

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗАСОБАМИ ТРЕНІНГУ

УДК 378:005.95-051]:159.98

DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2026.351440>

Костянтин Щербина, аспірант кафедри соціальної роботи
та соціальної педагогіки
Тернопільського національного педагогічного університету
імені Володимира Гнатюка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8132-8144>

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗАСОБАМИ ТРЕНІНГУ

У статті розглянуто окремі аспекти професійної підготовки майбутніх менеджерів у закладах фахової передвищої освіти. Особливу увагу приділено синергетичному підходу, згідно з яким консолідація зусиль навколо спільної мети забезпечує ефект синергії. Обґрунтовано й визначено організаційно-педагогічні умови підготовки майбутніх менеджерів до командної взаємодії засобами тренінгу: 1) створення синергетичної єдності між викладачами й студентами у рамках спільних культурно-дозвілєвих заходів; 2) сприяння майбутнім менеджерам в освоєнні теоретичних основ командної взаємодії та підвищення соціальної відповідальності за її результат; 3) застосування командно-формуєчих форм і методів навчання, що занурюють студентів у середовище партнерської взаємодії.

Ключові слова: професійна підготовка; синергетичний підхід; майбутні менеджери; здобувачі фахової передвищої освіти; команда; командна взаємодія; організаційно-педагогічні умови; заклади фахової передвищої освіти; тренінг.

Лім. 12.

Kostyantyn Shcherbyna, Postgraduate Student of the of Social Work and
Social Pedagogy Department,
Ternopil Volodymyr Hnatyuk National Pedagogical University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8132-8144>

ORGANIZATIONAL AND PEDAGOGICAL CONDITIONS FOR PREPARING FUTURE MANAGERS FOR TEAM INTERACTION THROUGH TRAINING

The article examines certain aspects of the professional training of future managers in institutions of professional pre-higher education. Particular attention is paid to the synergetic approach. According to this approach, the consolidation of efforts around a common goal ensures a synergy effect, whereby the collective result significantly exceeds individual achievements, even when each participant demonstrates a high level of professional competence. Organizational and pedagogical conditions are interpreted as a complex of organizational, content-related, methodological, and environmental factors. Their purposeful implementation ensures the optimization of the process of preparing future managers for team interaction through training. This involves the formation of relevant team, communicative, reflective, and managerial competencies necessary for productive work in a professional environment.

The organizational and pedagogical conditions for preparing future managers for team interaction through training are substantiated and defined as follows: 1) creation of synergetic unity between teachers and students within the framework of joint cultural and leisure activities; 2) facilitation of future managers' mastery of the theoretical foundations of team interaction and enhancement of social responsibility for its outcomes; 3) application of team-building forms and methods of instruction that immerse students in an environment of partnership-based interaction.

The first condition emphasizes the joint participation of teachers and students in the preparation and conduct of festive, thematic, and competitive events. It contributes to the establishment of productive subject-subject interaction and the discussion of the results of joint work. The second condition is implemented in the process of studying professional disciplines of the management cycle ("Fundamentals of Management", "Corporate Culture", "Project Management"). Its content covers issues of strategic management, social responsibility, and the development of organizational culture as the foundation of coordinated teamwork. Within the framework of the third condition, future managers acquire group collaboration skills through active forms and methods of instruction, including simulation games, training sessions, and case studies. This contributes to the development of communicative competence, the ability to resolve conflicts, and the application of effective team management strategies.

Keywords: professional training; synergetic approach; future managers; students of professional pre-higher education; team; team interaction; organizational and pedagogical conditions; institutions of professional pre-higher education; training.

Постановка проблеми. Сучасний менеджер повинен бути достатньо мобільним, комунікабельним, гнучким, здатним працювати, як з окремими людьми, так і з групою, самостійно або в команді. Командна робо-

та, згідно з професійним стандартом [8], є тією характеристикою, яку необхідно формувати у здобувачів фахової передвищої освіти, незалежно від роду їхньої подальшої професійної діяльності. Керівник не може поєднувати в собі всі якості і

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗАСОБАМИ ТРЕНІНГУ

компетенції для досягнення високих результатів управлінської діяльності у постійно мінливих умовах, що ускладнюються війною, падінням економіки й збільшенням соціальних проблем у країні. Тому формування здатності створювати команду і організувати її подальше функціонування забезпечує базис якісної професійної підготовки майбутніх менеджерів.

Командна взаємодія сьогодні є важливою умовою успішної роботи будь-якої організації, оскільки в команді більш ефективно вирішуються нестандартні питання, складні завдання, які знаходяться в авангарді соціального або технологічного розвитку. Підтвердження цих слів знаходимо серед комплексу спеціальних компетентностей, представлених у стандарті фахової передвищої освіти фахового молодшого бакалавра спеціальності 073 Менеджмент. Йдеться про “СК 8. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію під час розв’язання професійних завдань” [7, 10].

Аналіз основних досліджень і публікацій. Проблеми фахової підготовки майбутніх менеджерів висвітлено у працях В. Бережної, О. Боднар, В. Береки, О. Капітанець, В. Лівенцової, Є. Луценко, С. Мейтарчан, О. Попової, О. Сороки, В. Цісюань та інших науковців.

Дослідники підкреслюють, що в менеджменті важливе значення мають міжфункціональні та високоефективні команди, діяльність яких спрямована на кардинальні перетворення продуктів і процесів, виявлення та реалізацію інноваційних напрямків у розвитку бізнесу [12]. Командний менеджмент розглядають як своєрідний стиль управління. Відповідно, робота команди набуває особливого значення, оскільки саме в умовах ефективної взаємодії її учасників реалізуються найбільш конкурентоспроможні проекти, продукти й послуги [9].

З метою формування у майбутніх фахівців, зокрема, менеджерів, готовності до роботи в команді, командної взаємодії пропонуються різні умови, пов’язані з гуманно-орієнтованим освітнім простором, залученням студентів до інтерактивних форм навчання, використанням ресурсів практичної підготовки, їхнім залученням до рефлексивно-оціночної діяльності тощо.

Досліджуються вміння внутрішньоконандної взаємодії студентів, які передбачають наявність емоційного інтелекту, комунікабельність, активну професійну і життєву позицію тощо. Для формування означених умінь майбутніх керівників пропонують створювати професійно-орієнтовані проекти, квазіпрофесійні ситуації, які згуртовують студентський колектив і дають змогу перейти на новий рівень розвитку й функціонування [1].

Також для підвищення готовності до роботи в команді майбутніх менеджерів пропонують застосовувати технологію навчання у співпраці, метод

командного навчання і метод командної роботи, які в комплексі дадуть можливість розвинути рефлексивні здібності здобувачів освіти, їхні вміння слухати партнерів, відповідально відноситися до загального результату [4].

Водночас, попри наявність досліджень з управлінської взаємодії (В. Григор’єва, А. Клочко, О. Михайловська, С. Ситнік та ін.), питання обґрунтування організаційно-педагогічних умов підготовки майбутніх менеджерів до командної взаємодії засобами тренінгових технологій у закладах фахової передвищої освіти не вивчалось і потребує більш цілеспрямованого й поглибленого розгляду.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є аналіз наукових розробок у галузі командної взаємодії; обґрунтування організаційно-педагогічних умов, що підвищують якість командної взаємодії майбутніх менеджерів.

Виклад основного матеріалу. В якості методології будемо спиратися на положення синергетичного підходу, в якому взаємодія людей розглядається як спосіб отримання багатогранного результату, перетворення дійсності та її впорядкування, визнання особливої ролі людини у цьому процесі.

Слід зазначити, що предмет синергетики – це самоорганізація та її особливості. Самоорганізацію С. Ганаба розуміє як “регульовану поведінку освітньої системи за відсутності зовнішніх упорядкованих впливів. Її регуляторами виступають внутрішні, глибинні структури свідомості людини. Йдеться про здатність людини самостійно організувати свій навчальний процес, фокусуючись на вирішенні питань розробки індивідуально орієнтованих освітніх цілей й завдань, спрямування освіти та самоосвіти у контекст формування особистих та професійних якостей” [3, 30].

Процес самоорганізації носить цілеспрямований, але при цьому природний і, отже, спонтанний характер: система взаємодіє з навколишнім середовищем, процеси ж, що виникають при цьому, виявляються незалежними від середовища і автономними в тій чи іншій мірі. Таким чином, самоорганізація є результатом необхідності і випадковості, вектор взаємодії яких спрямований від нестійкості до стійкості. Синергетичний підхід щодо саморозвитку особистості сприяє появі порядку, системності, актуалізує потенційні можливості для їх подальшої трансформації у здібності. Для підтримки порядку і системності у професійному й особистісному житті людина потребує саморозвитку. Наприклад, у розвиненої й успішної особистості, як правило, розвинені навички планування, тайм менеджменту, критичного й стратегічного мислення для самоорганізації, і, як наслідок, для досягнення у будь-якій справі максимальної ефективності.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗАСОБАМИ ТРЕНІНГУ

В. Конаржевська переконує, що синергетику “можна вважати “новим світобаченням”, “універсальною метамовою”, яку розглядають як засіб гуманітаризації освіти, що поєднує гуманітарний та природничо-науковий компоненти і яка може бути досить результативною для аналізу освітнього процесу” [5, 119]. Погоджуємося із дослідницею у тому, що “синергетичний підхід сприятиме формуванню синергетичного мислення, яке веде до самоорганізації, самостійної пізнавальної активності, нового понятійного устрою мислення, ставлення до життя, дієвої життєвої позиції” [5, 121]. Названі якості є вкрай важливими для майбутніх менеджерів, оскільки становлять основу для формування командної взаємодії.

Згідно з положенням синергетичного підходу, об'єднання людей і робота над однією метою дає більш потужний результат, ніж робота людей, нехай навіть і професіоналів, але поодиночки. Нам імпонує розуміння реалізації синергетичного підходу в площині професійної підготовки майбутніх педагогів, зроблені О. Цюняк, “зокрема не сформувати і навіть не виховати, а знайти й підтримати, розвинути професійний потенціал майбутніх педагогів і закласти механізми самовизначення, самореалізації, саморозвитку, адаптації, саморегуляції, самозахисту, самовиховання, що необхідні для інноваційної діяльності” [10, 126].

Для обґрунтування організаційно-педагогічних умов, що підвищують якість командної взаємодії майбутніх менеджерів, слід визначитись із самою категорією “організаційно-педагогічні умови”. Даний вид педагогічних умов розглядається вченими, як сукупність будь-яких можливостей, що забезпечують успішне вирішення освітніх завдань. Так, організаційно-педагогічні умови, на думку, В. Шевченко, є різновидом “педагогічних умов, що залежать від організації навчально-виховного процесу та визначаються комплексом взаємопов'язаних і взаємозумовлених зовнішніх і внутрішніх чинників” [11, 209]. На думку Т. Вдовичин, “організаційно-педагогічні умови – сукупність факторів, що забезпечують регулювання, взаємодію об'єктів і явищ педагогічного процесу для досягнення поставленої мети, вдосконалюють міжособистісні стосунки учасників педагогічного процесу для вирішення конкретних дидактичних завдань, сприяють активізації навчально-пізнавальної діяльності майбутніх фахівців, їхньої самостійності, ініціативності, професійного інтересу” [2, 227].

Ми розумітимемо *організаційно-педагогічні умови підготовки майбутніх менеджерів до командної взаємодії засобами тренінгу як цілеспрямовано спроектовану сукупність взаємопов'язаних організаційних, змістових, методичних і середовищних чинників освітнього процесу, що забезпечує ефективне впровадження тренінгових форм навчання, активну суб'єктну взаємодію учасників, формуван-*

ня командних компетентностей, розвиток комунікативних, рефлексивних та управлінських умінь і готовність майбутніх менеджерів до продуктивної командної взаємодії в освітньо-професійному середовищі.

Першою організаційно-педагогічною умовою ми визначили *необхідність проведення спільних заходів для викладачів і студентів, які сприяють неформальному спілкуванню, знаходженню спільних точок дотику, створенню атмосфери довіри і розуміння.* Йдеться про заходи, що проводяться у рамках виховної роботи у закладах фахової передвищої освіти, зокрема, проведення годин куратора в умовах культурно-дозвілєвої діяльності. Вони пов'язані зі святковими днями, пам'ятними подіями та пов'язаними з ними концертами, конкурсами, акціями, змаганнями тощо. Варто враховувати той факт, що викладачі нарівні зі студентами беруть участь як у підготовці, так і проведенні цих заходів, обговоренні отриманих результатів, досягнутих успіхів, загальних ефектів від спільної роботи.

Участь викладачів у творчих заходах, спортивних змаганнях показує їхнє прагнення спілкуватися зі здобувачами фахової передвищої освіти на рівних, готовність долучитися до перемоги своєї команди, прагнення вирішувати проблеми, досягати поставленої мети. Таким чином, вони демонструють значимість командної взаємодії та необхідність її організації у колективі.

Такі заходи важливо проводити, починаючи з першого курсу навчання у закладі фахової передвищої освіти, щоб допомагати майбутнім менеджерам адаптуватися до освітнього процесу у коледжі, зменшити тривожність і напругу, допомогти реалізувати свої здібності. У студентів природним шляхом формується синергетична єдність між суб'єктами освітньої взаємодії. Неформальне спілкування забезпечує згуртований командний дух, знімає бар'єри і перешкоди для встановлення нових контактів, показує позицію рівноправності.

Другу організаційно-педагогічну умову ми пов'язуємо з *розширенням теоретичних уявлень майбутніх менеджерів про особливості створення та функціонування команди, її розвитку, розподілу ролей і функцій.* Дана умова реалізується у процесі освоєння професійно-орієнтованих дисциплін, серед яких “Основи менеджменту”, “Корпоративна культура”, “Проектний менеджмент”, на яких розглядаються питання стратегічного управління, теорії соціальної відповідальності, значимість розвитку організаційної культури в компанії, що забезпечує узгоджену роботу і управління всім колективом.

Відповідно до цієї умови викладачі ініціюють самостійну роботу здобувачів фахової передвищої освіти, в якій вони більш детально вивчають теоретичні основи побудови командної взаємодії як умови та результату підвищення корпоративної культури. На семінарських заняттях, що проходять

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗАСОБАМИ ТРЕНІНГУ

у формі тренінгів, обговорюються проблеми взаємовідносин у команді, функції трансформаційного лідерства, яке найбільш ефективно забезпечує проєктний менеджмент. Таким чином, формуються і розвиваються, як професійні компетенції, так і моральні якості студентів, у тому числі корпоративна відповідальність за процес і результати командної взаємодії. Викладачі надають допомогу студентам, ознайомлюючи з різними інформаційними джерелами, в яких представлена інформація про способи формування команд, засоби об'єднання груп однодумців.

Третя організаційно-педагогічна умова спрямована на застосування командних методів навчання, що занурюють студентів у середовище партнерської взаємодії. Згідно з цією умовою, майбутні менеджери вступають у різного роду контакти у міні- або макрогрупах для того, щоб освоїти практики співпраці. Використання таких форм і методів навчання, як імітаційна гра, тренінг, розв'язання кейсів, ініціація практик наставництва, сприяє розвитку діалогових відносин, вирішенню або запобіганню конфліктних ситуацій, освоєнню ефективних моделей вибудовування взаємодії та управління командою тощо.

Слід зазначити, що названі форми й методи навчання можна застосовувати на різних освітніх компонентах фахової підготовки майбутніх менеджерів, оскільки вони універсальні і не прив'язані до змісту тем, що вивчаються. Причому їх застосування видається найбільш доречним, на нашу думку, з другого курсу навчання майбутніх менеджерів, коли освоєні основні фундаментальні поняття менеджменту.

Найбільш орієнтованими на формування готовності студентів до командної взаємодії є такі форми навчання, як тренінг і наставництво. В рамках тренінгу командоутворення майбутні менеджери вивчають правила роботи команди, принципи формування довірчих відносин у колективі, проходять складні стадії розвитку команди – від її створення до згасання. Також у тренінгу природним чином проводиться діагностика інтеграції у групу, обговорення бар'єрів, що виникають на шляху ефективної комунікації. Тренінг реалізується у рамках дисциплін психолого-педагогічного і професійно-орієнтованого циклів, викладачі яких є компетентними у питаннях психології поведінки та комунікації у різних соціальних групах.

Щодо наставництва, М. Морозова розуміє його, “як масштабне поширення, різноманітністю за видами, формами і методами організації навчання, ефективністю за результатами реалізації та професійним зростанням” [6, 5]. Шляхом організації наставництва в діадах “студент–студент”, “викладач–студент” майбутні менеджери вчать надавати і отримувати допомогу, підтримувати один одного, вибудовувати взаємодію на засадах довіри, без чого

неможлива команда робота. Цікавими для майбутніх менеджерів є різні види (індивідуальне, групове, формальне, неформальне тощо) і моделі (флеш-наставництво, реверсивне наставництво, ситуаційне наставництво тощо) наставництва. У цих практиках здійснюється обмін знаннями між наставником і вихованцем, надається допомога в адаптації студентів молодших курсів й вирішенні різних питань: академічних, особистісних, побутових тощо.

Висновки. Фахова підготовка майбутніх менеджерів є важливою умовою формування їхньої готовності до майбутньої професії. Навчання студентів-управлінців має орієнтуватися на підготовку до сучасних умов здійснення трудової діяльності, готовності працювати в різних колективах і з різними суб'єктами взаємодії. Відповідно, має сенс здійснювати цілеспрямовану роботу у закладах фахової передвищої освіти щодо формування готовності майбутніх менеджерів до командної взаємодії. Для цього нами розроблені та реалізовані такі організаційно-педагогічні умови: 1) створення синергетичної єдності між викладачами й студентами у рамках спільних культурно-дозволевих заходів; 2) сприяння майбутнім менеджерам в освоєнні теоретичних основ командної взаємодії та підвищення соціальної відповідальності за її результат; 3) застосування командно-формуючих форм і методів навчання, що занурюють студентів у середовище партнерської взаємодії. Впровадження обґрунтованих організаційно-педагогічних умов у практику закладів фахової передвищої освіти дасть змогу системно й ефективно формувати готовність майбутніх менеджерів до командної взаємодії

Наші майбутні наукові пошуки будуть спрямовані на деталізацію технології проєктної діяльності, що відкриває нові можливості для вдосконалення фахової підготовки майбутніх менеджерів у закладах фахової передвищої освіти.

ЛІТЕРАТУРА

1. Богодист М.І., Самодумська О.Л. Теоретичні засади підготовки майбутніх менеджерів освіти до організації навчальних проєктів. *Педагогічне проєктування в сучасній освіті: дидактичний і виховний аспекти* : кол. моногр. / за заг. ред. Пушкарської Т.О. Київ : ТОВ НВП “Росток А. В.Т.”, 2021. 124 с., С. 18–31.
2. Вдовичин Т.Я. Обґрунтування організаційно-педагогічних умов для забезпечення навчального процесу майбутніх фахівців у педагогічному університеті. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2013. Вип. 34. С. 225–230.
3. Ганаба С. Самоорганізація як компетентність: поворот до особистісно-орієнтованої освіти. *Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України*. 2021. № 1 (24). С. 30–42.
4. Козак К.Б., Бойчук К.Г. Інноваційні технології навчання персоналу. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Том 11, Вип. 1. С. 66–72.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗАСОБАМИ ТРЕНІНГУ

5. Конаржевська В.І. Синергетичний підхід як важливий чинник соціально-гуманістичної складової професійної освіти майбутнього офіцера. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2021. 1(100). С. 115–124.

6. Морозова М.Е. Наставництво як процес формування особистості молодого спеціаліста. *Науковий вісник УМО “Економіка та управління”*. 2016. № 1. С. 1–12.

7. Наказ МОН: Про затвердження стандарту фахової передвищої освіти зі спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійного ступеня “фаховий молодший бакалавр” № 697 від 22.06.2021 року. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/Fakhova%20peredvyscha%20osvita/Zatverdzeni.standarty/2021/07/08/073-menedzhment-08-07.pdf>

8. Наказ Правління ГО “АСМП Україна” : Професійний стандарт “Менеджер (управитель) з управління змінами в організації” № 02-ПС від 06 листопада 2025 р. URL: https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/846-menedzher_up_ravlinna_zminami.pdf

9. Сазонова Т.О., Пасічник ЄМ. Роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2021. № 1. С. 147–153.

10. Цюняк О.П. Синергетичний підхід як методологічна основа дослідження системи професійної підготовки майбутніх магістрів початкової освіти до інноваційної діяльності. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип. 20. Т. 3. С. 123–126.

11. Шевченко В.М. Організаційно-педагогічні умови формування інформаційно-аналітичної компетентності майбутніх фахівців з обліку й оподаткування у процесі професійної підготовки. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова*. 2018. Вип. 64. С. 208–213.

12. Шпортко Г.Ю., Карабаш А.Г. Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. С. 1–5.

REFERENCES

1. Bohodyst, M.I. & Samodumska, O.L. (2021). Teoretychni zasady pidhotovky maibutnix menedzheriv osvity do orhanizatsii navchalnykh proektiv [Theoretical foundations for training future education managers to organize educational projects]. *Pedagogical design in modern education: didactic and educational aspects: monograph collection/ za zah. red. Pushkarovoi T.O. Kyiv : TOV NVP “Rostok A. V.T.”*. 124 p., pp. 18–31. [in Ukrainian].

2. Vdovychyn, T.Ya. (2013). Obruntuvannia orhanizatsiino-pedahohichnykh umov dlia zabezpechennia navchalnoho protsesu maibutnix fakhivtsiv u pedahohichnomu universyteti [Justification of organizational and pedagogical conditions for ensuring the educational process of future specialists at a pedagogical university]. *Modern information technologies and innovative teaching methods in specialist training: methodology, theory, experience, problems*. Vol. 34. pp. 225–230. [in Ukrainian].

3. Hanaba, S. (2021). Samoorganizatsiia yak kompetentnist: povorot do osobystisno-orientovanoi osvity [Self-organization as a competency: a shift toward person-centered education]. *Collection of scientific works of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine*. No. 1 (24). pp. 30–42.

4. Kozak, K.B. & Boichuk, K.H. (2019). Innovatsiini tekhnolohii navchannia personal [Innovative staff training

technologies]. *Economics of the food industry*. Vol. 11, issue. 1. pp. 66–72. [in Ukrainian].

5. Konarzhevska, V.I. (2021). Synerhetychni pidkhd yak vazhlyvyi chynnyk sotsialno-humanistychnoi skladovoi profesiinoi osvity maibutnoho ofitsera [The synergistic approach as an important factor in the social and humanistic component of professional education for future officers]. *Spirituality of the individual: methodology, theory, and practice*. No. 1(100). pp. 115–124. [in Ukrainian].

6. Morozova, M.E. (2016). Nastavnytstvo yak protses formuvannia osobystosti molodoho spetsialista [Mentoring as a process of shaping the personality of a young professional]. *Scientific Bulletin of the UMO “Economics and Management”*. No. 1. pp. 1–12. [in Ukrainian].

7. Nakaz MON (2021): Pro zatverdzhennia standartu fakhovoi peredvyschoi osvity zi spetsialnosti 073 Menedzhment osvitno-profesiinoho stupenia “fakhovyi molodshyi bakalavr” [On approval of the standard of professional higher education in the specialty 073 Management of the educational and professional degree “professional junior bachelor”] vid 22.06.2021 roku No. 697. Available at: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/Fakhova%20peredvyscha%20osvita/Zatverdzeni.standarty/2021/07/08/073-menedzhment-08-07.pdf> [in Ukrainian].

8. Nakaz Pravlinnia HO “ASMP Ukraina” (2025) : Profesiinyi standart “Menedzher (upravytel) z upravlinnia zminamy v orhanizatsii” [Professional standard “Manager (administrator) for change management in an organization”]. No.02-PS vid 06 lystopada 2025 r. Available at: https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/846-menedzher_upravlinna_zminami.pdf [in Ukrainian].

9. Sazonova, T.O. & Pasichnyk, YeM. (2021). Rol komandnoho menedzhmentu v efektyvni diialnosti pidpriemstva [The role of team management in effective business operations]. *Economic Forum*. No. 1. pp. 147–153. [in Ukrainian].

10. Tsiuniak, O.P. (2020). Synerhetychni pidkhd yak metodolohichna osnova doslidzhennia systemy profesiinoi pidhotovky maibutnix mahistriv pochatkovoї osvity do innovatsiinoi diialnosti [Synergistic approach as a methodological basis for researching the system of professional training of future masters of primary education for innovative activity]. *Innovative pedagogy*. Issue. 20. Vol. 3. pp. 123–126. [in Ukrainian].

11. Shevchenko, V.M. (2018). Orhanizatsiino-pedahohichni umovy formuvannia informatsiino-analitychnoi kompetentnosti maibutnix fakhivtsiv z obliku y opodatkuvannia u protsesi profesiinoi pidhotovky [Organizational and pedagogical conditions for the formation of information and analytical competence of future specialists in accounting and taxation in the process of professional training]. *Scientific journal of the National Pedagogical University named after M. P. Dragomanov*. Vol. 64. pp. 208–213. [in Ukrainian].

12. Shportko, H.Yu. & Karabash, A.H. (2021). Doslidzhennia formuvannia efektyvnoi upravlinskoi komandy [Research on the formation of an effective management team]. *Economy and society*. Vol. 25. pp. 1–5. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції: 22.12.2025

Прийнято до друку: 23.01.2026

Опубліковано: 26.02.2026

