

РОЗДІЛ II. ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ

УДК 378: 147:658

Андрій Каленський

Інститут професійної освіти Національної академії педагогічних наук України

ORCID ID 0000-0001-9034-5042

DOI 10.24139/2312-5993/2026.02/080-093

ТЕХНОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ У СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті досліджено технологічні засади формування управлінської культури майбутніх менеджерів у системі вищої освіти. Визначено, що модернізація освітнього простору та інтеграція в інноваційну економіку зумовлюють підвищення вимог до якості підготовки керівних кадрів, здатних приймати зважені рішення, ефективно координувати діяльність команд та адаптуватися до змінних умов ринку. Автором обґрунтовано доцільність застосування компетентнісного підходу як базової парадигми, що зміщує акцент із механічного засвоєння знань на формування готовності до фахової діяльності. Розроблено дидактичну модель процесу становлення управлінської культури, яка включає визначення педагогічних умов, відбір засобів реалізації, створення комплексу практичних завдань, диференціацію навчальних форм, розробку критеріїв діагностики та механізму узгодження освітніх практик із соціокультурними трансформаціями. Особливу увагу приділено виокремленню структурних компонентів досліджуваного феномену (мотиваційно-ціннісного, змістово-когнітивного, практично-діяльного), у межах яких інтегруються теоретичні знання, практичні навички та професійно важливі якості майбутніх фахівців. Запропоновано інтегративну проектну технологію навчання, що передбачає горизонтальну та вертикальну інтеграцію змісту дисциплін, а також впровадження вибіркової дисципліни «Управлінська культура фахівця». Доведено ефективність використання активних методів навчання: організаційно-діяльнісних ігор, тренінгових технологій, дискусій та ситуаційного проектування, які сприяють розвитку лідерських якостей, комунікативної компетентності, саморегуляції та професійної рефлексії студентів. Отримані результати створюють методологічну основу для модернізації освітніх програм спеціальності «Менеджмент» та впровадження інноваційних педагогічних практик у закладах вищої освіти.

Ключові слова: управлінська культура, майбутні менеджери, вища освіта, дидактична модель, компетентнісний підхід, інтегративна проектна технологія, професійна підготовка, активні методи навчання.

Постановка проблеми. Попри значну увагу науковців до питань професійної підготовки менеджерів, у педагогічній теорії та освітній практиці залишається невирішеним протиріччя між зростаючими вимогами ринку праці до рівня управлінської культури фахівців та недостатньою технологічною обґрунтованістю процесу її формування в умовах закладів вищої освіти. Існуючі освітні програми часто фрагментарно інтегрують мотиваційно-ціннісні, змістово-когнітивні та

практично-діяльнісні компоненти, не забезпечуючи їхньої системної взаємодії та ефективного перенесення в реальні професійні ситуації. Відсутність єдиного дидактичного алгоритму, який би поєднував визначення педагогічних умов, відбір засобів реалізації, розробку комплексу практикумів, диференціацію форм навчання, критерії діагностики та механізми узгодження освітніх практик із соціокультурними трансформаціями, унеможлиблює цілісне становлення управлінської культури майбутніх керівників. Тому наукова проблема полягає у розробці та педагогічному обґрунтуванні технологічної моделі формування управлінської культури студентів-менеджерів, яка б інтегрувала компетентнісний підхід, інтегративні проектні технології та активні методи навчання (організаційно-діяльнісні ігри, тренінги, ситуаційне проектування, дискусійні технології) в єдину дидактичну систему, спрямовану на гармонійний розвиток теоретичної обізнаності, практичних навичок управлінської діяльності та професійно важливих особистісних якостей.

Аналіз актуальних досліджень. Проблема формування управлінської культури та професійної компетентності майбутніх фахівців перебуває в полі постійної наукової уваги, оскільки є ключовим чинником адаптації випускників до вимог сучасного ринку праці та інтеграції вітчизняної вищої школи у світовий освітній простір. Аналіз наукового доробку останніх років засвідчує наявність кількох взаємопов'язаних напрямів досліджень, які формують теоретико-методологічний базис для розв'язання окресленої проблеми.

Концептуальні засади та феноменологію управлінської культури розкрито у працях Л. Пшеничної та В. Стрельнікова, які розглядають її як невід'ємну складову професійної культури менеджера, що визначає рівень адміністративного мислення, здатність до координації колег та прийняття зважених рішень у динамічному середовищі (Інтеграція освіти та науки в Україні на базі моделі університету майбутнього, 2021; Кузнецов, 2020). В. Губа інтерпретує управлінську культуру як складний психолого-педагогічний феномен, у структурі якого виокремлює мотиваційно-ціннісний, змістово-когнітивний та практично-діяльнісний компоненти. Доводиться, що саме їхня цілісна інтеграція забезпечує формування теоретичної обізнаності, практичних навичок та професійно важливих якостей майбутнього фахівця (Губа, 2020).

Інтеграція компетентнісної парадигми в освітні стандарти, про яку свідчать роботи Л. Марталішвілі, зумовлює зміщення акценту з

репродуктивного засвоєння знань на формування готовності до реальних професійних дій (Марталішвілі, 2022). У цьому контексті Л. Кулакова та О. Жилко акцентують увагу на психологічній складовій професійної компетентності, підкреслюючи важливість розвитку особистісних ресурсів, емоційної стійкості та адаптивності майбутніх менеджерів (Кулакова Л., Жилко, 2025). Системний підхід до технологічного алгоритму фахового становлення запропоновано Н. Куватовою, яка визначає компоненти управлінської культури як системоутворювальні елементи дидактичної конструкції. Її модель включає визначення умов підготовки, відбір засобів реалізації, формування комплексу практикумів, розробку критеріїв діагностики та створення механізму узгодження освітніх практик із соціокультурними трансформаціями (Куватова, 2020).

Питання технологізації освітнього процесу детально проаналізовано у методичних працях В. Федорчука та колективу авторів під керівництвом Т. Поясок. Науковці доводять, що побудова навчання за технологічними принципами гарантує підвищення його якості, результативності та передбачуваності педагогічних впливів (Федорчук, 2019; Поясок, Беспарточна, Костенко, 2019). У контексті глобальної модернізації вищої школи М. Кизим, В. Хаустова та ін. наголошують на необхідності створення оптимально скоординованих навчальних середовищ, здатних забезпечити логічну завершеність спеціалізованої підготовки в межах неперервного освітнього циклу (Інтеграція освіти та науки в Україні на базі моделі університету майбутнього, 2021). Е. Кузнєцов, у свою чергу, обґрунтовує професіоналізацію менеджменту через поєднання теоретичного навчання з практико-орієнтованими майстер-класами та зануренням у реальні бізнес-процеси (Кузнєцов, 2020).

Попри значний науковий доробок у теоретичному обґрунтуванні управлінської культури та розробці окремих дидактичних інструментів, залишається недостатньо дослідженим питання цілісної технологічної моделі формування управлінської культури майбутніх менеджерів, яка б інтегрувала горизонтально-вертикальну інтеграцію змісту навчальних дисциплін, впровадження спеціалізованого вибіркового курсу та комплекс активних методів навчання (організаційно-діяльнісні ігри, тренінги, ситуаційне проектування) у єдину узгоджену систему. Це зумовлює необхідність подальшого наукового пошуку в напрямі технологічного оптимізування освітнього впливу та створення дієвих

механізмів становлення управлінської культури як запоруки конкурентоспроможності випускників в умовах цифрової трансформації економіки.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці технологічних засад формування управлінської культури майбутніх менеджерів у системі вищої освіти.

Методи дослідження. У дослідженні використано теоретичні та емпіричні методи. До теоретичних належать аналіз, синтез, узагальнення, систематизація, порівняння наукових джерел, що дали змогу опрацювати вітчизняну та зарубіжну психолого-педагогічну літературу, розкрити феноменологію поняття «управлінська культура», визначити її структурні компоненти, педагогічні принципи та ролі в компетентнісній парадигмі сучасної вищої освіти. Також застосовано метод педагогічного проектування для розробки інтегративної проектної технології (горизонтальної та вертикальної інтеграції змісту дисциплін), структурно-змістового наповнення спецкурсу «Управлінська культура фахівця», а також підбору та адаптації комплексу активних методів навчання (організаційно-діяльнісних ігор, бізнес-тренінгів, дискусійних технологій, ситуаційного проектування). Емпіричні методи представлено методом систематизації та інтерпретації результатів для узгодження теоретичних положень із практичними рекомендаціями, формулювання висновків щодо технологічної оптимізації освітнього процесу.

Виклад основного матеріалу. Українська освітня сфера інтенсивно модернізується, інтегруючись у механізми інноваційного поступу та становлення інтелектуальної економіки. Відповідно зростає потреба у таких навчальних середовищах, де організаційні компоненти, функціональні процеси та матеріальні джерела фахової підготовки оптимально координуються хронологічно й територіально. Це забезпечує на кожній стадії академічного об'єднання досягнення логічної завершеності спеціалізованого навчання в межах неперервного циклу, спроможного повністю задовольнити різноманітні пізнавальні запити, що виникають у здобувачів освіти (Губа, 2020). Сучасні стратегічні пріоритети педагогічної діяльності акцентують увагу на підготовці вищими закладами фахівців спеціальності «Менеджмент», наділених високою якістю адміністративного мислення. Ця характеристика визначає спроможність випускника виконувати керівні функції, реалізовувати організаційні завдання, ухвалювати зважені рішення щодо координації колег, фактично відображаючи ступінь професійної готовності. Володіння

вказаними практичними навичками формує рівень управлінської культури та обумовлює вміння вибудовувати раціональні моделі саморегуляції, продуктивно застосовувати внутрішні резерви, адаптуватися до змінних обставин, ефективно співпрацювати з різними групами та здійснювати конструктивний психологічний вплив (Інтеграція освіти та науки в Україні на базі моделі університету майбутнього, 2021). Відсутність необхідних компетенцій суттєво ускладнює входження молодих фахівців у реальне виробниче середовище. Отже, формування відповідних якостей вимагає системної роботи викладачів, розробки оновлених навчальних планів та активного залучення студентів до практичних проєктів, що моделюють реальні бізнес-процеси. Такий підхід гарантує підготовку конкурентоспроможних кадрів для сучасного ринку праці в умовах глобалізації та цифровізації.

Лише набуття спеціальної освіти, що забезпечує належний рівень теоретичних знань та практичних умінь, дозволяє констатувати сформованість управлінської культури. Відтак пріоритетним напрямом розвитку вищої професійної школи нині визнається вдосконалення рівня управлінської культури як ключової складової професійної культури менеджера та, як наслідок, цілісне удосконалення професійної культури як невід'ємної самоцінної частини освітнього процесу (Кузнецов, 2020). Процес підготовки фахівця, наділеного високим рівнем управлінської свідомості, вимагає розробки та впровадження в освітню практику ефективних форм управління цим навчальним циклом. Системний огляд психолого-педагогічної літератури щодо культури спеціаліста та аспектів її формування, зокрема аналіз ступеня розробленості проблеми формування управлінської культури менеджерів у системі вищої освіти, створив теоретичну передумову для розробки дидактичної моделі формування досліджуваного виду фахової культури. Технологічне структурування процесу забезпечить підготовку спеціаліста, здатного реалізувати освоєні цінності, що визначають управлінську поведінку та творчу активність у професійному середовищі (Кулакова, Жилко, 2025). У педагогічній літературі, присвяченій навчальним інструментам, позначається кілька підходів дослідників до поняття педагогічної технології, проте об'єднувальною позицією виступає визнання позитивного співвідношення між явищами технологізації освітнього процесу та підвищенням його ефективності, якості й результативності. Науковці наголошують, що освітній процес, побудований за

технологічними принципами, гарантує високий рівень ефективності (Марталішвілі, 2022; Поясок, Беспарточна, Костенко, 2019).

На думку Н. Куватової, технологічний алгоритм фахового становлення майбутнього керівника детермінують компоненти управлінської культури в якості системоутворювальних елементів. Спочатку в межах цього алгоритму визначаються дидактичні умови підготовки, що створюють необхідне підґрунтя для подальших кроків. Далі обираються відповідні засоби, які забезпечують ефективну реалізацію окреслених передумов і сприяють досягненню поставлених цілей. Паралельно із цим формується комплекс практикуму, призначений для відпрацювання професійних навичок. Одночасно розробляються різноманітні форми навчання, що враховують специфіку адміністративної діяльності. Важливим кроком визначаються критерії діагностики рівня опанування адміністративною культурою фахівця, що дає змогу об'єктивно оцінити результати. Завершальним етапом є створення механізму, який узгоджує освітні практики з соціокультурними змінами, забезпечуючи адаптивність підготовки до вимог суспільства (Куватова, 2020).

Саме технологічна оптимізація впливу на учасників освітнього середовища та їхня взаємодія під час фахового становлення гарантують максимально результативний навчальний цикл підготовки керівників, який забезпечує високий рівень сформованості управлінської культури у випускника. На рисунку 1 детально відображено науково обґрунтований алгоритм впровадження дидактичної конструкції розвитку управлінської культури в межах університетської освіти, що демонструє сукупність засад, прийомів та інструментів послідовного структурування навчального циклу.

На нашу думку, застосування розробленої методики реалізації цієї конструкції в академічному середовищі дозволить систематизувати фахове навчання спеціаліста та гарантувати цільову спрямованість, тривалість і стабільність розвитку управлінської культури керівника з урахуванням соціальних трансформацій та актуальних вимог до якості підготовки фахівця.

Як вважає Л. Марталішвілі, трансформація національної освітньої галузі інтегрує компетентнісну парадигму у створення державних стандартів третьої генерації (Марталішвілі, 2022). Відповідно до чинних нормативів університетської освіти за спеціальністю «Менеджмент», абітурієнт має опанувати конкретний перелік компетенцій,

адаптований до характеру трудової діяльності. Ключовим підсумком такого підходу має виступати не сукупність засвоєних фактів, практичних умінь і навичок, а сформована готовність індивіда діяти у реальних умовах, вміння застосовувати набуті знання, практичні навички у фаховому середовищі.

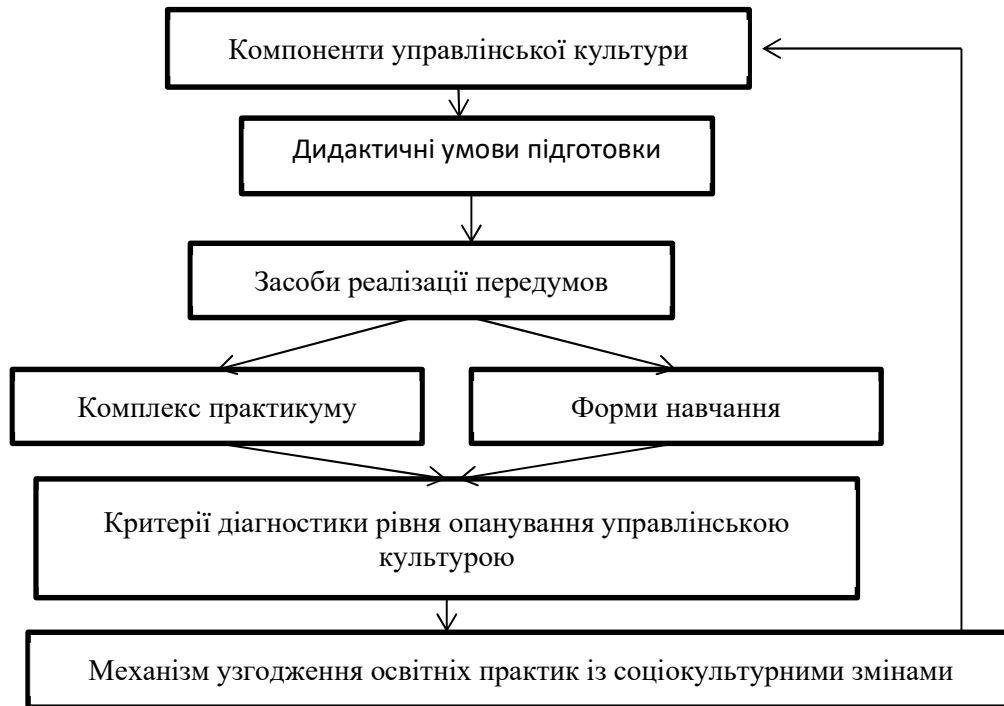


Рис. 1. Алгоритм впровадження дидактичної конструкції формування управлінської культури

Відтак пріоритетним завданням закладу вищої освіти залишається цілісне формування системи фахових компетенцій студентів. Для оцінювання потенціалу університету у розвитку зазначених компетенцій, які визначають рівень адміністративної етики, необхідний випускнику за спеціальністю «Менеджмент», здійснено аналіз нормативних вимог до результатів опанування базових програм бакалаврату, університетських планів та робочих програм (Федорчук, 2019). Результати дослідження В. Губи дозволили за кожним із структурних елементів розвитку управлінської культури (мотиваційно-ціннісний, змістово-когнітивний та практично-діяльнісний компоненти) виокремити теоретичну складову, практичні навички та професійні якості, що закладаються змістом фундаментальних (обов'язкових) та профільних (вибіркових) курсів (Губа, 2020).

Відтак, процес формування управлінської культури майбутніх менеджерів у ході їхньої професійної підготовки має ґрунтуватися на

сукупності загальнонаукових і спеціальних принципів — вихідних теоретичних положень, які виступають ключовими вимогами, дотримання яких забезпечує ефективність цього процесу. При розробці змісту та технології становлення управлінської культури керівників організацій у вищому навчальному закладі слід орієнтуватися на такі принципи: регіоналізації, що передбачає підготовку фахівців з урахуванням специфіки регіону України та особливостей розміщених в ньому підприємств; єдності й наступності змісту навчальних циклів — гуманітарних, соціально-економічних, математичних, природничих, загальнопрофесійних, профільних дисциплін та факультативів; науковості, яка вимагає застосування обґрунтованих методів для розвитку управлінської культури; централізованого керівництва за умови надання студентам значної ініціативи, що реалізується через чітке формулювання цілей, визначення оптимальних шляхів їх досягнення, розробку детально обґрунтованих програм дій усіх учасників процесу та їхнього планування; усвідомленості й мотивованості при вирішенні освітніх завдань, що передбачає розкриття значення управлінської культури для підготовки конкурентоспроможного спеціаліста, формування чіткої світоглядної позиції щодо професійної сфери та створення системи стимулів до відповідального ставлення до навчальної й фахової діяльності; узгодженості дій усіх суб'єктів формування управлінської культури шляхом встановлення спільного розуміння цілей, завдань, методів їх досягнення, ролей, прав і відповідальності, а також чіткого планування, постановки завдань і ефективного контролю їх виконання, гармонізації освітніх програм із програмами практик; особистісної та професійної орієнтації, що реалізується через індивідуальний і диференційований підхід до студентів, аналіз факторів їх особистісного й професійного розвитку, визначення освітніх завдань із наданням необхідної підтримки; адаптивності, яка полягає у готовності майбутніх менеджерів до інтеграції в корпоративну культуру конкретної організації, виконання адміністративних функцій та підвищення конкурентоспроможності у професійному середовищі.

Під час здійснення практичної діяльності рекомендуємо інтегративну проектну технологію формування управлінської культури майбутнього менеджера в процесі професійної підготовки, котра охоплює визначення цілей, формулювання завдань, відбір оптимальних шляхів реалізації навчально-фахової роботи, оцінювання потенціалу й матеріально-інформаційних джерел, дослідження підсумків діяльності. У

межах означеної технології здійснюється поєднання змісту предметів навчального плану галузі: горизонтальне – поміж дисциплінами й курсами єдиного навчального етапу; вертикальне – поміж дисциплінами й курсами різних навчальних ступенів. Таке поєднання полягає в тому, що узагальнюється й логічно структурується навчальний зміст окремих предметів, об'єднаний єдиною науковою концепцією й методом дослідження, а згодом переноситься на інші аналогічні структури й умови суміжних галузей знань.

Під час впровадження інтегративної проектної технології доцільно створити спецкурс «Управлінська культура фахівця». Цей предмет має бути вибіркоким курсом, він дасть змогу на базі становлення базових фахових компетенцій й «універсальних навичок» під час вирішення конкретних професійних завдань оцінити рівень управлінської культури студента, його підготовленість до трудової діяльності.

Метою курсу є становлення управлінської культури фахівців як чинника підвищення якості й результативності трудової діяльності, завданнями його освоєння виступають активізація пізнавальної діяльності майбутніх фахівців у ході самостійного опрацювання матеріалу з досліджуваної проблематики, поглиблення наявного у слухачів розуміння процесу управління організаціями різних організаційно-правових форм та діяльності керівника в цьому процесі з подальшим підвищенням мотивації до свідомого вивчення дисциплін професійного циклу й прагнення до самореалізації, закріплення й вдосконалення системи практичних навичок, набутих на заняттях професійного циклу навчального плану, ефективне організування процесу управлінської діяльності, формування у слухачів досвіду самостійної роботи як керівника з поступовим розвитком лідерських здібностей, а також вироблення персонального стилю організаційно-управлінської діяльності.

Унаслідок опрацювання ключових тем рекомендованого курсу студенти мають бути підготовлені до процесу прийняття обґрунтованих управлінських рішень, реалізації завдань організаційного характеру, які забезпечують ефективну роботу підприємства. Під час навчання кожен виконує практичні завдання з використанням знань та навичок з дисциплін як базової частини професійного циклу, так і варіативної частини, що визначається в основній освітній програмі вищого навчального закладу відповідно до профілів підготовки. Майбутні фахівці залучаються до самостійної роботи з пошуку інформації, що вимагає аналізу, синтезу, узагальнення, протиставлення та

колективного обговорення. Дії майбутніх фахівців націлені на аналіз інформації, перенесення теоретичних положень на реальну практику фахової діяльності керівника в сучасних умовах, формулювання висновків щодо доцільності певних підходів до вирішення проблеми та їх обґрунтування. Збагачуючи освітню програму дисципліни за допомогою практичних завдань та позааудиторної дослідницької діяльності, рекомендований курс сприятиме формуванню особистості, готової до саморозвитку й самовдосконалення, що володіє нестандартним підходом до вирішення навчальних завдань.

Загалом архітектура й наповнення рекомендованого курсу забезпечують необхідність осмислення теоретичних відомостей із конкретних дисциплін й інтеграцію їхніх ключових постулатів задля подолання практичних труднощів. Окрім того, вони орієнтують майбутнього фахівця на регулярне незалежне поповнення знань, демонструють студенту його рівень обізнаності, навичок й культуру пошуку інформації й оперування нею. Крім того, розвивають здатність аргументувати, обґрунтовувати рішення, що вимагає сформованості певних комунікативних компетентностей; на базі теоретичного й прикладного аналізу конкретної проблеми надають модель її розв'язання. Нарешті, прищеплюють і стимулюють інтерес студента до навчально-пізнавальної, професійної й науково-дослідної діяльності. Застосування під час практикумів форм і методів, що активізують пізнавальну діяльність студентів, дозволило інтенсифікувати процес становлення управлінської культури, що впливає й на професійне становлення особистості майбутніх фахівців, розвиток у них таких якостей, як зацікавленість у майбутній трудовій діяльності, самовдосконалення, незалежність, ініціативність, спроможність керувати власними ресурсами й інше. Робота щодо становлення управлінської культури фахівців реалізується через залучення ігрових, дискусійних, тренінгових освітніх технологій, методики проектування ситуацій, що дозволить значно активізувати діяльність із самоосвіти.

Під час подолання складних соціально-виробничих завдань варто застосовувати організаційно-діяльні ігри. При цьому на базі наданої учасникам вихідної інформації про стан реальної соціально-економічної системи моделюються різні виробничі ситуації, проектується способи дій в умовах запропонованих моделей. Учасники беруть на себе однакові ролі та моделюють діяльність керівника в заданій ситуації, систематизуючи теоретичні знання та практичні вміння щодо вирішення

певної проблеми. У ситуаціях, коли потрібне обговорення виробничих, соціально-економічних, управлінських проблем, із якими зіштовхується у роботі менеджер, і знаходження шляхів їх вирішення використовуються різні форми дискусійних технологій.

Завдяки участі у формувальній роботі бізнес-тренерів постає можливість реалізації тренінгової технології. Тренінги мають бути спрямовані на розвиток, корекцію у студентів, необхідних для формування управлінської культури, професійно важливих якостей особистості. Активне використання технології ситуаційного проектування спрямовується на формування, закріплення і вдосконалення умінь і навиків, складових змісту управлінської культури. Ситуації пропонуються студентам безпосередньо на занятті або надаються заздалегідь для ознайомлення та попередньої підготовки. Ці ситуації вимагають від студентів інтеграції знань та умінь з різних предметних областей, займаючи кілька занять, передбачають активну діяльність з знаходження рішень, вибору конкретного способу дії. Процес виконання різноманітних вправ у межах даних технологій сприяє удосконаленню пізнавальних здібностей; формуванню самостійності та активності у здійсненні комунікативної діяльності; виробленню вміння самостійно набувати знання та застосовувати їх на практиці; розвитку професійного мислення, здатності виявляти проблеми економічного характеру при аналізі конкретних ситуацій, пропонувати способи їх вирішення та оцінювати очікувані результати. Усе це сприяє активізації сприйняття цінностей управлінської культури, прояву компетентності у вирішенні професійних завдань.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене теоретико-методологічне дослідження дозволяє констатувати, що формування управлінської культури майбутніх менеджерів у системі вищої освіти є багатовимірним педагогічним процесом, ефективність якого забезпечується цілісною технологічною організацією навчального середовища. На основі аналізу структурних компонентів досліджуваного феномену (мотиваційно-ціннісного, змістово-когнітивного, практично-діяльнісного) обґрунтовано необхідність інтеграції теоретичних знань, практичних навичок та професійно важливих якостей у єдину дидактичну систему.

Розроблений алгоритм впровадження дидактичної конструкції формування управлінської культури, що включає визначення педагогічних умов, відбір засобів реалізації, формування комплексу

практикумів, диференціацію форм навчання, розробку критеріїв діагностики та створення механізму узгодження освітніх практик із соціокультурними трансформаціями, створює науково обґрунтовану основу для системної підготовки конкурентоспроможних фахівців.

Доведено доцільність застосування інтегративної проектної технології, яка забезпечує горизонтальну та вертикальну інтеграцію змісту навчальних дисциплін, а також впровадження вибіркового курсу «Управлінська культура фахівця». Емпірично підтверджено, що використання активних методів навчання (організаційно-діяльнісних ігор, тренінгових технологій, дискусійних форм, ситуаційного проектування) сприяє розвитку лідерських якостей, комунікативної компетентності, професійної рефлексії та здатності до саморегуляції майбутніх менеджерів.

Реалізація запропонованих технологічних засад гарантує не лише засвоєння студентами фахових компетенцій, а й формування готовності до прийняття зважених управлінських рішень, ефективної координації командної діяльності та адаптації до динамічних умов сучасного ринку праці в умовах цифровізації та глобалізації.

Подальший науковий пошук у цьому напрямі доцільно зосередити на емпіричній верифікації запропонованої моделі: проведення констатувального та формуального педагогічного експерименту для кількісно-якісної оцінки ефективності запропонованої дидактичної конструкції та уточнення критеріїв діагностики рівня сформованості управлінської культури; розробці інструментарію оцінювання: створення валідних та надійних діагностичних методик (кейс-стаді, портфоліо-оцінювання) для моніторингу динаміки професійного становлення студентів-менеджерів.

Реалізація окреслених напрямів дозволить поглибити теоретичне розуміння феномену управлінської культури та удосконалити практичні механізми підготовки фахівців, здатних ефективно відповідати на виклики сучасної економіки знань.

ЛІТЕРАТУРА

- Губа, В. О. (2020). Управлінська культура викладача як психолого-педагогічний феномен. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Педагогічні науки», 4*, 170-176. URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/4480/1/stattya.pdf>
- Інтеграція освіти та науки в Україні на базі моделі університету майбутнього*: кол. моногр. (2021). В. Є. Хаустова (ред.). Харків : ФОП Лібуркіна Л. М. URL: https://ndc-ipr.org/media/publications/files/Моно_Інтеграція_освіти_та_науки.pdf.
- Кузнецов, Е. А. (2020). Професіоналізація менеджменту: майстер-клас: матеріали

- науково-методологічного семінару. Одеса: Фенікс.
URL: <https://dspace.onu.edu.ua/handle/123456789/31194>
- Кулакова, Л., Жилко, О. (2025). Психологічна складова професійної компетентності майбутніх менеджерів. Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 12: Психологічні науки, 28 (73), 101–112. DOI: 10.31392/UDU-nc.series12.2025.28(73).09. URL: <https://sj.udu.edu.ua/index.php/pn/article/view/108>.
- Марталішвілі, Л. А. (2022). Компонентна структура управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти в контексті компетентнісного підходу до її формування. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*, 1 (209), 412–418. DOI: 10.36550/2415-7988-2022-1-209-412-418.
- Поясок, Т. Б., Беспарточна, О. І., Костенко, О. В. (2019). *Інтерактивний навчальний посібник «Сучасні технології освітнього процесу»*: навч. посіб. Кременчук: ПП Щербатих О. В. URL: https://mtep.co.ua/user-files/stop_ nteraktivniy_n_p.pdf.
- Пшенична, Л. (2020). Управлінська культура менеджера освіти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. URL: <https://repository.sspu.edu.ua/items/44d5f891-4dcc-48a8-a2fb-2f7f081b909a>.
- Стрельников, В. Ю. (2018). Розвиток управлінської культури майбутніх менеджерів в умовах магістратури. *Педагогічний менеджмент*, 5 (182), 21–24. URL: <https://r2.donnu.edu.ua/bitstreams/71b799fb-be6d-4db7-92af-6a2595b329cf/download>.
- Федорчук, В. В. (2019). *Освітні технології*: навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський. URL: <http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/5927/Fedorc huk-V.V.-Osvitni-tekhnohii-2019.pdf> (дата звернення: 19.04.2025).
- Kuvatova, N. B. (2020). Didactic support of the process of formation of managerial competence of future teachers in vocational education. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences*, 8 (1), 45–49. URL: <https://www.idpublications.org/wp-content/uploads/2020/01/Full-Paper-DIDACTIC-SUPPORT-OF-THE-PROCESS-OF-FORMATION-OF-MANAGERIAL-COMPETENCE-OF-FUTURE.pdf>.

SUMMARY

Kalenskyi Andrii. Technological foundations for forming managerial culture of future managers in higher education.

This article examines the technological foundations for developing managerial culture among future managers within the higher education system. It is determined that the modernization of the educational environment and integration into the innovation-driven economy necessitate higher quality standards for training leadership personnel capable of making informed decisions, effectively coordinating team activities, and adapting to dynamic market conditions. The author substantiates the appropriateness of applying a competence-based approach as a fundamental paradigm that shifts the focus from mechanical knowledge acquisition to developing readiness for professional activity. A didactic model for the formation of managerial culture has been developed, which includes defining pedagogical conditions, selecting implementation tools, creating a complex of practical tasks, differentiating educational formats, developing diagnostic criteria, and establishing a mechanism for aligning educational practices with sociocultural transformations. Particular attention is paid to identifying the structural components of the

phenomenon under study (motivational-value, content-cognitive, and practical-activity components), within which theoretical knowledge, practical skills, and professionally important qualities of future specialists are integrated. An integrative project-based learning technology is proposed, providing for horizontal and vertical integration of disciplinary content, as well as the introduction of an elective course "Managerial Culture of a Specialist". The effectiveness of using active learning methods has been proven: organizational-activity games, training technologies, discussions, and situational design, which contribute to the development of students' leadership qualities, communicative competence, self-regulation, and professional reflection. The obtained results create a methodological basis for modernizing educational programs in the "Management" specialty and implementing innovative pedagogical practices in higher education institutions.

Keywords: *managerial culture, future managers, higher education, didactic model, competence-based approach, integrative project technology, professional training, active learning methods.*

УДК 378.147:004.8:658.012.4

Микола Пригодій

Інститут професійної освіти НАПН України

ORCID ID 0000-0001-5351-0002

DOI 10.24139/2312-5993/2026.02/093-108

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРА ПІДПРИЄМСТВА ПОШТОВО-ЛОГІСТИЧНОЇ СФЕРИ

У статті здійснено теоретико-педагогічний аналіз штучного інтелекту як чинника розвитку професійної культури майбутніх менеджерів підприємств поштово-логістичної сфери в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано професійну культуру як інтегративне утворення, що охоплює ціннісно-мотиваційний, когнітивний і діяльнісний компоненти та визначає здатність діяти в інтелектуалізованому управлінському середовищі. Уточнено педагогічний потенціал технологій штучного інтелекту у формуванні професійної культури. Показано, що інтелектуальні системи, аналітичні платформи та цифрові симуляції сприяють персоналізації навчання, розвитку критичного мислення та управлінських компетентностей в умовах невизначеності. Визначено значення ціннісно-етичного виміру застосування штучного інтелекту. Окреслено особливості підготовки менеджерів поштово-логістичної сфери в умовах автоматизації та цифрових сервісів. Запропоновано напрями використання штучного інтелекту в освіті, зокрема адаптивні траєкторії та симуляції управлінських ситуацій. Практична значущість полягає у вдосконаленні освітніх програм підготовки управлінських кадрів.

Ключові слова: *професійна культура, менеджер підприємства поштово-логістичної сфери, штучний інтелект (ШІ), цифрова трансформація, інноваційні технології, професійна освіта, професійна компетентність.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується інтенсивними процесами цифровізації, глобалізації та впровадження інноваційних технологій у всі сфери життєдіяльності людини, зокрема в систему освіти та професійну підготовку майбутніх фахівців. Однією з ключових тенденцій цього розвитку є активне