

## ПЕДАГОГІКА

### Педагогіка вищої школи.

### Порівняльна педагогіка та міжнародна освіта

УДК 37.091:005.95/.96] (477)(045)

#### Організаційно-педагогічні умови професійної підготовки майбутніх менеджерів до роботи в управлінській команді у сфері фахової передвищої освіти

ORGANISATIONAL -PEDAGOGICAL CONDITIONS

FOR THE PROFESSIONAL TRAINING OF FUTURE MANAGERS TO WORK  
IN A MANAGEMENT TEAM IN THE FIELD OF VOCATIONAL PRE-HIGHER EDUCATION

**БОДНАР Оксана Степанівна** – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки та менеджменту освіти, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, вул. Максима Кривоноса, 2, м. Тернопіль, 46000, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4207-0624>

**BODNAR Oksana Stepanivna** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of Department of Pedagogy and Education Management Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, 2 Maksym Kryvonos St., Ternopil, 46000, Ukraine

**ШЕВЧИК Богдан Володимирович** – аспірант спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, вул. Максима Кривоноса, 2, м. Тернопіль, 46000, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0001-9157-7053>

**SHEVCHYK Bohdan Volodymyrovych** – PhD student majoring in 011 Educational and Pedagogical Sciences, Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, 2 Maksym Kryvonos St., Ternopil, 46000, Ukraine

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-7013/2026-1-8>

**Анотація.** Стаття присвячена проблемам виокремлення організаційно-педагогічних умов для професійної підготовки у здобувачів фахової до роботи в управлінській команді. Актуальність досліджуваної проблеми підтверджується розвитком цифровізації у сфері освіти, потребою професійних менеджерів на ринку праці, здатних до командної роботи та гармонійної взаємодії між учасниками групи. Аналіз низки публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених демонструє підвищення уваги до досліджуваної проблеми. Вказано на достатньо великий пласт публікацій з проблем пошуку організаційно-педагогічних умов для підготовки майбутніх менеджерів в іноземних джерелах. Звернено увагу на сутність та значення у працях відомих вчених таких ключових понять, як: «професійна підготовка», «управлінська компетентність майбутніх менеджерів». Розкрито значимість розвитку управлінських компетентностей у команді. Обґрунтовано специфіку поняття «командна робота» та окреслено проблеми, які потребують розв'язання на рівні організації. Розглянуто з'ясування сутності та специфіку роботи в управлінській команді. Наголошуються на тому, що окремі автори прописують в командній роботі також проблеми. Для уникнення проблем та забезпечення ефективної підготовки майбутніх менеджерів до командної роботи запропоновано сформулювати наступні організаційно-педагогічні умови, серед яких: впровадження командного менеджменту в освітній

© БОДНАР Оксана Степанівна, ШЕВЧИК Богдан Володимирович

процес; цілеспрямоване закріплення та ротація управлінських ролей учасників в управлінській команді; проектування структури окремих навчальних занять; включення студентів у ситуації розподіленої відповідальності; формування культури професійного діалогу як управлінської норми; інтеграція цифрових середовищ командної взаємодії у професійну підготовку; переорієнтація оцінювання з індивідуальних результатів на командну ефективність; рефлексивне супроводження командної діяльності майбутніх менеджерів; залучення практиків-управлінців як носіїв командного управлінського досвіду; гуманізація управлінської підготовки через акцент на емоційно-ціннісних аспектах командної роботи. Підкреслено, що виокремлені умови можуть слугувати основою для формування принципів, критеріїв, вибору форм професійної підготовки здобувачів фахової передвищої освіти для роботи в управлінській команді. Подальшого дослідження потребують: розробка моделей професійної підготовки майбутніх менеджерів, вивчення структури та змісту компетентностей учасників управлінської команди та визначення впливу різних наукових підходів до сутності організаційно-педагогічних умов.

**Ключові слова:** професійна підготовка, здобувачі фахової передвищої освіти, майбутні менеджери, організаційно-педагогічні умови, команда, управлінська команда, командна взаємодія.

**Summary.** The article is focused on the issues of identifying organizational and pedagogical conditions for professional training of applicants for work in a management team. The relevance of the problem under study is confirmed by the development of digitalization in the field of education, the need for professional managers in the labor market who are capable of teamwork and harmonious interaction between group members. An analysis of a number of publications by domestic and foreign scientists demonstrates an increase in attention to the problem under study. A fairly large number of publications on the problems of finding organizational and pedagogical conditions for training future managers in foreign sources is indicated. Attention is drawn to the essence and significance of such key concepts as «professional training» and «managerial competence of future managers» in the works of well-known scientists. The importance of developing managerial competencies in a team is revealed. The specifics of the concept of «teamwork» are substantiated and problems that need to be solved at the organizational level are outlined. The essence and specifics of working in a management team are considered. It is emphasized that some authors also identify problems in teamwork. To avoid problems and ensure effective training of future managers for teamwork, it is proposed to establish the following organisational and pedagogical conditions including: introduction of team management into the educational process; targeted consolidation and rotation of management roles of participants in the management team; designing the structure of individual training sessions; involving students in situations of shared responsibility; forming a culture of professional dialogue as a management norm; integrating digital environments for team interaction into professional training; reorientation of assessment from individual results to team effectiveness; reflective support for the team activities of future managers; involvement of management practitioners as bearers of team management experience; humanisation of management training through an emphasis on the emotional and value aspects of teamwork. It is emphasised that the conditions outlined above can serve as a basis for the formation of principles, criteria, and the selection of forms of professional training for applicants for higher professional education to work in a management team. Further research is needed on: developing models of professional training for future managers, studying the structure and content of the competencies of management team members, and determining the impact of different scientific approaches on the essence of organisational and pedagogical conditions.

**Key words:** professional training, applicants for higher education, future managers, organizational and pedagogical conditions, team, management team, team interaction.

**Вступ.** Нині всі спостерігають динамічну зміну освітнього середовища, яке насичене цифровими трансформаціями та актуальністю технологічних компетентностей. Разом з тим в активній фазі сьогодні, коли весь світ травмований новинами про війну, неспокій і конфлікти, розвиток психології набуває особливого значення. Відтак на перший план постає проблема взаємодії, формування здатності людей комунікувати один з одним без конфліктів, приймати інші позиції, суперечливі думки, шукати компроміс, узгоджувати рішення і обстоювати власні

положення. Всі ці здатності необхідні людям будь-якої професії, особливо ті, які включені у систему «людина-людина». Оскільки загальновідомо, що індивідуальна робота, попри унікальність авторства, все ж уступає колективній думці, яка може бути інтегрована з багатьох людських ідей і може мати достатньо ефективне використання.

**Аналіз останніх досліджень.** Наша країна щораз потребує більшої кількості менеджерів середньої ланки, адже будь-яка професія має атрибути управлінських функцій, таких як: планування, організація, коригування, контроль, прийняття рішень. У цьому контексті держава довіряє підготовку майбутнім менеджерів закладам фахової передвищої освіти, які мають змогу забезпечити навчання у доволі невеликих групах, що створює ефект командної роботи.

Цифровізація суспільної та економічної діяльності тільки посилила потребу у підготовці керівників, зданих працювати у команді, узгоджувати свої позиції щодо вибору рішень, а також відстоювати свої ідеї та пропозиції. Тому освітні програми орієнтують переважно на важливість підготовки майбутніх менеджерів, завдяки компетентності яких будуть проводитись реформи у сфері економіки нашої країни. Однак, практика підготовки майбутніх менеджерів у фаховій передвищій освіті демонструє фрагментарність організаційно-педагогічних умов для формування компетентностей, які дозволять здобувачам освіти ефективно діяти в команді. Проблема підготовки майбутніх менеджерів у сфері фахової передвищої освіти є багатовимірною та перспективною для наукових досліджень. Зазначене зумовлює необхідність наукового обґрунтування організаційно-педагогічних умов підготовки майбутніх менеджерів до роботи в управлінській команді як самостійної та актуальної наукової проблеми.

Сучасні наукові напрацювання вітчизняних дослідників репрезентують різні вектори розв'язання досліджуваної проблеми. Зокрема багато зроблено у формуванні понятійно-категоріального апарату. На сьогодні знаходимо не тільки трактування понять, але й обґрунтування багатьох проблем, серед яких: структура, лідерство та комунікаційна взаємодія в управлінській команді (А. Карабаш, Є. Луценко, Ю. Шпортко) [3, 8.]; зміст та структура управлінської компетентності майбутніх керівників (Т. Гребеник, О. Сосненко) [1]; ключові питання визначення критеріїв, показників і рівнів сформованості готовності майбутніх менеджерів до професійної діяльності (В. Кобець, В. Михайличенко) [2]; рольова структура сучасних управлінських команд закладів освіти та її вплив на результативність командної діяльності (В. Толуб'як, А. Ключко, М. Рудіна Л. Себало, І. Семенець-Орлова) [10]; роль інтерактивних методів, групової та тренінгової роботи (Є. Луценко) [3].

Велика когорта вчених визначає й систематизує організаційно-педагогічні умови формування професійної компетентності майбутніх менеджерів: а саме: через оновлення професійно зорієнтованого навчального контенту (І. Сорокотяга) [5]. Автори К. Щербина та О. Сорока, як одну з умов, обґрунтовують доцільність застосування проектної технології у формуванні управлінської команди [9].

Цікаві наукові знахідки й у зарубіжних учених. Е. Едмондсон дослідила феномен психологічної безпеки як ключову педагогічну умову навчальної поведінки команд [11]. Е. Салас, М. Шаффлер, А. Теєр, В. Бедвелл і Е. Лаццара запропонували тренінги, рефлексію, зворотний зв'язок і діагностику командної взаємодії як організаційно-педагогічні умови формування командних компетентностей в організаціях [13]. Н. Френсіс, К. Прітчард, З. Прітерч і С. Резерфорд дають підстави виокремити інтеграцію командного навчання й оцінювання командних результатів як організаційно-педагогічну умову, що готує майбутніх менеджерів до реальної управлінської взаємодії в професійному середовищі [12].

Попри вагомому досягненню у цій науковій сфері, проблематика підготовки майбутніх менеджерів до роботи в управлінській команді залишається невичерпною. Постійний розвиток

професійної педагогіки та її міждисциплінарне збагачення зумовлюють потребу в подальшому обґрунтуванні й уточненні організаційно-педагогічних умов. Це пояснюється динамічним характером професійної підготовки майбутніх менеджерів, яка вимагає системного оновлення з урахуванням змін у змісті управлінської діяльності, трансформації командних форм роботи, цифровізації освітнього процесу та зростання вимог до міжособистісної й управлінської взаємодії.

**Мета статті** – обґрунтування та визначення організаційно-педагогічних умов підготовки майбутніх менеджерів до роботи в управлінській команді у сфері фахової передвищої освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Професійна підготовка в галузі фахової передвищої освіти набула важливого політичного та економічного значення, оскільки, як підкреслюють К. Щербина та О. Сорока, орієнтація вітчизняної економіки на інноваційний розвиток, подолання кризових явищ вимагає від освіти майбутніх менеджерів кардинальних змістових і організаційних трансформацій [9]. Відтак управлінська компетентність стає не резервною, а головною, особливо в ситуації відбудови України після війни.

Т. Гребеник, О. Сосненко обґрунтовують значимість управлінської компетентності, здійснюють аналіз поняття, розглядає різницю між управлінською компетентністю та управлінською діяльністю та виявлення факторів впливу на формування управлінської компетентності. Автори підкреслюють, що «професійна компетентність є носієм знань, механізмів, технологій, форм, методів, методів управління», а також розглядає *управлінську компетентність* як інтегровану характеристику, що передбачає «орієнтацію керівника на безперервний професійний розвиток у стратегічній перспективі, здатність оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також уміння враховувати багатовекторні напрями стратегічного розвитку навчального закладу в усіх сферах його діяльності» [1, с. 11].

Управлінська компетентність майбутніх менеджерів не зможе сформуватись повністю без їхньої участі в командній роботі. Відтак, з нашої точки зору, підготовка майбутніх менеджерів до роботи в управлінській команді у сфері передвищої фахової освіти полягає у створення комплексу організаційно-педагогічних умов, які забезпечать системну професійну підготовку здобувачів освіти, спрямовану на формування в них готовності до ефективної командної взаємодії, розвитку управлінського мислення, комунікативної культури та культури відповідальності, а також здатності приймати колегіальні управлінські рішення в умовах динамічних змін і професійної невизначеності.

В останні роки активно розвивається командний менеджмент. Адже розвиток управлінських компетентностей у команді має багато переваг, серед яких: вдосконалення навичок спілкування з підлеглими як партнерами; розвиток здатності прислухатись до колективного мислення та шукати консенсус у рішеннях; визначення власної ролі і перевірка власних сил та компетентності; вивчення досвіду управління з прикладу інших менеджерів; підвищення самооцінки та виявлення прогалин в компетентності роботи у команді; підвищення стресостійкості тощо. «Управлінська команда, на думку Г. Шпортько та А. Карабаш, – це група взаємодоповнюючих фахівців-управлінців, які пов'язані між собою чітким розумінням місії, мети і методів управління, здатні здійснювати повний закінчений цикл управлінської діяльності в організації, проявляючи творчість, беручи на себе відповідальність і задовольняючи особисті потреби і інтереси» [8].

В іноземній літературі командна робота трактується не як «сума індивідуальних дій, а як динамічний процес узгодженої діяльності, що ґрунтується на спільних цілях, чітко розподілених ролях, взаємній залежності та координації зусиль» [13].

Крім цього, у практиці менеджменту використовуються не тільки поняття «управлінська команда», а ще й проєктна, стратегічна, освітня, інноваційна, міждисциплінарна, команда фахівців, команда з розвитку, команда змін, команда супроводу тощо. Однак, управлінська команда має свою специфіку, найперше вона створюється для розв'язання якихось проблем пов'язаних із функціонуванням організації в освіті; по-друге, у ній обов'язково повинен бути лідер-управлінець, який буде скеровувати роботу у правильне русло; по-третє, управлінська команда не формується для будь-яких буденних справ, як правило, ця команда працює для реалізації важливих напрямків функціонування організації чи закладу, наприклад: для вибору орієнтирів розвитку, для визначення шляхів змін, для подолання кризових явищ, для проведення аналізу діяльності та пошуку шляхів зростання. Здобувачам освіти важливо освоїти специфіку роботи в управлінських командах не тільки задля сформованості управлінських компетентностей, але й для перевірки своїх сил і формування впевненості.

Варто розрізняти поняття «робота в управлінській команді» та «командна робота управлінців». Робота в управлінській команді – це процес адаптації та діяльності кожного члена команди задля злагодженої роботи та розвитку власних управлінських компетентностей, а командна робота управлінців стосується спільних результатів групи людей, які згуртовані на основі спільних цілей та прагнень досягти їх разом й узгоджено.

Н. Френсіс, К. Прітчард, З. Прітерч, С. Резерфорд переконують, що робота в команді має багато різних відмінностей від роботи у групі, а саме: викликає менше тривоги, ніж в групі; вимагає вищого рівня комунікації та координації; командна робота є більш структурованою і зосередженою на колаборативних міжособистісних взаємодіях, а групова – на виконанні завдань». Крім цього, компетентності, отримані під час командної роботи, можуть бути корисними поза межами роботи у команді. Серед проблем автори називають: нелінійність розвитку лідерських компетентностей; нерівномірну участь членів команди та навантаження, можливість конфліктів [12].

Для реалізації мети нашого дослідження й уникнення проблем варто сформувати певні організаційно-педагогічні умови професійної підготовки майбутніх менеджерів до роботи в управлінській команді у сфері фахової передвищої освіти. Розглянемо їх детальніше.

Поняття *організаційно-педагогічні умови* є загалом зрозумілі для педагогічної спільноти і це поняття має наукове обґрунтування. Зокрема, І. Сорокотяга визначає їх як «характеристику педагогічної системи, яка відображатиме сукупність потенційних можливостей просторового освітнього середовища, реалізація яких забезпечить упорядковане і спрямоване ефективне функціонування, а також розвиток педагогічної системи у формуванні професійної компетентності майбутніх менеджерів у галузі морського та річкового транспорту» [5].

З точки зору С. Луценко, педагогічні умови «виконують функцію організації таких заходів впливу», які забезпечують формування готовності майбутніх менеджерів до реалізації певних функцій у професійній діяльності» [3, с. 87].

О. Пономаренко вказує на те, що «організаційно-педагогічні умови» виступають обставинами, які можна добирати відповідно до особливостей досліджуваного феномену, а за допомогою їх сукупності можна впливати на перебіг процесу підготовки майбутніх магістрів психології і сприяти його дієвості й успішності [4, с. 199].

З нашої точки зору, *організаційно-педагогічні умови професійної підготовки майбутніх менеджерів до роботи в управлінській команді у сфері фахової передвищої освіти* – це сукупність необхідних факторів у вигляді, дидактичного та методичного забезпечення в освітній діяльності, що дасть змогу кожному здобувачеві освіти перевірити та оцінити свою здатність взаємодіяти зі всіма членами команди через різні організаційні форми. Серед таких умов можна назвати наступні:

– *Активне впровадження командного менеджменту* в освітній процес, інтеграція командного підходу у навчальні програми – що є можливим, коли педагогічний колектив та здобувачі освіти командну роботу розглядають як необхідну норму управлінської діяльності, яка забезпечить ефективне керівництво організацією.

– *Цілеспрямоване закріплення та ротація управлінських ролей* учасників в управлінській команді (наприклад, розподіл може мати такі статуси: модератор, координатор, фасилітатор, аналітик, комунікатор, консультант, технік тощо) у навчальних і квазіпрофесійних командах. Хоча в теорії командного менеджменту ролі вже прописані, керівник закладу освіти може доповнювати їх список іншими ролями, змінювати функції учасників з метою розвитку адаптивності та уникнення опору змінам. Для цього варто, щоб викладачі навчальних дисциплін з освітнього менеджменту застосовували формування управлінської команди під час занять, на факультативах чи в гуртковій роботі.

– *Проектування структури окремих навчальних занять з навчальних дисциплін*, які спрямовані на підготовку майбутніх менеджерів за логікою управлінських циклів. Тобто під час розв'язання дослідницьких управлінських завдань доречно будувати алгоритм таким чином: діагностика – планування – реалізація – корекція – управлінське рішення – рефлексія. Це дасть можливість майбутнім менеджерам засвоїти порядок реалізації управлінських функцій.

– *Включення студентів у ситуації розподіленої відповідальності; створення навчальних сценаріїв під час занять*, де результат залежить не від індивідуального виконання, а від узгоджених дій управлінської команди. Ця компетентність дуже необхідна сучасному українському суспільству, адже сприяє формуванню адекватної самооцінки кожного учасника команди, розвиває здатність бачити і визнавати успіхи колективу, а не тільки власні.

– *Формування культури професійного діалогу як управлінської норми* передбачає розробку критеріїв оцінювання культури професійного діалогу як менеджерської компетентності. Для цього варто запровадити невеликий курс для навчання майбутніх менеджерів технікам професійного діалогу або проводити регулярні стратегічні сесії у форматі команд для широкої комунікації про подальші шляхи розвитку закладу із залученням здобувачів освіти, а також – рефлексивні зустрічі з метою розвитку мережі ефективної комунікації та позиціонування культури професійного діалогу.

– *Моделювання управлінських конфліктів як ресурсу розвитку команди* означає цілеспрямоване введення конфліктогенних ситуацій під час роботи управлінських команд для розвитку стійкості сприйняття суперечливих ідей чи рішень, що стимулюватиме формування у майбутніх менеджерів навичок переговорів, медіації та колективного пошуку рішень.

– *Інтеграція цифрових середовищ командної взаємодії у професійну підготовку*, тобто використання цифрових платформ для спільного планування, аналітики, прийняття рішень і рефлексії командної діяльності. Для здобувачів освіти командна робота у цифровому середовищі буде цікавою, оскільки вони скористатись різними платформами для моделювання ситуацій, наприклад: *Microsoft Teams* – можна використовувати чати, відеодзвінки, файли, інтеграцію з Office 365; *Slack* замінює електронну пошту і дозволяє обмінюватись різними файлами; *Discord* – тематична платформа в месенджері, що дозволяє обмінюватись голосовими повідомленнями; *Trello* – це канбан-дошка як хмарна система управління проєктами, що візуалізує робочий процес, встановлює певні часові рамки для виконання завдань командам; *ClickUp* – інформаційна платформа для структурування завдань, її використання у професійній підготовці менеджерів освіти розширює можливості формування навичок самоменеджменту, планування часу та відповідальності за результати діяльності і ще багато інших, якими послуговуються професіонали цифрової індустрії.

– *Переорієнтація оцінювання з індивідуальних результатів на командну ефективність*; ця умова необхідна у кожній управлінській команді, для того модератор чи координатор команди має наголошувати і підводити щоразу, коли команда підводить результати, відтак варто розробити критерії оцінювання, що відображають внесок кожного у спільний результат. Дуже важливо підтримувати командну взаємодію, аналізувати механізми, які сприяють розвитку взаємоузгодженої якісної комунікації.

– *Залучення практиків-управлінців як носіїв командного управлінського досвіду*; інтеграція реальних кейсів і менторського супроводу з боку управлінських команд освітніх або інших організацій можливе, коли в кожну команду хоч інколи запрошувати менеджерів-практиків, які спрямовуватимуть роботу команди, підказуватимуть оптимальні рішення, допоможуть усвідомлювати проблеми та уникати конфліктів.

**Висновки.** Отже, аналіз значної кількості публікації у сфері освітнього менеджменту доводить актуальність проблеми формування організаційно-педагогічних умов для професійної підготовки майбутніх менеджерів до командної роботи. На це вказує і достатньо розроблений понятійно-категоріальний апарат, що стосується понять «команда», «управлінська команда», «командна робота» та «робота в управлінській команді», «організаційно-педагогічні умови». Попри різні бачення головних концептів у наведених поняттях, їх сутність зрозуміла пересічному читачу. Варто зазначити, що особлива увага присвячена закладам фахової передвищої освіти, у яких здобувачі освіти досягають майстерності менеджерів через різні механізми, і особливо через командну роботу, яка вчить їх взаємодіяти, комунікувати, шукати компроміси, відстоювати свою позицію, а також пробувати себе у різних статусних ролях. Для реалізації цього завдання запропоновано сформувати організаційно-педагогічні умови, врахування яких допоможе не тільки сформувати майбутнім менеджерам командні компетентності, але й підвищить та урізноманітнить освітній процес, дозволить сформувати критерії оцінювання особистісного вкладу кожного члена команди у загальний результат, а тим самим впливатиме на якість освітньої діяльності.

### Список використаних джерел

1. Гребеник Т., Сосненко О. Формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів фахової передвищої освіти як складова їх професійної підготовки. *Фізико-математична освіта*. 2021. Т. 27. № 1. С. 7–12. URL: <https://fmo-journal.org/index.php/fmo/article/view/12/2> (дата звернення: 27.12.2025).
2. Кобець В., Михайличенко В. Діагностика сформованості готовності майбутніх менеджерів до професійної діяльності. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2023. № 3. С. 48–61 URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/922ec471-7c00-4cf3-acd8-db2ee5e59e45/content> (дата звернення: 12.01.2026).
3. Луценко Є. В. Педагогічні умови формування готовності майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції у професійній діяльності. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2020. № 72. Т. 2. URL: [http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2020/72/part\\_2/19.pdf](http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2020/72/part_2/19.pdf) (дата звернення: 22.12.2025).
4. Пономаренко О. В. Поняття «організаційно-педагогічні умови» в контексті дослідження професійної освіти майбутніх магістрів психології. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2020. № 70. Т. 3. С. 197–200. URL: [http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2020/70/part\\_3/38.pdf](http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2020/70/part_3/38.pdf) (дата звернення: 15.12.2025).
5. Сорокотяга І. О. Організаційно-педагогічні умови формування професійної компетентності майбутніх менеджерів у галузі морського та річкового транспорту. *Педагогічні науки*. 2021. Вип. 97. С. 57–63. URL: <https://chatgpt.com/c/6952457a-e098-832d-b213-68bd452467ba#:~:text=ps,-,journal.kspu.edu> (дата звернення: 15.12.2025).
6. Стандарт фахової передвищої освіти: освітньо-професійний ступінь–фаховий молодший бакалавр, галузь знань 07 Управління та адміністрування, спеціальність 073 Менеджмент.

URL: [https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/Fakhova%20peredvyshcha%20osvita/Zatverdzeni\\_standarty/2021/07/08/073-menedzhment-08-](https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/Fakhova%20peredvyshcha%20osvita/Zatverdzeni_standarty/2021/07/08/073-menedzhment-08-) (дата звернення: 13.01.2026).

7. Шехавцова С. Формування навичок командної роботи у майбутніх менеджерів в процесі фахової підготовки. *Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти*. 2025. № 2 (23). С. 227–236. URL: <http://profped.ddpu.edu.ua/article/view/334927/323812> (дата звернення: 12.01.2026).

8. Шпортько Г Ю, Карабаш А Г Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/246> (дата звернення: 17.12.2025).

9. Щербина К., Сорока О. Підготовка майбутніх менеджерів до формування управлінської команди з використанням проєктної технології. *Молодь і ринок*. 2025. № 4 (236). С. 61–68. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S) (дата звернення: 09.12.2025).

10. Semenets-Orlova Inna, Alla Klochko, Vitaliy Tolubyak, Liudmyla Sebalo and Maryna Rudina. Functional and role-playing positions in modern management teams: an educational institution case study. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. № 18 (3). P. 129–140. URL: [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/13914/PPM\\_2020\\_03\\_Semenets-Orlova.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/13914/PPM_2020_03_Semenets-Orlova.pdf) (дата звернення: 17.12.2025).

11. Edmondson Amy. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *View all authors and affiliations*. 1999. Volume 44, Issue 2. URL: [https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/2666999?utm\\_source=chatgpt.com](https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/2666999?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 26.12.2025).

12. Nigel Francis, Connie Pritchard, Zoe Prytherch, Stephen Rutherford. Making teamwork work: enhancing teamwork and assessment in higher education. *FEBS OPENBIO. In the Limelight: Education*. January 2025. Pages 35–47. URL: <https://febs.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/2211-5463.13936> (дата звернення: 04.01.2026).

13. Salas Eduardo, Shuffler Marissa L., Thayer Amanda L., Bedwell Wendy L., Lazzara Elizabeth H. Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide. *Human Resource Management: 2014*. Volume 54, Issue 4. URL: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21628?utm\\_source=chatgpt.com](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21628?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 13.12.2026).

## References

1. Hrebenyk T., Sosnenko O. (2021). Formuvannia upravlinskoї kompetentnosti maibutnikh kerivnykiv zakladiv fakhovoi peredvyshchoї osvity yak skladova yikh profesiinoї pidhotovky [Developing the managerial competence of future leaders of higher education institutions as part of their professional training]. *Physics and mathematics education – Physics and Mathematics Education*, 27, 7–12. URL: <https://fmo-journal.org/index.php/fmo/article/view/12/2> (accessed: 23.12.2025) [in Ukrainian].

2. Kobets V., Mykhailychenko V. (2023). Diahnostyka sformovanosti hotovnosti maibutnikh menedzheriv do profesiinoї diialnosti [Diagnosis of the readiness of future managers for professional activity]. *Theory and practice of social systems management – Theory and practice of social systems management*, 3, 48–61. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/922ec471-7c00-4cf3-acd8-db2ee5e59e45/content> (accessed: 12.01.2026) [in Ukrainian].

3. Lutsenko Ye. V. (2020). Pedahohichni umovy formuvannia hotovnosti maibutnikh menedzheriv do realizatsii fasylytatorskoї funktsii u profesiinii diialnosti [Pedagogical conditions for preparing future managers to perform a facilitating role in their professional activities]. *Pedahohika formuvannia tvorchoї osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh – Pedagogy of Creative Personality Formation in Higher and General Education Schools*, 72, 2. URL: [http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2020/72/part\\_2/19.pdf](http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2020/72/part_2/19.pdf) (accessed: 22.12.2025) [in Ukrainian].

4. Ponomarenko O. V. (2020) Poniattia «orhanizatsiino-pedahohichni umovy» v konteksti doslidzhennia profesiinoї osvity maibutnikh mahistriv psykholohii [The concept of «organizational and pedagogical conditions» in the context of research into the professional education of future masters of psychology]. *Pedahohika formuvannia tvorchoї osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh – Pedagogy of creative personality formation in higher and general education schools*,

70, 3, 197–200 URL: [http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2020/70/part\\_3/38.pdf](http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2020/70/part_3/38.pdf) (accessed: 15.12.2025) [in Ukrainian].

5. Sorokotiaha I. O. (2021). Orhanizatsiino-pedahohichni umovy formuvannya profesiinoi kompetentnosti maibutnikh menedzheriv u haluzi morskoho ta richkovoho transportu [Organizational and pedagogical conditions for the formation of professional competence of future managers in the field of maritime and river transport]. *Pedahohichni nauky – Pedagogical Sciences*. 97, 57–63. URL: <https://chatgpt.com/c/6952457a-e098-832d-b213-68bd452467ba#:~:text=ps.-,journal.kspu.edu> (accessed: 15.12.2025) [in Ukrainian].

6. Standart fakhovoi peredvyshchoi osvity.: osvitno-profesiinyi stupin – fakhovyi molodshyi bakalavr, haluz znan 07 Upravlinnia ta administruvannya, spetsialnist 073 Menedzhment [Standard of professional pre-higher education: educational and professional degree – professional junior bachelor, field of knowledge 07 Management and Administration, specialty 073 Management]. URL: [https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/Fakhova%20peredvyscha%20osvita/Zatverdzeni\\_standarty/2021/07/08/073-menedzhment-08-](https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/Fakhova%20peredvyscha%20osvita/Zatverdzeni_standarty/2021/07/08/073-menedzhment-08-) (accessed: 13.01.2026) [in Ukrainian].

7. Shekhavtsova S. (2025). Formuvannya navychok komandnoi roboty u maibutnikh menedzheriv v protsesi fakhovoi pidhotovky [The formation of teamwork skills in future managers during professional training]. *Profesionalizm pedahoha: teoretychni y metodychni aspekty – Teacher Professionalism: Theoretical and Methodological Aspects*, 2 (23), 227–236. URL: <http://profped.ddpu.edu.ua/article/view/334927/323812> (accessed: 12.01.2026) [in Ukrainian].

8. Shportko H. Yu, Karabash A. H. (2021). Doslidzhennia formuvannya efektyvnoi upravlinskoï komandy [Research on the formation of an effective management team]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/246> (accessed: 17.12.2025) [in Ukrainian].

9. Shcherbyna K, Soroka O. (2025). Pidhotovka maibutnikh menedzheriv do formuvannya upravlinskoï komandy z vykorystanniam proiektnoi tekhnolohii [Preparing future managers to form a management team using project technology]. *Molod i rynek – Young people and the market*, 4 (236), 61–68. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S) (accessed: 9.12.2025) [in Ukrainian].

10. Semenets-Orlova Inna, Klochko Alla, Tolubyak Vitaliy, Sebalo, Liudmyla, Rudina Maryna. (2020). Functional and role-playing positions in modern management teams: an educational institution case study. *Problems and Perspectives in Management*, 18 (3), 129–140. URL: [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/13914/PPM\\_2020\\_03\\_Semenets-Orlova.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/13914/PPM_2020_03_Semenets-Orlova.pdf) (accessed: 17.12.2026) [in Ukrainian].

11. Edmondson Amy. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. View all authors and affiliations, 44, 2 [in the United States]. URL: [https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/2666999?utm\\_source=chatgpt.com](https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/2666999?utm_source=chatgpt.com) (accessed: 26.12.2025).

12. Nigel Francis, Connie Pritchard, Zoe Prytherch, Stephen Rutherford (2025). Making teamwork work: enhancing teamwork and assessment in higher education. *FEBS OPENBIO*. In the *Limelight: Education*. January, 35–47 [in the United Kingdom]. URL: <https://febs.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/2211-5463.13936> (accessed: 04.01.2026).

13. Salas Eduardo, Shuffler Marissa L., Thayer Amanda L., Bedwell Wendy L., Lazzara Elizabeth H. (2014). Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide. *Human Resource Management*, 54, 4 [in the United States]. URL: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21628?utm\\_source=chatgpt.com](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21628?utm_source=chatgpt.com) (accessed: 13.01.2026).

*Отримано 10.02.2026.*

*Отримано в доопрацьованому вигляді 27.02.2026.*

*Прийнято до друку 13.03.2026.*

*Опубліковано 08.04.2026.*

*Received 10.02.2026.*

*Received in revised form 27.02.2026.*

*Accepted for publication 13.03.2026.*

*Published 08.04.2026.*