

<https://paperless.com.ua/uk/cab/view/20614592>

1

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД «ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ**

УДК 378.147:005.95(043.5)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ В МАЙБУТНІХ  
МЕНЕДЖЕРІВ У ПРОЦЕСІ ВИВЧЕННЯ ФАХОВИХ ДИСЦИПЛІН**

Галузь знань 01 Освіта/Педагогіка Спеціальність  
011 Освітні, педагогічні науки

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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

Ковалевський І. Є. \_\_\_\_\_

Науковий керівник: **Мамиченко Сергій Анатолійович**, доктор філософії,  
доцент, доцент кафедри педагогіки

Лубни – 2026

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР  
ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

## АНОТАЦІЯ

**Ковалевський І. Є. Формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки». – Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», Лубни, 2026.

У дисертації наведено теоретичне узагальнення й нове розв’язання актуальної на сьогодні проблеми формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін, що виявляється в теоретичному обґрунтуванні та практичному впровадженні педагогічних умов формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін. Результати проведеного теоретичного та експериментального дослідження продемонстрували об’єктивність вихідних положень і засвідчили вирішення поставлених у дисертаційній роботі завдань.

Актуальність теми дослідження. Проблема формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін набуває особливого значення за умов швидкої трансформації соціально-економічних відносин і зростання вимог ринку праці до професійної компетентності менеджерів, посилення конкуренції в професійному середовищі та необхідності забезпечення конкурентноспроможних випускників, внаслідок чого посилюються вимоги щодо рівня сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів.

Особливий потенціал у розв’язанні цієї актуальної проблеми сучасності має педагогічна освіта, оскільки успішне становлення майбутніх менеджерів відбувається не стільки в процесі вивчення фахових дисциплін, тобто не лише обсягом та якістю здобутих професійних знань, а також індивідуальними здібностями й особистісними властивостями, скільки

рівнем зацікавленості обраної професії, прагненням до саморозвитку та самовдосконалення в межах професійної діяльності.

Актуальність обраної теми підсилюється й наявністю низки суперечностей: між суспільними вимогами щодо рівня та якості професійної підготовки майбутніх менеджерів та наявним рівнем професійної підготовки майбутніх менеджерів; між об'єктивною потребою у створенні ефективних педагогічних умов щодо підвищення рівня сформованості професійної мотивації в межах опанування фахових дисциплін та недостатнім рівнем теоретичної та практичної розробленості цієї проблеми; між необхідністю підвищення рівня сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів і відсутністю комплексних досліджень відповідно до сучасних освітньо-професійних програм в межах фахових дисциплін; між наявністю напрацьованого вітчизняними науковцями позитивного дослідження щодо формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів в закладах вищої освіти і недостатнім рівнем його використання в професійній підготовці майбутніх менеджерів.

У вступі обґрунтовано актуальність проблеми, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і концепцію дослідження; розкрито методи дослідження, його наукову новизну та практичне значення; подано апробацію та впровадження результатів дослідження, публікації автора, структуру та обсяг дисертації.

У першому розділі – **«Теоретико-емпіричні основи формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін»** – здійснено аналіз стану вивчення проблеми підготовки майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін як психолого-педагогічну проблему; уточнено сутність базових понять дослідження; здійснено аналіз освітніх програм та навчальних планів освітньо-професійної підготовки майбутніх менеджерів, а також здійснено вихідну діагностику рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів у

процесі вивчення фахових дисциплін.

Теоретичний аналіз наукових праць дозволив уточнити сутність ключового поняття дисертаційної роботи, на основі узагальнень нами запропоновано тлумачення поняття *професійної мотивації майбутніх менеджерів, як інтегральне особистісне утворення, яке поєднує внутрішні і зовнішні мотиви, ціннісно-сміслові орієнтації та мотиваційні установки, що забезпечують активне оволодіння знаннями, уміннями та навичками в процесі вивчення фахових дисциплін і стимулює майбутніх менеджерів до професійного саморозвитку та самовдосконалення.*

У результаті теоретико-методологічного аналізу сутності ключового поняття нами було запропоновано структуру професійної мотивації майбутніх менеджерів, яка складається з *особистісно-ціннісного, когнітивного, діяльнісного та рефлексивного* компонентів. Особистісно-ціннісний компонент відрізняється потребою та прагненням володіти професійними навичками та професійно-значущими особистісними якостями менеджера, що є мотиваційним стимулом для самореалізації в професійній діяльності. Когнітивний компонент характеризується володінням професійними знаннями щодо методів, прийомів та технологій мотивування персоналу та самомотивування відповідно до запитів сучасної економіки та ринку праці; знаннями способів ефективної мотивації та стимулювання до професійної діяльності персоналу. Діяльнісний компонент характеризується комплексом умінь та навичок майбутніх менеджерів щодо ділової комунікації з метою мотивування персоналу; умінням самомотивувати власну професійну діяльність, завдяки самоорганізації, саморефлексії. Рефлексивний компонент характеризується наявністю здатності до рефлексивної поведінки майбутніх менеджерів щодо мотивування персоналу до перспективного розвитку компанії; здатності до мотивування персоналу щодо використання нестандартних рішень та використання інноваційних технологій в управлінні.

Представлено діагностику рівнів сформованості професійної мотивації

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін. Розроблено критерії (ціннісний, змістовий, комунікативно-поведінковий та оцінювальний), показники та рівні (продуктивний, достатній, критичний).

У результаті діагностики рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін після проведення констатувального етапу експерименту було доведено, що більшість респондентів мають критичний рівень сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів за всіма критеріями, що довело необхідність упровадження педагогічних умов.

У другому розділі дисертації – **«Розроблення та експериментальна перевірка педагогічних умов формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін»** було теоретично обґрунтовано й експериментально доведено ефективність педагогічних умов формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін (розвиток у майбутніх менеджерів здатності до професійного самомотивування в процесі фахової підготовки; залучення майбутніх менеджерів до активного та цілеспрямованого використання технологій тимбілдіngu у майбутній професійній діяльності в межах фундаментальних дисциплін; оволодіння майбутніми менеджерами різноманітними лідерськими стратегіями засобами тренінгових технологій).

Упровадження першої педагогічної умови здійснювалося поетапно та охоплювало два взаємопов'язані етапи: на першому етапі було розроблено спеціальний додатковий модуль, інтегрований до відповідного освітнього компонента, що передбачав залучення майбутніх менеджерів до опанування розширеного лекційного матеріалу, застосування соціально-психологічних технік та виконання самостійної проєктної діяльності; на другому етапі було запропоновано здобувачам взяти участь у Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні виклики розвитку інформаційної діяльності в

глобальному вимірі», організованій Навчально-науковим інститутом бізнесу і менеджменту, зокрема кафедрою менеджменту.

Реалізація другої педагогічної умови була спрямована на активне й цілеспрямоване використання майбутніми менеджерами технологій тимблдингу у професійній діяльності. У межах її впровадження з метою формування професійної мотивації було організовано навчальні тренінги з використанням тимблдингових технологій. Зазначені заходи сприяли розвитку в здобувачів навичок ефективної командної взаємодії, формуванню поваги до інших учасників групи та різних стилів поведінки, а також уміння оцінювати як власні можливості, так і потенціал членів колективу.

Упровадження третьої педагогічної умови було зорієнтовано на оволодіння майбутніми менеджерами різноманітними лідерськими стратегіями засобами тренінгових технологій. В освітній процес було інтегровано спеціальні інтерактивні лекції на тему «Стратегії ефективної поведінки менеджера в конфліктних ситуаціях», а також практичні заняття, спрямовані на цілеспрямоване формування лідерських умінь. Реалізація цієї педагогічної умови відбувалася шляхом участі здобувачів у інтенсивному тренінгу «Ефективне лідерство в управлінні організацією», метою якого було формування лідерських якостей майбутніх менеджерів як ключового чинника результативного управління організацією в умовах сучасної економічної трансформації українського суспільства.

Моніторинг результатів дисертаційної роботи засвідчив зростання рівня професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін. Застосування методів математичної статистики дало змогу зафіксувати статистично значні позитивні зміни щодо сформованості професійної мотивації в здобувачів освіти, що підтверджує результативність розроблених педагогічних умов. Загалом результати експериментального дослідження довели доцільність та ефективність упровадження розроблених педагогічних умов у процесі вивчення фахових дисциплін. Реалізація

запропонованих педагогічних умов сприяла підвищенню рівня професійної мотивації в майбутніх менеджерів і забезпечує їхню високу адаптацію до вимог сучасного ринку праці. З метою поширення позитивного досвіду та підвищення якості освітньо-професійної підготовки майбутніх менеджерів вважаємо доцільним упровадження визначених педагогічних умов в інших закладах вищої освіти.

**Ключові слова:** мотивація, мотиваційні установки, професійна мотивація, майбутні менеджери, педагогічні умови, фахові дисципліни, якості менеджера, лідерство, командна робота, управлінська діяльність.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Статті у наукових фахових виданнях України*

1. Мамиченко С., **Ковалевський І.** Педагогічні технологічні шляхи формування професійної мотивації до навчання майбутніх менеджерів у ЗВО. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 11(39). С. 1406–1416. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-1406-1416](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-1406-1416)
2. **Ковалевський І.** Методологічна основа структури професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки. *Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти*. 2025. Т. 2. № (23). С. 25–38. DOI: <https://doi.org/10.31865/2414-9292.23.2025.334850>
3. **Ковалевський І.** Педагогічні умови формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 2(23). С. 25–38. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-12\(20\)-395-406](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-12(20)-395-406)
4. **Ковалевський І.** Розвиток здатності до професійного самомотивування в майбутніх менеджерів як ключова педагогічна умова професійної підготовки. *Перспективи та інновації науки*. 2025. № 12(58). С. 915–925. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-12\(58\)-915-925](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-12(58)-915-925)

### **Матеріали конференції**

5. **Ковалевський І.** Інтерактивний підхід у навчанні майбутніх менеджерів. *Формування і розвиток професійної культури фахівців у галузі освіти: виклики, наукові підходи, досвід* : матеріали Усеукр. наук.-практ. конф. (21 листопада 2024 р., м. Харків) / за заг. ред. Г. Ф. Пономарьової; Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради [Електронне видання]. Харків : ХГПА, 2024. С. 250-253.

6. **Ковалевський І. Є.** Мотиваційний аспект у підготовці майбутніх менеджерів. *Наука та освіта в умовах воєнного часу* : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. / Міжнародний гуманітарний дослідницький центр. (Дніпро, 18 жовтня 2024 р). Research Europe, 2024. С. 92–94.

7. **Ковалевський І. Є.** Мотивування толерантно-професійного самовдосконалення майбутніх менеджерів. *Європейські парадигми формування культури толерантності в освіті, медіа, мистецтві* : матер. Всеукраїнської наук. конф. (м. Запоріжжя, 25–26 вересня 2025 р.). Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. С. 162–165. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/30854/3/0065154.pdf#page=162> (дата звернення: 10.12.2025).

8. **Ковалевський І. Є.** Професійна мотивація майбутніх менеджерів у процесі фахової підготовки : *Наукова діяльність як шлях формування професійних компетентностей майбутнього фахівця (НПК-2024)* : матер. Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Суми, 5-6 грудня 2024 р.). Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2024. С. 21–22. URL: [https://sspu.edu.ua/images/2024/docs/nauka/konf/zbirnik\\_npk-2024\\_3f5ab.pdf#page=22](https://sspu.edu.ua/images/2024/docs/nauka/konf/zbirnik_npk-2024_3f5ab.pdf#page=22) (дата звернення: 12.05.2025).

9. **Ковалевський І. Є.** Мотиваційна спрямованість як основа професійного становлення майбутніх менеджерів. *Наука та освіта як основа людського прогресу* : матер. Міжнар. наук. конф. (Роттердам, Нідерланди, 6

грудня 2025 р.). С. 37–39. URL: <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2025/12/re-06.12.2025.pdf> (дата звернення: 25.12.2025).

#### ANNOTATION

**Kovalevsky I. Y. Forming professional motivation in future managers in the process of studying professional disciplines. – Qualification scientific work in manuscript.**

The thesis for the degree of Doctor of Philosophy in Specialty 011 – Educational and pedagogical sciences. – State Institution «Luhansk Taras Shevchenko National University», Lubny, 2026.

The dissertation presents a theoretical generalization and a new solution to the current problem of forming professional motivation in future managers in the process of studying professional disciplines, which is manifested in the theoretical justification and practical implementation of pedagogical conditions. The results of the theoretical and experimental research demonstrated the objectivity of the initial assumptions and confirmed the solution of the tasks set in the dissertation.

Relevance of the research topic. The problem of forming professional motivation in future managers in the process of studying professional disciplines acquires particular importance in the conditions of rapid transformation of socio-economic relations and increasing labor market requirements for the professional competence of managers, increased competition in the professional environment and the need to ensure competitive graduates, which increases the requirements for the level of professional motivation in future managers.

Pedagogical education has particular potential in solving this pressing contemporary problem, since the successful development of future managers depends not so much on the study of professional disciplines, i.e., not only by the volume and quality of professional knowledge acquired, but also by individual abilities and personal qualities, as well as by the level of interest in the profession, the desire for self-development and self-improvement within the framework of

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

professional activity.

The relevance of the chosen topic is reinforced by the existence of a number of contradictions: between social demands regarding the level and quality of professional training of future managers and the current level of professional training of future managers; between the objective need to create effective pedagogical conditions for increasing the level of professional motivation within the framework of mastering professional disciplines and the insufficient level of theoretical and practical development of this problem; between the need to increase the level of professional motivation in future managers and the lack of comprehensive research in accordance with modern educational professional programs within professional disciplines; between the existence of positive experience gained by domestic scientists in the formation of professional motivation in future managers in higher education institutions and the insufficient level of its use in the professional training of future managers.

The introduction substantiates the relevance of the problem, defines the purpose, objectives, object, subject, and concept of the study; reveals the research methods, its scientific novelty, and practical significance; presents the testing and implementation of the research results, the author's publications, and the structure and scope of the dissertation.

The first chapter **“Theoretical-empirical basis of formation of professional motivation in future managers in the process of studying professional disciplines”** analyzes the state of research on the training of future managers in the process of studying professional disciplines as a psychological and pedagogical problem; clarifies the essence of the basic concepts of the study; analyzes educational programs and curricula for the educational and professional training of future managers, and conducts an initial diagnosis of the levels of professional motivation in future managers in the process of studying professional disciplines.

Theoretical analysis of scientific works has made it possible to clarify the

essence of the key concept of the dissertation. An interpretation of the concept of professional motivation of future managers as an integral personal formation that combines internal and external motives, value-semantic orientations, and motivational attitudes that ensure active acquisition of knowledge, abilities, and skills in the process of studying professional disciplines and stimulate future managers to professional self-development and self-improvement.

As a result of theoretical and methodological analysis of the essence of the key concept, we proposed a structure of professional motivation for future managers, which consists of personal-value, cognitive, activity, and reflective components. The personal-value component is distinguished by the need and desire to possess professional skills and professionally significant personal qualities of a manager, which is a motivational stimulus for self-realization in professional activity. The cognitive component is characterized by professional knowledge of methods, techniques, and technologies for motivating staff and self-motivation in accordance with the demands of the modern economy and labor market, as well as knowledge of ways to effectively motivate and stimulate staff to engage in professional activities. The activity-based component is characterized by a set of skills and abilities of future managers in business communication for the purpose of motivating staff; the ability to self-motivate one's own professional activity through self-organization and self-reflection. The reflective component is characterized by the ability of future managers to reflect on motivating staff for the long-term development of the company; the ability to motivate staff to use non-standard solutions and innovative technologies in management.

The diagnosis of the levels of professional motivation formation in future managers in the process of studying professional disciplines is presented. Criteria (value, content, communicative-behavioral, and evaluative), indicators, and levels (productive, sufficient, critical) have been developed.

As a result of the diagnosis of the levels of professional motivation in future managers in the process of studying professional disciplines after the ascertaining

stage of the experiment, it was proven that most respondents have a critical level of professional motivation in future managers according to all criteria, which proved the need to introduce pedagogical conditions.

In the second chapter of the dissertation, “Development and experimental verification of pedagogical conditions for the formation of professional motivation in future managers in the process of studying professional disciplines,” the effectiveness of pedagogical conditions for the formation of professional motivation in future managers in the process of studying professional disciplines was theoretically substantiated and experimentally proven (development of future managers' ability to self-motivate professionally within a separate educational module; involvement of future managers in the active and purposeful use of team-building technologies in their future professional activities; mastery of various leadership strategies by future managers through training technologies).

The implementation of the first pedagogical condition was carried out in stages and covered two interrelated stages: at the first stage, a special additional module was developed, integrated into the relevant educational component, which provided for the involvement of future managers in mastering extended lecture material, the application of social psychological techniques, and performing independent project activities. In the second stage, applicants were invited to voluntarily participate in the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference “Current Challenges of Information Development in a Global Context,” organized by the Educational and Scientific Institute of Business and Management, specifically the Department of Management.

The implementation of the second pedagogical condition was aimed at the active and purposeful use of team-building technologies by future managers in their professional activities. As part of its implementation, training sessions using team-building technologies were organized to foster professional motivation. These measures contributed to the development of effective teamwork skills among the applicants, the formation of respect for other group members and different styles of

behavior, as well as the ability to assess both their own capabilities and the potential of team members.

The implementation of the third pedagogical condition was focused on teaching future managers various leadership strategies using training technologies. Special interactive lectures on “Strategies for effective manager behavior in conflict situations” were integrated into the educational process, as well as practical classes aimed at the targeted formation of leadership skills. This pedagogical condition was implemented through the participation of applicants in an intensive training course entitled “Effective Leadership in Organizational Management,” which aimed to develop the leadership qualities of future managers as a key factor in the effective management of organizations in the context of the current economic transformation of Ukrainian society.

Monitoring the results of the dissertation showed an increase in the level of professional motivation among future managers in the process of studying professional disciplines. The use of mathematical statistics methods made it possible to record statistically significant positive changes in the formation of professional motivation among students, which confirms the effectiveness of the developed pedagogical conditions.

In general, the results of the experimental study proved the feasibility and effectiveness of introducing the developed pedagogical conditions into the process of studying professional disciplines. The implementation of the proposed pedagogical conditions contributed to an increase in the level of professional motivation among future managers and ensures their high adaptation to the requirements of the modern labor market. In order to disseminate positive experience and improve the quality of educational and professional training of future managers, we consider it expedient to implement the specified pedagogical conditions in other higher education institutions.

**Keywords:** motivation, motivational attitudes, professional motivation, future managers, pedagogical conditions, professional disciplines, manager qualities,

leadership, teamwork, management activities.

## LIST OF PUBLISHED WORKS ON THE TOPIC OF THE DISSERTATION

### Articles in scientific professional publications of Ukraine

1. Mamichenko S., **Kovalevskyi I.** Pedagogical technological ways of forming professional motivation for training future managers in higher education institutions. *Scientific innovations and advanced technologies*. 2024. No. 11(39). P. 1406–1416. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-1406-1416](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-1406-1416)

2. **Kovalevskyi I.** Methodological basis of the structure of professional motivation in future managers in the process of professional training. *Professionalism of the teacher: theoretical and methodological aspects*. 2025. Vol. 2. No. (23). P. 25–38. DOI: <https://doi.org/10.31865/2414-9292.23.2025.334850>

3. **Kovalevsky I.** Pedagogical conditions for the formation of professional motivation in future managers in the process of studying professional disciplines. *Society and national interests*. 2025. No. 2(23). P. 25–38. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-12\(20\)-395-406](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-12(20)-395-406)

4. **Kovalevsky I.** Development of the ability to professional self-motivation in future managers as a key pedagogical condition of professional training. *Prospects and innovations of science*. 2025. No. 12(58). P. 915–925. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-12\(58\)-915-925](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-12(58)-915-925)

### Conference Proceedings

5. **Kovalevsky I.** Interactive approach in training future managers. Formation and development of professional culture of specialists in the field of education: challenges, scientific approaches, experience: materials of the All-Ukrainian scientific-practical conference (November 21, 2024, Kharkiv) / edited by G. F. Ponomareva; Municipal institution "Kharkiv Humanitarian-Pedagogical Academy" of the Kharkiv Regional Council [Electronic edition]. Kharkiv: KhGPA, 2024. P. 250-253.

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі paperless.com.ua наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

6. **Kovalevsky I.** Motivational aspect in training future managers. Science and education in wartime conditions: materials of the II International Scientific-Practical Conference / International Humanitarian Research Center. (Dnipro, October 18, 2024). Research Europe, 2024. pp. 92–94.

7. **Kovalevsky I.** Motivating tolerant and professional self-improvement of future managers. European paradigms of forming a culture of tolerance in education, media, art: materials of the All-Ukrainian Scientific Conference (Zaporozhye, September 25–26, 2025). Zaporozhye: Zaporozhye National University, 2025. pp. 162–165. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/30854/3/0065154.pdf#page=162> (access date: 10.12.2025).

8. **Kovalevsky I.** Professional motivation of future managers in the process of professional training: Scientific activity as a way of forming professional competencies of a future specialist (NPK-2024): materials of the International Scientific-Practical Conference, (Sumy, December 5-6, 2024). Sumy: SumSPU named after A. S. Makarenko, 2024. pp. 21–22. URL: [https://sspu.edu.ua/images/2024/docs/nauka/konf/zbirnik\\_npk-2024\\_3f5ab.pdf#page=22](https://sspu.edu.ua/images/2024/docs/nauka/konf/zbirnik_npk-2024_3f5ab.pdf#page=22) (access date: 05/12/2025).

9. **Kovalevsky I. E.** Motivational orientation as the basis of professional development of future managers. Science and education as the basis of human progress: materials of the International Scientific Conference. (Rotterdam, Netherlands, December 6, 2025). pp. 37–39. URL: <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2025/12/re-06.12.2025.pdf> (accessed December 25, 2025).

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП .....</b>	<b>17</b>
<b>РОЗДІЛ 1. Теоретико-емпіричні основи формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін.....</b>	<b>17</b>
1.1. Формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін як педагогічна проблема.....	25
1.2. Методологічна основа структури професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки .....	40
1.3. Діагностика рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін .....	55
Висновки до розділу 1 .....	81
<b>РОЗДІЛ 2. Розроблення та експериментальна перевірка педагогічних умов формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін.....</b>	<b>85</b>
2.1. Теоретичне обґрунтування педагогічних умов формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін.....	85
2.2. Реалізація педагогічних умов формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін у процесі професійної підготовки.....	116
2.3. Аналіз результатів експериментальної роботи з формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін .....	146
Висновки до розділу 2 .....	156
<b>ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ .....</b>	<b>159</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>164</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>185</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Проблема формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін як ключового чинника професійного становлення є особливо актуальною в контексті професійної підготовки майбутніх фахівців і зумовлена соціальним значенням професійної діяльності менеджерів у всіх сферах життя, їх затребуваністю й популярністю зазначеної професії.

Успішність професійного становлення майбутніх менеджерів відбувається не стільки у процесі вивчення фахових дисциплін, тобто не лише від кількості і якості отриманих фахових знань та індивідуальних здібностей і властивостей особистостей, скільки від зацікавленості обраною професією, бажанням саморозвиватися та самовдосконалюватися в межах професійної діяльності. Тому на сьогодні в складних умовах набуває особливої актуальності питання мотивації професійного становлення майбутніх менеджерів, що сприятиме розробці механізмів організаційного забезпечення і педагогічного супроводу результативного мотивування до продуктивної діяльності в межах поставлених професійних завдань, самореалізації менеджерів в професійній діяльності та становлення як професіонала в галузі менеджменту протягом життя.

Слід відзначити, що актуальність дослідження зумовлює роль мотивації в професійному становленні майбутніх менеджерів, оскільки розвиток мотивів та мотиваційних установок передбачає тривалий процес, при цьому мотиви щодо професійної діяльності формуються поступово, починаючи із заочним або випереджувальним знайомством з майбутньою професією менеджера. Звідси очікування майбутніх менеджерів від професійної діяльності не завжди відповідають уявленням майбутнього менеджера про майбутню професію менеджера із реальними та актуальними вимогами щодо професійної діяльності менеджера. Тому часто трапляються випадки неадекватного уявлення майбутніх менеджерів про обрану професію, що призводить, з одного боку, до ідеалізації майбутньої професії, а

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

з іншого – до невиправдано негативного ставлення до професії, тому проблема мотивації майбутніх менеджерів залишається на сьогодні.

В останні десятиліття було проведено численні дослідження провідних українських науковців, які детально висвітлили специфіку професійної підготовки майбутніх менеджерів, зокрема, в наукових роботах І. Болотіної, Л. Балабанової, О. Власенко, С. Гришко, Г. Єльнікової, Є. Іванова, Л. Карамушки, О. Кравченко, С. Мармази, Є. Хрикова та ін. Проблемам вивчення та засобам формування мотивації, професійної мотивації та самомотивації в межах професійної підготовки майбутніх менеджерів було предметом таких науковців, як Т. Березюк, О. Гнилянська, С. Занюк, О. Льченко, О. Карий, З. Кісіль, О. Лютко, Г. Морохов, Д. Швець та ін.

Вагомими є наукові розвідки відомих закордонних науковців менеджерів та лідерів, які детально досліджували та диференціювали менеджмент і лідерство, серед яких: S. Robbins & T. Judge, B. Bass, & R. Riggio, R. Heifetz та ін.

Незважаючи на істотну зацікавленість науковців щодо проблеми формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін, зауважимо, що на сьогодні відсутні комплексні дослідження, які б у теоретичному, практичному та методичному контекстах розкривали питання формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін. Необхідність розв'язання проблеми формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін обумовлена низкою *суперечностей між*:

- суспільними вимогами щодо рівня та якості професійної підготовки майбутніх менеджерів та наявним рівнем професійної підготовки майбутніх менеджерів;
- між об'єктивною потребою у створенні ефективних педагогічних умов щодо підвищення рівня сформованості професійної мотивації в межах

опанування фахових дисциплін та недостатнім рівнем теоретичної та практичної розробленості цієї проблеми;

- між необхідністю підвищення рівня сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів і відсутністю комплексних досліджень відповідно до сучасних освітньо-професійних програм в межах фахових дисциплін;
- між наявністю напрацьованого вітчизняними науковцями позитивного досліду щодо формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів в закладах вищої освіти і недостатнім рівнем його використання в професійній підготовці майбутніх менеджерів.

Виявлені суперечності, а також недостатня теоретико-методична та практична розробленість проблеми формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін стали підставою для вибору теми дисертаційного дослідження **«Формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін»**.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертацію виконано згідно з тематикою наукових досліджень кафедри педагогіки ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» «Якість сучасної освіти: теорія, моніторинг, технології» (державний реєстраційний номер 0117U002854). Тему затверджено Вченою радою ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (протокол №11 від 31.05.2024 р.).

**Об'єкт дослідження** – процес професійної підготовки майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін.

**Предмет дослідження** – педагогічні умови формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін в процесі професійної підготовки.

**Мета дослідження** полягає в теоретичному обґрунтуванні, розробці та експериментальній перевірці педагогічних умов формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін.

**Гіпотеза дослідження.** Формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін набуде ефективності за таких педагогічних умов: розвиток у майбутніх менеджерів здатності до професійного самомотивування в межах окремого освітнього модулю; залучення майбутніх менеджерів до активного та цілеспрямованого використання технологій тимблдингу у майбутній професійній діяльності; оволодіння майбутніми менеджерами різноманітними лідерськими стратегіями засобами тренінгових технологій.

Згідно з метою, об'єктом і предметом дослідження визначено **основні завдання**, які мають бути вирішені в процесі дослідження.

1. На основі аналізу філософської, психолого-педагогічної літератури схарактеризувати стан дослідженості проблеми формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін та визначити поняттєво-категоріальний апарат.

2. Розкрити зміст, структурні компоненти професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін.

3. Розробити критерії, показники та схарактеризувати рівні сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів.

4. Теоретично обґрунтувати педагогічні умови формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін і впровадити в процес вивчення фахових дисциплін.

5. Експериментально перевірити та статистично підтвердити ефективність запропонованих педагогічних умов формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів.

Теоретико-методологічні засади дослідження становлять: теоретичні положення системного підходу (С. Гончаренко, В. Євтух, І. Зязюн, В. Кремень, Н. Ничкало, В. Рибалка), соціологічного (М. Грушевський, В.

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

Паніотто, М. Шаповал, Ю. Яковенко), положення психолого-педагогічного підходу (І. Бех, С. Дегтярєва, М. Козяр, В. Луговий, Л. Руденко, А. Шиделко); концептуальні положення філософії освіти (В. Андрущенко, І. Зязюн, М. Згуровський, Л. Виготський); наукові засади менеджменту (А. Колота, М. Лукашевича, Ю. Сурміна, В. Олійника); психологічні засади мотивації було розроблено, зокрема особистісна мотивація розвитку С. Максименком; І. Бехам – ціннісно-смилова мотивація; Г. Костюком – психологія розвитку і діяльності; В. Рибалком – професійна мотивація; теоретико-методичні аспекти підготовки майбутніх менеджерів.

Для розв'язання поставлених завдань, досягнення мети та перевірки висунутої гіпотези було використано комплекс взаємопов'язаних методів дослідження: теоретичні – аналіз філософської, психолого-педагогічної літератури для визначення теоретико-методологічних засад дисертаційної роботи; систематизація й класифікація наукових положень для розкриття висунутої педагогічної проблеми; синтез, узагальнення, контент-аналіз з метою обґрунтування понятійно-категоріального апарату дослідження та аналізу освітньо-професійних програм, методи дедукції та індукції для обґрунтування наукових положень, аналізу теорій та емпіричних даних; узагальнення й систематизація для обґрунтування запропонованих педагогічних умов; емпіричні – анкетування, тестування, спостереження, експертна оцінка та самооцінка для виявлення рівня сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін; педагогічний експеримент задля перевірки ефективності педагогічних умов; методи математичної статистики для визначення статистичної значущості отриманих у межах педагогічного експерименту результатів.

**Експериментальна база дослідження.** Дослідження проводилося впродовж 2022-2025 рр. на базі ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (м. Лубни), КЗ «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради, Мелітопольський державний

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

педагогічний університет імені Богдана Хмельницького. Усього в процесі дослідження взяли участь 100 майбутніх менеджерів, із них 50 респондентів в контрольній групі, і 50 – в експериментальній.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в тому, що

*вперше:* теоретично обґрунтовано й експериментально доведено ефективність педагогічних умов формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін (розвиток у майбутніх менеджерів здатності до професійного самомотивування в межах окремого освітнього модулю; залучення майбутніх менеджерів до активного та цілеспрямованого використання технологій тимбілдінгу у майбутній професійній діяльності; оволодіння майбутніми менеджерами різноманітними лідерськими стратегіями засобами тренінгових технологій); виокремлено структурні компоненти професійної мотивації в майбутніх менеджерів; визначено критерії, показники, схарактеризовано рівні сформованості професійної мотивації майбутніх менеджерів;

*уточнено:* зміст поняття «професійна мотивація майбутніх менеджерів»; розроблено та впроваджено спеціальний додатковий модулю щодо формування самомотивації майбутніх менеджерів, який було включено до освітнього компоненту «Самоменеджмент» і складався з лекційного матеріалу з використанням соціально-психологічних технік та самостійної проєктної роботи; спеціальні інтерактивні лекції «Стратегії ефективної поведінки менеджера в конфліктних ситуаціях»; інтенсивного тренінгу «Ефективне лідерство в управлінні організацією», що сприяло ефективному формуванню професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін;

*подальшого розвитку набули:* уявлення про окремі теоретичні положення та методологічні засади формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін в контексті наукових підходів (системного, соціологічного, психолого-педагогічного); – діагностичний інструментарій дослідження сформованості професійної

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін (опитувальники, тестові завдання, інтенсивні тренінги, рольові ігри, проєктна діяльність тощо).

**Практичне значення результатів** дослідження полягає в тому, що розроблено та впроваджено в освітній процес освітньо-професійної підготовки майбутніх менеджерів: педагогічні умови формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»; спеціальний додатковий модуль до освітнього компоненту «Самоменеджмент» (короткий курс лекцій з використанням соціально-психологічних технік та самостійної проєктної роботи); спеціальні інтерактивні лекції «Стратегії ефективної поведінки менеджера в конфліктних ситуаціях»; інтенсивний тренінг «Ефективне лідерство в управлінні організацією», що було включено до змісту фахових дисциплін; міні-інтерактив «Якими якостями повинен володіти справжній лідер компанії?»; міні-лекції із елементами дискусії; проблемні завдання, зокрема «Чи може простий менеджер бути лідером, не маючи адміністративної посади?»; кейс-аналіз «Ініціація змін в професійній роботі команди»; фасилітаційна сесія «Портрет лідера»; вправа «Лідер у кризовій ситуації»; доповнено освітній компонент «Ділова комунікація» діловою грою «Проведення переговорів» та рольовою грою «Співбесіда»; рефлексивною вправою «Одне слово – одне відкриття»; рефлексивним есе «Я – майбутній лідер всесвітньовідомої компанії» або розробленням мініпроєкту.

**Результати дослідження впроваджено** в освітній процес Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (довідка про впровадження № 1/141 від 18.02.2026 р.), КЗ «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради (довідка про впровадження № 01-12/117 від 20.02.2026 р.), Мелітопольський державний

педагогічний університет імені Богдана Хмельницького (довідка про впровадження № 01-15/292 від 17.02.2026 р.).

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення, висновки, практичні результати дисертації представлено в доповідях на науково-практичних конференціях різного рівня: міжнародних – «Наука та освіта в умовах воєнного часу» (м. Дніпро, 2024); «Наукова діяльність як шлях формування професійних компетентностей майбутнього фахівця» (м. Суми, 2024); «Освіта в сучасних викликах» (м. Полтава, 2025); «Science and Education as the Basis of Human Progress» (м. Роттердам, 2025); *всеукраїнських* – науково-практична конференція Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України за 2024 рік «Психолого-педагогічний супровід професійного розвитку суб'єктів педагогічної освіти і освіти дорослих в сучасних реаліях України» (м. Київ, 2025); «Початкова школа в новій освітній реальності: традиції й інновації, проблеми й перспективи» (м. Лубни, 2025); «Європейські парадигми формування культури толерантності в освіті, медіа, мистецтві» (м. Запоріжжя, 2025).

**Публікації.** Основні положення та результати дисертаційної роботи висвітлені у 9 публікаціях автора: 4 статтях у наукових фахових виданнях України (з них – 1 у співавторстві), у 5 збірниках апробаційного характеру.

**Структура й обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ЕМПІРИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ В МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ У ПРОЦЕСІ ВИВЧЕННЯ ФАХОВИХ ДИСЦИПЛІН**

### **1.1. Формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін як педагогічна проблема**

Військовий стан в країні кардинально змінив вимоги до професійної підготовки здобувача вищої освіти різних галузей, що, безумовно, позначається у змінах до стандартів освіти, до особистісного усвідомленого підходу кожного викладача до процесу навчання і надання знань студентам, тримаючи високий рівень освітніх послуг. Майбутні менеджери на сьогодні відіграють ключову роль у будь-якій сфері діяльності, адже мати в своїй організації, компанії, офісі грамотного, професійно-компетентного працівника, це запорука ефективної роботи цілої команди, прибуткових досягнень і конкурентоспроможності як на вітчизняному, так і європейському ринках праці. Креативний управлінець, мотивований менеджер на успішний розвиток компанії здобуде сталий фінансовий потік, інвесторів тощо – це головний чинник успіху і подальшої діяльності. Таким чином, мотиваційний аспект у підготовці здобувачів освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» є вирішальним і виправданим викликами часу до управлінських рішень і стратегій.

Місія закладів вищої освіти полягає в ефективній підготовці компетентних, конкурентоздатних патріотичних бакалаврів та магістрів з менеджменту із знаннями та вміннями, необхідними для прийняття відповідальних управлінських рішень в умовах нових викликів з боку сучасного глобального інформаційного простору та регіонального середовища.

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

Сучасна психолого-педагогічна наука містить великий теоретичний та практичний матеріал стосовно проблеми готовності людей до різних видів діяльності. Завдання вищого закладу сформуванню позитивне уявлення про обрану студентом майбутню професію, адже позитивне ставлення особистості до певного виду трудової діяльності є запорукою успішності, мотивацією до саморозвитку й самовдосконаленню. Автори монографічного видання «Психологічна діагностика обдарованості», стверджують, що «мотив відображає оцінку професії з погляду її важливості для особистості, показує, наскільки вона бажана, чи задовольнить професійна діяльність матеріальні й духовні запити. Мотив спонукає особистість засвоювати різну інформацію про професію, яка його цікавить, до відповідних дій у ситуації вибору професії, виступає як основа цього вибору, його обґрунтування. Складно заперечити той факт, що поза здібностями висока мотивація є найкращим предиктором досягнень» [Психологічна діагностика, с. 29].

Важливо майбутньому менеджеру розуміти сутність роботи з людьми, метою якої є забезпечення досягнення цілей засобами вироблення, прийняття та реалізації ефективних рішень по використанню всіх доступних ресурсів організації, якими лідерськими якостями він має володіти та професійною компетентністю.

П. Бойчук, О. Фаст, І. Фаловська підкреслюють, що «професійна компетентність менеджера обумовлює ефективність його дій не тільки у навчально-виховній діяльності, а й в управлінській, фінансово-економічній, адміністративно-господарській, проєктній, інноваційній тощо. Тому сучасний менеджер освіти повинен володіти глибокими теоретичними знаннями і практичними вміннями, мати творче мислення, власну особистісну позицію, бути професійно компетентним» [Бойчук, с. 229].

Менеджер – це функціонер у групі людей, які несуть відповідальність за вироблення і прийняття рішень та координацію використання доступних ресурсів. Головними завданнями менеджера будь-якого рівня та у будь-якій

діяльності є: визначення мети управління, стимулювання діяльності, комунікація на всіх рівнях, а також постійний контроль і звітність.

Для успішного виконання менеджерських функцій кожен менеджер повинен володіти певним багажем знань та навиків. Серед ряду кваліфікаційних вимог до менеджерів виділяють:

- концептуальна кваліфікація;
- кваліфіковані людські стосунки;
- ділова (адміністративна) кваліфікація;
- фахова кваліфікація.

*Отже, сучасний майбутній менеджер це людина, яка здатна керувати собою, розуміти цінності компанії, мати чіткі професійні цілі, постійно особистісно зростати, розвивати вміння і навички вирішувати проблеми, бути винахідливим і здатним до інновацій, знати сучасні підходи до управління, формувати й вдосконалювати здібності до керування, навчати і розвивати підлеглих тощо.*

Науковці вважають, що одним із складників поняття мотивація є професійні очікування фахівців, які залежать від певних обставин. Виникнення мотивації залежить від поведінки особистості, від її зацікавленості, від кількості зусиль, які вона може витратити на досягнення певної мети, саме тому необхідно виявити мотиви майбутніх фахівців при виборі певної процесії, зокрема майбутніх менеджерів.

Вперше теорія очікувань була запропонована й розвинута в минулому столітті в 30-х рр. і була пов'язана з науковими інтересами К. Левіна. Відповідно до теорії мотивами можуть бути різні об'єкти, в яких особистість відчуває потребу, або має особистісні наміри.

На загальнонауковому рівні проблеми формування мотивації, її сутність та зміст, види та функції були предметом наукових досліджень багатьох науковців, зокрема теоретичні основи були обґрунтовані такими науковцями, як Д. Єльконін, Г. Костюк, О. Леонтєв, А. Маркова, С. Рубінштейн та ін.

Втім, проблеми формування професійної мотивації фахівців різних спеціальностей залишається й до теперішнього часу.

З точки зору психології потреби являють собою внутрішні спонукання індивіду до певної діяльності, тобто певна діяльність ґрунтується на мотиві. Сучасна психологічна наука трактує поняття «намір» як свідоме прагнення особистості виконати певну дію задля досягнення певного результату. Звідси можемо стверджувати, що при виникненні потреби особистість відчуває намір здійснити певні дії задля задоволення цієї потреби, при цьому виникає необхідність вибору засобів задля досягнення певного результату [Псих. енци]. Вищезазначену концепцію розробив О. Леонт'єв, яка ґрунтувалася на психіці особистості, яка функціонує як єдине ціле та направляє активність особистості на досягнення життєвоважливих об'єктів зовнішнього світу.

Досить цікаву позицію висловив Ф. Герцберг, який виокремив два види факторів мотивації, що впливають на поведінку особистості, а саме: гігієнічні фактори і фактори мотивації. Якщо перші фактори безпосередньо пов'язані з діяльністю в навколишньому середовищі, то фактори мотивації розкривають характер та сутність внутрішніх механізмів здійснення певних дій та поведінки особистості в цілому. Відповідно до цієї теорії відсутність або недостатність гігієнічних факторів призводить до відчуття незадоволеності в особистості, оскільки призводить до незадоволеності власною діяльністю, що формує уявлення про негативну перспективу. Втім, відсутність або неадекватність мотивації не призводить до незадоволення власною поведінкою, оскільки саме наявність мотивації призводить до підвищення ефективності діяльності, формуючи позитивні очікування про результат власної діяльності [Псих. енци].

Загальнонауковим розумінням поняття «мотивація» вважається сукупність зовнішніх та внутрішніх умов, що спонукають особистість до активної діяльності [Олійн, с. 78]. Звідси виділяють внутрішню та зовнішню мотивації. Внутрішня мотивація ґрунтується, безпосередньо, на задоволенні від процесу та результатів власної діяльності. До внутрішньої мотивації

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

належать: по-перше, пізнавальні мотиви, наприклад, прагнення до оволодіння новими знаннями та способами пізнавальної діяльності; по-друге, мотиви самодетермінації, тобто рівень успішності взаємодії з навколишнім середовищем, відчуття суб'єктом діяльності тощо; по-третє, мотиви саморозвитку та самовдосконалення, що передбачають підвищення власного рівня обізнаності, професійної компетентності та професійної майстерності та набуття професійного досвіду; по-четверте, професійний мотив, який характеризується прагненням здобувачів досконало оволодіти майбутньою професією; по-п'яте, мотив досягнення, який передбачає наявність у здобувачів прагнень до оволодіння майбутньою професією.

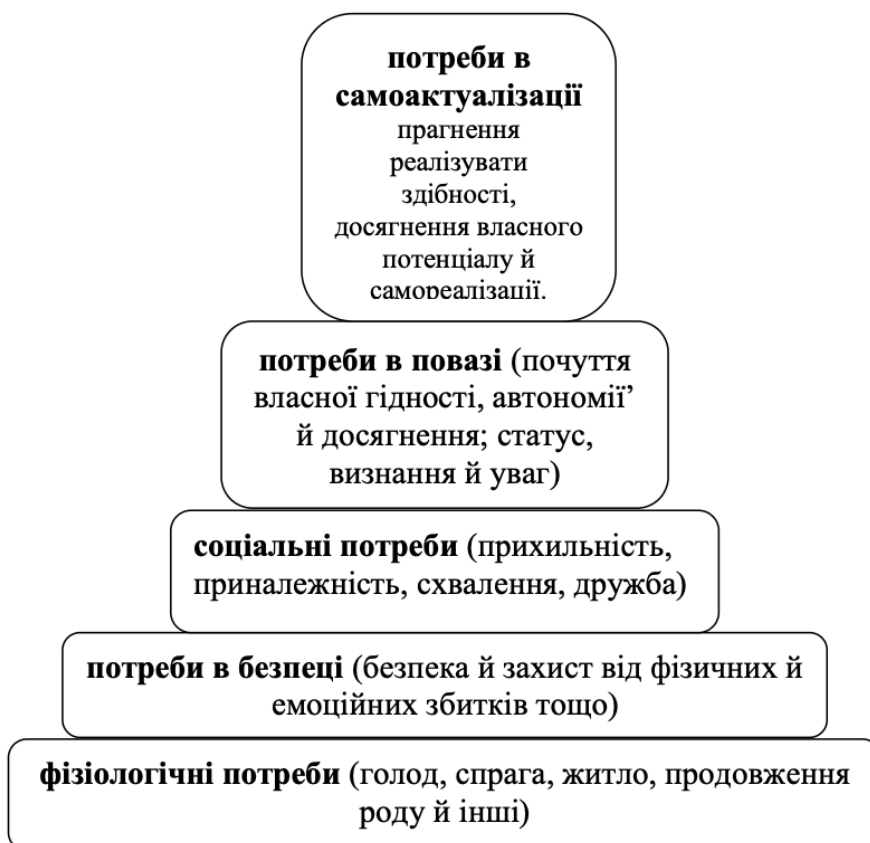
Загальноприйнятим поняття «мотив» вважається, поняття, яке ґрунтується відповідно до теоретичного положення, яке розробив С. Рубінштейн. Отже, під мотивом він розуміє більш чи менш адекватно усвідомлену спонуку. Науковці також спираються на ієрархічну теорію Маслоу стосовно визначення поняття «мотив».

На сьогодні, існує декілька теорій, в основі яких полягає розвиток мотивів та можуть допомогти зрозуміти сутність та зміси поняття «мотивація» здобувачів до навчання. Однією з таких теорій є поведінкова теорія навчання, яка саме ґрунтується на ієрархія потреб Маслоу, теорія атрибуції та теорія очікувань.

Одними з принципів теорії поведінкового навчання є винагорода та підкріплення. Метод підкріплення в освітньому процесі застосовувався багатьма педагогами, щоб допомогти здобувачам зберегти мотивацію до навчання. Деякі з методів винагороди та підкріплення, активне використання яких ми можемо спостерігати в системі освіти, – це адаптація різного роду ігрових технологій та квестів в навчальній діяльності. Одне з нещодавніх досліджень Сільвіа Родрігес та Ліл показало, що створення рольових ігор в освітніх програмах може зменшити фактор нудьги, що, в свою чергу, підвищує мотивацію та інтерес здобувачів до навчання [Silva, R., Rodrigues].

Більш детально з психологічної точки зору, а саме потреб пояснює виникнення й розвиток мотивацій теорія А. Маслоу. Як зазначають дослідники Роббінс і Джадж, що А. Маслоу вважав, що в основному людина буде зазвичай буде спонукатися до дії не тільки через зовнішній фактор, але головним чином через те, що вона або він має потребу бути задоволеною» (Robbins & Judge, 2013, с. 20)

Відповідно до теорії А. Маслоу, існує п'ять етапів, які необхідні для задоволення людських потреб: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в повазі та самореалізації, поваги та самоактуалізації. Відповідно до цієї теорії була розроблена «піраміда потреб Маслоу», яка презентує візуально у вигляді ієрархії розвиток потреб людини, зокрема починаючи від фізіологічних потреб і до самоактуалізації особистісних потреб щодо самовдосконалення й саморозвитку (див. рис. 1.1.)



**Рис. 1.1. Піраміда потреб А. Маслоу**

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

Найголовнішим досягненням цієї теорії був висновок про важливість задоволення основних, тобто фізіологічних потреб для досягнення вищих рівнів мотивації [Кирилюк]. В цьому контексті можна додати, що ми можемо віднести фізіологічні та соціальні потреби до зовнішньої мотивації, бо вони залежать від зовнішніх обставин, у той час як до внутрішньої мотивації ми відносимо потреби пов'язані із розвитком особистості людини, з появою потреби в особистісному самовдосконаленні.

Дослідження, проведене Рапюдіним (2019), вивчало сприйняття студентами своєї мотивації у вивченні англійської мови на основі концепції Маслоу виявило що більшість студентів розуміють важливість навчання. У цьому дослідженні вибірка, яка 50 студентів, які вивчають англійську мову, повідомили, що їхні мотиваційні потреби у вивченні мови пов'язані з деякими концепціями А. Маслоу, такими як задоволення потреб у безпеці, самоповазі та самореалізації. Однак студенти також зазначили, що навчання, особливо вивчення іноземної мови використовувалося лише як інструмент у їхньому житті, а не для інтеграції, наприклад, для пошуку кращої роботи або просування кар'єри.

Дослідниця А. Фрадинська розглядає модель мотивації, яка була запропонована Г. Гекгаузенем, в основі якої полягає мотиви досягнень як потребу розвивати власні здібності та вміння, при цьому мотивація характеризується потребою особистості досягти певної мети. Відповідно до цієї теорії «очікування цінностей» автор виокремлює три взаємопов'язані компоненти: ситуації, дії та результат. В контексті теорії «очікування цінностей» мотиваційний процес починається з оцінювання майбутнього результату, який буде успішним в певних ситуаціях, за винятком того, що в процес не буде втягнена інша ситуація. Отже, вищезазначена модель має чотири стадії процесу мотивації такі, як: ситуація, дії, результат та наслідки. Ключовою стадією цієї моделі є стадія дій, оскільки ця стадія є складною і важкою, яка спрямована на отримання позитивного результату. Сам результат не має особливого значення поза контекстом наслідків, які є

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

привабливими для особистості. Втім, результат може мати різні наслідки, при цьому один й той результат може мати різні наслідки для різних людей [Фрад, с. 274].

В контексті сучасного розвитку педагогічної науки українська дослідниця О. Рокицька визначає поняття «мотивація» як процес, який складається з шести стадій, які в контексті мотиваційного процесу функціонують інтегровано та системно, оскільки відсутні чіткі розмежування цих стадій в мотиваційному процесі [Рок, с. 124]. Науковця запропонувала механізм процесу мотивації, що складається з наступних стадій:

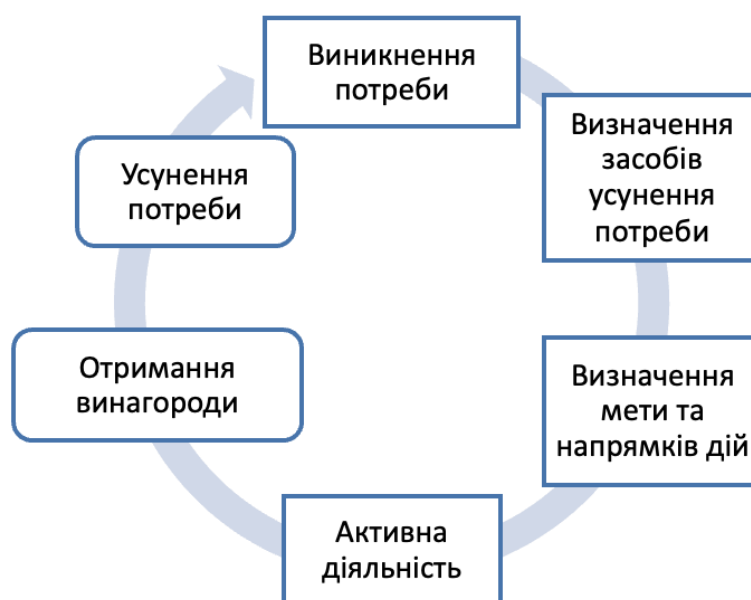
- 1) перша стадія характеризується виникненням потреб, при цьому з'являється відчуття незадоволеності та необхідності в будь-чому; таке відчуття виникає в певний час і, як наслідок, людина починає знаходити можливість або вживати заходів задля усунення цієї потреби;
- 2) друга стадія передбачає визначення засобів усунення потреби, які будуть ефективними для людини такі, як задоволення потреби, припинення відчуття потреби або ігнорування потреби;
- 3) третя стадія передбачає визначення мети та напрямків дій задля усунення потреби;
- 4) четверта стадія поєднуватиме всі попередні стадії і передбачає активну діяльність людини, спрямовану на усунення певної потреби, при цьому поєднання відбувається завдяки успішному осмисленню таких питань, як: що можна отримати, коли буде усунена потреба; що необхідно зробити, щоб усунути потребу; яких зусиль необхідно докласти, щоб отримати бажане; на скільки отримане бажане може усунути потребу;
- 5) п'ята стадія передбачає отримання безпосередньо винагороди в наслідок здійснення певних дій, які сприяли отриманню цієї винагороди, тобто цей процес сприяє задоволенню або усуненню потреб. Саме ця стадія передбачає рівень задоволення від отримання

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

бажаного результату, оскільки саме від цього залежить той факт, чи відбулося повне або часткове задоволення від отриманого результату. Якщо відбулося часткове задоволення результатом, то може відбутися також посилення або послаблення мотивації;

- б) ця стадія передбачає повне усунення потреби, що призводить до виникнення нової потреби або відбувається припинення певної діяльності взагалі або це призводить до пошуку нової потреби.

Візуально механізм процесу мотивації нами було представлено на рисунку (див. рис. 1.2.)



**Рис. 1.2. Механізм процесу мотивації**

Слушну думку висловила українська дослідниця В. Балахтар, яка зазначає, що поняття мотивації є одним із ключових компонентів структури особистості фахівців, що пояснює динаміку та специфіку професійної діяльності, сприяє створенню ефективної взаємодії із оточуючими людьми, із самим собою, середовищем і сприяє реалізації індивідуальних потенційних можливостей фахівця, його професійного становлення, саморозвитку та самовдосконалення упродовж життя [Бал, с. 147]. Суттєвим для дисертаційної роботи у вище представленому визначення той факт, що

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

поняття мотивації ґрунтується на реалізації індивідуальних потенційних можливостей майбутніх фахівців при цьому відбувається розвиток таких важливих індивідуальних особистісних якостей, як саморозвиток та самовдосконалення майбутніх менеджерів.

Зовнішні мотиви також сприяють стимуляції мотивів навчальної діяльності, втім вони пов'язані опосередковано з освітнім процесом та результатами навчальної діяльності здобувачів [Там само, с. 78]. Зокрема до зовнішніх мотивів можемо віднести комунікативний мотив, який передбачає виявлення прагнення до налагодження партнерських стосунків в межах міжособистісної взаємодії, налагодження продуктивного партнерського спілкування з колегами; мотиви обов'язку, що характеризується відчуттям відповідальності за результати власної пізнавальної діяльності; мотив самоствердження, який характеризується прагненням посісти престижну позицію в суспільстві, прагненням отримати схвалення від наставників, викладачів, батьків та ін.; прагматичний мотив, який передбачає орієнтацію здобувачів на практичну цінність освіти та його значущість в протягом життя.

Більшість науковців-педагогів розуміють мотиви навчальної діяльності все те, що спонукає особистість до неї, всі фактори, що зумовлюють пізнавальну активність здобувача, тобто його ідеали, цілі, потреби, інтереси, переконання, соціальні установки, почуття тощо. Враховуючи той факт, що у вищому навчальному закладі відбувається розвиток професійної мотивації здобувачів, то навчальна діяльність тісно пов'язана із професійною діяльністю, що спрямовує мотиви професійної діяльності майбутніх фахівців, зокрема майбутніх менеджерів [Льч, с. 8]. Тобто мотивами маємо вважати все те, що спонукає і спрямовує здобувачів до вивчення майбутньої професійної діяльності. Звідси професійну мотивацію майбутніх менеджерів трактуємо, як систему мотивів, що визначає їх конкретні форми професійної діяльності або поведінки.

В контексті визначення навчальної мотивації як виду мотивації, який включений до навчальної діяльності, то така мотивація, з одного боку, визначається власно освітньою установкою, а з іншого – визначається, безпосередньо, специфікою організації освітнього процесу, при цьому потрібно враховувати суб'єктивні особливості викладачів, ставленням до об'єктів навчання та специфікою навчальної дисципліни, зокрема, менеджментом [Олуйник, с. 77]. Звідси можна констатувати, що координація навчальної мотивації майбутніх менеджерів відбувається відповідно до особливостей всіх сфер мотивації, як внутрішніх, так і зовнішніх. Отже, зовнішнє стимулювання мотивації відбувається на різних етапах навчальної діяльності, оскільки такий підхід може впливати на організацію спонукань здобувачів, в нашому випадку майбутніх менеджерів, переводити потенційні мотиви в сферу активної стадії мотивації.

В контексті навчальної діяльності студентів, як зазначає низька науковців (Н. Коваленко, Н. Боброва, О. Ганчо, С. Зачепило) вважають, що мотивація навчальної діяльності є ключовою умовою для здійснення освітнього процесу, оскільки вона впливає на мотивацію до освітнього процесу здобувачів, які оволодівають певними знаннями, вміннями та навичками, які у подальшому які є підґрунтям майбутньої професійної діяльності [Коваленко, с. 44].

Слушну думку висловили психологи, які зазначають, що основною цінністю професійної мотивації є формування професійної самооцінки майбутніх фахівців, до їх професійних досягнень. Професійна позиція майбутніх фахівців – це система сформованих установок орієнтацій, ставлення та оцінки внутрішнього та навколишнього досвіду, реальності та перспектив, а також домагань, що визначають характер дій, поведінки [Макс, с. 43].

В контексті визначення поняття професійної мотивації майбутніх менеджерів Т. Березнюк вважає, що сутність поняття «професійна мотивація менеджера» передбачає інтегральну діяльність менеджерів, що спонукає їх

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

до самовдосканалення, саморозвитку емоційних та вольових особистісних якостей, до набуття нових професійних знань, вмінь та навичок, які сприяють менеджерів до ініціативності, творчих дій, при цьому такий підхід сприятиме самовпевненості менеджерів за прийняття менеджерських рішень та їх наслідки [Берез, див, с. 54]. Очевидно, що людина здатна діяти творчо, не відчуваючи сумнівів у правильності своїх рішень та їхніх наслідків. Розуміння сутності професійної мотивації допомагає їй з'ясувати, що саме спонукає обрати певний вид діяльності. Це дає змогу усвідомити власні прагнення до професійного зростання, оцінити реалістичність поставлених цілей, а також визначити, наскільки ці прагнення відповідають цінностям і потребам суспільства.

Як зазначає В. Олійник, професійна мотивація є багатоаспектним феноменом, оскільки залежить від багатьох психологічних та соціальних факторів, співвідношення між якими визначає система ціннісних орієнтацій майбутніх фахівців, зокрема майбутніх менеджерів, таких, як матеріальне становище, престижність професійної діяльності, саморозвитку та самовдосконаленні, креативності та професійних досягненнях, виявленні індивідуальності та самозадоволенні від професійної діяльності [Олій, с. 78]. Очевидно, що інтенсивність формування професійної мотиваційної залежить від того факту, в якій мірі ціннісні орієнтації фахівців співпадають із системою ціннісних орієнтацій суспільства, в якому особистість існує.

В контексті визначення професійної мотивації саме майбутніх менеджерів Т. Березюк запропонувала власне трактування зазначеного поняття, як інтегральний процес діяльності фахівця, який стимулює професійне самовдосконалення, саморозвиток емоційних та вольових якостей, набуття нових знань, умінь та навичок, що надає можливість здійснити ініціативні, творчі дії, не відчуваючи невпевненості за свої рішення та їх наслідки [Березюк, с. 58]. Визначене поняття науковцем ґрунтується на усвідомленні образу «Я», оскільки охоплює такі поняття, як саморозвиток та самовдосканалення, що передбачає формування таких особистісних якостей

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

професіоналу, які спитаються на «самості». Таке розуміння поняття професійної мотивації дозволяє майбутнім менеджерам усвідомити, чому їх приваблює обрана професія менеджера і що спонукає їх до здійснення професійної діяльності. Такий підхід сприяє правильному виокремленню майбутніми менеджерами професійних цілей, відповідно до власних ціннісних орієнтацій та потреб суспільства.

В контексті формування мотиваційних установок майбутніх менеджерів слушну думку висловила О. Власова, яка вважає ключовим моментом той факт, що завданням психологічного комплексу мотиваційних установок майбутніх менеджерів є перетворення власної зовнішньої мотивації на внутрішню [Власова, с. 14]. Науковця вважає, що саме самодетермінація впливає на внутрішню мотивацію фахівців, яка актуалізує потенційні можливості майбутніх менеджерів із їхніми ціннісними орієнтаціями та інтересами. В нашому випадку поєднання відбувається внутрішнього професійного потенціалу майбутніх менеджерів із їхніми внутрішніми особистісними потребами в якісній професійній підготовці зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Очевидно, що використання підходу самодетермінації сприяє майбутнім фахівцям, зокрема менеджменту, не бути залежними від думки суспільства і бути незалежними цілісною психологічною системою, яка є частиною суспільної системи при цьому мати власний індивідуальний погляд, перебуваючи в суспільній системі автономною одиницею.

Вітчизняна науковця О. Власова розглядає мотивацію майбутніх менеджерів з точки зору формування в них професійно-мовленнєвої компетентності. Вона зазначає, що в контексті формування внутрішньої потреби до професійної діяльності у майбутніх менеджерів необхідно зробити акцент на таких чинниках, як: самореалізація; перспективи оволодіння; переваги використання; здатність використання власного потенціалу; контроль саморозвитку; автономії та ресурсозбереження [Власова, с. 14].

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

Спираючись на вищерозглянуті наукові доробки щодо етапів формування мотиваційних установок нами були запропоновані власний погляд щодо комплексу мотиваційних установок майбутніх менеджерів до оволодіння професійною діяльністю, зокрема в контексті вивчення фахових дисциплін. Нами були запропоновані такі етапи (див. рис. 1.3.):

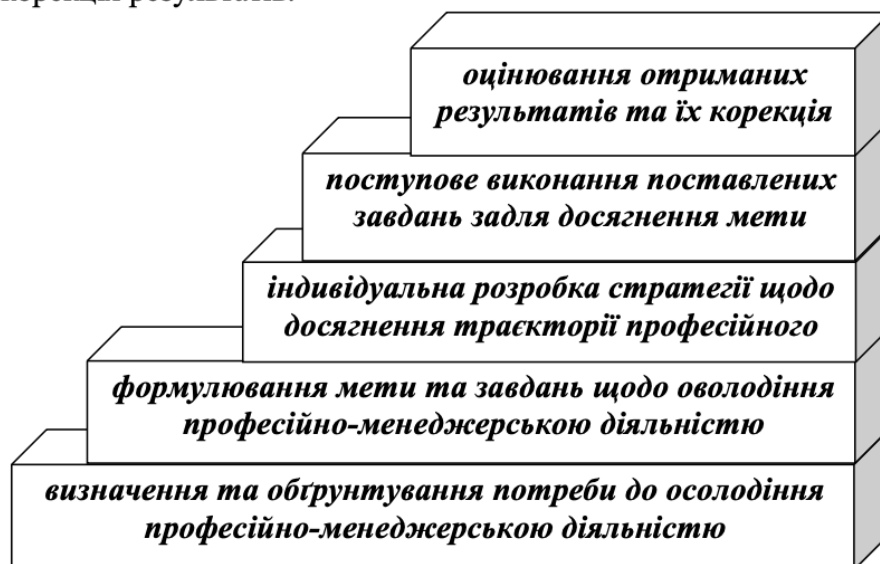
по-перше, визначення та обґрунтування потреби до осолодіння професійно-менеджерською діяльністю;

по-друге, формулювання мети та завдань щодо оволодіння професійно-менеджерською діяльністю;

по-третє, індивідуальна розробка стратегії щодо досягнення професійної траєкторії професійного зростання;

по-четверте, поступове виконання поставлених завдань задля досягнення сформульованої мети;

по-п'яте, оцінювання отриманих результатів щодо оволодіння професійно-менеджерською діяльністю в процесі фахової підготовки та корекція результатів.



**Рис. 1.3. Етапи формування мотиваційних установок майбутніх менеджерів до оволодіння професійною діяльністю**

З позиції професійної підготовки майбутніх менеджерів формування мотиваційних установок майбутніх менеджерів до оволодіння професійною діяльністю характеризується циклічністю, тобто впродовж всієї професійної підготовки майбутніх менеджерів відбувається формування мотиваційних установок [Влас, с. 15]. Доведенням циклічності цього процесу є те, що у випадку, якщо відбувається постійний процес самовдосконалення та підвищення рівня професійної підготовки у майбутніх менеджерів, то після задоволення певної потреби в професійній підготовці відразу виникає нова потреба в самовдосконаленні, тому цей процес характеризується циклічністю. У випадку незадоволеності певної потреби в професійній підготовці майбутніх менеджерів, то після рефлексивного оцінювання результатів настає етап корекції, який передбачає зміну стратегії професійного зростання майбутніх менеджерів на основі переформулюванні цілей та завдань. Процес корекції повинен відбуватися в позитивній атмосфері, що ґрунтується на використанні зовнішніх (матеріальні) і внутрішніх (моральні) винагород для розвитку когнітивних навичок, які потрібні задля досягнення професійних цілей.

Отже, за допомогою використання комплексу мотиваційних установок щодо оволодіння професійною діяльністю в процесі фахової підготовки майбутніх менеджерів ми формуємо внутрішній ресурс майбутніх менеджерів, який передбачає низку підходів та стратегій з професійної підготовки майбутніх менеджерів.

Як зазначають науковці О. Браславська та Л. Озерова, показниками позитивної мотивації фахівців мають бути переважно внутрішні мотиви у структурі мотивів професійної діяльності [Брас, с. 26]. Зважаючи на запропоновані науковцями показники, стійку професійну мотивацію, зокрема майбутніх менеджерів, забезпечують наступні показники:

- попереднє ознайомлення із майбутньою спеціальністю;
- визначення суспільної значущості обраної професії;

- вивчення специфіки професійної діяльності майбутніх менеджерів;
- залучення майбутніх менеджерів в професійну діяльність;
- підтримка у майбутніх менеджерів мотиваційні установки на активну позицію та самодетермінування;
- формування професійних компетентностей в процесі вивчення фахових дисциплін;
- оволодіння новітніми професійним технологіями задля їх майбутнього застосування в сфері менеджменту.

В професійній підготовці майбутніх менеджерів мотиваційна сфера вміщує різноманітні види спонукань до здійснення професійної діяльності, а саме: професійні очікування, наміри, ціннісні орієнтації, мотиви професійної діяльності, наміри, готовність до професійної діяльності та задоволеність від неї.

Запропоновано тлумачення поняття *професійної мотивації майбутніх менеджерів*, як інтегральне особистісне утворення, яке поєднує внутрішні і зовнішні мотиви, ціннісно-сміслові орієнтації та мотиваційні установки, що забезпечують активне оволодіння знаннями, уміннями та навичками в процесі вивчення фахових дисциплін і стимулює майбутніх менеджерів до професійного саморозвитку та самовдосконалення.

Отже, професійну мотивацію майбутніх менеджерів доцільно розглядати як інтегральне особистісне утворення, що відображає систему мотиваційних процесів, цінностей і професійних установок, спрямованих на усвідомлене оволодіння управлінською діяльністю, досягнення професійних цілей і забезпечення сталого професійного зростання.

## **1.2. Методологічна основа структури професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки**

У сучасних умовах трансформації економіки, динамічного розвитку ринку праці та зростання вимог до професійної компетентності майбутніх менеджерів особливої ваги набуває проблема формування внутрішньої мотивації. Менеджери як ключові об'єкти управлінських процесів мають не лише володіти необхідними знаннями та навичками, але й бути високо вмотивованими до ефективної професійної діяльності. Від рівня їхньої мотивації залежить якість управлінських рішень, здатність до інновацій, адаптивність до змін та загальна результативність організацій. Втім, сучасна система професійної підготовки майбутніх менеджерів потребує ґрунтовного методологічного підходу до розкриття структури професійної мотивації, що забезпечить цілеспрямований вплив на її формування під час освітнього процесу в закладах вищої освіти. Саме тому дослідження методологічних основ побудови структури професійної мотивації майбутніх менеджерів є важливим і своєчасним, оскільки сприяє підвищенню ефективності їхньої професійної підготовки та розвитку особистісно-професійної самореалізації.

В останні роки науковці активно досліджують феномен професійної мотивації в контексті системного підходу такі науковці-педагоги, як С.Сисоєва, яка вивчає сучасні освітні технології, інтегруючи системний, особистісно орієнтований і компетентнісний підходи в педагогічну практику; Т. Семенова, яка аналізує системність у підготовці майбутніх учителів, акцентуючи увагу на взаємодії між освітніми компонентами; О.Романовський досліджує методологічні основи педагогічної системології, розглядаючи освіту як багаторівневу систему; Н. Дем'яненко аналізує інтегративно-системний підхід у контексті формування професійних компетентностей; Л. Пуховська вивчає шляхи удосконалення педагогічних систем в умовах змін вищої освіти; О. Савченко розробляє системний підхід до модернізації змісту початкової освіти тощо.

Із загальнонаукової позиції системний підхід характеризується певними особливостями такими, як:

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

по-перше, характеристика кожного з елементів, що входить до складу цілісної системи втрачає своє значення поза межами цієї системи, тобто кожен з елементів системи набуває значущості лише в межах певної системи;

по-друге, кожен елемент системи може бути схарактеризований не лише в межах цілісної системи, а й з урахуванням певного розташування в структурі цілісної системи;

по-третє, в межах системного дослідження один й той же феномен або об'єкт може мати як різні функції, параметри та характеристики, так і, безпосередньо, принципи побудови;

по-четверте, неможливість системного дослідження об'єкту поза вивченням умов його існування, тобто дослідження умов надає певну інформацію про досліджуване явище;

по-п'яте, для системного підходу є притаманні індуктивний та дедуктивний принципи дослідження, які передбачають породження якісних характеристик цілого феномену із якісних характеристик його елементів і, навпаки, породження властивостей елементів із властивостей цілого;

по-шосте, системне дослідження не лише передбачає пояснення причин в контексті його функціонування, оскільки більшість систем спрямовано на доцільності існування та функціонування системи;

по-сьоме, джерелом розвитку або перетворення певної системи полягає переважно сама система, тобто джерело знаходиться в самоорганізації самої системи або в її синергетичності [Кушнір, с. 127].

Аналіз явищ, що виникають під час формування, розвитку та функціонування будь-якої системи (її елементного складу, структури та характеру взаємозв'язків між компонентами), має ґрунтуватися на належній методологічній основі. Такою науковою базою виступають загальна теорія систем, системний підхід, а також методи і прийоми системного аналізу складних об'єктів.

Очевидно, що систему розглядають наковці як складний об'єкт, що формується в результаті об'єднання базових структурних елементів. На

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

певному етапі інтеграції виникають нові властивості, які неможливо пояснити лише характеристиками окремих компонентів або їх простою сумою. Саме зв'язки, що формуються під час функціонування чи організації системи, забезпечують як інтеграцію, так і виникнення її загальних якостей. Тому при вивченні системних об'єктів основну увагу слід приділяти не стільки окремим елементам, скільки способу взаємозв'язку між ними.

Як зазначає О. Марущак, здатність застосовувати основні принципи системного підходу є важливою складовою для науковця, який взаємодіє з різними системами, вступає у зв'язки як з матеріальними, так і з ідеальними об'єктами, а також створює нові системи й формує системні взаємовідносини [Марущак, с. 338]. Вважаємо, що ігнорування системного підходу неможливе при аналізі інтегрованих життєво-професійних подій, які мають системну природу, оскільки такий підхід призводить до зниження пізнавального потенціалу, порушує адекватне орієнтування в професійному та повсякденному житті, обмежує розуміння ситуацій та зменшує ефективність використання наявних ресурсів і можливостей. Безперечно, що використання системного принципу набуває значущості в межах освітньої діяльності, адже кожна подія в освітньому середовищі не лише функціонує як самостійна система, а вона неодмінно пов'язана численними взаємозв'язками з іншими педагогічними системами.

Усвідомлення процесу формування мотивації майбутніх менеджерів як інтегрованого системного явища суперечить усталеній практиці викладання освітніх компонентів в закладах вищої освіти, оскільки формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів відбувається не завдяки набуттю певній сумі знань зі спеціальності «Менеджмент», а процес формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін повинен відбуватися інтегровано, багатоаспектно на рівні особистісного усвідомлення цього процесу майбутніми менеджерами. Втім, на практиці в закладах вищої освіти у процесі вивчення нових фахових дисциплін спочатку відбувається

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

ізолювано, а вже згодом відбувається пошук міждисциплінарних та інтегративних зв'язків між освітніми компонентами. Відповідно до вищевикладеного, ми дійшли висновку, що надзвичайно важливо на початковому етапі розробки змісту освіти чітко визначити роль і функції нових фахових дисциплін, не лише як окремих компонентів, а комплексно у контексті загальної структури професійної підготовки, які цілісно формуватимуть професійну мотивацію в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін. Доцільно враховувати, які інтегративні якості майбутніх менеджерів вони формуватимуть і яким чином будуть взаємодіяти з іншими елементами освітнього процесу, зокрема враховувати формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів.

Таким чином, слід зазначити, що вивчення кожної фахової або загальної дисципліни є складовою частиною системи професійної підготовки майбутніх менеджерів, тому така система фахової підготовки володіє характеристиками, які забезпечують його включення у систему зв'язків на трьох рівнях:

- кожний освітній компонент виступає як самостійне явище з чітко окресленими якісними характеристиками, що вирізняють його серед інших компонентів освітнього процесу, який має власний предмет вивчення, завдання, пізнавальні засоби, методичну основу, а також інформаційне та операційне наповнення тощо;
- кожен освітній компонент або дисципліна є частиною загальної освітньої цілісності, що вступає у взаємодію з іншими елементами системи, інтегруючись з ними. У результаті такої первинної інтеграції формуються нові цілісності системи меншого масштабу, які є взаємозалежними та мають подібні характеристики, об'єднані спільними ознаками;
- кожна фахова дисципліна включається до загальної освітньої структури, яка надає їй певні системні властивості. Загальні характеристики системи професійної підготовки не існують у

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

вигляді абстрактних понять, відірваних від реальності, оскільки вони реалізуються саме через конкретні навчальні предмети, які, виступаючи її складовими, набувають нових якостей на певному етапі інтеграції. Ці нові властивості не можна вивести лише з окремих характеристик кожної дисципліни, бо вони виникають саме у процесі їх взаємодії в межах єдиної системи [Марущак, с. 340].

Відповідно до вищевикладеного, зазначимо, що функції кожної фахової дисципліни в структурі професійної підготовки майбутніх менеджерів в закладах вищої освіти є багатогранними. Будучи елементом цілісної системи, що сприяє формуванню професійної мотивації в майбутніх менеджерах в процесі вивчення фахових дисциплін, слід відзначити, що кожна дисципліна повинна виконувати функції щонайменше на трьох рівнях:

по-перше, на рівні автономного існування, коли предмет розглядається як окрема галузь знань, ізольована від загальної функціонально-системної структури;

по-друге, на рівні початкової інтеграції з іншими освітніми дисциплінами, що забезпечує взаємозв'язок і взаємодоповнення;

по-третє, на рівні загальної інтеграції з іншими аспектами освітнього процесу в закладах вищої освіти, спрямованої на формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів в процесі вивчення фахових дисциплін.

Безумовно, в контексті системного підходу процес професійної мотивації розглядається як цілісний процес, який складається з взаємопов'язаних компонентів, при цьому науковці виділяють структурні компоненти та досліджують їх на взаємозалежних рівнях ієрархії в межах метасистеми, як один з її елементів. В нашому випадку застосування системного підходу щодо проблеми формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін дозволяє розглядати процес професійної підготовки майбутніх менеджерів як систему.

На нашу думку, процес мотивації до професійної діяльності являє собою послідовно зміною станів майбутніх менеджерів є цілеспрямованою взаємодією викладачів та здобувачів, тобто майбутніх менеджерів, підчас якої вирішуються освітньо-професійні завдання [Кушнір, с. 127]. В контексті системного підходу в цій ситуації ми можемо виділити два перші елементи системи мотивації майбутніх менеджерів до професійної діяльності. Їхня взаємодія в межах освітнього процесу в закладі вищої освіти передбачає набуття здобувачами досвіду з менеджменту, що було накопичено попередніми поколіннями. Втім, успішне засвоєння досвіду з менеджменту здійснюється в спеціально створених умовах, що передбачає активні та пасивні засоби. В цьому контексті з'являються ще два компоненти системи професійної підготовки такі, як зміст освіти з менеджменту та засоби. Звідси, вважаємо вищезазначені компоненти є компонентами складовими педагогічного процесу достатніми для пояснення механізмів її функціонування. Для наукової роботи нам важливий факт необхідності створення умов задля успішного процесу мотивації майбутніх менеджерів, в нашому випадку це створення педагогічних умов.

Представники соціологічного підходу (Дж. Локк, Лоулер, В. Оучі) розглядають поняття «мотивація» як систему стабільних мотивів, що формуються під впливом соціальних умов в межах суспільства або оточуючого середовища. Предметом дослідження в межах соціологічного підходу є особливості індивідуальної поведінки, на яку впливають соціальні інститути, норми, групи та ролі, які повинні виконувати індивіди в певних соціальних умовах. Ключовим аспектом дослідження в межах цього підходу є вплив соціальних груп та інститутів на формування мотивів індивіду та взаємозв'язок між соціальною структурою та індивідуальними мовами.

В контексті соціологічного підходу, Т. Березюк зазначає, що формуванню позитивної мотивації майбутніх менеджерів до здійснення соціальної взаємодії у професійній діяльності та набуття професійних мотивів прагнення стати фахівцями з високим рівнем сформованості вмінь

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

соціальної взаємодії, які усвідомлюють їх визначальну роль у здійсненні професійної діяльності сприяє впровадження різноманітних форм і методів проведення занять з фахових дисциплін, що імітують особливості майбутньої професійної діяльності, пов'язаної із соціальною взаємодією та використанням активних форм проблемного навчання, дидактичних ігор; застосування групових форм організації навчального процесу як стимулу активності для всіх здобувачів, що безумовно становить невід'ємну складову в компетентнісній парадигмі сучасного фахівця-менеджера [Березюк, с. 60].

Одним з провідних підходів щодо розуміння сутності поняття «мотивація» є психолого-педагогічний підхід, в межах якого мотивацію науковці розглядають як комплекс мотивів до навчальної або професійної діяльності, що формується в освітньому процесі або в процесі саморозвитку особистості. В межах цього підходу науковці досліджують виникнення та розвиток зовнішніх та внутрішніх мотивів майбутніх фахівців або здобувачів, тобто вище було зазначено про існування таких видів мотивації. Втім, слід відзначити, що в контексті психолого-педагогічного підходу науковці досліджують педагогічні методи формування мотивації, які передбачають стимулювання, заохочення та створення мотиваційного середовища.

Проведене теоретичне вивчення досвіду щодо визначення поняття професійної мотивації майбутніх менеджерів та теоретико-методологічний аналіз положень щодо досліджуваного явища дозволи засвідчити факт, що на сьогодні відсутнє установлене визначення поняття «професійна мотивація в майбутніх менеджерів», у зв'язку з чим виникає необхідність розглянути структурні компоненти професійної мотивації в майбутніх менеджерів.

Перш ніж визначити та запропонувати авторський варіант структурних компонентів професійної мотивації майбутніх менеджерів в процесі професійної підготовки, вважаємо за потрібним розглянути існуючі наукові точки зору щодо досліджуваного явища попередніх дослідників та науковців.

Отже, на думку вітчизняного дослідника В. Табачука, модель мотивації персоналу підприємства, зокрема науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти, складається з низки основних елементів, що перебувають у взаємозв'язку та спільно сприяють підвищенню ефективності й продуктивності трудової діяльності, а саме:

по-перше, мотиви та потреби менеджерів та персоналу становлять фундамент для розроблення мотиваційних стратегій, які можна класифікувати за рівнями, тобто від елементарних (фізіологічні потреби, потреба в безпеці) до соціальних потреб (прагнення до поваги та самореалізації);

по-друге, загальні цілі та стратегія розвитку підприємства, зокрема, підвищення якості освітніх послуг, розвиток наукових досліджень і впровадження інновацій, забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його позиціонування на ринку потребують бути узгодженими із інтересами, цілями та професійними орієнтирами працівників, оскільки таке узгодження сприяє формуванню синергії між індивідуальними та організаційними цілями, що, своєю чергою, підвищує мотивацію персоналу;

по-третє, реалізація загальних цілей та стратегій розвитку підприємства, тобто для успішної реалізації цілей важливо забезпечити належні ресурси та підтримку;

по-четверте, оцінювання відповідності досягнення цілей підприємства має на меті регулярне оцінювання результатів і ключових показників діяльності працівників, що дозволяє виявити як їхні досягнення, так і проблемні напрями для подальшого розвитку та удосконалення;

по-п'яте, оцінювання ефективності існуючих мотиваційних програм на підприємстві, зокрема, важливо не лише впроваджувати мотиваційні програми, але й регулярно оцінювати їхню ефективність завдяки різноманітними методами, такими як анкетування, інтерв'ю з персоналом, а також аналіз результатів їхньої професійної діяльності;

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

по-шосте, винагорода як мотиваційний інструмент є одним із ключових елементів мотиваційного механізму в межах компенсаційної політики, яка проявляється як у матеріальній формі (оплата праці, премії, бонуси), так і в нематеріальній (визнання, сприяння професійному та кар'єрному зростанню);

по-сьоме, індивідуалізація підходів до системи винагороди набуває особливого значення, оскільки кожен працівник має власні потреби, мотиваційні чинники та ціннісні орієнтири, що формують його унікальний психологічний мотиваційний профіль, який важливо враховувати під час визначення форм і обсягів заохочення, а також доцільно брати до уваги особистий внесок кожного працівника в досягнення загальних результатів підприємства;

по-восьме, запровадження регулярного зворотного зв'язку, індивідуалізованих механізмів винагороди та забезпечення прозорості в системі оцінювання сприятиме формуванню позитивного професійного середовища для працівників, оскільки такий підхід не лише посилює їхню мотивацію, але й позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства [Табачук, с. ].

Як зазначили О. Герасименко та А. Потапенко, основними пріоритетами для підприємств під час війни стали безпека та стабільність, тому фокус в механізмах мотивації персоналу було перенесено на підвищення заінтересованості працівників у збереженні робочих місць та створенні умов для продовження трудової діяльності з відповідною винагородою за працю [Герасим, с. ]. Як показує досвід, функціонування підприємств в період повномасштабної російської воєнної агресії засвідчив про активне залучення персоналу до реалізації благодійних проєктів, що сприяє посиленню морально-психологічного комфорту та стимулює співробітників працювати не лише заради власної вигоди, а й на користь підприємства та суспільства в цілому.

Як зазначають науковці, мотивація персоналу є складним і водночас критично важливим завданням для керівництва будь-якого підприємства, оскільки від рівня мотивації значною мірою залежить ефективність виконання працівником своїх функціональних обов'язків і внесок у досягнення цілей організації. Практика сучасного бізнесу містить чимало прикладів, коли навіть висококваліфіковані, але недостатньо вмотивовані працівники завдавали шкоди підприємству через неякісне виконання завдань у межах своєї компетенції. Більш того, таке ставлення призводило лише до короткострокових втрат, а в інших випадках ставило під загрозу подальше існування підприємства [Там само, с. ]. Тому наступним кроком нами було вирішено здійснити ранжування мотиваційних стимулів або винагород на сучасному розвитку українського суспільства, а саме в період повномасштабної російської воєнної агресії в Україні.

В межах науково-педагогічного дослідження нами було проведено опитування стейкхолдерів з менеджменту, які здійснили ранжування в контексті визначення рейтингу професійно-мотиваційних пріоритетів менеджерів у період повномасштабної російської воєнної агресії, що представлено у трьох таблицях відповідно до цільових показників, зокрема, в таблиці 1.1. представлено мотиваційне стимулювання менеджерів за матеріальною винагородою; ранжування мотиваційне стимулювання за показником – нематеріальна винагорода, втім, така винагорода ґрунтується на отриманні матеріальної (безгрошової) допомоги; цільовий показник ґрунтується на моральному мотивуванні менеджерів. Отримані дані ранжування за трьома показниками було представлено в таблицях. (Див. табл. 1.1.)

*Таблиця 1.1.*

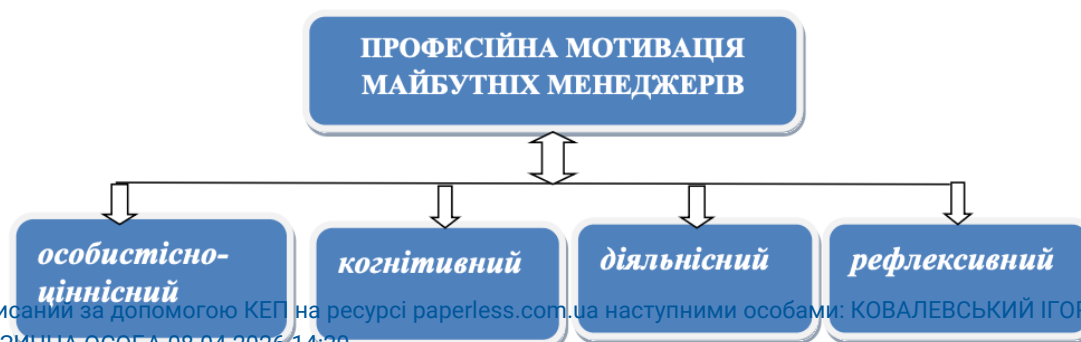
**Рейтинг професійно-мотиваційних пріоритетів менеджерів у період повномасштабної російської воєнної агресії**

<i>Мотиваційне стимулювання (винагорода)</i>	<i>Кількість (%)</i>	<i>Рейтинг</i>
<i>Матеріальна винагорода</i>		

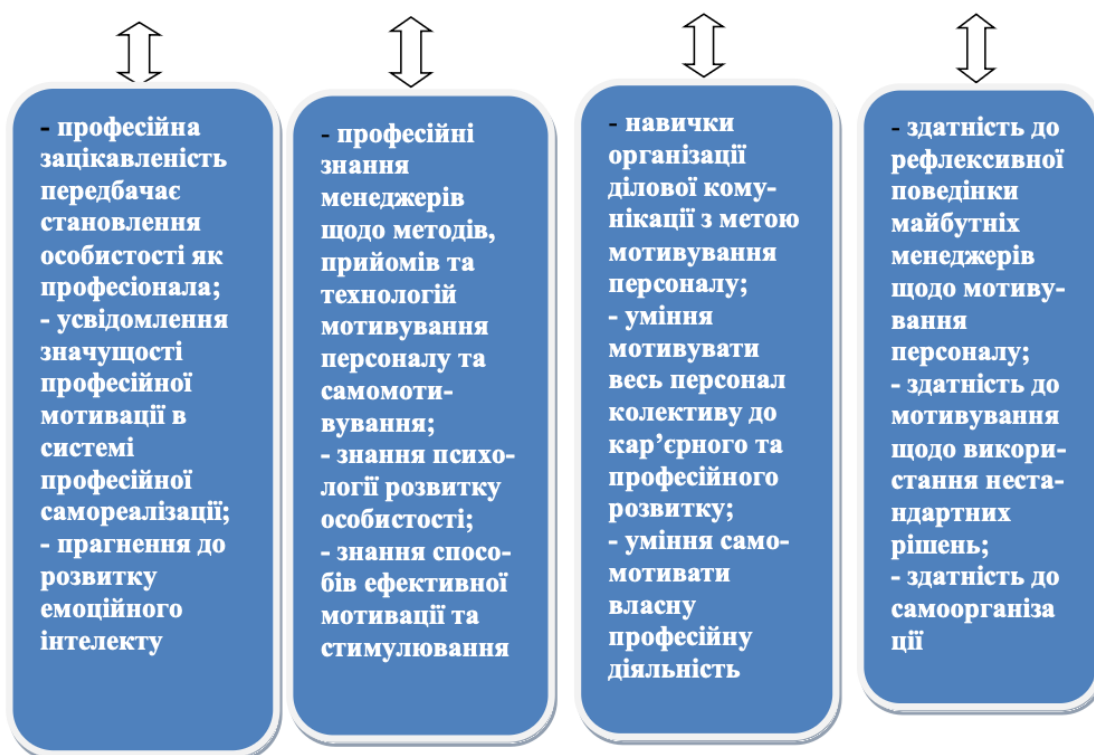
Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі paperless.com.ua наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

<u>Грошове мотивування:</u> основна заробітна плата,		
надбавки та доплати, премії, компенсації,	73%	1
соціальні виплати	14%	2
можливість кредитування	13%	3
пільги		
<u>Негрошове мотивування, що ґрунтується на грошовій допомозі:</u>		
медичний сервіс	16%	3
відрадження	9%	4
безкоштовні талони на проїзд	3%	5
оплата транспортних витрат	24%	2
оплата за харчування	46%	1
компенсація за особливі умови праці	2%	6
<u>Моральне мотивування</u>		
прагнення зробити внесок у досягнення єдиної державної мети у національно-визвольній боротьбі	14	3
визнання досягнень (вручення сертифікатів, дипломів)	8	5
участь у професійних програмах розвитку, тренінгах	4	7
система заохочень за творчість та інновації	3	8
отримання гідної заробітної плати, щоб жертвувати кошти у цільові фонди, на благодійні збори в на підтримку Збройних Сил	12	4
відчуття єднання у команді задля досягнення спільної цілі, яка пов'язана з допомогою армії, постраждалим групам населення або ж тимчасово переміщеним особам з окупованих регіонів	17	2
формування резервного фонду для допомоги працівникам, що постраждали через війну або при виконанні функціональних обов'язків	6	6
можливість «бронювання» працівника та його відстрочки від мобілізації відповідно до постанови Кабінету Міністрів України	14	3
збереження робочого місця за працівником в межах даного бізнес-суб'єкту та матеріальна й нематеріальна допомога у разі його призову до лав ЗСУ.	22	1

Авторське розуміння структури професійної мотивації в майбутніх менеджерів яка представлена чотирма компонентами: **особистісно-ціннісний, когнітивним, діяльнісним та рефлексивним**, які візуально зображено на рис. 1.4. (Див. рис. 1.4).



Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі paperless.com.ua наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20



**Рис. 1.4. Структури професійної мотивації в майбутніх менеджерів в процесі професійної підготовки**

Розглянемо кожен компонент структури детально, але не окремо, а в системному контексті, де будуть також визначені міжструктурні взаємозв'язки всіх структурних компонентів:

1) особистісно-ціннісний компонент відрізняється потребою та прагненням володіти професійними навичками, професійною компетентністю та професійно-значущими особистісними якостями менеджера, що є мотиваційним стимулом для самореалізації в професійній діяльності. Цей компонент характеризується такими показниками, як:

- професійна зацікавленість передбачає становлення особистості як професіонала, оскільки виникнення зацікавленості до певного роду діяльності сприяє виникненню мотивації та прагненню до формування професійноважливих якостей та навичок майбутніх менеджерів;

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

- усвідомлення значущості професійної мотивації в системі професійної самореалізації майбутніх менеджерів в досягненні кар'єрного зростання;
- прагнення до розвитку емоційного інтелекту, важливої якості менеджерів, щоб здійснювати ефективну управлінську діяльність. Емоційний інтелект сприяє розумінню і прийняттю, як власних, так і інших позитивних чи негативних емоцій, якостей, форм поведінки, а також прагнення до оволодіння здатності відчувати настрій співрозмовника незалежно від характеру й часу знайомства. Завдяки наявності емоційного інтелекту майбутні менеджери набувають авторитету серед підлеглих.

Очевидно, що ефективна мотивація повинна охоплювати як внутрішні мотиви, так і зовнішні стимули, ґрунтуючись на виявленні потреб, що зумовлюють трудову поведінку як окремих співробітників, так і колективу в цілому. Чітке формулювання досяжних цілей сприяє кращому розумінню працівниками того, як їхня професійна діяльність впливає на досягнення загальних результатів.

2) когнітивний компонент характеризується володінням знань щодо професійної мотивації та має такі професійні характеристики майбутніх менеджерів:

- професійні знання менеджерів щодо методів, прийомів та технологій мотивування персоналу та самомотивування відповідно до запитів сучасної економіки та ринку праці;
- знання психології розвитку особистості, зокрема знання типів темпераменту та різних характерних якостей особисті кожного з членів персоналу з метою використання індивідуального підходу до кожного співробітника в системі особистіно-професійної мотивації, тобто прагнення вивчення та розуміння поведінки персоналу в конкретній виробничій ситуації;

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

- знання способів ефективної мотивації та стимулювання до професійної діяльності персонал;
- 3) діяльнісний компонент характеризується комплексом вмінь та навичок майбутніх менеджерів щодо професійної мотивації, які мають такі професійні характеристики майбутніх менеджерів, як:
- навички організації ділової комунікації з метою мотивування персоналу, дотримуючись норм ділової етики та норм етичної поведінки менеджерів з персоналом;
  - уміння визначати темперамент та характер кожного члену персоналу з метою використання індивідуального підходу до кожного співробітника в системі мотивації, тобто прагнення вивчення та розуміння поведінки персоналу в конкретній виробничій ситуації;
  - уміння мотивувати весь персонал колективу до кар'єрного та професійного розвитку відповідно до власних інтересів та компетентності кожного співробітника;
  - уміння самомотивувати власну професійну діяльність, завдяки самоорганізації, саморефлексії;
- 4) рефлексивний компонент характеризується наявністю здатності та вміня в майбутніх менеджерів ініціювати професійну мотивацію в кожному члені персоналу, які мають такі професійні характеристики майбутніх менеджерів, як:
- здатність до рефлексивної поведінки майбутніх менеджерів щодо мотивування персоналу до перспективного розвитку компанії, що передбачає кар'єрний та професійний розвиток кожного працівника відповідно до його інтересів та компетентності;
  - здатність майбутніх менеджерів до мотивування персоналу щодо використання нестандартних рішень та використання інноваційних технологій в управлінні;

- здатність до самоорганізації майбутні менеджерів, що сприяє мотивуванню персоналу до кар'єрного та професійного розвитку відповідно до власних інтересів та компетентності кожного співробітника.

Таким чином, в цьому підрозділі дисертації нами було розроблено і репрезентовано структурно-логічні взаємозв'язки, які складають професійну мотивацію майбутніх менеджерів яка представлена чотирма компонентами: особистісно-мотиваційний, когнітивним, діяльнісним та рефлексивним. Наступний підрозділ дисертації буде присвячений розробці діагностично-категоріального апарату дослідження, зокрема розроблені критерії, показники та рівні сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін задля здійснення первинної діагностики рівнів сформованості професійної мотивації.

### **1.3. Діагностика рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін**

В процесі проведеного попереднього теоретично-педагогічного аналізу науково-педагогічної література та практичного досвіду сучасних науковців стосовно формування професійної мотивації в майбутні менеджерів в процесі професійної підготовки вважаємо за необхідним виявити специфіку вивчення фахових дисциплін, які безпосередньо впливають на якість формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів в процесі професійної підготовки. В контексті сказаного, було вирішено проаналізувати освітні програми, які є підґрунтям для набуття майбутніми менеджерами спеціалізації та професійної підготовки на рівні бакалавр.

Здійснений аналіз теоретико-педагогічної літератури в попередніх підрозділах, з практичного досвіду науковців з досліджуваної проблеми, а також контекстний аналіз освітніх програм із спеціальності 073

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

«Менеджмент» університетів надали нам підстави вважати, що формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів відбувається фрагментарно та не відповідає вимогам сучасності щодо професійної підготовки майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін. Цей факт надав нам підстави розпочати здійснення педагогічного експерименту, який ми розпочали з констатувального етапу.

У попередніх підрозділах дисертаційного дослідження було також обґрунтовано змістовні характеристики та структурні компоненти професійної мотивації майбутніх менеджерів, що вміщує такі компоненти, як: особистісно-мотиваційний, когнітивний, діяльнісний та рефлексивний. Відтак, логіка дисертаційного дослідження сприяє здійсненню емпіричного аналізу актуального рівня сформованості професійної мотивації майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки в закладах вищої освіти.

Отже, проведений в попередніх підрозділах психолого-педагогічної літератури, обґрунтування теоретико-методологічних засад формування професійної мотивації в майбутні менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін слугували концептуальним підґрунтям для подальшого здійснення науково-педагогічного експерименту. Зокрема, такий підхід дозволив нам сформулювати та реалізувати методико-експериментальну програму, комплексно спрямовану на діагностику рівня сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів.

Експериментальне дослідження було розроблено та реалізовано упродовж 2022–2025 навчальних років в межах реального освітнього процесу. В дослідженні брали участь здобувачі першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» з чотирьох освітніх закладів вищої освіти, які стали базою для проведення педагогічного. Зокрема, до експерименту було залучено Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», Ужгородський національний університет, Волинський національний університет імені Лесі

Українки, Сумський національний аграрний університет, Полтавський університет економіки і торгівлі.

Взагалі педагогічне дослідження було розпочато, безпосередньо, із самого початку написання дисертаційної роботи, зокрема педагогічний експеримент складався з чотирьох основних послідовних етапів таких, як:

перший етап був підготовчий або теоретико-методологічний етап, який тривав із жовтня 2022 року по листопад 2023 року та передбачав вивчення, аналіз та узагальнення науково-педагогічної, психологічної, методичної літератури із зазначеної проблеми, тобто на цьому етапі було уточнено ключові поняття наукової роботи, зокрема поняття «мотивація», «професійна мотивація», «професійна мотивація майбутніх менеджерів», визначено зміст, структуру базового поняття дослідження та подано характеристики структурних компонентів;

другий етап відбувався в межах констатувального етапу, тривалість якого приблизно розпочалася з грудня 2023 по грудень 2024 року, зазначений етап передбачав здійснення порівняльного контекстуального аналізу освітніх програм зі спеціальності 073 «Менеджмент» в різних закладах вищої освіти в Україні; було розроблено та охарактеризовано, відповідно до вимог здійснення експериментальної роботи, методичний інструментарій, зокрема критерії, показники та рівні сформованості професійної мотивації майбутніх менеджерів, що сприяло здійсненню діагностики рівня та визначення стану сформованості професійної мотивації майбутніх менеджерів в процесі вивчення фахових дисциплін на сучасному етапі в контрольній та експериментальній групах, також було підібрано сукупність респондентів, які будуть брати участь в педагогічному експерименті; на цьому етапі були підібрані відповідні опитувальники, анкети та тести, а також визначені певні методи дослідження, зокрема, метод спостереження, ранжування, бесіди, анкетування, узагальнення практично-педагогічного досвіду та статистичні методи для аналізу отриманих даних;

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

третій етап був формувальний, який тривав з січня 2025р. по червень 2025р. і передбачав розроблення та обґрунтування педагогічних умов формування професійної мотивації майбутніх менеджерів в процесі вивчення фахових дисциплін; відповідно до поставлених завдань в межах формувального етапу відбувалося впровадження запропонованих педагогічних умов в освітній процес закладів вищої освіти; було здійснено підсумки та отримання статистичних даних після впровадження педагогічних умов в освітню практику закладів вищої освіти;

четвертий завершальний або узагальнюючий етап педагогічного експерименту Було розпочато з липня 2025 р. по жовтень 2025 р., який передбачав аналіз отриманих даних до і після формувального етапу педагогічного експерименту; систематизація отриманих результатів та опрацювання статистичної інформації щодо ефективності впроваджених педагогічних умов формування професійної мотивації майбутніх менеджерів; на цьому етапі було сформульовано загальні висновки дисертації.

Слід відзначити, що чітких меж між етапами немає, оскільки визначення було орієнтовним, водночас, кожен з етапів мав відповідний зміст та організаційно-технологічне забезпечення, тому нами було запропоновані умовні етапи педагогічного експерименту.

Експеримент був проведений серед здобувачів бакалаврського рівня четвертого курсу закладів вищої освіти, нами було навмисно обрано респондентів лише четвертого курсу. Ми обґрунтовуємо такий підхід специфікою обраної теми наукового дослідження, а саме: формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін. В змісті теми наукової роботи передбачено, що здобувачі освіти опанують всі фахові дисципліни, тому для достовірності констатувальний етап експерименту було проведено в грудні та січні після опанування обов'язкових освітніх компонентів на четвертому курсі здобувачів четвертого курсу із спеціальності 073 «Менеджмент», а вже формувальний

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

етап було проведено у другому семестрі. Ми дійшли такого висновку стосовно доцільності проведення педагогічного експерименту після контент аналізу освітніх програм із спеціальності 073 «Менеджмент». Ми також намагалися, щоб здобувачі-респонденти максимально опанували фахові дисципліни задля достовірності здійснення всіх етапів експерименту.

Ключовою метою визначення рівня сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів в процесі вивчення фахових дисциплін на сучасному етапі було не лише отримання об'єктивних даних щодо ефективності освітнього процесу в закладах вищої освіти, а й достовірності про недостатність сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів, що, в свою чергу, забезпечує необхідність здійснення формульованого етапу експерименту достовірними фактологічними матеріалом та отриманими даними в результаті проведення констатувального етапу. В результаті це надало змогу обґрунтовано спрогнозувати подальші напрями вдосконалення процесу формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін.

Було створено умови для розроблення та впровадження педагогічних умов формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін. Зокрема, було дотримано логічна послідовність всіх етапів педагогічного експерименту, забезпечено достатня кількість респондентів, було обґрунтовано вірогідність застосованих методів дослідження, які відповідають меті дисертаційної роботи.

Як було зазначено, основною метою констатувального етапу експериментального дослідження було визначення рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін.

Завданнями цього етапу експерименту стали:

по-перше, обрати заклад вищої освіти, в якому здійснюється професійна підготовка здобувачів першого (бакалаврського) рівня за

спеціальністю 073 «Менеджмент», на базі якого буде проведено педагогічний експеримент;

по-друге, визначити критерії, показники та рівні сформованості професійної мотивації в майбутні менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін;

по-третє, дібрати відповідні методики визначення рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін;

по-четверте, здійснити оцінку рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів.

Дослідження проводилося на базі Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», який здійснює професійну підготовку здобувачів за спеціальністю 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування». Із загальної кількості здобувачів (136 осіб), що склали генеральну сукупність респондентів, нами була визначена необхідна вибіркова кількість респондентів з урахуванням 95% рівня довіри та довірчого інтервалу 5%.

За підсумками було обрано вибірку сукупність для експерименту, яка склала 100 респондентів, при цьому не було потрібно використання додаткових критеріїв для відбору учасників з генеральної сукупності.

Наступним кроком дослідження стало визначення критеріїв та показників сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів, що дозволяють встановити рівень її сформованості в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін.

Аналіз психолого-педагогічної літератури в контексті професійної підготовки майбутніх менеджерів, з одного боку, дозволив виокремити критерії та показники, що характеризують професійну мотивацію в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін, а з іншого – підґрунтям для визначення критеріїв та показників стало обґрунтування та визначення у попередніх підрозділах структурні компоненти професійної

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

мотивації. Так, особистісно-мотиваційному критерію відповідає ціннісний критерій, когнітивному – змістовий, діяльнісному – комунікативно-поведінковий та рефлексивному компоненту відповідає оцінювальний критерій. Таким чином, нами були такі критерії, як: **ціннісний, змістовий, комунікативно-поведінковий та оцінювальний.**

Інтерпретація оцінки ціннісного, змістового, комунікативно-поведінкового та оцінювального критеріїв, показників відповідно до кожного критерію та трьох рівнів сформованості професійної мотивації майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін (продуктивний, достатній, критичний) подано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

**Критерії, показники та рівні сформованості професійної мотивації  
в майбутніх менеджерів**

Критерії	Показники	Рівні
		продуктивний
Ціннісний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- усвідомлення цінності професійної мотивації в контексті менеджерської діяльності;</li> <li>- наявність професійної зацікавленості як професіонала щодо організації та здійснення ефективної менеджерської діяльності;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здобувачі повністю усвідомлюють цінності професійної мотивації в системі професійної самореалізації в контексті менеджерської діяльності;</li> <li>- здобувачі мають на високому рівні професійну зацікавленість щодо організації та здійснення ефективної менеджерської діяльності;</li> </ul>
		<b>достатній</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- здобувачі недостатньо усвідомлюють цінності професійної мотивації в системі професійної самореалізації в контексті менеджерської діяльності;</li> <li>- здобувачі мають наміри щодо професійної зацікавленості, однак відсутні наміри щодо організації та здійснення ефективної менеджерської діяльності;</li> </ul>
		<b>критичний</b>
<b>З</b>	- наявність	<b>продуктивний</b>

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](http://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

	<p>професійних знань майбутніх менеджерів щодо методів, прийомів та технологій мотивування персоналу та самомотивування;</p> <p>- знання психології розвитку особистості, з метою визначення сильних та слабких якостей особисті кожного з членів персоналу;</p>	<p>- здобувачі в повному обсязі володіють знаннями щодо змісту і сутності ефективного мотивування, різних мотиваційних стимулах, методах, прийомах та технологіях мотивування персоналу відповідно до індивідуальних особистісних якостей персоналу та самомотивування;</p> <p>- володіння на високому рівні знаннями психології розвитку особистості, з метою визначення сильних та слабких якостей особисті кожного з членів персоналу задля визначення найефективніших стратегій мотивування персоналу та здійснення самомотивації;</p>
		<b>достатній</b>
		<p>- здобувачі частково володіють знаннями щодо змісту і сутності ефективного мотивування, різних мотиваційних стимулах, методах, прийомах та технологіях мотивування персоналу відповідно до індивідуальних особистісних якостей персоналу та самомотивування;</p> <p>- володіння фрагментарними (інтуїтивному рівні) знаннями психології розвитку особистості, з метою визначення сильних та слабких якостей особисті кожного з членів персоналу задля визначення найефективніших стратегій мотивування персоналу та здійснення самомотивації;</p>
		<b>критичний</b>
		<p>- здобувачі не володіють знаннями щодо змісту і сутності ефективного мотивування, різних мотиваційних стимулах, методах, прийомах та технологіях мотивування персоналу відповідно до індивідуальних особистісних якостей персоналу та самомотивування;</p> <p>- володіння фрагментарними знаннями психології розвитку особистості, з метою визначення сильних та слабких якостей особисті кожного з членів персоналу задля визначення найефективніших стратегій мотивування персоналу та здійснення самомотивації;</p>
<b>Комунікативно-колективні</b>	<p>- вміння мотивувати персонал колективу до професійного саморозвитку;</p> <p>- вміння визначати темперамент та особливості характеру кожного з членів персоналу з метою</p>	<b>продуктивний</b>
		<p>- володіння уміннями легко мотивувати персонал колективу до професійного саморозвитку;</p> <p>- уміння швидко визначати темперамент та особливості характеру кожного з членів персоналу з метою використання індивідуального підходу;</p> <p>- наявність умінь до самомотивації власної професійно-менеджерської діяльності;</p>
		<b>достатній</b>

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

	<p>використання індивідуального підходу;</p> <p>- уміння самотивувати власну професійну діяльність;</p>	<p>- володіння частковими вміннями мотивувати персонал колективу до професійного саморозвитку;</p> <p>- наявність вмінь на достатньому рівні визначати темперамент та особливості характеру кожного з членів персоналу з метою використання індивідуального підходу;</p> <p>- наявність умінь до самотивації власної професійно-менеджерської діяльності, але не належно високому рівні, тобто фрагментарно і не постійно;</p> <p style="text-align: center;"><b>критичний</b></p> <p>- нестане володіння вміннями мотивувати персонал колективу до професійного саморозвитку;</p> <p>- відсутність вмінь у здобувачів визначати темперамент та особливості характеру кожного з членів персоналу з метою використання індивідуального підходу;</p> <p>- відсутність умінь до самотивації власної професійно-менеджерської діяльності;</p>
<b>Оцінювальний</b>	<p>- здатність до рефлексивної поведінки майбутніх менеджерів щодо мотивування персоналу до перспективного розвитку компанії та власних інтересів;</p>	<p style="text-align: center;"><b>продуктивний</b></p> <p>- набуття здобувачами здатності до рефлексивної поведінки майбутніх менеджерів щодо мотивування персоналу до перспективного розвитку компанії та власних інтересів;</p> <p>- виявлення здатності до самоорганізації майбутніми менеджерами, що сприяє самотивуванню та до власного професійного саморозвитку;</p>
	<p>- здатність до самоорганізації майбутні менеджерів, що сприяє самотивуванню та до власного професійного саморозвитку.</p>	<p style="text-align: center;"><b>достатній</b></p> <p>- здобувачі проявляють частково здатність до рефлексивної поведінки стосовно мотивування персоналу до перспективного розвитку компанії та власних інтересів;</p> <p>- виявлення фрагментарне здатності до самоорганізації майбутніми менеджерами, що сприяє самотивуванню та до власного професійного саморозвитку;</p>
		<p style="text-align: center;"><b>критичний</b></p> <p>- здобувачі не проявляють здатності до рефлексивної поведінки стосовно мотивування персоналу до перспективного розвитку компанії та власних інтересів;</p> <p>- здобувачі не виявлення здатності до самоорганізації майбутніми менеджерами, що сприяє самотивуванню та до власного професійного саморозвитку.</p>

Отже, нами було обґрунтовано та виокремлені критерії, показники та рівні сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів в процесі

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

професійної підготовки. Наступним кроком в процесі підготовки та організації експериментальної роботи було визначення відповідних методик та анкет за допомогою, яких ми б змогли здійснити вимірювання рівня професійної мотивації в майбутніх менеджерів.

Нами було візуально представлено відповідність критерії, показників та підібраних діагностичних методик у вигляді таблиці (див. таблицю 1.5)

*Таблиця 1.5.*

**Діагностичний інструментарій для оцінки  
сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів**

<b>Критерії</b>	<b>Показники</b>	<b>Діагностичні методики</b>
<b>Ціннісний</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- усвідомлення цінності професійної мотивації в контексті менеджерської діяльності;</li> <li>- наявність професійної зацікавленості як професіонала щодо організації та здійснення ефективної менеджерської діяльності;</li> </ul>	<p>методика діагностики структури ціннісних орієнтацій особистості (за С. Бубновим);</p> <p>анкета на визначення мотивів вибору професії (за А. Щербаковою);</p> <p>Опитувальник щодо професійної зацікавленості респондентів в управлінській діяльності;</p>
<b>Змістовий</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність професійних знань майбутніх менеджерів щодо методів, прийомів та технологій мотивування персоналу та самомотивування;</li> <li>- знання психології розвитку особистості, з метою визначення сильних та слабких якостей особисті кожного з членів персоналу;</li> </ul>	<p>анкета щодо виявлення знань методів, прийомів та технологій мотивування персоналу та самомотивування;</p> <p>опитувальник вивчення темпераменту (за Я. Стреляу);</p>
<b>Комунікативно-поведінковий</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вміння мотивувати персонал колективу до професійного саморозвитку;</li> <li>- уміння визначати темперамент та особливості характеру кожного з членів персоналу з метою використання індивідуального підходу;</li> <li>- уміння самомотивувати власну професійну діяльність;</li> </ul>	<p>використання кейс-методу та методу експертної оцінки; усне й письмове розрішення кейсів;</p> <p>усне й письмове опитування; індивідуальні та групові бесіди;</p> <p>незалежне експертне спостереження;</p>

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

<b>Оцінюваний</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здатність до рефлексивної поведінки майбутніх менеджерів щодо мотивування персоналу до перспективного розвитку компанії та власних інтересів;</li> <li>- здатність до самоорганізації майбутніх менеджерів, що сприяє самомотивуванню та до власного професійного саморозвитку.</li> </ul>	питальник з рефлексивності (А. Карпов); педагогічне спостереження;
-------------------	---	---

Коротко охарактеризуємо кожний критерій та показники сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів. Отже, перший критерій – це ціннісний критерій, який відображає спрямованість ціннісних орієнтацій особистості, а саме майбутніх менеджерів щодо усвідомлення значущості менеджерської діяльності як професійнозначущої в українському суспільстві. Цей критерій охоплює наявність відповідних мотивів, інтересів та цінностей, що створюють підґрунтя саме для мотиваційного компонента. Ціннісний критерій визначає характер майбутньої професійної діяльності в майбутніх менеджерів, тому до показників ціннісного критерію ми віднесли так, як: по-перше, цінності професійної мотивації в контексті менеджерської діяльності; по-друге, наявність професійної зацікавленості як професіонала щодо організації та здійснення ефективної менеджерської діяльності. В цьому контексті нами було відразу підібрані методики вимірювання ціннісного критерію. Для перевірки рівнів сформованості професійної мотивації відповідно до першого показника (цінності професійної мотивації в контексті менеджерської діяльності) ціннісного критерію нами було обрано методику діагностики структури ціннісних орієнтацій особистості (за С. Бубновим). Методику розміщено в додатках до дисертації (Див. додаток А). Зазначена методика призначена для визначення фактичної структури ціннісних орієнтацій особистості. Ступінь враженості або реалізації кожної окремої цінності визначається за спеціальним ключом.

Відповідно до наступного показника (наявність професійної зацікавленості як професіонала щодо організації та здійснення ефективної

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

менеджерської діяльності) ціннісного критерію, нами було обрано два опитувальника, які представлені в додатках. (Див. додатки Б, В). З одного боку, ми намагалися виявити ступінь зацікавленості в професії менеджера, тому анкета називалася «Анкета на визначення мотивів вибору професії», що була розроблена А. Щербаковою (Див. додаток Б). Зазначена анкета сприятиме виявленню причин, які впливають на обрання професії менеджера, серед яких А – прагнення самореалізуватися та реалізувати власні професійні домагання стосовно кар'єрного зростання; Б – матеріальне благополуччя; В – прагнення до креативної діяльності, нових менеджерських технологій тощо.

Наступним етапом з метою формування ефективної системи мотивації здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 Менеджмент, нами була запропонований опитувальник, який передбачав отримання інформації щодо професійної зацікавленості респондента в управлінській діяльності, а також його потенційних можливостей щодо успішного функціонування сфері професійного менеджменту (Див. додаток В).

Задля перевірки рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів в процесі вивчення фахових дисциплін за змістовим критерієм за показником (наявність професійних знань майбутніх менеджерів щодо методів, прийомів та технологій мотивування персоналу та самомотивування) нами була розроблена авторська анкета щодо виявлення знань методів, прийомів та технологій мотивування персоналу та самомотивування майбутніх менеджерів, що представлена в додатках до дисертації (Див. додаток Г). Анкета була запропонована майбутнім менеджерах із спеціальності 073 Менеджмент першого (бакалаврського) рівня з метою визначення рівня знань зі своєї спеціальності, безпосередньо професійної мотивації.

Стосовно другого показника змістового критерію, а саме знання психології розвитку особистості, з метою визначення сильних та слабких якостей особисті кожного з членів персоналу, нами було застосовано

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

опитувальник вивчення темпераменту за Я. Стреляу, який було подано в додатках (Див. додаток Д). Опитувальник був розроблений видатним польським психофізіологом Яном Стерляу, який спираючись на диференційовано-психофізіологічну концепцію Павлова-Теплова, розробив методику, призначену для оцінювання трьох базових характеристик нервової системи: сили й рівня процесів збудження, сили процесів гальмування та рівня рухливості нервових процесів. Сам тест включав три шкали та містив 134 запитання з трьома варіантами відповіді: «так», «не знаю» і «ні». Для проведення зазначеного питальника необхідний був тестовий буклет зі стандартною інструкцією та переліком питань, а також відповідний бланк, де навпроти кожного номера респондента потрібно ставити хрестик у відповідній колонці, що відповідає обраному варіанту відповіді. Всі запитання поділено було між трьома шкалами: 45 – до першої, 44 – до другої, від 45 – до третьої. Переважна більшість запитань передбачала прямі відповіді «так», однак, були зворотні відповіді, для яких вірною відповіддю вважалося «ні».

Задля перевірки рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів в процесі вивчення фахових дисциплін за комунікативно-поведінковим критерієм відповідно до показника, який передбачав вміння мотивувати персонал, то задля вимірювання цього показника нами було прийняте рішення в межах вимірювання цього критерію використати кейс-метод. В даній ситуації нам необхідно було також застосувати метод експертної оцінки, який передбачав визначення та обрання експертів в межах незалежної експертної оцінки.

В межах проведеного дослідження нами були розв'язані такі завдання, як: по-перше, розробити опитувальний лист для експертів, у якому експерти повинні оцінити актуальність дослідження формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін здобувачів напрямку підготовки 073 Менеджмент, а також оцінити експертів, які можуть виступити в ролі «експерта» в педагогічному

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

експериментальному дослідженні оцінювання щодо сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів в процесі вивчення фахових дисциплін; зібрати та проаналізувати результати експертних оцінок; застосувати методи самооцінки та групової оцінки задля виявлення відповідних та невідповідних експертів.

В межах дослідження було використано думку 15 експертів, серед яких були представники різних компаній, зокрема стейкхолдери та гаранті освітніх програм із спеціальності 073 Менеджмент. Серед експертної групи були гаранті освітніх програм з різних закладів вищої освіти України, тобто керівники проектної групи та члени проектної групи, які мають ступінь доктора та кандидата економічних наук, професора та доцента. Зовнішні експерти були запрошені з Української асоціації з розвитку менеджменту та бізнесу; представники Міжнародної медичної платформи «Інформаційні теології в медицині», представники з ТОВ «Київтехмед» та ін.

Експертне опитування з оцінкою щодо рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів була використана за наступними показниками: вміння мотивувати персонал колективу до професійного саморозвитку; уміння визначати темперамент та особливості характеру кожного з членів персоналу з метою використання індивідуального підходу відповідно до комунікативно-поведінкового критерію.

Технологія відбору експертів для експериментальної роботи щодо оцінки рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін складалася з трьох етапів: перший етап характеризувався визначенням мети експертного опитування; другий етап передбачав визначення критеріїв відбору експертів; третій етап характеризувався визначенням оцінки компетентності експертів.

Відповідно до діагностичних методик, які були обрані в межах експериментальної роботи, нами було запропоновано використання кейс-методу та методу експертної оцінки; усне й письмове рішення кейсів; усне й

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

письмове опитування; індивідуальні та групові бесіди. З метою перевірки кейсових завдань, які були виконані респондентам, і були обрані експерти, а також для експериментальної роботи в межах визначення рівня сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерах в процесі вивчення фахових дисциплін за комунікативно-поведінковим критерієм; визначення актуальності формування професійної мотивації в майбутніх менеджерах у процесі вивчення фахових дисциплін.

В межах визначення критеріїв відбору експертів, нами були визначені такі критерії, як: 1) вид менеджерської діяльності або менеджерська посада; 2) досвід роботи за профілем експериментальної роботи; 3) рівень кваліфікації експерта. Всі ці критерії були враховані при відборі експертів, які взяли участь в педагогічному експерименті.

Останнім етапом технології відбору експертів для експериментальної роботи була здійснення оцінки компетентності експертів, яка передбачала самооцінку експертів та колективну оцінку компетентності.

Метод колективної оцінки ґрунтувався на взаємному оцінюванні експертів шляхом виділення зі списку найбільш компетентних колег (необхідно було обрати десятиох з п'ятнадцяти запропонованих кандидатур). На основі отриманих відповідей було сформовано таблицю, де в кожній клітинці значення 1 позначає здійснений вибір, а порожня клітинка означає відсутність, значення 0 вказує, що жоден з експертів не має права голосувати за себе. В освітньому стовбці таблиці наведено загальна кількість голосів, що були отримані певним експертом. Ці показники приймаються як вагомні коефіцієнти думок щодо відповідного фахівця. Первинні результати взаємного оцінювання компетентності експертів наведено в таблиці 1.6.

Після заміни на ваги одиниць у таблиці (за стовпчиками) нами було отримано ранжовний ряд оцінок рівня компетентності всіх 15 експертів. Рангова оцінка компетентності  $k_1$  для участі в експериментальному оцінюванні певного експерта має бути не нижчою 10 місця.

*Таблиця 1.6.*

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

**Первинні результати взаємного оцінювання компетентності експертів з менеджменту**

№ експерта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Загальна думка
1	0	1	-	1	1	1	-	1	1	1	-	1	1	-	-	11
2	1	0	1	-	1	1	-	1	-	-	1	1	1	-	1	11
3	1	1	0	-	1	-	1	-	1	1	-	1	-	1	1	10
4	-	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
5	-	1	-	1	0	1	1	1	1	-	1	-	1	1	1	12
6	1	1	-	1	1	0	1	-	1	1	1	-	1	-	1	11
7	1	-	1	1	1	1	0	1	1	-	1	1	1	-	1	13
8	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	15
9	-	1	-	1	1	-	1	1	0	-	1	-	1	-	1	9
10	-	-	1	1	1	1	-	1	-	0	1	-	-	1	1	8
11	-	1	1	1	-	1	1	-	1	1	0	-	-	1	1	11
12	1	1	1	-	1	1	-	-	1	1	1	0	1	1	1	13
13	1	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1	1	0	1	1	15
14	1	1	-	1	1	1	1	1	-	1	1	1	1	0	1	12
15	-	1	-	1	-	1	1	1	-	-	1	1	1	1	0	10

Достатнім рівнем компетентності експерта, розрахованим методом самооцінки, для дослідження нами визнавалося значення коефіцієнта  $k_2$ , не меншого за 0,75. Для досягнення значення коефіцієнта  $k_2 = 0,75$ , необхідно було, щоб експерт складовим критерію присвоїв значення:

- «оцінка рівня теоретичного знання проблеми» – 1 б. «високий» та «оцінка практичного досвіду» – 1 б. «високий»;
- «оцінка рівня теоретичного знання проблеми» – 1 б. «високий» та «оцінка практичного досвіду» – 0,5 б. «середній»;
- «оцінка рівня теоретичного знання проблеми» – 0,5 б. «середній» та «оцінка практичного досвіду» – 1 б. «високий».

Підсумкові результати оцінювання компетентності експертів за використання методів самооцінки та колективного оцінювання наведено в

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

додатках (Див. додаток Є). В додатку також представлені уточнені результати взаємного оцінювання компетентності експертів.

За даними таблиці для участі в експериментальній роботі були відібрані експерти під номерами 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,15. Під номерами 1, 2, 3, 5, 7 експерти були виключені. Відібрані для участі в експерименті експерти переважно оцінили актуальність формування професійної мотивації в майбутніх менеджерах в процесі вивчення фахових дисциплін на 8-10 балів, продемонструвавши майже однотайну думку. Водночас, процес оцінювання рівня вмінь респондентів мотивувати до професійного саморозвитку, уміння самомотивувати власну професійну діяльність та визначення компетентності самих експертів здійснювалося окремо. При цьому експерти, які успішно пройшли відбір, загалом надали нижчі оцінки, ніж ті, які не були допущені до подальшої участі в дослідженні.

В результаті якісного здійснення відбору експертів для участі в експериментальній роботі ми дійшли таких висновків:

по-перше, ефективність одночасного використання двох методик таких, як самооцінювання та колективне оцінювання, підтверджено завдяки можливості виключити з дослідження оцінки найменш компетентних експертів, що сприяло підвищенню якості підсумкових результатів;

по-друге, встановлено певну закономірність, яка полягає в тому, що оцінки виключених експертів виявилися подібними між собою, тоді як оцінки експертів, які пройшли відбір, також виявилися взаємно схожими, але водночас відрізнялися від оцінок відсторонених учасників;

по-третє, якщо враховувати лише оцінки експертів, які успішно пройшли відбір, високий рівень актуальності формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін підтверджується;

по-четверте, для проведення експериментальної роботи було обрано двох експертів із числа відібраних, які мали змогу здійснити незалежне оцінювання рівня сформованості професійної мотивації в майбутніх

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

менеджерах в процесі вивчення фахових дисциплін за комунікативно-поведінковим критерієм.

Також нами була розроблена шкала для оцінювання кейс-завдань, які були запропоновані респондентам. Текстові завдання для кейсів подано в додатках (Див. додаток Ж). Експертам була запропонована розроблена шкала оцінювання кейсів респондентів. Кожному рівню відповідала оцінка від 1 до 3 балів згідно з установленою шкалою, що використовувалася для подальшої інтерпретації результатів ЕГ та КГ, які брали участь в педагогічному експерименті. Для кожного з критерію було обрано лише одне значення зі шкали для всієї групи. Зокрема, якщо сумарне значення за чотирма критеріями становило 3 бали, то це свідчило про присвоєння критичного рівня сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів; значення в межах від 4 до 6 балів відповідало достатньому рівню; від 7 до 9 балів – продуктивному рівню. Така шкала оцінювання враховувалася при інтерпретації всіх методик, які були використані в дослідженні при діагностуванні респондентів, зокрема для вимірювання рівнів показників за допомогою кейс-методу.

Респондентам були запропоновані дві кейс-ситуації, які вони повинні були обговорити в групах та прийняти колективне рішення щодо вирішення проблемної ситуації. За роботою кожного з респондентів уважно спостерігали обрані експерти. На завершенні групової роботи кожний з респондентів отримав бали відвідано до розробленої шкали, які поставили експерти.

Задля перевірки рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів в процесі вивчення фахових дисциплін за оцінювальним критерієм за показником (здатність до рефлексивної поведінки майбутніх менеджерів щодо мотивування персоналу до перспективного розвитку компанії та власних інтересів) нами був обраний питальник з рефлексивності (за А. Карповим). За допомогою експертної оцінки нами було здійснено вимірювання такого показника, як здатність до

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

самоорганізації майбутні менеджерів, що сприяє самомотивуванню та до власного професійного саморозвитку. Воно відбувалося в межах групової роботи респондентів над кейс-завданнями, завдяки педагогічному спостереженню.

Отже, в процесі експериментальної роботи було обрано 100 здобувачів 4 курсу першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузь знань 07 «Управління та адміністрування». Слід зазначити, що кожену групу здобувачів було сформовано методом випадкової вибірки. Обидві групи (контрольна та експериментальна) перебували в рівних умовах щодо матеріально-технічного забезпечення, зокрема, мали однаковий доступ до ресурсів матеріальної бази та всіх елементів освітнього середовища.

Проаналізуємо результати констатувального етапу експерименту за окремими критеріями сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів: ціннісним, змістовим, комунікативно-поведінковим та оцінювальним. Візуально результати подано в таблиці (див. таблицю 1.7.).

*Таблиця 1.7.*

**Діагностика рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів в процесі вивчення фахових дисциплін відповідно до критеріїв на констатувальному етапі експерименту**

Групи	Рівні сформованості за ціннісним критерієм					
	критичний		достатній		продуктивний	
	кількість	%	кількість	%	кількість	%
ЕГ	25	50,00	18	36,00	7	14,00
КГ	23	46,00	19	38,00	8	16,00
Групи	Рівні сформованості за змістовим критерієм					
	критичний		достатній		продуктивний	
	кількість	%	кількість	%	кількість	%
ЕГ	19	38,00	20	40,00	11	22,00
КГ	19	38,00	20	40,00	11	22,00

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

Групи	Рівні сформованості за комунікативно-поведінковим критерієм					
	критичний		достатній		продуктивний	
	кількість	%	кількість	%	кількість	%
ЕГ	20	40,00	20	40,00	10	20,00
КГ	19	38,00	21	42,00	10	20,00
Групи	Рівні сформованості за оцінювальним критерієм					
	критичний		достатній		продуктивний	
	кількість	%	кількість	%	кількість	%
ЕГ	25	50,00	18	36,00	7	14,00
КГ	23	46,00	19	38,00	8	16,00

Згідно з даними, наведеними в таблиці 1.7, рівні сформованості професійної мотивації за ціннісним критерієм у контрольній групі (КГ) зафіксовано 23 респонденти (46 %) від загальної кількості респондентів групи) з критичним рівнем розвитку професійної мотивації. Достатній рівень продемонстрували 19 респондентів (38,00%), а продуктивний рівень лише 8 респондентів (16%). У експериментальній групі (ЕГ) критичний рівень показали 25 респондентів (50%), достатній рівень мали 18 респондентів, щодо продуктивного рівня, то тільки 7 респондентів (14%) продемонстрували цей рівень.

За підсумками опрацювання результатів нами були виокремлені запитання, на які більшість респондентів давали неправильну відповідь або мали низькі показники щодо професійної мотивації. Особливо часто респонденти мали критичний рівень зацікавленості до обраної професії, оскільки мали на меті матеріальне благополуччя, ніж престижність професії менеджера або творчий підхід до виконання менеджерської роботи.

За даними таких показників, як усвідомлення цінності професійної мотивації в контексті менеджерської діяльності та наявність професійної зацікавленості як професіонала щодо організації та здійснення ефективної менеджерської діяльності відповідно до ціннісного критерію, ми дійшли

висновку про те, що як в КГ, так і в ЕГ беруть участь респонденти, які мають майже однакові показники рівнів сформованості професійної мотивації за ціннісним критерієм, тобто за критичним, достатнім і продуктивним рівнями, що досить важливо довести в межах констатувального етапу експеримент з метою отримання достовірних даних після формувального етапу педагогічного дослідження.

Загалом, здобувачі четвертого курсу недостатньо усвідомлюють цінності професійної мотивації в системі професійної самореалізації в контексті менеджерської діяльності, втім, вони мають наміри щодо професійної зацікавленості, однак у респондентів не було виявлено наявності стійких намірів щодо організації та здійснення ефективної менеджерської діяльності. Серед респондентів домінують мотиви, пов'язані з вибором престижної професії, чітко простежується прагнення досягти високого соціального статусу та реалізувати амбітні життєві цілі. Водночас у них не виявляється прагнення до творчої діяльності, зацікавленості в новітніх технологіях, а також бажання оволодіти необхідними навичками та вміннями, яких потребує обрана професія. За даними анкетування щодо професійної зацікавленості щодо організації та здійснення ефективної менеджерської діяльності, то в більшості респондентів було виявлено критичний рівень.

Згідно з даними, наведеними в таблиці 1.7, щодо рівнів сформованості професійної мотивації за змістовим критерієм в обох групах, і в контрольній групі (КГ), і в (ЕГ) експериментальній зафіксовано по 19 респондентів (38%), тобто абсолютно однакова кількість респондентів з критичним рівнем розвитку професійної мотивації за змістовим критерієм. Достатній рівень продемонстрували по 20 респондентів в обох групах (40%), а продуктивний рівень продемонструвало 11 респондентів (22%).

За показниками рівнів сформованості професійної мотивації за змістовим критерієм, ми дійшли висновків, що респонденти мають абсолютно однакові показники в обох групах, ми пояснюємо тим, що якість

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

засвоєння матеріалу та викладання фахових дисциплін є достатньо стабільним, втім недостатнім, щоб сформувавши у здобувачів наміри, які б спонукали до діяльності, а не залишалися лише намірами.

Відповідно до отриманих даних (38,00%) в (КГ) та в (ЕГ) здобувачі не володіють знаннями щодо змісту і сутності ефективного мотивування, різних мотиваційних стимулах, методах, прийомах та технологіях мотивування персоналу відповідно до індивідуальних особистісних якостей персоналу та самомотивування та володіння фрагментарними знаннями психології розвитку особистості, з метою визначення сильних та слабких якостей особисті кожного з членів персоналу задля визначення найефективніших стратегій мотивування персоналу та здійснення самомотивації. Більшість респондентів мають критичний та достатній рівень.

За підсумками опрацювання результатів ми виокремили запитання, на які більшість респондентів давали неправильні відповіді. Особливо часто здобувачі неправильно відповідали на запитання тесту, пов'язані з визначенням менеджерських проблеми щодо мотивації персоналу, щодо сутності існуючих теорій мотивації працівників; щодо класифікації технологій мотивування працівників, щодо сутності використання бонусних програм та визначення їх переваг та недоліків, а також сутність та основні принципи оцінки працівників.

За показниками (вміння мотивувати персонал колективу до професійного саморозвитку; уміння визначати темперамент та особливості характеру кожного з працівників з метою використання індивідуального підходу; уміння самомотивувати власну професійну діяльність) сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів за комунікативно-поведінковим критерієм, нами було зафіксовано в (КГ) 19 респондентів (38,00 % від загальної кількості респондентів групи) з критичним рівнем сформованості професійної мотивації. Достатній рівень продемонстрували 21 респондентів (42,00%), а продуктивний рівень лише 10 респондентів (20,00%). У експериментальній групі результати невагоме відрізнялися від

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

контрольної. Нами були отримані такі дані в (ЕГ) критичний рівень показали 20 респондентів (40,00%), достатній рівень мали 20 респондентів (40,00%), щодо продуктивного рівня, також 10 респондентів (20,00%) продемонстрували цей рівень.

Рівень сформованості професійної мотивації в здобувачів за комунікативного-поведінковим критерієм був оцінений двома експертами, Респондентам було запропоновано групову роботу щодо розв'язання кейс-ситуацій, які подано в додатках (Див. додаток Ж). за роботою здобувачів спостерігали експерти, з метою виявлення практичних вмінь вирішення комунікативно-поведінкових завдань в сфері мотивування працівників, а також ефективної поведінки з колегами. Оцінювання відбувалося за шкалою, яку подано в цьому є додатку.

Експерти відзначили не володіння вміннями мотивувати інших респондентів, в процесі вирішення та обговорення кейс-ситуацій респонденти продемонстрували відсутність вмінь у здобувачів визначати темперамент та особливості характеру кожного з членів групи з метою використання індивідуального підходу, відсутність умінь до самомотивації власної професійно-менеджерської діяльності. Експерти відзначили невміння здобувачів вирішувати конфліктні ситуації в ході ділової комунікації.

За останніми показниками (здатність до рефлексивної поведінки майбутніх менеджерів щодо мотивування персоналу до перспективного розвитку компанії та власних інтересів; здатність до самоорганізації майбутніх менеджерів, що сприяє самомотивуванню та до власного професійного саморозвитку) сформованості професійної мотивації за оцінювальним критерієм, нами було зафіксовано рівні сформованості професійної мотивації за оцінювальним критерієм у контрольній групі (КГ) зафіксовано 23 респонденти (46,00 % від загальної кількості респондентів групи) з критичним рівнем сформованості професійної мотивації. Достатній рівень продемонстрували 19 респондентів (38,00%), а продуктивний рівень лише 8 респондентів (16,00%). У експериментальній групі (ЕГ) критичний рівень

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

показали 25 респондентів (50,00%), достатній рівень мали 18 респондентів, щодо продуктивного рівня, то тільки 7 респондентів (14,00%) продемонстрували цей рівень.

В результаті отриманих даних, ми помітили однаковість рівнів сформованості професійної мотивації у майбутніх менеджерів в процесі вивчення фахових дисциплін за ціннісним та оцінювальними критеріями, ми пояснюємо таке співпадіння зафіксованих показників прямою взаємозалежністю цих критеріїв, оскільки ціннісний критерій в значній мірі впливає на отримання результатів, тобто оцінювання власної менеджерської діяльності майбутніми менеджерами.

Наступним кроком щодо підведення підсумків за констатувальним етапом педагогічного експерименту, нами було подано таблицю значення рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів в процесі вивчення фахових дисциплін в (ЕГ) та (КГ) наприкінці констатувального етапу (див. табл. 1.8 та рисунок 1.5).

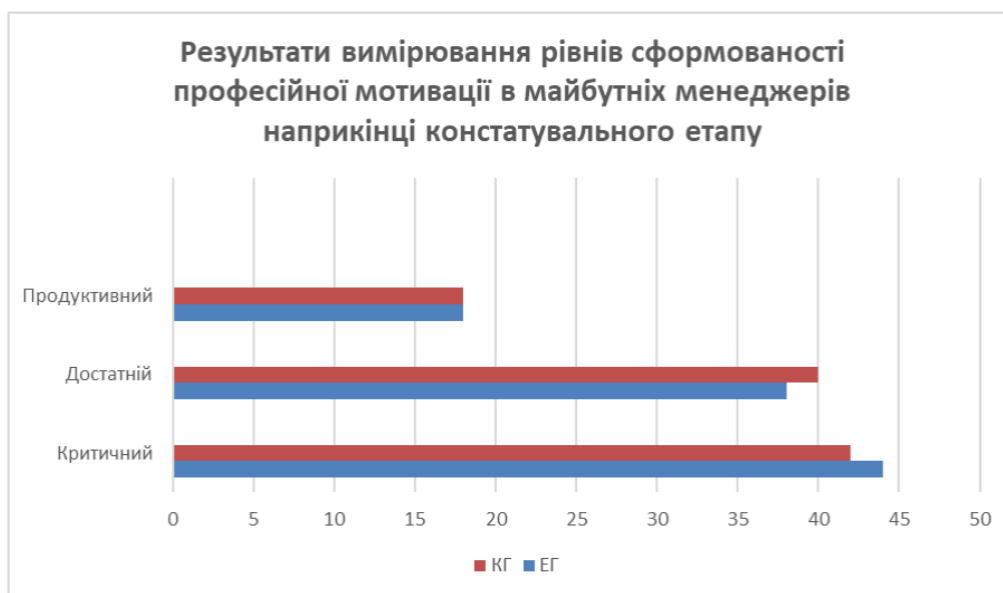
*Таблиця 1.8.*

**Результати вимірювання рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів наприкінці констатувального етапу експерименту**

Групи	Рівні сформованості професійної мотивації					
	критичний		достатній		продуктивний	
	кількість	%	кількість	%	кількість	%
ЕГ	22	44,00	19	38,00	9	18,00
КГ	21	42,00	20	40,00	9	18,00

Відповідно до отриманих даних можемо впевнено констатувати однаковість рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів в процесі вивчення фахових дисциплін, а саме: критичного рівня (44,00%) в ЕГ та (42,00) в КГ, цей рівень найвищий серед інших; достатнього (38,00%) в ЕГ та (40,00) в КГ, який також превалує і продуктивний було зафіксовано однакові показники в обох групах (18%).

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20



**Рис. 1.5. Результати вимірювання рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів наприкінці констатувального етапу експерименту**

Отримані результати дають змогу з достатнім ступенем впевненості нам констатувати той факт, що явне переважання респондентів із критичним рівнем сформованості професійної мотивації в процесі вивчення фахових дисциплін (43,00 %), з достатнім рівнем (39,00 %) та продуктивним рівнем (18,00 %) (див. таблицю 1.9.). Візуально середні значення рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів наприкінці констатувального етапу експерименту представлено на рисунку (див. рис. 1.6.).

*Таблиця 1.9.*

**Середні значення рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів наприкінці констатувального етапу експерименту**

Кількість здобувачів в групі	Рівні сформованості професійної мотивації					
	критичний		достатній		продуктивний	
	кількість	%	кількість	%	кількість	%
50	21,5	43,00	19,5	39,00	9	18,00

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20



**Рис. 1.6. Середні значення рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів наприкінці констатувального етапу експерименту.**

Аналіз отриманих даних довів, що процентне співвідношення респондентів за рівнями сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів на етапі констатувального етапу експерименту в різних групах приблизно однакове. Крім того, в усіх групах основна частина респондентів критичний та достатній рівні сформованості професійної мотивації.

Узагальнення результатів, отриманих на констатувальному етапі педагогічного експерименту за всіма критеріями (ціннісним, змістовим, комунікативно-поведінковим, оцінювальним), дало змогу сформулювати висновки узагальнюючого характеру.

По-перше, на констатувальному етапі експериментального дослідження не було виявлено суттєвих відмінностей між контрольною та експериментальною групами. Як у контрольній (42%), так і в експериментальній (44%) групі переважали респонденти з критичним рівнем сформованості професійної мотивації в майбутніх в процесі вивчення фахових дисциплін, що свідчить про незначну різницю в 2%. За достатнім рівнем сформованості професійної мотивації розбіжність між контрольною (40%) та експериментальною (38%) групами становила також 2%. Щодо останнього, продуктивного рівня сформованості професійної мотивації різниці взагалі немає, а показники повністю співпадають.

По-друге, було виявлено наявність у значної частини респондентів критичного та достатнього рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів в процесі вивчення фахових дисциплін, що свідчить про недостатнє використання викладачами освітнього потенціалу фахових дисциплін для формування у здобувачів вищої освіти відповідних знань та вмінь. Зокрема, йдеться про засвоєння основ, пов'язані з визначенням менеджерських проблеми щодо мотивацій персоналу, щодо сутності існуючих теорій мотивацій працівників; щодо класифікації технологій мотивування працівників, щодо сутності використання бонусних програм та визначення їх переваг та недоліків, а також сутність та основні принципи оцінки працівників.

По-третє, освітня програма першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузь знань 07 «Управління та адміністрування» потребує перегляду та внесення незначних змін в змісті освітніх компонентів як у теоретичній, так і в практичній блоки відповідно до вищезазначених вимог та актуальних потреб професійної підготовки майбутніх менеджерів.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі дисертаційної роботи було представлено теоретико-методологічні основи професійної підготовки майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін. Проведений аналіз наукової, психолого-педагогічної, методичної літератури довів, що за внутрішнім змістом проблема формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів набула міждисциплінарного характеру та вивчається у різних сферах освітньо-професійної підготовки.

Теоретичний аналіз наукових праць дозволив уточнити, що сутність ключового поняття дисертаційної роботи. Запропоновано тлумачення

*поняття професійної мотивації майбутніх менеджерів, як інтегральне особистісне утворення, яке поєднує внутрішні і зовнішні мотиви, ціннісно-смыслові орієнтації та мотиваційні установки, що забезпечують активне оволодіння знаннями, уміннями та навичками в процесі вивчення фахових дисциплін і стимулює майбутніх менеджерів до професійного саморозвитку та самовдосканалення.*

Автором було запропоновано власний погляд щодо комплексу мотиваційних установок майбутніх менеджерів до оволодіння професійною діяльністю, зокрема в контексті вивчення фахових дисциплін було розроблено п'ять етапів: 1) визначення та обґрунтування потреби до оволодіння професійно-менеджерською діяльністю; 2) формулювання мети та завдань щодо оволодіння професійно-менеджерською діяльністю; 3) індивідуальна розробка стратегії щодо досягнення професійної траєкторії професійного зростання; 4) поступове виконання поставлених завдань задля досягнення сформульованої мети; 5) оцінювання отриманих результатів щодо оволодіння професійно-менеджерською діяльністю в процесі фахової підготовки та корекція результатів. Застосування комплексу мотиваційних установок, спрямованих на оволодіння професійною діяльністю у процесі вивчення фахових дисциплін, забезпечує формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів.

Теоретичне обґрунтування теоретико-методологічних основ дослідження сприяло розробленню структури професійної мотивації майбутніх менеджерів. В межах системного підходу дійшли висновків, що формування професійної мотивації в майбутні менеджерів не може зводитися до окремих знань, вмінь та навичок зі спеціальності, необхідна ефективна системна професійна мотивація майбутніх менеджерів, в межах якої буде відбуватися усвідомлення майбутніми менеджерами власного професійного розвитку.

В процесі здійснення контент-аналізу освітньо-професійних програм було встановлено, що в процесі викладання фахових дисциплін часто

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

передбачається ізольоване їх засвоєння майбутніми менеджерами з подальшим пошуком системних зав'язків. Такий підхід не забезпечує повноцінного формування професійної мотивації майбутніх менеджерів, тому нами було запропоновані структурні компоненти професійної мотивації майбутніх менеджерів та здійснено розробку педагогічних умов з урахуванням системного підходу, щоб забезпечити цілісність формування професійної мотивації.

Застосування системного підходу дозволило розглянути формування професійної мотивації майбутніх менеджерів, як цілісний процес, який складається із взаємопов'язаних компонентів.

З позицій соціологічного підходу формування позитивної професійної мотивації майбутніх менеджерів через активну соціальну взаємодію та використання практико-орієнтованих технологій навчання. Застосування групових форм роботи, рольових ігор, імітацій професійної діяльності, що сприяє розвитку професійних мотивів, активності здобувачів.

Психолого-педагогічний підхід додатково акцентує увагу на внутрішніх та зовнішніх мотивах і педагогічних методів стимулювання, заохочення на створення мотивуючого освітнього середовища, що забезпечує розвиток професійної мотивації в майбутніх менеджерів. Таким чином, ефективна підготовки майбутніх менеджерів передбачає комплексне, системне та цілеспрямоване формування професійної мотивації на всіх рівнях освітнього процесу.

На основі опитування стейкхолдерів у сфері менеджменту було здійснено ранжування мотиваційних стимулів та винагород, що дозволило визначити рейтинг професійно-мотиваційних пріоритетів менеджерів у кризових умовах і врахувати його при формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів.

В результаті теоретико-методологічного аналізу сутності ключового поняття нами було запропоновано структуру професійної мотивації

майбутніх менеджерів, яка складається з таких структурних компонентів, як особистісно-ціннісного, когнітивного, діяльнісного та рефлексивного.

Особистісно-ціннісний компонент відрізняється потребою та прагненням володіти професійними навичками, професійною компетентністю та професійно-значущими особистісними якостями менеджера, що є мотиваційним стимулом для самореалізації в професійній діяльності.

Когнітивний компонент характеризується володінням професійними знаннями щодо методів, прийомів та технологій мотивування персоналу та самомотивування відповідно до запитів сучасної економіки та ринку праці; знаннями психології розвитку особистості з метою використання індивідуального підходу до кожного співробітника в системі особистісно-професійної мотивації, тобто прагнення вивчення та розуміння поведінки персоналу в конкретній виробничій ситуації; знаннями способів ефективною мотивації та стимулювання до професійної діяльності персоналу.

Діяльнісний компонент характеризується комплексом вмінь та навичок майбутніх менеджерів щодо ділової комунікації з метою мотивування персоналу, дотримуючись норм ділової етики та норм етичної поведінки менеджерів з персоналом; щодо вміння мотивувати персонал колективу до кар'єрного та професійного розвитку відповідно до власних інтересів та компетентності кожного співробітника; щодо вміння самомотивувати власну професійну діяльність, завдяки самоорганізації, саморефлексії.

Рефлексивний компонент характеризується наявністю здатності та вміння в майбутніх менеджерів ініціювати професійну мотивацію в кожному члені персоналу; здатності до рефлексивної поведінки майбутніх менеджерів щодо мотивування персоналу до перспективного розвитку компанії, що передбачає кар'єрний та професійний розвиток кожного працівника відповідно до його інтересів та компетентності; здатності до мотивування персоналу щодо використання нестандартних рішень та використання інноваційних технологій в управлінні.

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

В цьому розділі наукової роботи представлено діагностику рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін. Нами було розроблені критерії (ціннісний, змістовий, комунікативно-поведінковий та оцінювальний), показники та рівні (продуктивний, достатній, критичний) сформованості професійної мотивації майбутніх менеджерів в процесі вивчення фахових дисциплін. В процесі підготовки та організації експериментальної роботи було визначено відповідні методики та анкети за допомогою, яких ми здійснювали здійснити вимірювання рівня професійної мотивації в майбутніх менеджерів.

Аналіз отриманих даних довів, що процентне співвідношення респондентів за рівнями сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів на етапі констатувального етапу експерименту в різних групах приблизно однакове. Крім того, в усіх групах основна частина респондентів критичний та достатній рівні сформованості професійної мотивації.

## **РОЗДІЛ 2. РОЗРОБЛЕННЯ ТА ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ В МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ У ПРОЦЕСІ ВИВЧЕННЯ ФАХОВИХ ДИСЦИПЛІН**

### **2.1. Теоретичне обґрунтування педагогічних умов формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін**

В цьому підрозділі наукової роботи ми детально розглянемо трактування поняття «педагогічні умови», визначимо його зміст та сутність. Такий підхід щодо подовження дослідження сприятиме не тільки сутнісному, глибокому та всебічному розумінню цього поняття, а й сприятиме виокремленню педагогічних умов, які ефективно впливатимуть на процес формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін.

Наразі професійна підготовка майбутні менеджерів стає все частіше предметом наукових робіт дослідників, що обумовлено високим рівнем вимог щодо професійної діяльності менеджерів в умовах глобілізації, міграції та постійних соціокультурних та гео економічних змін в українському суспільстві та, відповідно, зростає рівень вимог до якості професійної підготовки в контексті здійснення самостійної ефективної менеджерської діяльності.

Отже, перш ніж запропонувати та розробити педагогічні умови, які б ефективно впливали на процес формування професійної мотивації майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін, вважаємо за необхідним спочатку вивчити та проаналізувати освітні програми та навчальні плани закладів вищої освіти, які здійснюють професійну підготовку здобувачів першого (бакалаврського) рівня спеціальності 073 Менеджмент. Звернемося до освітніх програм, які нами були знайдені та обрані відповідно до спеціальності 073 Менеджмент на сайтах університетів в Україні. Всі освітні

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

програми оприлюднені на сайтах університетів, тому головним критерієм визначення певних закладів вищої освіти України слугував географічний критерій. Задля виявлення розбіжностей або схожостей в освітньо-професійних програмах стосовно формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін, ми намагалися в процесі написання наукової роботи охопити різні регіони країни. Звідси, східні регіони України представляв Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», західні регіони представляли два заклади вищої освіти, а саме: Ужгородський національний університет та Волинський національний університет імені Лесі Українки, північні регіони представив Сумський національний аграрний університет і, нарешті, центральні регіони представив Полтавський університет економіки і торгівлі. Звернемося до контекстного аналізу змісту вищезазначених освітніх програм.

Відзначимо, що всі освітні програми відповідали вимогам чинного Стандарту вищої освіти України за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.

Втім, назви освітніх програм були різні, наприклад, в Державному закладі «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», освітня програма мала назву «Менеджмент організацій і адміністрування» і передбачала присвоєння кваліфікації бакалавр менеджменту; в Ужгородському національному університеті офіційна назва освітньої програми була «Менеджмент», однак, присвоєння освітньої кваліфікації також було тотожне попередньому університету, тобто бакалавр менеджменту; у Волинському національному університеті імені Лесі Українки, Сумському національному аграрному та Полтавському університеті економіки і торгівлі університеті освітньо-професійні програми мали ідентичну назву та кваліфікаційну підготовку відповідно до Ужгородського національного університету.

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

Вищезазначені фактичні данні порівняння освітньо-професійних програм надали нам підстави переконатися, що зазначені заклади вищої освіти готували здобувачів відповідно до однієї і тієї ж спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти та присвоювали ідентичну кваліфікацію здобувачам. Таким чином, за основними показниками освітньо-професійної програми мають ідентичне спрямування професійної підготовки майбутніх менеджерів.

Будь-яка освітньо-професійна програма має власну специфіку або унікальність, яка б приваблювала абітурієнтів, тому нашу увагу привернув пункт «особливість програми». В Державному закладі «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» особливість освітньо-професійної програми полягала в побудові її на засадах теорії і передової практики управління із сучасним поданням понять, категорій, концепцій, принципів, форм і методів менеджменту з метою формування відповідальності за професійний розвиток окремих осіб або груп осіб, здатних до подальшого навчання з високим рівнем автономності [ЛНУ, с. 5]. В КЗ «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» освітньо-професійна програма пропонувала міждисциплінарну, багатопрофільну та практичну підготовку ініціативних, інновативних та креативних менеджерів, що здатні через призму своєчасних рішень швидко адаптовуватися до умов сучасного бізнес-середовища задля формування стійких конкурентоспроможних підприємств [УжНУ, с. 5]. У Мелітопольському державному педагогічному університеті імені Богдана Хмельницького особливість освітньо-професійної програми полягає у врахуванні таких принципів, як: - адаптивного управління – формування здатності у здобувачів швидко та гнучко реагувати на зміни навколишнього середовища в умовах невизначеності та ризику; - самоменеджменту, що дозволяє здобувачам оволодіти soft skills, які полягають у формуванні та розвитку навичок ефективної комунікації, лідерства, тайм-менеджменту, управління конфліктами, критичного

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

мислення, стресостійкості та відповідальності; - крос-функціональної взаємодії – здобуття та розвиток вмінь та навичок ефективно вирішувати комплексні завдання для досягнення синергетичного ефекту [Волин, с. 5]. Особливістю освітньо-професійної програми Сумського національного аграрного університету було орієнтування здобувачів на оволодіння концептуальними науковими та практичними знаннями з менеджменту, з акцентом на організаційну управлінську діяльність організаціях різних форм власності АПК (аграрний менеджмент), професійну спеціальну підготовку менеджерів для аграрного сектору економіки, враховуючи вимоги ринку праці, ініціативних та здатних швидко пристосовуватись до сучасного бізнес-середовища [Сум, с. 6]. Особливістю освітньо-професійної програми у Полтавському університеті економіки і торгівлі університеті освітньо-професійні програми була обумовлена визначенням пріоритетності розвитку підприємств та організацій різних сфер як фундаменту відтворення національної економіки. Укладені договори між університетом та підприємствами і організаціями різних сфер національної економіки надають можливість опановувати механізми прийняття управлінських рішень та здійснювати дослідження на основі реальних економічних показників. Унікальність програми полягала у пропозиції практико-орієнтованого навчання з можливістю проходження різноманітних тренінгів, закордонного стажування та отримання міжнародного практичного досвіду у сфері управління та адміністрування організаціями різних сфер та напрямів діяльності та її підрозділами тощо [Полт, с. 6].

На основі контекстаналізу освітньо-професійних програм за унікальністю, відповідно до мети та фундаментальних дисциплін нами було виокремлено пріоритетні напрями з метою їх порівняння. Такі напрями представлені в таблиці (Див. табл. 2.1.)

Таблиця 2.1.

**Пріоритетні напрями особливостей освітньо-професійних програм ЗВО**

<b>ЗВО</b>	<b>ЛНУ імені Тараса Шевченка</b>	<b>УжНУ</b>	<b>ВНУ імені Лесі Українки</b>	<b>СНАУ</b>	<b>ПУЕТ</b>
<b>Особливості ОПП</b>					
<b>концептуальні теоретичні засади</b>	+	+	-	+	-
<b>практико-орієнтоване навчання</b>	+	+	-	+	+
<b>адаптивне управління</b>	+	+	+	+	+
<b>ефективно вирішувати комплексні завдання</b>	+	+	+	-	+
<b>конкурентоспро-можність в умовах невизначеності та ризику бізнес-середовища</b>	+	+	+	+	+
<b>самоменеджмент, самоосвіта та саморозвиток</b>	+	-	+	+	-
<b>набуття міжнародного практичного досвіду в сфері менеджменту</b>	-	-	+	-	+

За результатами контентаналізу особливостей освітньо-професійних програм можемо стверджувати, що особливості освітньо-професійних програм закладів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» є різнобічна орієнтація на особливості сучасного ринку праці щодо вимог, які висуваються щодо процесу професійної підготовки майбутніх менеджерів. Якщо в освітньо-професійній програмі не вказані особливості теоретичної та практичної спрямованості, то такий вибір університетів можна обґрунтувати тим, що в межах професійної підготовки будь-якої спеціальності передбачено як теоретичний, так і практичний складник у поєднанні із набуттям практичних навичок. Ми погоджуємося із особливостями освітньо-професійних програм, які спрямовані на адаптивне управління, на формування вмінь ефективно вирішувати завдання та конфліктні ситуації у здобувачів, а також необхідність формувати навички самоосвіти та саморозвитку. На нашу думку, значущості набуває освітньо-професійна програма Полтавського університету економіки і торгівлі, яка гармонійно пропонує поєднання набуття здобувачами практичних вмінь національного

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

та закордонного досвіду в сфері менеджменту. Більш того, в контексті нашого дослідження ми помітили, що формування професійної мотивації майбутніх менеджерів в процесі вивчення фахових дисциплін не відбувається, оскільки а ні професійна та практична підготовка майбутніх менеджерів, ні програмні компетентності, а ні програмні результати не містять формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів, оскільки вибір професії передбачає мотивування щодо її опанування. Втім, зазначимо, що перші або будь-які невдачі в професійній діяльності можуть демотивувати майбутніх менеджерів або починаючих менеджерів.

В межах контентаналізу освітньо-професійних програм ми дійшли висновку, що питанням самомотивації майбутніх менеджерів, ефективному подоланню демотивації в професійній діяльності менеджера, подолання кризових станів в професійній діяльності менеджера набуває актуальності, оскільки зазначені проблеми не висвітлені в освітніх програмах. Безперечно, у процесі професійної підготовки майбутніх менеджерів, зокрема в контексті вивчення у процесі вивчення фахових дисциплін, поступово відбувається формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів, втім, це відбувається спонтанно та несистематично в межах окремих фахових дисциплін.

Наприклад, в процесі вивчення таких фахових дисциплін, як: самоменеджмент, управління персоналом, лідерство та організаційна поведінка, методи прийняття управлінських рішень, HR-менеджмент, комунікативний менеджмент, самоменеджмент, менеджмент персоналу, мотивація персоналу, обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків тощо. Перелік фахових дисциплін професійної та практичної підготовки майбутніх менеджерів відповідно до освітніх програм ЗВО подано в додатках до дисертації. (Див. додаток К). Наочно подано в узагальнюючій таблиці дисципліни, в межах яких відбувається формування професійної мотивації майбутніх менеджерів, відповідно до університетів (Див. табл. 2.2.).

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

Таблиця 2.2.

**Фахові дисципліни професійної та практичної підготовки, в межах яких відбувається формування професійної мотивації майбутніх менеджерів**

<b>Особливості ОПП</b>	<b>ЗВО</b>	<b>ЛНУ імені Тараса Шевченка</b>	<b>УжНУ</b>	<b>ВНУ імені Лесі Українки</b>	<b>СНАУ</b>	<b>ПУЕТ</b>
Самоменеджмент (Самоменеджмент та тайм-менеджмент)		+	-	+	+	+
Управління персоналом (HR-менеджмент) (Менеджмент персоналу)		+	+	+	+	+
Корпоративна соціальна відповідальність (Соціальний менеджмент) (Соціальний менеджмент) (Управління корпоративною соціальною відповідальністю)		+	+	+	-	+
Лідерство та організаційна поведінка (Лідерство та комунікації в менеджменті)		+	-	-	+	-
Психологія управління (Методи прийняття управлінських рішень) (Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків) (Розробка і прийняття управлінських рішень) (Менеджмент конфліктних ситуацій на підприємстві)		+	+	+	-	++
Стартап-менеджмент (Тренінг: Створи свій стартап та управляй ним)		-	+	-	-	+
Комунікативний менеджмент (Інформаційні та комунікативні технології) (Лідерство та комунікації в менеджменті)		+	+	-	+	+
Мотивація персоналу		-	-	+	-	-
Менеджмент конкурентоспроможності		-	-	+	-	
Етика менеджменту		-	-	-	-	+
Командоутворення та командний менеджмент		-	-	-	-	+
Тренінг: Розвиток soft-skills як чинник успіху в менеджменті та бізнесі		-	-	-	-	+

Відповідно до узагальнюючої таблиці щодо фахових дисциплін професійної та практичної підготовки, в межах яких відбувається

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

формування професійної мотивації майбутніх менеджерів, можемо зробити такі висновки. У всіх закладах вищої освіти в процесі фахової підготовки спостерігаємо наявність ключового фахової дисципліни, незважаючи на те, що ця дисципліна може мати дещо відмінність в назві, а саме: управління персоналом, HR-менеджмент або менеджмент персоналу.

Нами було також визначимо, що у всіх освітньо-професійних програмах закладів вищої освіти, окрім Сумського національного аграрного університету та ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», не передбачено в освітньо-професійній програмі такий обов'язковий освітній компонент, який пов'язаний із формуванням вмінь в майбутніх менеджерів лідерських якостей, зокрема мотивування персоналу щодо саморозвитку в професійній діяльності. В Сумському національному аграрному університеті в освітньо-професійній програмі передбачений освітній компонент «Лідерство та комунікації в менеджменті» (ОК24), опанування якого вміщує 5 кредитів у 8 семестрі і який передбачає такі програмні результати, як:

ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН 14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

ПРН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

У ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» в освітньо-професійній програмі передбачений освітній компонент «Лідерство та організаційна поведінка» (ОК31), опанування якого вміщує 6 кредитів у 8 семестрі і який передбачає такі програмні результати, як:

ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 7. Виявляти навички організаційного проектування.

ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН 10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

ПРН 12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

ПРН 14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

ПРН 15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

ПРН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

ПРН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

ПРН19. Демонструвати навички використання сучасних методів розробки кадрової стратегії.

Отже, всі зазначені програмні результати потребують, перш за все, сформованої на високому рівні професійної мотивації в майбутніх менеджерів. Втім, незважаючи на наявність освітніх компонентів у ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» та Сумському національному аграрному університеті, які пов'язані з питання лідерства та, безпосередньо, із формуванням лідерських навичок в майбутніх менеджерів, нами було зафіксовано за результатами констатувального етапу експерименту переважно достатній рівень сформованості професійної мотивації майбутніх менеджерів в процесі вивчення фундаментальних

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

дисциплін. В інших закладах вищої освіти взагалі відсутній зазначений компонент, що свідчить про недостатню цілеспрямованість освітньо-професійних програм щодо формування професійної мотивації у майбутніх менеджерів, з одного боку, бути менеджерами, а з іншого, стати лідерами, оскільки кожен менеджер є лідером. В процесі контентаналізу освітньо-професійних програм, нами було виявлено, що аспект саме диференціювання функціональної діяльності менеджерів та лідерів не в повній мірі висвітлено в освітньо-професійних програмах закладів вищої освіти. Зауважимо, що кожна освітньо-професійна програма має на меті певну мету та специфіку, тому спираючись на факти, що представлені в таблицях 2.1. та 2.2.

Проблема визначення педагогічних умов в педагогічній науці, зокрема, в межах професійної підготовки майбутніх менеджерів, які забезпечують ефективність зазначеного процесу є традиційним для досліджень з педагогічної тематики, тому вважаємо за необхідним розглянути зміст та сутність поняття «педагогічні умови» детально задля забезпечення достовірності експериментального дослідження.

З позиції визначення ключових категорій сучасної педагогіки та менеджменту освіти (В. Кремень, С. Мочерний, Я. Литвиненко та ін.), трактування поняття «педагогічні умови» постає ключовим моментом, оскільки науковці не дійшли однотайного вирішення визначення цього поняття, оскільки зазначене поняття, з одного боку, визначає сутність освітнього процесу та професійної підготовки майбутніх фахівців, зокрема менеджменту, а з іншої педагогічні умови впливають на формування професійних, соціально-психологічних компетентностей майбутніх здобувачів, а також саме педагогічні умови є підґрунтям організаційно-технологічним забезпеченням освітнього процесу.

Зрозуміло, що поняття «педагогічні умови» має міждисциплінарний характер, оскільки одночасно активно використовується в галузі педагогіки, психології управління, освітньому менеджменті та методології професійної освіти. В загальнонауковому контексті поняття «педагогічні умови»

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

тракується як сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів освітнього процесу, що забезпечують досягнення поставлених цілей.

В межах психології та педагогіки вищої школи, згідно В. Ортинського, зміст поняття «педагогічні умови» визначено, як *спеціально організовані обставини й керовані чинники педагогічної системи, що забезпечують успішну реалізацію освітніх програм* [Ортин]. Тотожної думки дотримується С. Гришко, наголошуючи, що педагогічні умови в процесній освіті виступають *структурними елементами моделі підготовки фахівця, які забезпечують розвиток компетентностей майбутніх менеджерів* [Гришко].

З іншого боку, О. Сагач трактує педагогічні умови, як *взаємодію чинників освітнього середовища*, що забезпечують динаміку розвитку особистості [Сагач]. Дослідниця наголошує на важливості планування педагогічних умов, оскільки саме педагогічні умови не з'являються стихійно, а передбачають наявність певного результату в процесі цілеспрямованої діяльності педагога.

К. Гляненко та Є. Андреев наголошують на тому, що педагогічні умови мають функціональний характер, оскільки вони не лише описують середовище, а й визначають логіку формування тієї чи іншої компетентності. Наприклад, для розвитку інноваційної готовності студентів визначальними є умови суб'єктної взаємодії, академічної свободи, варіативності завдань та рефлексивного супроводу. У цьому контексті педагогічні умови розглядаються як *механізми активізації внутрішнього потенціалу особистості* [Гляненко та Є. Андреев].

У словнику-довіднику з менеджменту, термінологічному словнику з педагогіки та психології управління та енциклопедичних джерелах, зокрема в Енциклопедії освіти за редакцією В. Кременя [Кремень] педагогічні умови визначаються, як сукупність педагогічно доцільно організованих обставин, що сприяють ефективному функціонуванню освітнього середовища.

Енциклопедія освіти розглядає педагогічні умови як передумови навчальної діяльності, що забезпечують ефективність освітньої взаємодії та

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

формування компетентностей. Визначення виділяє комплексний характер умов, що включає соціальні, психологічні, матеріальні та технологічні компоненти [Кремень, 2008].

Окремі вчені пропонують класифікацію педагогічних умов залежно від їхнього призначення. Найпоширенішою є класифікація, що поділяє педагогічні умови на: 1) організаційно-управлінські (розклад, структура освітнього процесу, моделі взаємодії); методичні (методи, прийоми, технології навчання); психолого-педагогічні (врахування індивідуальних особливостей, мотивація, рефлексія); матеріально-технічні (оснащення, цифрові ресурси, навчальне середовище). Зазначена класифікація педагогічних умов була представлена І. Глуховим і Т. Шмоніною, яка дозволяє цілісно розглянути потенціал педагогічних умов у межах одночасного забезпечення ефективного навчання здобувачів та оптимізувати наукове моделювання [Глухов].

Дещо іншої точки зору дотримується В. Лютий, який подає трактування поняття педагогічних умов, як детермінантів розвитку професійних компетентностей, зокрема в умовах цифровізації освіти [Лютий]. З позиції дистанційного навчання науковець зазначає, що педагогічні умови є структурними компонентами освітнього середовища, що необхідні для підтримання мотивації здобувачів освіти та забезпечення якості взаємодії. Таким чином створення педагогічних умов мотивує самостійну діяльність, інтерактивність в застосуванні цифрових ресурсів як засобу активізації пізнавальної активності.

Багатоаспектність поняття педагогічних умов та різноплановість трактувань в науковій довідниковій літературі та науковцями передбачає візуального узагальнення зазначеного поняття з метою визначення власної позиції щодо сутності цього поняття в контексті цього дослідження (Див. таблицю 2.3).

*Таблиця 2.3.*

### **Визначення поняття «педагогічні умови»**

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

<b>Джерело</b>	<b>Рік</b>	<b>Визначення поняття</b>	<b>Ключова позиція автора</b>
Енциклопедія освіти / за ред. В. Кременя	2008	Передумови навчальної діяльності, що забезпечують ефективність освітньої взаємодії	Комплексний, системний
Гляненко та Є. Андреев, 2019	2019	Комплекс зовнішніх і внутрішніх факторів, що стимулюють розвиток професійних компетентностей	Системний, стимулюючий
Швець В.	2019	Механізми активізації внутрішнього потенціалу та формування мотивації до навчання	Психологічний, мотиваційний
Словник-довідник з менеджменту / уклад. С. Мочерний, Я. Литвиненко	2019	Ресурси та фактори освітнього середовища, керовані викладачем	Управлінський, ресурсний
Гришко С.	2019	Фактори, що забезпечують формування професійних компетентностей майбутніх менеджерів	Компетентнісний розвиток
Термінологічний словник з педагогіки та психології управління (ХДПУ)	2020	Сукупність матеріальних, організаційних, методичних і психологічних факторів	Комплексність, цілеспрямованість
Сагач	2020	Організаційні та педагогічні чинники, що забезпечують оптимальні умови навчання	Організаційний та методичний підхід
Лютый	2020	Сукупність психологічних, соціальних та матеріальних чинників, що формують сприятливе освітнє середовище	Психологічний та соціальний
Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. В. Бусел	2021	Умови, створені для ефективного здійснення навчального процесу	Практичний, функціональний
Ортинський І.	2021	Цілеспрямовано створені обставини, керовані викладачем, що забезпечують реалізацію навчальних цілей	Педагогічна цілеспрямованість
Глухов і Т. Шмоніна	2021	Педагогічні умови як ресурс навчальної діяльності, що забезпечує інтерактивність та активну участь студентів	Ресурсний, інтерактивний
Діденко	2021	Матеріальні, організаційні та технологічні умови для ефективного навчання менеджерів	Практико-орієнтований підхід

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

У контексті сучасних досліджень простежується тенденція до трактування педагогічних умов, як до механізмів активізації внутрішнього потенціалу здобувачів освіти. Такий підхід набуває особливої значущості в межах професійної підготовки майбутніх менеджерів, де відбувається формування особистіснозначущих якостей менеджерів, зокрема лідерство, відповідальність, комунікабельність, емоційний інтелект, стресостійкість, здатність до саморегуляції тощо.

В межах дослідження ми дотримуємося думки, що *педагогічні умови є складною, багатовимірною та контекстною категорією, яка поєднує як спеціально створений педагогічно керований комплекс взаємопов'язаних чинників, який забезпечує ефективність формування особистісних і професійних характеристик здобувачів освіти.*

Науковим підґрунтями для розробки педагогічних умов, які б сприяли ефективному формуванню професійної мотивації майбутніх менеджерів в процесі вивчення фундаментальних дисциплін, стали відповідно зроблений автором контент аналіз освітньо-професійних програм зі спеціальності 073 «Менеджмент» різних закладів вищої освіти України, здійснений констатувальний етап експериментальної роботи, який підтвердив недостатній рівень сформованості професійної мотивації майбутніх менеджерів та теоретичне обґрунтування й визначення сутності ключового поняття дослідження «педагогічні умови» на основі порівняння різних визначень зазначеного поняття науковцями та довідниковими джерелами.

Відзначимо, що задля визначення педагогічних умов є вкрай важливим виокремлення слабких аспектів та визначити нестачу модулів в освітніх компонентах, які б сприяли якісному формуванню професійної мотивації майбутніх менеджерів. Оскільки тема наукової роботи пов'язана із вдосконаленням, з одного боку, професійної підготовки майбутніх менеджерів, а з іншої – із вдосконаленням освітніх компонентів фахової та практичної підготовки майбутніх менеджерів, то педагогічні умови формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів будуть

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

відрізнитися спрямованістю на вдосконалення саме фахових дисциплін в освітніх програмах за спеціальністю 073 «Менеджмент». Як вже було вищезазначено, що кожна освітньо-професійна програма має певну мету та специфіку, тому спираючись на факти, що представлені в таблицях 2.1. та 2.2., а також відповідно до висновків, які були зроблені наприкінці констатувального етапу експериментальної роботи, нами були запропоновані такі педагогічні умови, які б підвищили процес ефективності формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін:

по-перше, розвиток у майбутніх менеджерів здатності до професійного самомотивування в межах окремого освітнього модулю;

по-друге, залучення майбутніх менеджерів до активного та цілеспрямованого використання технологій тимблдіingu у майбутній професійній діяльності;

по-третє, оволодіння майбутніми менеджерами різноманітними лідерськими стратегіями засобами тренінгових технологій.

Детально розкриємо сутність запропонованих педагогічних умов кожної окремо, незважаючи на той факт, що всі педагогічні умови взаємопов'язані між собою та комплексно будуть впроваджуватися в межах формувального етапу експерименту.

Перша педагогічна умова нами була сформульована, як розвиток у майбутніх менеджерів здатності до професійного самомотивування в межах окремого освітнього модулю. Відзначимо, що на основі аналізу освітньо-професійних програм було доведено, вони включають освітній компонент, як «Самоменеджмент», окрім Ужгородського національного університету. Втім, на констатувальному етапі експерименту було зафіксовано, що в майбутніх менеджерів нестатний рівень здатності до професійного самомотивування, тому ми пропонуємо в межах цієї педагогічної умови включити навчальний модуль в будь-який освітній компонент фундаментальної підготовки або в освітній компонент

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

«Самоменеджемент», спрямований саме на формування самомотивації майбутніх менеджерів.

Однією з головних складових самоменеджменту майбутніх менеджерів у професійній діяльності визначаємо самомотивацію, яка в умовах динамічності та інтенсивності менеджерсько-управлінської діяльності, значних обсягів професійних знань, поліфункціональності менеджерської діяльності та відсутності професійного досвіду роботи, стає ключовим аспектом, який забезпечує ефективність професійно-менеджерську діяльності, який зберігає перебування менеджера в стані суб'єкта професійної діяльності. Саме професійно мотивований фахівець здатний здійснювати ефективну діяльність, в нашому випадку менеджерську, генерувати нові професійноспрямовані ідеї, здійснювати творчий пошук та виявляти ініціативу та активність.

Як зазначають науковці (Мирончук, 2018; Золотарьова, 2016), самомотивація є вирішальним фактором особистісної активності, що визначає ефективність професійної та навчальної діяльності. Науковці розглядають самомотивацію як внутрішню потребу особистості до саморозвитку, саморегуляції та досягнення значущих цілей [Мирончук, 2018, с. 66–68; Золотарьова, 2016, с. 87–89].

На думку Н. Мирончук, самомотивація характеризується здатністю особистості самостійно формувати стимули до діяльності, підтримувати інтерес до завдань та долати труднощі без зовнішнього примусу [Мирончук, 2018, с. 69–70]. З позицій здійснення професійно-педагогічної діяльності педагоги забезпечують високий рівень самоорганізації та продуктивності роботи завдяки самомотивації. Як відзначає О. Золотарьова, самомотивація сприяє індивідуальній діяльній мобільності, тобто здатності адаптуватися до змін та ефективно реалізовувати власні компетентності [Золотор, с. 91].

Більш ґрунтовно Т. Сазонова підкреслює, що самомотивація є невід'ємним складником ефективності особистості, оскільки визначає здатність людини підтримувати постійний розвиток, долати перешкоди та

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

досягати запланованих результатів. До основних компонентів самомотивації відносять: пізнавальну мотивацію (прагнення до набуття знань і професійного вдосконалення); ціннісно-смыслову мотивацію (орієнтація на особистісні та соціально значущі цінності); емоційно-волеву мотивацію (здатність долати труднощі та підтримувати наполегливість у виконанні завдань) [Сазонов с. 124–125].

Процес формування самомотивації визначається низкою взаємопов'язаних чинників: індивідуальні особливості особистості, такі як темперамент, рівень самосвідомості та самоконтролю [Мирончук, с. 70]; соціальне середовище, що забезпечує підтримку колег, наставників та створення умов для автономної діяльності [Золотарьова, с. 92]; досвід успіху та невдач, оскільки успішне виконання завдань стимулює внутрішню активність, а конструктивна робота з невдачами формує стійкість і наполегливість [Сазонова, с. 126]; цілепокладання та планування діяльності, що включає визначення мети, етапів її досягнення та контроль власних результатів, є важливими чинниками розвитку самомотивації [Мирон, с. 72].

За визначенням І. Болотіної, самомотивація є складним багаторівневим регулятором життєдіяльності людини, як «сплав» рушійних сил її поведінки та діяльності, тобто самомотивація передбачає персональну довільність в керуванні власною активністю, яка систематично здійснюється людиною на основі осмислення актуального та бажаного стану справ у конкретній ситуації [Болотіна, с. ]. Науковця також пропонує методи самомотивації, однак попереджує, що вони не можуть вважатися універсальними, оскільки при їх застосуванні необхідно враховувати, що один і той самий підхід може мати абсолютно протилежний ефект для різних категорій менеджерів, залежно від їхнього суб'єктивного сприйняття дійсності, цілей та місії організації, особистих прагнень, уявлень про власне майбутнє, темпераменту та інших індивідуальних особливостей. Тому на практиці доцільно використовувати різні методи самомотивації у взаємозв'язку та самостійно обирати ті, які найбільш ефективно враховують

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

індивідуальні характеристики конкретної особи. Водночас ефективність таких методів проявляється лише за умови свідомого налаштування людини на досягнення поставлених цілей та її готовності активно працювати над їх реалізацією.

Як зазначають О. Гнилянська та О. Карий, самомотивація менеджера є вирішальним чинником для досягнення успіху та високої ефективності управлінської діяльності. Керівник, який має внутрішній стимул і чітку спрямованість на досягнення поставлених цілей, демонструє підвищену самодисципліну, енергійність та концентрацію в роботі. Самомотивація приносить йому професійне задоволення та сприяє самореалізації й розвитку. Крім того, мотивований менеджер впливає на команду та організацію в цілому, формуючи сприятливий мотиваційний клімат, стимулюючи працівників до ефективної діяльності та досягнення цілей [Гнилян, с. 10]. Безперечно, що внаслідок цього підвищується продуктивність, задоволеність роботою та загальний успіх організації. Розуміння сутності самомотивації та методів самомотивації є ключовим аспектом у формуванні високоєфективних керівників і досягненні значущих результатів в організаційному контексті.

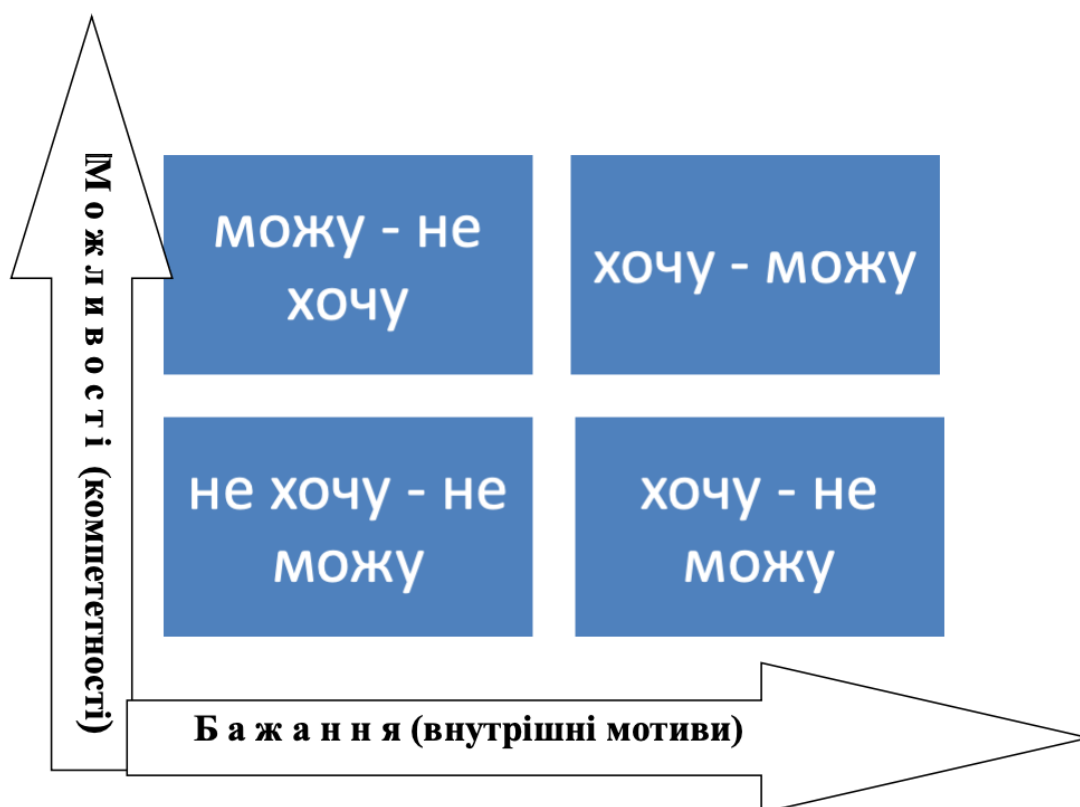
Автори акцентують на нерівномірності ефективності використання різних стратегій та практик самомотивації залежно від індивідуальних особливостей менеджерів, наприклад, від сприйняття реальності, особистісні цілі, темперамент та професійні амбіції. Безперечно, виникає необхідність комплексного підходу до формування самомотивуючих практик, які дозволятимуть враховувати індивідуальні характеристики та забезпечуватимуть максимальну ефективність у професійній діяльності майбутніх менеджерів.

На думку науковців (Є. Маказан, Д. Бікулов, А. Протас, О. Олійник, С. Маркова, О. Головань) існує значна кількість підходів та методик, спрямованих на формування та розвиток самомотивації працівників у професійній діяльності. Зокрема, до таких інструментів належить матриця

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

«хочу – можу» та метод рефреймінгу. Основні засади самомотивації персоналу визначаються співвідношенням рівня внутрішньої мотивації готовності людини («хочу») та її професійних можливостей, що охоплюють наявну професійну компетентність («можу») [Маказ, с. 61].

Візуально матрицю самомотивації працівників подано на рисунку 2.1.



**Рис. 2.1. Матриця самомотивації працівників.**

Як було вищезазначено, матриця самомотивації майбутніх менеджерів передбачає співвідношення професійних можливостей (набутий професійних компетентностей, знань, вмінь, навичок та менеджерського досвіду) із професійноспрямованими бажаннями (внутрішніми мотивами).

Охарактеризуємо кожний напрямок самомотивації:

- 1) **хочу – можу** – працівник характеризується високим рівнем внутрішньої мотивації, володіє всіма необхідними професійними

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі paperless.com.ua наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

компетентностями, необхідними для виконання посадових обов'язків (працівник є надзвичайно цінним для організації, тому потребує особливої уваги та підтримки з боку керівництва, тому головним завданням менеджера є сприяння збереженню та зміцненню його самомотивації, шляхом постановки професійно значущих викликів (наприклад, доручення погодження проєктної документації з важливим, або взаємодія із складним клієнтом, з яким не вдалося налагодити співпрацю іншим співробітникам), залучення до нових проєктів або розширення спектра його професійної діяльності);

- 2) **можу – не хочу** – працівник має необхідний рівень професійної компетентності, однак демонструє низьку мотивацію до виконання професійних обов'язків (подібна ситуація часто характерна для досвідчених фахівців, які раптово втрачають інтерес до роботи, що може бути проявом професійного вигорання, тоді менеджеру доцільно провести розвивальну бесіду з працівником або колегами, здійснити аналіз результатів його діяльності, виявити чинники зниження ефективності та визначити їхні першопричини, або створити умови для змагальності, наприклад, запропонувати фахівцю співпрацю чи неформальне змагання з молодшими колегами, які швидко досягли високих результатів у підрозділі);
- 3) **хочу – не можу** – працівник демонструє високий рівень мотиваційної готовності, однак не володіє певними професійними знаннями, навичками та компетентностями, необхідними для ефективного виконання службових обов'язків (найчастіше така ситуація характерна для нових співробітників або для досвідчених фахівців, яких підвищили чи перевели на іншу посаду, де їм бракує відповідних компетентностей. У цьому випадку менеджеру спільно з HR-менеджером слід виявити прогалини у професійній підготовці та організувати відповідне додаткове навчання);

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

4) *не хочу – не можу* – часто до цієї категорії належать працівники, які перебувають у стані втоми та демонструють негативне емоційне ставлення до роботи, зосереджуючись переважно на очікуванні завершення робочого дня; а також можуть входити співробітники, зорієнтовані на формальне накопичення стажу для резюме, які віддають перевагу особистим справам замість сумлінного виконання службових обов'язків.

Стосовно самомотивації менеджерів доречно зробили зауваження дослідниці, які вважають, що менеджер із високим рівнем самомотивації вирізняється сформованою системою цінностей та внутрішніх установок, а також ефективними та нестандартними способами розв'язання професійних завдань, тобто такий менеджер здатний виконувати поставлені завдання та характеризується наявністю комунікативних навичок, високим емоційним інтелектом, вміннями конструктивно долати конфліктні ситуації та готовністю брати на себе відповідальність [Сафонова, с. 92]. Ключовими характеристиками такого менеджера також є нестандартність мислення, креативність та позитивне ставлення до роботи. Відповідно, менеджер, у якого розвинені такі особистісні якості, не тільки викликає повагу та довіру, а й він формує певне професійне середовище, у якому працівники та співробітники можуть розкрити власний професійний потенціал, розвивати здібності, а також досягати самореалізації в професійній діяльності. Менеджер, який володіє зазначеним набором якостей та самомотивацією, здатний налагоджувати ефективну комунікацію, сприяти розвитку ініціативності, креативності та відповідальності у співробітників.

Отже, нами було здійснене теоретичне обґрунтування й доведено впровадження в освітній процес першої педагогічної умови (розвиток у майбутніх менеджерів здатності до професійного самомотивування в межах окремого освітнього модулю). Впровадження та його детальний опис буде презентовано в подальшому підрозділі дисертації.

Другою педагогічною умовою нами було запропоновано в такому формулюванні – залучення майбутніх менеджерів до активного та

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

цілеспрямованого використання технологій тимбідінгу в майбутній професійній діяльності.

В межах запропонованої педагогічної умови, вважаємо за потрібним детально розглянути ключові поняття, задля усвідомлення механізмів практичного впровадження другої педагогічної умови в освітній процес здобувачів першого (бакалаврського) рівня зі спеціальності 073 Менеджмент. Звідси, вважаємо за потрібним здійснити теоретичний огляд поняття «технології тимбідінгу», з одного боку, та виявити специфіку використання зазначених технологій, з іншого.

З позиції педагогічної науки поняття тимбідінгу розглядає О. Баніт, як системний та цілеспрямований набір педагогічних прийомів, форм та методів, спрямованих на створення, розвиток й підтримку ефективної групової взаємодії в освітньому колективі [Баніт, с. ]. Як педагогічна технологія, тимбідінг включає декілька етапів планування: діагностика здобувачів та планування (формування групи в освітньому процесі), комунікація між учасниками та розподіл ролей в групі, закріплення результатів, визначення цілі (згуртованість, довіра, відповідальність, спільне прийняття рішень), методичні прийоми (тренінги, командні проєкти, рольові ігри, інтерактивні вправи); розроблення критеріїв оцінювання (показників співпраці, рівня конфліктності, здатність до спільного вирішення завдань) тощо.

В контексті вивчення поняття тимбідінгу як дієвої складової мотивації персоналу на підприємстві А. Кравченко та Т. Влодарчик розглядають тимбідінг, як формат корпоративного відпочинку, що включає командні змагання, ігрові тренінги та розважальні активності, який допомагає усвідомити важливість кожного учасника команди, підкреслює цінність будь-якої ініціативи та формує готовність брати відповідальність [Кравченко, с. 516]. Ми погоджуємося, що технологія тимбідінгу орієнтована на об'єднання колективу, на підвищення загальної продуктивності та активність кожного члена команди. Ця технологія сприяє налагодженню дружніх,

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

довірливих та теплих стосунків у команді, зміцнює лояльність співробітників та покращує ефективність взаємодії між окремими працівниками, так і між підрозділами компанії, посилює взаємозв'язки з партнерами та, відповідно, допомагає вирішувати ключові професійноспрямовані завдання.

Технологію тимбілдіngu також визначають, як модель корпоративного менеджменту, за якої відбувається прагнення побудувати команду, що становить собою дещо більше, ніж просто група людей, що працюють разом, задля результативної та продуктивної роботи колективу та підприємства загалом [Ярмолюк, с. 153].

Слушну думку виказали О. Беспалько та Т. Секретарук, які зазначали технологія тимбілдіngu є управлінською технологією, спрямованою на підвищення результативності та продуктивності роботи учасників команди через використання різних видів активностей, що допомагають досягти ключових цілей і завдань компанії [Бесп, с. 71]. Отже, технологія тимбілдіng є не тільки простим набором розважальних заходів чи форм дозвілля, а важливим інструментом менеджменту, який використовується згуртованої та дієздатної команди.

В цьому контексті науковці характеризують ключові функції тимбілдіngu:

- навчання співробітників вмінню працювати в команді, а саме навчання роботі в групі, розділення ролей у команді, колективне рішення спірних питань, розвиток вміння використання ресурсів кожного учасника команди, вміння налагоджувати взаємодії та знаходити спільну мову;
- створення і підтримка дружніх відносин в колективі;
- адаптація нових співробітників до колективу;
- зняття психологічної напруги та зменшення конфліктних ситуацій;
- збільшення рівня довіри і взаємодопомоги в колективі;
- збільшення рівня особистої відповідальності за результат;

- перехід мислення співробітників з стану конкуренції до стану співробітництва;
- підвищення командного духу;
- підвищення бажання співробітників ділитись досвідом, відкрито обговорювати проблеми і шляхи їх вирішення, аналізувати минулий досвід, робити висновки, враховувати помилки; підвищення рівня ініціативності співробітників [Ярмолук, с. 154].

Науковці (О. Беспалько та Т. Секретарук та ін.) виділили ключові принципи тимблдингу, які формують командну атмосферу, позитивно впливають на результативність учасників та допомагають досягти стратегічної мети, до них належать:

- 1) відкрита комунікація (постійний обмін інформацією та спілкуванням між членами команди, як ключовим механізмом згуртованості, оскільки якісна комунікація сприяє вільному обміну думками, обговоренню важливих питань, прийняттю рішень, узгодженню дій та формуванню довіри);
- 2) мотивація та заохочення (члени команди усвідомлюють власну роль та значимість в структурі команди та розуміють, що їх зусилля визнаються і мають значення для спільного результату, що впливає на зростання прагнення досягати визначних цілей);
- 3) розвиток м'яких навичок ( тимблдинг сприяє формуванню лідерських навичок, навичок розв'язування проблем, креативності та навичок ефективної комунікації, що дозволяє учасникам ефективно долати складні ситуації, генерувати нові ідеї та приймати важливі рішення, проявляти ініціативну, використовувати нестандартні підходи тощо);
- 4) підтримка та довіра (взаємна довіра між учасниками команди створює атмосферу, в якій кожен учасник відчуває власну

значимість та захищеність, що підвищує рівень відданості колективу та сприяє успішному досягненню мети [Бесп, с. 72–73].

Звернемося до зарубіжного досвіду стосовно специфічних принципів впровадження технології тимбілдингу. В контексті менеджменту зарубіжні науковці виділяють такі принципи технології тимбілдингу:

1. Визначеність цілей та завдань (успішний тимбілдинг починається з чіткого визначення цілей та очікуваних результатів, тобто команда має розуміти, чого прагне досягти, як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі) [Katzenbach, & Smith].
2. Довіра та відкритість (основою ефективною команди є довіра, яка включає відкрите спілкування, взаємопідтримку та готовність поділитися ідеями) [Lencioni].
3. Розвиток комунікації (передбачає ефективну взаємодію активного слухання, ясного вираження думок та конструктивного зворотнього зв'язку) [Robbins, & Judge].
4. Визнання індивідуальних ролей та сильних сторін (в межах команди значущості набуває вміння усвідомлювати та використовувати сильні сторони кожного з учасників, що сприятиме підвищенню продуктивності та мотивації [Belbin].
5. Спільна відповідальність за результат (досягнення мети командою переважно залежить від колективної відповідальності за досягнення мети, а не лише від індивідуальних досягнень [Hackman].
6. Регулярна оцінка та зворотній зв'язок (команда повинна періодично аналізувати досягнення та труднощі, щоб ефективно еоригувати стратегії та підходи [Edmondson].

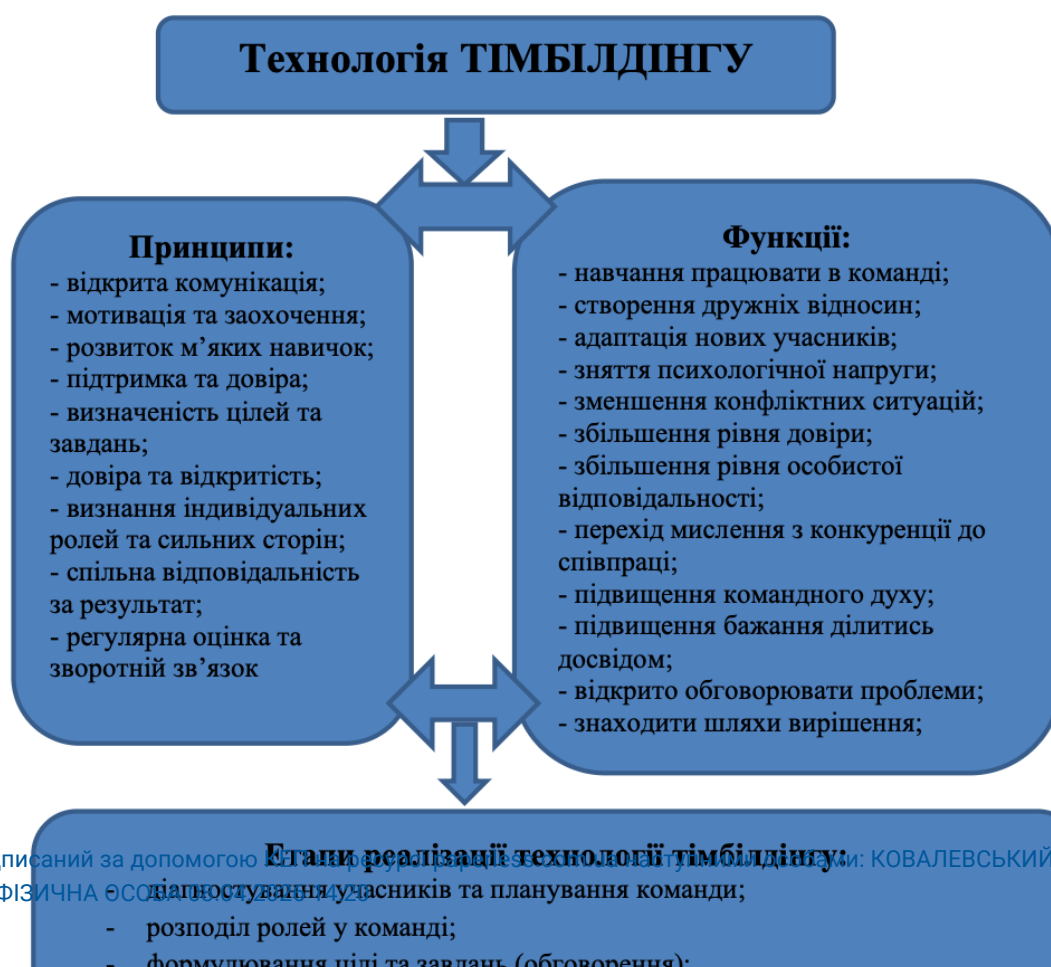
Цікаве зауваження зробили науковці, які зауважили, що тимбілдинг надає можливості навчати учасників команди ефективного спілкуватися у неформальній обстановці, водночас зберігаючи елементи ділового спілкування, що дозволяє виявити та закріпити роль неформального лідера.

Крім того, тимбілдинг допомагає розвивати у членів команди здатність брати

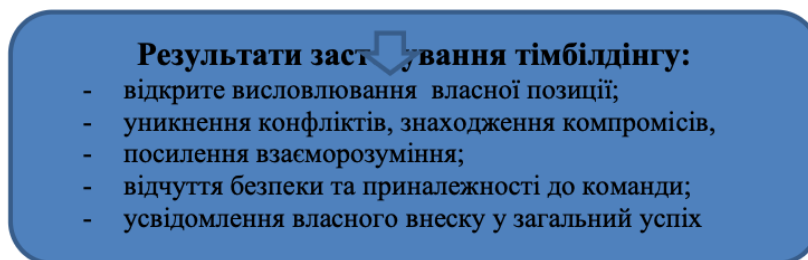
Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

на себе відповідальність за спільний результат, проявляючи при цьому власні індивідуальні якості, усвідомлювати важність чіткої субординації та бачити, як ефективно виконати завдання за умови застосування спільно розробленої стратегії і тактики [Ярмолюк, с. 156]. Таким чином, кожен учасник команди має можливість не лише оцінити переваги командної роботи, а й усвідомити значущість власного внеску у загальний успіх.

Отже, завдяки використанню технології тимбілдингу учасники команди набувають досвіду відкрито висловлювати власну точку зору, толерантно відстоювати власну позицію, уникати конфліктів, знаходити компроміси та посилювати взаєморозуміння. Такий підхід створює відчуття безпеки та впевненості, а кожен учасник усвідомлює власну приналежність до єдиного цілого. В результаті теоретичного аналізу сутності та специфіки застосування технології тимбілдингу в педагогічному та корпоративному середовищі, ми запропоנוвали власне бачення його поняття у вигляді структурно-логічної схеми, яку подано на рисунку 2.2.



Документ підписаний за допомогою Електронного Цифрового Підпису технологією «Тімбілдинг» КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА



**Рис. 2.2. Структурно-логічна схема технології тимбілдінгу.**

На рисунку було презентовано структурно-логічну схему технології тимбілдінгу, яка чітко відображає взаємозв'язки компонентів зазначеної технології, а саме: функцій, принципів, етапів реалізації та результатів.

Друга запропонована педагогічна умова (залучення майбутніх менеджерів до активного та цілеспрямованого використання технологій тимбілдінгу в майбутній професійній діяльності), спрямована не лише на формування ефективної командної взаємодії та підвищення продуктивності колективу, а й на цілеспрямований розвиток професійної мотивації майбутніх менеджерів. У педагогічному контексті активне залучення здобувачів до використання тимбілдінгових технологій забезпечує системний підхід до організації групової роботи, сприяє встановленню довіри, згуртованості, відповідальності та здатності до колективного прийняття рішень. Саме включення у такі форми взаємодії стимулює внутрішню мотивацію майбутніх менеджерів, оскільки дозволяє відчувати себе активними суб'єктами командної діяльності та усвідомити значущість менеджерської професії.

В межах запропонованої структурно-логічної схеми технології тимбілдінгу представлено декілька послідовних етапів її впровадження в освітній процес, а саме: діагностику учасників, планування та формування групи, налагодження комунікації, розподіл ролей, застосування тренінгових, ігрових та проєктних методів роботи, насамкінець, розроблення критеріїв оцінювання ефективності командної роботи. Відзначимо, що активне опанування зазначених етапів майбутніми менеджерами сприяє розвитку як

колективних, так і індивідуальних професійних компетентностей, формує в них лідерські якості, організаційні та комунікативні навички, здатності до креативного розв'язання професійних проблем та труднощів.

Отже, залучення майбутніх менеджерів до активного та цілеспрямованого використання технологій тимбілдингу в майбутній професійній діяльності підсилює професійну мотивація, оскільки забезпечує практичний досвід командної діяльності та демонструє її значущість в межах майбутньої професійної діяльності. Впровадження технології тимбілдингу забезпечує професійну підготовку мотивованих фахівців, здатних ефективно реалізовувати професійні знання в сучасних компаніях.

Перейдемо до змістовного опису третьої педагогічної умови, яка була сформульована, як оволодіння майбутніми менеджерами лідерськими стратегіями засобами тренінгового навчання.

Наша наукова позиція ґрунтується тому, що професійна діяльність менеджерів щільно пов'язана із професією лідера, оскільки за своєю сутністю менеджери є лідерами і, навпаки, лідери також є менеджерами. Тому формування професійної мотивації майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін потребує безсумнівного опанування здобувачами лідерськими стратегіями в межах професійної підготовки.

Формування професійної мотивації майбутніх менеджерів в процесі вивчення фахових дисциплін передбачає оволодіння широким спектром управлінських та лідерських навичок, серед яких здатність застосовувати різноманітні лідерські стратегії має ключове значення задля здійснення успішної професійної діяльності. Сучасні дослідження підкреслюють, що лідерство у сфері менеджменту розглядається як інтегративна характеристика особистості, що виявляється в умінні впливати на команду, мотивувати її та забезпечувати досягнення стратегічних цілей (Карамушка 2018, Юкл, 2020), тому опанування майбутніми менеджерами різних лідерських стратегій становить важливу складову їхнього професійного становлення.

Сучасні лідерські стратегії, які повинні опанувати здобувачі вищої освіти, охоплюють трансформаційне, транзакційне, адаптивні, стратегічні, ситуативні та сервісне лідерство (Норсхаус, 2021; Хейфетс, 2018). Володіння лідерськими стратегіями забезпечує розвиток гнучкого управлінського мислення, здатності прогнозувати поведінкові реакції співробітників, визначати оптимальні засоби впливу на працівників та підтримувати високий рівень їхньої професійної мотивації (Басс, Риджи, 2006). Задля здійснення майбутньої менеджерської діяльності важливо не стільки знати теоретичні засади лідерських стратегій, скільки уміти адаптувати їх до конкретних організаційних ситуацій.

Оволодіння лідерськими стратегіями майбутніми менеджерами охоплює такі навчальні форми, як навчальні тренінги, командні проєкти, бізнес-симуляції, розв'язання управлінських кейсів, рольові ігри та практичні фасилітації групових процесів (Джонсон та Джонсон, 2019, Мельник, 2021). Набуття освітнього досвіду майбутніми менеджерами в процесі вивчення фахових дисциплін сприяє формуванню емоційної стійкості, розвитку комунікативності, навичок стратегічного аналізу ситуації та здатності здійснювати конструктивний вплив на командну динаміку (Голман, 2013). Звісно, що практичне відпрацювання лідерських стратегій сприяє становленню індивідуального стилю майбутнього менеджера, що набуває значущості в межах професійного самовдосканалення.

Підкреслимо, що процес опанування майбутніми менеджерами лідерських стратегій має безпосередній вплив на формування їхньої професійної мотивації. Здобувачі вищої освіти, які включені в лідерські практики, демонструють вищий рівень відповідальності, ініціативності, професійної спрямованості та готовності до прийняття управлінських рішень (Шехавцова, 2020). Наукові дослідження свідчать, що засвоєння сучасних лідерських стратегій формує ціннісне ставлення до професії менеджера, сприяє розвитку суб'єктності та впевненості у власних можливостях (Деси, Райан, 2017).

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

Отже, запропонована та теоретично обґрунтована остання педагогічна умова (оволодіння майбутніми менеджерами різноманітними лідерськими стратегіями на підґрунті тренінгового навчання) є комплексним процесом, який поєднує теоретичну та практичну складову професійної підготовки майбутніх менеджерів й впливає, як на формування особистісних якостей, так і на формування професійної мотивації до майбутньої менеджерської діяльності. Це створює підґрунтя для професійного становлення висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно діяти в умовах сучасного організаційного середовища.

Як зазначає Л. Скорописова, сучасне бізнес-середовище висуває певні вимоги щодо професійної підготовки та особистісних якостей майбутніх менеджерів, що підкреслює актуальність питання одночасного формування лідерських якостей майбутніх менеджерів, наявність яких дозволяє керівнику досягти успіху та ефективного виконання обов'язків [Скор, с. 208]. Авторка вважає, що лідерські навички та вміння у майбутніх менеджерів мають бути розвинені в процесі навчання у вищих закладах освіти, в межах спеціально організованого педагогічного процесу. Тому зазначена педагогічна умова була нами запропонована в межах професійної підготовки майбутніх менеджерів.

Аналогічної думки дотримується О. Похилюк, яка вважає, що лідерські якості майбутніх фахівців формуються в межах освітнього середовища вищого освітнього закладу, тобто в студентському віці під час навчання в університеті [Похил, с. 73]. Тобто дослідниця відзначає, що саме тренінгові технології в науково-педагогічній літературі вважають найефективнішими, оскільки тренінг можна вдало подати будь-який необхідний теоретичний матеріал, а також відпрацювати навички ефективної взаємодії між учасниками. Більш того, використання тренінгових технологій може бути корисним для здобувачів будь-яких спеціальностей особливо для спеціальностей, які в майбутньому будуть пов'язані із міжособистісною взаємодією з іншими співробітниками. Тому ми вважаємо, що використання

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

тренінгових технологій в процесі експериментальної роботи матимуть перевагу у порівнянні із традиційними.

За даними, які були отримані в процесі контент-аналізу освітньо-професійних програм зі спеціальності 073 «Менеджмент», відзначимо, що фахові дисципліни професійної та практичної підготовки, в межах яких відбувається формування професійної мотивації майбутніх менеджерів, було виявлено, що не всі освітньо-професійні програми включають дисципліни присвячені формуванню лідерських якостей у майбутніх менеджерів. Наприклад, в освітньо-професійній програмі тільки та ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» та Сумського національного аграрного університету нами було виявлено дисципліни такі, як «Лідерство та організаційна поведінка» та «Лідерство та комунікації в менеджменті», тому нами була запропонована ця педагогічна в межах якої відбуватиметься оволодіння майбутніми менеджерами різноманітними лідерськими стратегіями засобами тренінгових технологій.

Зазначена педагогічна умова також має другу складову, яка спрямована на використання тренінгових технологій, тому розглянемо детально сутність зазначених технологій, які будуть впроваджені в межах формувального етапу експериментальної роботи.

Як зазначають науковці до особливостей тренінгових технологій можна віднести не лише використання конкретних вправ такі, як рольові гри, кейси тощо, а й їх інтегровану цілісну структуру, що відповідає завданням тренінгів та потребам учасників [Зливков, с. 64]. Тобто навчальний тренінг розглядається як комплексна технологія, у якій всі елементи взаємопов'язані та спрямовані на досягнення певної мети та базуються на принципах групового навчання.

Отже, в цьому підрозділі дисертаційної роботи, нами були теоретично обґрунтовано та розроблені такі педагогічні умови, які б підвищили процес ефективності формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін: по-перше, розвиток у майбутніх

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

менеджерів здатності до професійного самомотивування в межах окремого освітнього модулю; по-друге, залучення майбутніх менеджерів до активного та цілеспрямованого використання технологій тимблдингу у майбутній професійній діяльності; по-третє, оволодіння майбутніми менеджерами різноманітними лідерськими стратегіями засобами тренінгових технологій. Реалізація педагогічних умов формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін буде детально подано в наступному підрозділі роботи.

## **2.2. Реалізація педагогічних умов формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін**

В цьому підрозділі відповідно до завдань експериментальної роботи та запропонованої гіпотези на початку експериментальної роботи нами було сформульовано та теоретично обґрунтовано педагогічні умови, а саме:

- першою педагогічною умовою було цілеспрямований розвиток у майбутніх менеджерів здатності до професійного самомотивування в межах окремого освітнього модулю;
- друга педагогічна умова передбачала залучення майбутніх менеджерів до активного та цілеспрямованого використання технологій тимблдингу у майбутній професійній діяльності;
- третя педагогічна умова була спрямована на оволодіння майбутніми менеджерами різноманітними лідерськими стратегіями засобами тренінгових технологій.

Відзначимо, що всі запропоновані актором педагогічні умови взаємопов'язані, оскільки процес формування професійної мотивації майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін відбувався системно та комплексно. Звідси, ми можемо лише гіпотетично виокремити та описати кожен окрему педагогічну умову.

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

У межах формувального етапу експериментальної роботи мета формувального етапу полягала в перевірці ефективності розроблених нами педагогічних умов формування професійної мотивації майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін. Зазначений етап експериментальної роботи був спрямований не тільки на визначення ефективності педагогічних умов, а й на підведення підсумків їх впровадження в систему професійної підготовки майбутніх менеджерів з метою підвищення рівня сформованості професійної мотивації.

Здійснене теоретичне обґрунтування педагогічних умов формування професійної мотивації майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін біло презентовано у попередньому підрозділі 2.1.

На цьому етапі експерименту взяли участь ті ж здобувачі, які брали участь на констатувальному етапі експерименту тільки експериментальної групи. Здобувачі контрольної групи брали участь в звичайних педагогічних умовах освітнього процесу в закладах вищої освіти, зокрема в Державному закладі «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». Експеримент проводився у природних мовах закладів вищої освіти, дотримуючись логіки експериментальної роботи.

Ключовими завданнями дослідно-експериментальної роботи були такі:

- розроблення змісту формувального етапу експерименту підготовка необхідних програмно-методичних матеріалів для його проведення;
- упровадження розроблених педагогічних умов формування професійної мотивації майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін;
- аналіз отриманих експериментальних даних та підбиття підсумків формувального етапу експерименту;
- апробація та впровадження педагогічних умов формування професійної мотивації майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін.

Упровадження першої педагогічної умова, спрямованої на розвиток цілеспрямований розвиток у майбутніх менеджерів здатності до професійного самомотивування в межах окремого освітнього модулю, ґрунтувалося на необхідності орієнтувати професійну підготовку майбутніх менеджерів на самомотивування щодо майбутньої професійної діяльності здобувачів освіти. Зазначена педагогічна умова спрямована не стільки на засвоєння знань, скільки на формування усвідомленого та ціннісного ставлення до професійного самомотивування в межах окремого освітнього модулю. З цією метою нами було розроблено спеціальний модуль «Стратегії професійного самомотивування менеджерів», який було включено до дисципліни фундаментального вивчення в межах освітнього компоненту «Самоменеджмент» освітньо-професійної програми зі спеціальності 073 «Менеджмент». Впровадження цієї педагогічної умови відбувалося у два етапи:

- 1) етап розроблення спеціального додаткового модулю, який було включено до освітнього компоненту, який передбачав залучення майбутніх менеджерів експериментальної групи до додаткового лекційного матеріалу, до соціально-психологічних технік та самостійної проектної роботи;
- 2) етап передбачав добровільне залучення респондентів до участі у Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні виклики розвитку інформаційної діяльності в глобальному вимірі», яку було організовано Навчально-науковим інститутом бізнесу і менеджменту, зокрема кафедрою менеджменту, м. Полтава у 2024 році.

В контексті наповнення змісту освітніх компонентів фундаментальних дисциплін в процесі професійної підготовки майбутніх менеджерів в процесі впровадження першої педагогічної умови, яка мала на меті мотивувати майбутніх менеджерів та спрямувати їх освітню діяльність на всебічний розвиток майбутніх менеджерів. Відповідно до логіки дослідження нами

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

були внесені зміни в межах вивчення дисципліни фундаментальної складової навчального плану із зазначеної спеціальності, що стимулювало формування професійної мотивації майбутніх менеджерів.

До освітнього компоненту було додано модуль «Стратегії професійного самомотивування менеджерів» для опанування здобувачами спеціальності 073 «Менеджмент» з метою цілеспрямованого розвитку в майбутніх менеджерів здатності до професійного самомотивування, в межах зазначеного модулю було запропоновано цикл тем та виконання проєктної роботи.

В межах освітнього компоненту були використані інтерактивні методи розвитку самомотивації майбутніх менеджерів експериментальної групи. Зокрема, було використано в процесі експериментальної роботи метод «До зірок», який передбачав, що майбутні менеджери уявляли потенційне успішне кар'єрне професійне зростання менеджера через 5-10 років. Після цього здобувач мав проаналізувати дії, які можуть призвести до успішного результату. Перевага цього методу полягала в тому, що такий підхід сприяв формулюванню особистісного плану розвитку з виокремленням мети та визначення шляхів їх досягнення. Головний недолік цього методу полягав в тому, що на професійне кар'єрне зростання впливають різні зовнішні чинники такі, як політичні, економічні, соціально-демографічні тощо. Отже, зовнішні чинники можуть, безпосередньо впливати на особистісні плани майбутніх менеджерів та суттєво змінити кінцеві результати, які будуть значно відрізнятися від очікуваних.

В ході експериментальної роботи також було залучено здобувачів експериментальної групи до виконання методу «Фільм жахів», який передбачав розвиток самомотивації від зворотного. Здобувачам пропонувалося уявити так би мовити уявну стрічку, в якій було б відображено можливі негативні наслідки, якщо майбутній менеджер наразі не змінить стиль життя. Такий підхід стимулював у здобувачів прагнення до змін, саморозвитку та самовдосконалення. Втім, в контексті

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

експериментальної роботи було виявлено, що більшість здобувачів позитивно налаштовані і не змогли уявити реальні негативні події, які б могли трапитися з нами в професійній діяльності. Через це для експериментальної групи респондентів цей метод виявився малоефективним, тому нами було респондентам запропоновані певні негативні професійно-спрямовані ситуації за для здійснення аналізу.

Наступний метод, до якого було залучено респондентів в експериментальній роботі, був метод *«Усвідомлений вибір»*, що належить до когнітивно-поведінкових методів самомотивації та ґрунтується на переоцінці внутрішнього мовлення респондентів з позиції зовнішнього примусу на позицію добровільного прийняття рішення. Сутність використання цього методу полягала у заміні типових висловлювань респондентів експериментальної групи, що підкреслюють зобов'язання. Наприклад, відбувалася переформулювання висловлювання «Я повинен зробити..» або «Мені необхідно виконати...» на висловлювання більш толерантне, в якому підкреслювалася автономія та самоконтроль над власною діяльністю респондентів, тобто «Я обираю зробити це ... тому, що». Підґрунтям для використання цього методу було положення теорії самодетермінації, відповідно до якої внутрішня мотивація формується тоді, коли респондент відчув автономію, компетентність та контроль ситуації. Вправа «Я обираю..» активізувала механізми автономного прийняття рішень та сприяла внутрішній інтеграції цілей діяльності респондентів. Заміна внутрішнього діалогу респондентів трансформувала їхнє суб'єктивне сприйняття ситуації, що знизило опір діям, а також посилило відчуття особистісної відповідальності здобувачів.

Якщо попередній метод «Фільм жахів» виявився малоефективним в межах формувального етапу експерименту, то метод «Усвідомлений вибір» виявився більш ефективним та вдалим, оскільки застосування цього методу призвело до:

по-перше, підвищення рівня автономної мотивації респондентів;

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

по-друге, до розширення почуття особистісного контролю над власною діяльністю, зокрема майбутньою професійною менеджерською діяльністю;

по-третє, в процесі індивідуальних бесід респондентів вони відчували зростання відповідальності за загальний результат роботи;

по-четверте, зменшення внутрішнього опору за певну діяльність;

по-п'яте, підвищення замученості до майбутньої професійної діяльності.

Наступним методом, який було використано на формувальному етапі експериментальної роботи, був метод *«Ефект терміновості»*, який також належав до когнітивно-поведінкових технік самомотивації і базувався на самостійному встановленні респондентами часових меж для виконання проєктної роботи. Ключова ідея цього методу полягала у створенні внутрішнього відчуття необхідності своєчасного виконання та завершення проєкту респондентами експериментальної групи. Цей метод активізував відповідальність здобувачів, дисциплінованість та зосередженість на результаті проєктної роботи. Підґрунтям для обрання цього методу для формувального етапу експерименту було посилення на теорію часових дедлайнів, що підкреслює той факт, що обмежений час формує підвищений рівень мобільності особистісних ресурсів. Таким чином, метод сприяв концентрації на виконання проєкту, підвищенню продуктивності та сприяв формуванню відповідального ставлення у респондентів експериментальної групи, а також сприяв розвитку навичок ефективного розподілу часу, внутрішньої саморегуляції.

Нами був обраний також метод *«Дамоклів меч»*, який відноситься до соціально-психологічної техніки самомотивації респондентів експериментальної групи. Цей метод нами був використаний в межах самостійної проєктної роботи здобувачів. Сутність зазначеного методу полягала в тому, що респонденти відкрито розповідають всім людям з оточення про їх наміри та прагнення досягти певної мети, в нашому випадку, представити самостійний проєкт за обраною темою майбутньої професійної

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

діяльності. Такий підхід створював публічне зобов'язання респондентів, яке виступило мотиваційним чинником для подальших дій здобувачів.

Підґрунтям для обрання цього методу була теорія соціальної відповідальності, яка базується на тому, що людина прагне узгодженості між своїми публічними заявами і реальною поведінкою. Оголошення респондентами про свої власні цілі та наміри здійснити самостійну проектну роботу створювала моральне та соціальне зобов'язання діяти відповідно до висунутих намірів. Відповідно, оточення виступило своєрідним спостерігачем щодо виконання зобов'язань здобувачами та своєрідним нагадуванням про це зобов'язання. Більш того, такий підхід підсилював самоконтроль респондентів. Звідси, можна констатувати, що респонденти вказували на той факт, що підтримка оточуючих у вигляді схвалення, заохочення та очікування позитивно впливали на здійснення проекту. Особливість цього методу полягала, як зазначили респонденти експериментальної групи, у виборі кола значущих осіб, чиє ставлення та думка було важливим для респондентів. Вони зазначили, що до таких людей належали батьки, викладачі, завідувач кафедри, декан, одногрупники та близькі люди.

Респонденти зазначили, що вони відчували зріст відповідальності за виконання озвученого результату, оскільки відчували зовнішню підтримку в отриманні певних результатів від проекторї діяльності респондентів, а також здобувачі відзначили посилення самомотивації в досягненні результатів.

Звідси можемо констатувати, що соціальна присутність має потужний стимул у порівнянні із внутрішніми намірами, оскільки втрата особистісної репутації та невідповідальність очікуванням оточуючих людей сприймалася респондентами як загроза втрати соціального статусу.

З іншого боку, деякі респонденти поділилися своїми недоліками щодо цього методу, оскільки близькі люди виявили сумніви та недовіру до вдалої самостійної проектної роботи здобувачів, що знизило рівень самовпевненості здобувачів та дещо сприяло зниженню мотивації, втім, вдалий

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

індивідуальний підхід викладачів та їх підтримка, виправили ситуацію з якою респонденти вдало справилися та якісно представили свої проєктні роботи. Деякі респонденти відверто розповіли, що вони відчували нервозність та неспокій через соціальний тиск та від очікувань оточуючих певного результату. Такі респонденти входили до кола із занадто високим рівнем чутливості до оцінки інших. Звідси, можемо констатувати, що не для всіх респондентів цей метод виявився вдалим, однак більшість респондентів були задоволені та впевненні у дієвості цього методу.

Таким чином, можемо констатувати той факт, що використання вищезазначеного методу буде ефективним за умови вдалого та ретельного вибору соціального кола, а також за умови вдалого врахування індивідуальних особливостей майбутніх менеджерів.

Наступним методом, до якого було залучено респондентів експериментальної групи, був *«Щоденник успіху»*, в який здобувачі могли репрезентувати власні життєві успіхи, якими вони пишуться. Вибір формату ведення щоденника був довільний для респондентів, тобто вони могли вести щоденник, як в паперовому, так і в цифровому форматі, або у соцмережах. Метод *«Щоденник успіху»* відноситься до саморефлексивних психологічних технік, який спрямований на самомотивацію завдяки формуванню позитивної самооцінки, завдяки підсиленню впевненості у власних можливостях та розвитку стійкості щодо стресових ситуацій. Сутність цієї методики полягала у систематичному фіксуванні майбутніми менеджерами власних досягнень, як значущих, так і не зовсім значущих у спеціальному щоденнику. Тобто здобувачі могли не тільки детально описати письмово ситуацію успіху, а й підтвердити використовуючи фотографії, сертифікати, дипломи, похвальні листи тощо. Більш того, здобувачам пропонувалося описати свої відчуття в ті успішні моменти, щоб в майбутньому можна було використати як стимул, який надихає та підтверджує успішність самого здобувача. Респондентам було також запропоновано проаналізувати чинники, які вплинули на досягнення того чи

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

іншого успіху, а саме: стратегії поведінки респондентів, особистісні якості, підтримка оточення або випадковість, що сприяла успішній діяльності здобувача. Більшості респондентам дуже позитивно сприйняли цей метод, оскільки у більшості вже були певні успіхи у навчання та участь у наукових студентських конференціях з менеджменту. Втім, лише кілька здобувачів зазначили, що цей метод не виправдовує їх очікувань, оскільки всі успіхи очікують їх в майбутній професійній діяльності.

В ході експериментальної роботи зазначений метод, як відзначили учасники експериментальної групи, мав ефект позитивного підкріплення результатів здобувачів та повторного звернення до успіхів посилило впевненість у власних можливостях та стимулює до подальшого повторення успішної стратегії поведінки. Втім, не всі респонденти мали можливість описати власний успіх, що було пов'язано із низькою самооцінкою та із тенденцією знецінення власних здобутків, тому саме викладачі сприяли виявлено зазначених причин, оскільки це було виявлено в процесі індивідуальних бесід.

Наступним етапом впровадження педагогічної умови, сутність якої пролягало цілеспрямованому розвитку в майбутніх менеджерів здатності до професійного самомотивування в межах запропонованого окремого освітнього модулю спеціальний модуль «Стратегії професійного самомотивування менеджерів», було запропоновано добровільна участь здобувачів експериментальної групи до неформальної освіти, тобто до участі у Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні виклики розвитку інформаційної діяльності в глобальному вимірі», яку було організовано Навчально-науковим інститутом бізнесу і менеджменту, зокрема кафедрою менеджменту, м. Полтава у 2024 р. у ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка».

Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні виклики розвитку інформаційної діяльності в глобальному вимірі» проводилася на пригинці навчального року, що сприяло формуванню мотивації щодо

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

майбутньої менеджерської діяльності, оскільки респонденти експериментальної групи мали можливість отримати результат їхньої освітньої діяльності у вигляді сертифікату учасники конференції та опублікованих тез конференції, як самостійно, так і разом із науковим керівником, що сприяло успішному впровадженню методу «Журналу успіхів» та подолання у респондентів експериментальної групи низької самооцінки та тенденції знецінення власних здобутків.

В контексті сказаного було виявлено той факт, що здобувачі не помічають здобутків освітньої довільності, оскільки не мають наявних підтверджень, тому наявність достовірного підтвердження професійного зростання респондентів експериментальної групи надало впевненості та вмотивованість в успішному здійсненні майбутньої менеджерської діяльності.

Зазначена конференція проходила серед здобувачів експериментальної групи. Здобувачам було запропоновано певні теми для групового дослідження, в якому вони повинні були проаналізувати обрану тематику та визначити актуальність зазначеної теми і проблеми в сучасному науковому просторі. Тематика тез була запропонована така: «Критерії оцінки праці менеджера»; «Імідж менеджера сучасного підприємства»; «Етапи впровадження електронного документообігу в роботу підприємств України»; «Знання психологічних особливостей особистості як підґрунтя для успішного ділового спілкування»; «Аналіз нормативного забезпечення електронного документообігу»; «Розробка мобільного додатка QR CODE SCANNER за допомогою фреймворку FLUTTER та мови програмування DART»; «Особливості надання, використання та зберігання карт графічних документів у сучасних умовах»; «Вплив семантичних війн сучасності на інформаційно-комунікаційну підсистему в менеджменті організації»; «Характеристика основних тенденцій сучасного інформаційного менеджменту»; «Особливості інформаційного менеджменту підприємства»; «Бюджетування всередині підприємства та його інформаційне забезпечення»;

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

«Використання принципів AGILE-методології в сучасних виробничих процесах управління»; «Релевантна облікова інформація для ухвалення управлінських рішень»; «Інформаційна роль фінансової звітності для ухвалення управлінських рішень»; «Безпекове інформаційне забезпечення системи управління діяльністю підприємства»; «Управління за слабкими інформаційними сигналами – інструмент сучасного антисипативного менеджменту» тощо. Кожен з учасників обрав тему для дослідження в межах проєктної роботи, тому всі запропоновані педагогічні умови нами репрезентовані комплексно. Результатом проєктної роботи респондентів було презентація доповідей на науково-практичній конференції, відповідно до вимог оформлення та унікальності тексту доповіді. Більшість респондентів виявили відповідальність та зацікавленість в успішних результатах участі як в проєктній роботі, так і в участі конференції. Втім, два здобувачі не виявили презентувати наукові доробки, однак, вони підготували та опублікували тези доповідей без їхньої презентації. Ми пояснюємо таку поведінку тим, що респонденти не володіють навичками публічного виступу та презентації власних доробок. На сам кінець, завдання було запропоновано здобувачам в контексті неформальної освіти. Більшість респондентів, які презентували доповіді, були скутими та боялися відповідати на задані питання. Після конференції респонденти обговорили таку поведінку із викладачем та прослухали рекомендації щодо підготовки до виступу. Втім, здобувачі проявляли активність стосовно постановки запитань до виступаючих викладачів, що довело той факт, що здобувачі взяли активну участь у конференції, при цьому вони підвищили свій рівень усвідомлення важливості менеджерської діяльності, що також безпосередньо вплинуло на рівень сформованості професійної мотивації респондента експериментальної групи.

Друга педагогічна умова передбачала залучення майбутніх менеджерів до активного та цілеспрямованого використання технологій тимбілдіingu у майбутній професійній діяльності. В межах впровадження цієї педагогічної

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

умови в контексті формування професійної мотивації майбутніх менеджерів нами було запропоновано проведення навчальних тренінгів з використанням технологій тимблдіingu, з метою формування у майбутніх менеджерів навичок працювати в команді, проявляти повагу до інших осіб та до інших стилів поведінки; оцінювати не тільки власні можливості, але й решту членів групи. Такі навички впливатимуть на розвиток самовпевненості майбутніх менеджерів щодо здійснення згуртованого колективу.

Нами було запропоновано в межах фундаментальних дисциплін провести низку тренінгових вправ, присвячених формуванню навичок ухвалення рішення, вирішення проблем, пошуку потрібної інформації та вибору правильного варіанту вирішення проблеми з поміж альтернативних варіантів, аналізу ціннісних орієнтацій та пошуку мотивації щодо майбутньої професії.

Як було вищезазначено, всі розроблені педагогічні умови були взаємопов'язані в єдиному освітньому процесі, тому залучення майбутніх менеджерів до активного та цілеспрямованого використання технологій тимблдіingu сприяло розвитку здатності у майбутніх менеджерів формувати особливий соціально-психологічний стан замученості до діяльності певної спільноти та зацікавленості в її результатах, що є ключовою характеристикою самомотивації майбутніх менеджерів.

Нами було підібрано та запропоновано для респондентів експериментальної групи спеціальні інтерактивні вправи у форматі рольової гри, що дозволила респондентам практично застосувати вміння висловлювати власні думки, аналізувати конфліктні ситуації та виявляти конфліктні ситуації в команді. На початку здобувачам пропонувалося пригадати отримані знання, вміння та навички не покладатися на виключно на власні припущення, ставити змістовні запитання, усвідомлювати приховані аспекти власної особистості та розглядати проблему з різних точок зору. Рольова гра як метод активного навчання забезпечувала можливість практичного застосування компетентностей, сформованих у межах цієї

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

програми. Застосування донної методики не потребувала спеціального технічного забезпечення, що підкреслювало її універсальність та доступність.

На початковому етапі учасників формувального етапу експерименту було поділено на чотири групи. Після ознайомлення з методикою респондентів двох груп попросили розробити сценарії комунікативних ситуацій, що потенційно сприяють розвитку конфлікту серед учасників команди. Сюжетні лінії гуртувалися на поширених міжособистісних непорозуміннях, зокрема на несанкціонованим користуванні майном, поширенні неправдивої інформації або використання фейкової інформації. Паралельні групи аналізували можливі ситуації конструктивного реагування на конфліктні прояви. Особлива увага приділялися інтеграції вербальних та невербальних компонентам комунікації, тобто вибору мовленнєвих формулювань інтонацій, міміки, жестів тощо.

На наступному етапі кожену групу, яка пропонувала проблемну ситуацію чи конфліктну ситуацію, об'єднували із групою респондентів, які змоделювали конструктивний варіант реагування. Загалом було створено дві комплексні команди. Після демонстрації підготовлених сценок групи, відповідальні за конструктивне висловлювання позицій, здійснювали аналіз представленої конфліктної ситуації та формують власну стратегію втручання. Під час повторної демонстрації члени «групи втручання» могли зупинити перебіг подій та запропонувати власний погляд або запропонувати альтернативну поведінку менеджера.

Важливим методичним положенням була вимога тьютора збереження запропонованих реалістичності сценаріїв та відмова від нереалістичних способів вирішення конфлікту. З цією метою була необхідність присутності тьютора, який забезпечував регулювання динаміки групової взаємодії та дотримання етичних норм.

На завершальному етапі було здійснено підбиття підсумків під час якого респонденти аналізували досвід, визначили ефективні стратегії

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

поведінки та виявили труднощі, які виникали в процесі виконання вправи. В процесі виконання вправи відбулося переосмислення феномену конфлікту, тобто його природи, можливих позитивних функцій, потенціалу як ресурсу розвитку міжособистісних відносин. Насамкінець, у респондентів були сформовані навички командної роботи та їх інтеграції у повсякденне життя та у межах майбутньої професійної діяльності менеджерів.

Другий етап впровадження другої педагогічної умови (залучення майбутніх менеджерів до активного та цілеспрямованого використання технологій тимбілдінгу у майбутній професійній діяльності) передбачав залучення стейкхолдерів та успішних менеджерів у професійній діяльності, які ділилися власним досвідом успішної професійної діяльності менеджера. Такий підхід сприяв формуванню професійної самомотивації здобувачів до майбутньої професійної діяльності.

Впровадження цієї педагогічної умови відбувалося як в межах освітнього процесу, так і в позанавчальній діяльності здобувачів експериментальної групи, оскільки саме в цей період в Навчально-науковому інституті бізнесу та менеджменту ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» було створено молодіжний бізнес-клуб ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», який був добровільним громадським об'єднанням здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних та інших працівників Луганського національного університету імені Тараса Шевченка, що діє з метою розвитку підприємництва серед студентської молоді. Відзначимо, що під час засідань Молодіжного бізнес-клубу студентська молодь обговорювала освітні програми що реалізуються в навчально-науковому інституті бізнесу і менеджменту. Так, наприкінці травня 2023 р. відбулось обговорення освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування» та освітніх компонентів. З-поміж завдань молодіжного клубу в межах експериментальної роботи для нас було важливо такі завдання, які були наразі актуальні: 1) сприяння та популяризації приватного підприємства серед молоді, що передбачає формування мотивації

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

щодо професійної діяльності майбутніх менеджерів; 2) сприяння найбільш ефективному використанню наукового потенціалу молоді університету; 3) розвиток соціальної активності серед здобувачів вищої освіти; 4) підтримка талановитої студентської молоді; 4) розвиток неформальної освіти.

Респондентам експериментальної групи було запропоновано взяти участь у позанавчальній діяльності університету та взяти участь у засіданні молодіжний бізнес-клубу. Захід був організований у форматі онлайн-конференції, що забезпечило можливість долучення до дискусії запрошених фахівців та широкого кола студентської молоді. У засіданні взяли участь запрошені експерти: головний спеціаліст відділу підприємництва, торгівлі та агропромислового комплексу Миргородської міської ради пані Інна Рубан та представниця підприємницької спільноти міста Миргород пані Марина Шляхта. Підприємця Марина Шляхта детально окреслила власний професійний шлях, зокрема етапи становлення та розвитку власної бізнес-діяльності. У своїй доповіді вона акцентувала увагу на ролі особистої ініціативи, наполегливості й готовності до ризику в процесі започаткування підприємництва. Пані Шляхта поділилася практичними порадами зі здобувачами, відповіла на низку запитань та підкреслила важливість формування чіткої візуалізації мети, зауваживши: «Візуалізуйте те, про що мрієте, і не бійтеся починати власний бізнес». Пані Інна Рубан, представниця Миргородської міської ради, надала вичерпну інформацію щодо напрямів підтримки малого та середнього бізнесу на місцевому рівні, зокрема щодо можливостей участі у грантових програмах, які реалізуються в громаді. Вона детально охарактеризувала механізми, спрямовані на стимулювання підприємницької активності, та надала відповіді на запитання учасників засідання, пов'язані з практичними аспектами отримання грантової підтримки. Проведене засідання сприяло підвищенню обізнаності та мотивуванню здобувачів щодо використання сучасних інструментів розвитку

підприємництва, а також мотивувало учасників до активнішого залучення у власні бізнес-ініціативи.

Молодіжний-бізнес клуб продовжували відвідувати респонденти, оскільки вони виявили бажання скористатися можливістю спілкуватися з успішними підприємцями та отримувати цінний практичний досвід у здійсненні та веденні успішного бізнесу. Так, 20 жовтня 2023 року учасники відвідали он-лайн зустріч, гостем якої був здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти зазначеного університету та підприємець Ілля Каменюка. Підприємець поділився власною історією становлення, розповівши про створення та розвиток власної детейлінг-студії. Він зазначив важливий факт, що розпочати підприємницьку діяльність можна за 15 хвилин, втім, значно складніше розвивати, просувати та тримати в тренді власний бізнес. Він такж поділився власним досвідом роботи в команді, тобто якщо проблема виникає в команді, то проблема повинна вирішувати зараз і тут. Респонденти активно задавали питання та надавали коментарі з приводу розповіді, а також подякували за корисну та змістовну зустріч.

В межах експериментальної роботи було рекомендовано респондентам відвідати ще одне засідання клубу, на який було запрошено спікера центру «Дія. Бізнес» Богдана Гутирю відомого фахівця у сфері таргетингу та маркетингу. В сучасних умовах жодне підприємство не може ефективно функціонувати без висококваліфікованого маркетолога. На сьогодні зазначена професія є найбільш затребувальна на ринку праці. Маркетолог провів змістовну лекцію на тему: «Реклама у Facebook та Instagram», поділившись практичними порадами. Наприкінці зустрічі маркетолог відповів на всі запитання здобувачів.

Тож друга педагогічна умова була впроваджена завдяки впровадженню низки тренінгів із використанням технологій тимблдіingu, з метою формування у майбутніх менеджерів навичок працювати в команді, проявляти повагу до інших осіб та до інших стилів поведінки; оцінювати не тільки власні можливості, але й решту членів групи та залученню

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

стейкхолдерів та успішних менеджерів у професійній менеджерській діяльності, які ділилися власним досвідом успішної професійної діяльності менеджера.

Третя педагогічна умова була спрямована на оволодіння майбутніми менеджерами різноманітними лідерськими стратегіями засобами тренінгових технологій.

Нами було розроблено для респондентів експериментальної групи спеціальні інтерактивні лекції «Стратегії ефективної поведінки менеджера в конфліктних ситуаціях», а також практичні заняття з цілеспрямованим оволодінням майбутніми менеджерами різноманітними лідерськими стратегіями засобами тренінгових технологій. Зазначені лекції та практичні заняття проводилися в межах таких дисциплін, як «Психологія управління», «Методи прийняття управлінських рішень», «Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків» або «Розробка і прийняття управлінських рішень» тощо. Інтерактивні лекції були основані на доповідях здобувачів експериментальної групи, які повинні були підготувати мультимедійні презентації про найуспішніших бізнесменів світової сучасності, зокрема Стівена Джобса, Біла Гейтса та ін. Втім, здобувачам було запропоновано презентувати практичний досвід звичайних менеджерів, якими захоплювалися здобувачі, навіть родичами або батьками друзів, знайомих.

На лекціях інформацію було подано за допомогою PowerPoint презентацій, що приляло ефективному засвоєнню матеріалу іншими здобувачами експериментальної групи. Лекції походили у форматі сторітелінгу, оскільки подана інформація дозволяла використати саме цей метод навчання. В процесі презентацій здобувачам експериментальної групи було поставлено завдання зацентувати увагу на видатних лідерах не лише на їх особистісних, а й на професійних якостях лідера та менеджера, які пояснювалися на реальних прикладах відомих управлінців всесвітніх кампаній. Багато респондентів вже знали цих лідерів, тому під час обговорення активно доповнювали лекцію власними знаннями та фактами

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

про того чи іншого лідера. Подання матеріалу інтерактивної лекції завдяки використанню сторителінгу значно мотивувало респондентів бути активними впродовж всієї лекції, оскільки майже бізнес-лідери були прикладами для майбутніх менеджерів, тому такий підхід був ефективним способом засвоєння матеріалу здобувачами.

Крім того, респондентам експериментальної групи в межах впровадження третьої педагогічної умови було запропоновано участь в інтенсивному тренінгу «Ефективне лідерство в управлінні організацією». Запропонований інтенсивний тренінг був спрямований на формування навичок лідерства в майбутніх менеджерів як важливого чинника ефективного управління організацією в умовах сучасної економічної трансформації сучасного українського суспільства. Тривалість інтенсивного тренінгу складала 4 години. Форма роботи респондентів передбачала інтерактивну групову роботу респондентів як аудиторно, так і онлайн. Нами було обрано онлайн форма, оскільки не було можливості проводити аудиторно тренінг із респондентами. Метою інтенсивного тренінгу було:

- по-перше, розвиток у респондентів усвідомленого розуміння ролі лідера в управлінні організацією на відміну від менеджера;

- по-друге, формування навичок командної взаємодії, мотивування та підтримки підлеглих в організації;

- по-третє, навчання аналізу лідерських ситуацій і застосування практичних стратегій лідерства у професійній діяльності;

- по-четверте, сприяння партнерської та доброзичливої взаємодії в межах команди.

В процесі інтенсивного тренінгу здійснювалося формування лідерських якостей респондентів, які притаманні сучасному лідеру, а саме: 1) комунікативні вміння вести конструктивний діалог, налагоджувати співпрацю та ефективну професійну комунікацію; 2) управлінські вміння, пов'язані із здатністю координувати діяльність в команді, приймати рішення та модерувати зміни в організації; 3) менторські навички, які передбачали

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

підтримку професійного й особистісного розвитку респондентів; 4) емоційно-етнічні навички, що охоплювали емпатію та емоційну стабільність; 5) навички управління командною роботою, що визначали здатність формувати та підтримувати.

Структура інтенсивного тренінгу була логічно вибудованою та поєднувала як теоретичну, так і практико-орієнтовану складові. Вступна частина (20 хвилин) мала на меті актуалізацію проблематики розмежування і лідерства та менеджменту в управлінні організацією, визначення очікувань респондентів і створення безперечного партнерського освітнього простору між учасниками експериментальної групи. На цьому етапі здійснювалося коротке креслення цілей тренінгу та його значущості для професійного розвитку майбутніх менеджерів.

Перший етап інтерактивного тренінгу був присвячений вступній частині, в якому було проведено міні-інтерактив «Якими якостями повинен володіти справжній лідер компанії?». Зазначений інтерактив використовувався з метою актуалізації індивідуальних та колективних уявлень респондентів щодо змісту та сутнісних характеристик лідера компанії. У процесі виконання інтерактиву здобувачам пропонувалося в усній формі або за допомогою онлайн-чату визначили та озвучили основні характеристики лідера та менеджера, який, на думку респондентів, виконує якісну лідерську роль в компанії. На основі отриманих відповідей було здійснено аналітичне узагальнення висловлених позицій задля виокремлення ключових функціонально-рольових характеристик лідера на відміну від менеджера. Зокрема, акцентувалася увага на ролі лідера як суб'єкта мотиваційного впливу та натхнення професійного розвитку членів команди; ініціатора та провідника змін в компанії; модератора міжособистісної та професійної взаємодії в команді або колективі, а також транслятора базових цінностей компанії.

Застосування зазначеного інтерактиву сприяло концептуалізації феномену лідерства, інтеграції емпіричного досвіду респондентів із

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

теоретичних положень до розуміння лідерства в управлінні компанією, що створило підґрунтя для подальшого поглибленого аналізу стратегій лідерської діяльності в межах компанії.

Другий етап відбувся в межах міні-лекції із елементами дискусії (15 хвилин), яка була спрямована на теоретичне переосмислення понять «лідер» та «менеджер», виокремлення їх характеристик, особистісних якостей лідера та менеджера, а також на обґрунтування стратегій лідерства управлінні організацією. Дискусійний онлайн формат дозволив залучити респондентів до обговорення актуальних викликів лідерства в управлінні організацією та співвіднести теоретичні положення з прикладами практичного менеджменту.

Зазначений етап був спрямований на теоретичне осмислення лідерства у порівнянні із менеджментом, як системного явища в майбутній діяльності менеджера, оскільки діяльність менеджера може змінитися на лідерську або мають бути такі ситуації, коли одна людина виконує функції і лідера, і менеджера, оскільки діяльність менеджера і лідера не є взаємозамінні, а є професійними паралельними діяльностями. Цей етап був також спрямований актуалізацію аналітичного мислення учасників експериментальної групи щодо ролі лідера в розвитку діяльності компанії. Зазначений етап поєднував інформативний вклад ключових положень із елементами проблемно-орієнтованої дискусії, що забезпечувало інтеграцію науковим підходам із практичним досвідом. У межах міні-лекції розглядалися основні ролі лідера в компанії, зокрема його функції як організатора діяльності компанії, фасилітатора міжособистісно-професійної взаємодії, ініціатора інноваційних змін та транслятора цінностей корпоративної культури компанії. Окрема увага приділялася аналізу впливу лідерства на забезпечення якості ефективного управління компанією, формування позитивного соціально-психологічного клімату та розвитку корпоративної культури компанії. Дискусійна складова цього етапу реалізувалася через проблемне запитання до респондентів «Чи може простий менеджер бути лідером, не маючи

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

адміністративної посади?», що було орієнтоване на критичний аналіз традиційних уявлень про лідерство та переосмислення його як неформального, ціннісно зумовленого та впливового аспекту професійної діяльності менеджера. Обговорення цього питання спряло формуванню ціннісного уявлення про лідерство як інтегративну характеристику суб'єктної позиції менеджера в управлінській системі компанії.

Ключовим моментом в інтенсивному тренінгу було проведення практичної частини загальною тривалістю 90 хвилин. Практична частина інтенсивного тренінгу була спрямована на формування здатності у респондентів застосувати теоретичні положення лідерства до аналізу реальних професійних ситуацій, характерних для діяльності менеджера та лідера, а також на розвиток навичок колективного ухвалення рішень в умовах змін.

В межах першої справи було здійснено кейс-аналіз «Ініціація змін в професійній роботі команди» (30 хвилин), що передбачало аналіз конкретної управлінської ситуації, тобто визначення ролі лідера, можливих стратегій дій та прогнозування наслідків ухвалення рішень. У процесі виконання зазначеного кейс-аналізу було репрезентовано ситуацію впровадження інноваційних підходів в професійну діяльність кожного члену колективу компанії, що призвело до певного опору з боку членів команди компанії. Зміст кейсу полягав в тому, що молодий лідер ініціює цифровізацію окремих елементів діяльності компанії, однак стикається з негативною реакцією колег, зумовленою суб'єктивно сприйманим дефіцитом часу й професійного досвіду, а також побоюванням щодо зростання професійного навантаження.

В межах групової роботи респондентам було запропоновано здійснити комплексний аналіз ситуації та виконати такі завдання: визначити тип лідерства, які були найбільш сприятливими стратегіями для розв'язання окресленої проблеми (зокрема трансформаційне, фасилітаційне, партнерське тощо); розробити обґрунтовану стратегію дії лідера, спрямовану на конструктивну взаємодію з колегами компанії та поступове впровадження

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

змін; формувати приклади комунікативні висловлювань, здатних знизити рівень опору колег та підвищити їхню готовність до участі інноваційних процесів. Отже, на етапі обговорення здійснювалося презентація результатів групової роботи та їх аналітичне узагальнення. На цьому етапі відбувалася фіксація уваги на лідерських стратегіях, що передбачали надання професійної та емоційної підтримки, аргументоване пояснення ціннісних і практичних переваг запропонованих змін, активне залучення членів колективу до процесу ухвалення рішень, а також організація спільного планування як умови підвищення відповідальності та прийняття інновацій в межах компанії або організації.

В процесі виконання другої вправи «Портрет лідера», респондентам було запропоноване командне моделювання образу успішного лідера з урахуванням цінностей, компетентностей та поведінкових проявів. Фасилітаційна сесія «Портрет лідера» тривала 15 хвилин та була спрямована на колективну концептуалізацію образу лідера в компанії та актуалізацією професійного досвіду респондентів до ефективного лідерства. Робота була організована у малих групах, що створювало умови для активної взаємодії, обміну думками та спільного вироблення узгоджених позицій. В процесі виконання цього кейсу респондентам було запропоновано на основі отриманих знань, вмінь та навичок визначити й систематизувати ключові якості лідера, сформувавши перелік із семи найбільш значущих характеристик, релевантних для діяльності в компанії чи організації. Після презентації групової роботи було здійснення узагальнення напрацьованих позицій та формування інтегрованого «портрету» лідера. До цього узагальненого образу, як правило, включало такі якості, як емпатійність, розвинені комунікативні здібності, стратегічне мислення, здатність до мотиваційного впливу та надихання інших членів колективу, що має досить велику цінність для нашої наукової роботи, відкритість до інновацій, орієнтація на командну взаємодію та співпрацю. Реалізація фасилітаційної сесії сприяла формуванню ціннісного уявлення про лідерство як інтегративну

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

професійну характеристику менеджера, оскільки саме менеджери мають можливість в кар'єрному зростанні бути лідером команди, що поєднує ціннісні та діяльнісні компоненти, а також підсилює усвідомлення значущості лідерських якостей у забезпеченні ефективного функціонування компанії.

Третя вправа «Лідер у кризовій ситуації» (30 хвилин) набула особливої значущості, оскільки вона дала змогу учасникам відпрацювати навички емоційна компетентної поведінки, конструктивного вирішення конфліктів та підтримці командної роботи в колективі в умовах кризових викликів. Зазначена вправа була спрямована на розвиток практичних навичок лідерства в умовах міжособистісного конфлікту та підвищення емоційного напруження в колективі. Вправа була орієнтована на відпрацювання стратегій конструктивної комунікації, емоційної саморегуляції та фасилітації групової взаємодії. Зміст рольової ситуації передбачав моделювання конфлікту серед співробітників компанії, що виник в процесі розподілу командних завдань. Унаслідок загострення емоційного фону колектив виявився поділений на дві протилежної позиції, що ускладнює подальшу спільну діяльність. В межах рольової гри біли визначені такі ролі: лідер відділу продаж, який виконує функцію модератора взаємодії; співробітник А – ініціатор конфлікту; співробітник Б – опонент; інші учасники експериментальної групи залучалися в ролі спостерігачів з метою подальшого аналітичного осмислення перебігу взаємодії.

Головним завданням лідера відділу продаж було зниження рівня емоційної напруги в колективі, забезпечення можливості висловлювання позицій обох сторін конфлікту, пошук спільно прийнятого рішення та відновлення ефективної командної взаємодії в компанії. У процесі виконання вправи було актуалізовані такі лідерські вміння, як емпатійне слухання, ефективна комунікація, здатність до нейтрального посередництва та орієнтація на збереження партнерських відносин в колективі. Після завершення рольової взаємодії був проведений короткий аналітичний розбір,

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

у межах якого учасники обговорювали чинники, що сприяли збереженню лідерської позиції керівника відділу продаж в кризовій ситуації, а також виокремили ключові навички, які виявилися найбільш ефективними для конструктивного розв'язання конфлікту. Зазначений етап сприяв рефлексії набутих вмінь та їх подальшій інтеграції у професійну діяльність майбутніх менеджерів.

Методом, який дозволив підвищити рівень підготовки здобувачів експериментальної групи, стала ділова гра, яка була реалізована щодо дисципліни «Ділові комунікації». Ділова гра «Проведення переговорів» полягала в тому, щоб домовитися про взаємну угоду, при цьому досягнувши поставленої мети. Представники однієї команди представляли одну компанію, якій не надійшли кошти в певний термін відповідно до вимог підписаного договору між компаніями, інша команда – замовник, який не має можливості сплатити договір в певний термін. Завдання першої команди було отримати виплату та залишитися з партнером у добрих відносинах, завдання другої команди було отримати відстрочку платежу та залишитися у добрих стосунках із партнером. У процесі переговорів модератор (викладач) звертав увагу на використання мовних етикетних формул, професійної термінології, комунікаційної позиції.

Респонденти виявляли ввічливість та розуміння по відношенню один до одного, були зацікавлені у вирішенні не лише своєї проблеми, а й у вирішенні проблеми свого опонента. Однак від суворого завдання намагалися не відхилитися, оскільки мали вказівку завершити переговори на свою користь. Вони намагалися уникати компромісу, оскільки розуміли, що це не найкраще вирішення проблеми. Переговори пройшли ефективно, новий договір було укладено. Респонденти оцінили всю складність дотримання професійної етики у процесі переговорів, проте з цим завданням вдало впоралися.

Наступним методом активного навчання, застосованого в рамках цього дослідження, стала рольова гра «Співбесіда». Рольова гра передбачала

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

виконання ролей лідерів різних департаментів підприємства, а також кандидатів на посаду лінійного менеджера кожного департаменту. Здобувачам надано було право обирати самостійно структурний підрозділ та лідера, якого вони виконували роль. На роль лідерів були обрані здобувачі з високим рівнем підготовки за більшістю критеріїв професійної мотивації, відповідно до отриманих результатів в ході констатувального етапу експерименту. Інші здобувачі виконували роль претендентів на посаду, які прийшли на співбесіду. У ході рольової гри кожен лідер надавав свої вимоги щодо особистісних якостей та професійних компетентностей майбутнього працівника на певній посаді. Кожна співбесіда тривала 7-10 хвилин, претенденти мали право пройти співбесіду з кожним керівником департаменту. В результаті лідерами були прийняті рішення про те, кого б вони хотіли бачити у своєму підрозділі насамперед і в останню чергу. Претенденти на посаду у свою чергу склали рейтинг лідерів-керівників, з якими вони хотіли б працювати.

Завершальним етапом інтенсивного тренінгу було рефлексія (20 хвилин), яка реалізувалася за допомогою техніки «Одне слово – одне відкриття». Ця техніка сприяла усвідомленню особистісних і професійних змін, отриманих у процесі тренінгового навчання, а також закріпленню основних положень інтенсивного тренінгу. Зазначений рефлексивно-підсумковий етап тренінгу був спрямований на усвідомлення респондентами набуття власного практичного досвіду участі в тренінгу, узагальнення отриманих знань і виявлення особистісних смислів лідерства в колективі компанії. На цьому етапі було застосовано метод «Одне слово – одне відкриття», який передбачав вербалізацію кожним учасником одного ключового слова, що відображало його індивідуальний зміст щодо сутності й визначення лідерства в компанії. Використання зазначеного методу сприяло формуванню рефлексивних навичок та закріпленню результатів освітньої діяльності респондентів.

З метою поглиблення та індивідуалізації освітніх результатів здобувачам експериментальної групи було запропоновано завдання для самостійного опрацювання. Одним з таких завдань було підготовка і написання рефлексивного есе обсягом 1-2 сторінки на тему: «Я – майбутній лідер всесвітньовідомої компанії», що передбачало самоаналіз власної лідерської позиції, усвідомлення наявних ресурсів і потенційних обмежень, а також окреслення перспектив професійного зростання. Альтернативним варіантом було розроблення мініпроєкту, спрямованого на ініціювання започаткування власного бізнесу, спрямованого на згуртуванні менеджерів-одномумців.

Очікуваними результатами інтенсивного тренінгу було формування у здобувачів експериментальної групи цілісного розуміння функцій лідера та менеджера; здатності аналізувати лідерські ситуації та розробляти ефективні стратегії впливу; опанування базових навичок модерації групової взаємодії; готовності застосовувати партнерські, фасилітаційні та етичні підходу у майбутній професійній та управлінській діяльності а також формування професійної мотивації до ініціювання та реалізації проєктів.

Таким чином, впроваджений інтенсивний тренінг «Ефективне лідерство в управлінні організацією» мав комплексний характер та був спрямований на формування лідерських якостей у здобувачів, як інтегративних професійних якостей, що забезпечують формування професійної мотивації майбутніх менеджерів і відчуття впевненості та успішності в здійсненні майбутньої професійної діяльності менеджера та лідера.

Отже, в цьому підрозділі нами було подано узагальнену характеристику реалізації на формувальному етапі експериментального дослідження визначених педагогічних умов, спрямованих на ефективне формування професійної мотивації майбутніх менеджерів в процесі вивчення фахових дисциплін. Упровадження всіх трьох педагогічних умов забезпечило створення стимулювання освітнього середовища, у межах якого здобувачі

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

отримували професійну підготовку, що, в свою чергу, сприяло зростання рівня професійної мотивації майбутніх менеджерів, здатності до самомотивування, розвитку рефлексивних вмінь тощо.

Результати перевірки ефективності визначених педагогічних умов детально подано в наступному підрозділі.

### **2.3. Аналіз результатів експериментальної роботи з формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін.**

Перш ніж робити висновки щодо результативності впроваджених педагогічних умов в освітній процес професійної підготовки майбутніх менеджерів, доцільно здійснити діагностику рівня сформованості їхньої професійної мотивації. Це дасть змогу отримати достовірні дані для порівняльного аналізу показників вихідного та контрольного рівнів в експериментальній та контрольній групах.

Впроваджені педагогічні умови в межах формувального етапу експерименту сприяли оновленню освітнього процесу в закладах вищої освіти, а також сприяли формуванню професійної мотивації майбутніх менеджерів.

Відзначимо, що попередньо в процесі констатувального етапу експериментальної роботи було обрано 100 здобувачів 4 курсу першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузь знань 07 «Управління та адміністрування». За логікою формувального етапу експериментальної роботи, контрольна група та експериментальна перебували перебували в різних педагогічних умовах, оскільки в контрольній групі здійснювався звичайний освітній процес відповідно до освітніх програм за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузь знань 07 «Управління та адміністрування», втім, в експериментальній групі здійснювався освітній

процес із впровадженням розроблених педагогічних умов щодо формування професійної мотивації майбутніх менеджерів експериментальної групи.

Проаналізуємо результати після формувального етапу експерименту за окремими критеріями сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів: ціннісним, змістовим, комунікативно-поведінковим та оцінювальним. Візуально результати подано в таблиці (див. таблицю 2.4.).

Таблиця 2.4.

**Діагностика рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів в процесі вивчення фахових дисциплін за критеріями після формувального етапі експерименту**

Групи	Рівні сформованості за ціннісним критерієм					
	критичний		достатній		продуктивний	
	кількість	%	кількість	%	кількість	%
ЕГ	10	20,00	12	24,00	28	56,00
КГ	17	34,00	23	46,00	10	20,00
Групи	Рівні сформованості за змістовим критерієм					
	критичний		достатній		продуктивний	
	кількість	%	кількість	%	кількість	%
ЕГ	11	22,00	16	38,00	23	46,00
КГ	15	30,00	20	40,00	15	30,00
Групи	Рівні сформованості за комунікативно-поведінковим критерієм					
	критичний		достатній		продуктивний	
	кількість	%	кількість	%	кількість	%
ЕГ	9	18,00	20	40,00	21	42,00
КГ	15	30,00	20	40,00	15	30,00
Групи	Рівні сформованості за оцінювальним критерієм					
	критичний		достатній		продуктивний	
	кількість	%	кількість	%	кількість	%
ЕГ	11	22,00	18	36,00	21	42,00
КГ	20	40,00	16	32,00	14	28,00

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

За даними, що наведені в таблиці 2.4, рівні сформованості професійної мотивації *за ціннісним критерієм* у контрольній групі (КГ) зафіксовано 17 респонденти (34%) від загальної кількості респондентів групи з критичним рівнем розвитку професійної мотивації, що знизилося з 46% до 34%, такі результати позитивної динаміки в КГ ми пояснюємо якісним здійсненням освітнього процесу у вищому закладі освіти в межах освітньо-професійної програми. У порівнянні з контрольною групою, в ЕГ за ціннісним критерієм спостерігаємо значне зниження від 50% до 20%. Ми пояснюємо такі зміни в ЕГ не тільки в межах професійної підготовки за освітньо-професійною програмою, а завдяки впровадженню педагогічних умов, зокрема впровадженню першої педагогічної мови, яка була спрямована на формування навичок самомотивації майбутніх менеджерів, а саме: зростання автономії мотивації, розширення відчуття особистісного контролю над власною діяльністю. У процесі індивідуальних бесід у респондентів відбулося усвідомлення важливості відповідальності за спільний результат діяльності, а також зниження внутрішнього опору щодо виконання окремих видів діяльності.

За достатнім рівнем цього критерію в КГ продемонстрували 23 респонденти (46%), а продуктивний рівень лише 10 респондентів (20%). Втім, в експериментальній групі (ЕГ) достатній рівень показали лише 12 респондентів (24%), а продуктивного рівня досягли 28 респондентів (56%), що свідчить про дієвість впроваджених педагогічних умов. Здобувачі експериментальної групи відзначили зростання рівня відповідальності за досягнення результатів, що зумовлювалося відчуттям зовнішньої підтримки в процесі отримання результатів проєктної діяльності. Респонденти також відзначали посилення самомотивації, спрямованої на досягнення поставлених цілей. На підставі отриманих даних можна стверджувати, що соціальна присутність виступає потужнішим стимулювальним чинником порівняльно з внутрішніми намірами особистості, оскільки втрата

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

особистості репутації та невідповідність очікуванням соціального оточення сприймалися респондентами як загроза зниження соціального статусу.

За такими показниками, як усвідомлення цінності професійної мотивації в контексті менеджерської діяльності та наявність професійної зацікавленості щодо організації та здійснення менеджерської діяльності відповідно до ціннісного критерію, було встановлено, що в експериментальній групі продуктивний рівень значно перевищує рівень професійної мотивації. Здобувачі експериментальної групи достатньо чітко усвідомлюють значущість професійної мотивації в системі професійної самореалізації в контексті менеджерської діяльності. Після формувального етапу експерименту респонденти зазначили, що відчують високий інтерес до самомотивації щодо майбутньої професійної менеджерської діяльності, тому у більшості здобувачів експериментальної групи було зафіксовано продуктивний рівень професійної мотивації за ціннісним критерієм.

Згідно з даними, наведеними в таблиці 2.4, щодо рівнів сформованості професійної мотивації *за змістовим критерієм* в КГ було зареєстровано 15 респондентів, що складають 30% від загальної кількості в контрольній групі, і в ЕГ зафіксовано по 11 респондентів, що становить 22% за критичним рівнем. За достатнім рівнем сформованості професійної мотивації в ЕГ 32% мали та в КГ 40%. Незважаючи на той факт, що за достатнім рівнем сформованості професійної мотивації за змістовним критерієм в контрольній групі у більшості здобувачів був вищий рівень, ніж в експериментальній, ми звернули увагу, що саме здобувачі експериментальної групи мали найвищий рівень ЕГ 46%, тоді як в контрольній групі становив лише КГ 30%. Зазначені фактичні дані можемо пояснити тим, що продуктивний рівень сформованості професійної мотивацій за змістовим критерієм мають вищий рівень респонденти експериментальної групи, оскільки вони в процесі впровадження педагогічних умов були активними суб'єктами освітнього процесу, що призвело до отримання таких результатів. Тобто в них з'явилася особистісна зацікавленість щодо наявності в них професійних знань щодо

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

методів, прийомів та технологій мотивування персоналу та самомотивування; знання психології розвитку особистості, з метою визначення сильних та слабких якостей особисті кожного з членів персоналу. За показниками рівнів сформованості професійної мотивації за змістовим критерієм, ми дійшли висновків, що респонденти експериментальної групи мають однозначно вищі показники рівнів сформованості професійної мотивації, ми пояснюємо тим, що якість засвоєння матеріалу та викладання фахових дисциплін є достатньо стабільним, втім недостатнім, щоб сформувати у здобувачів наміри, які б спонукали до діяльності, а не залишалися лише намірами.

Відповідно до отриманих даних, викладеними в табл. 2.4., охарактеризуємо результати за третім комунікативно-поведінковим критерієм. Результати рівнів сформованості професійної мотивації майбутніх менеджерів в межах контрольного вимірювання свідчать, що на критичному рівні було виявлено в ЕГ 9 респондентів, що складало (18%) і 15 здобувачів КГ, що складало (30%); на достатньому рівні було виявлено однакова кількість здобувачів як ЕГ, так і КГ, а саме по 20 здобувачів, що становило (40%) в кожній групі; лише на продуктивному рівні нами були зафіксовані значні зміни ЕГ у порівнянні з КГ, що становили в ЕГ 21 респондентів (42%) та КГ 15 здобувачів (30%). Пояснюємо таку різницю в ЕГ та КГ щодо рівнів сформованості професійної мотивації майбутніх менеджерів тим, що в межах впровадження педагогічних умов відбулося формування ключових функціонально-ключових характеристик здобувачів як менеджерів, і як лідерів, які відчули себе суб'єктом мотиваційного впливу та джерела натхнення професійного розвитку членів команди; ініціатора та провідника змін в організації, модератора міжособистісної та професійної взаємодії в колективі, а також ретранслятора корпоративних цінностей в колективі. Застосування інтерактивного підходу сприяло концептуалізації та диференціації ролей лідера та менеджера на підприємстві, інтеграції емпіричного досвіду респондентів із теоретичними положеннями щодо

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

розуміння лідерства та менеджменту в системі управління компанією, що сформувало підґрунтя для подальшого поглибленого аналізу стратегій лідерської діяльності на підприємстві.

Відповідно до результатів представлених в табл. 2.4 за останнім, четвертим критерієм рівні сформованості професійної мотивації майбутніх менеджерів за оцінювальним критерієм, нами було зафіксовані такі данні на критичному рівні було виявлено 11 здобувачів (22%) ЕГ і 20 студенти (40%) КГ, що свідчить про значну перевагу в успіху здобувачів експериментальної групи над контрольною. Такі несподівані результати нами були отримані наприкінці формувального етапу експерименту за такими показниками, як здатність до рефлексивної поведінки майбутніх менеджерів щодо мотивування персоналу до перспективного розвитку компанії та власних інтересів; здатність до самоорганізації майбутні менеджерів, що сприяє самомотивуванню та до власного професійного саморозвитку. Ми пояснюємо отримані дані тим, що здобувачів експериментальної групи було залучено не тільки в межах освітнього процесу, а й до неформальної освіти в межах упровадження першої педагогічної умова, спрямованої на розвиток цілеспрямований розвиток у майбутніх менеджерів здатності до професійного самомотивування. Здобувачі експериментальної групи активно взяли участь у всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні виклики розвитку інформаційної діяльності в глобальному вимірі», яка сприяла формуванню мотивації до майбутньої менеджерської дальності майбутніх менеджерів. Це було зумовлено тим, що здобувачі експериментальної групи мали можливість отримати об'єктивні результати власної освітньої діяльності у вигляді сертифікатів, що значно підвищило самооцінку здобувачів та надало впевненості у здійсненні успішної професійно-індивідуальної діяльності. Більш того, відзначимо, що участь здобувачів у неформальній освіті було передбачено в межах освітньої програми і надало балів здобувачів за участь та виспум на конференції.

На достатньому рівні було виявлено 18 студенти (36%) ЕГ та 16 осіб (32%) КГ. Відзначимо, що відповідно до цього рівня майже однакові були показники респондентів за цим рівнем. Можемо пояснити, що здобувачі експериментальної групи підвищили рівень професійної мотивації за цим критерієм і перейшли з критичного рівня на достатній, а ті здобувачі, які були на початку формувального експерименту перейшли з достатнього рівня на продуктивний. Тому ми маємо майже однакові результати відповідно до цього рівня сформованості професійної мотивації майбутніх менеджерів.

На продуктивному рівні за оцінювальним критерієм відповідно до його показників було виявлено 21 студенти (42%) ЕГ і 14 студентів (28%) КГ, що значно свідчить про значну ефективність освітнього процесу в експериментальній групі ніж в контрольній. Пояснюємо тим, що здобувачі експериментальної групи брали участь в інтенсивному тренінгу, який сприяв формуванню у здобувачів цілісного уявлення про функції лідера та менеджера; розвитку здатності до аналізу лідерських та менеджерських ситуацій та розроблення ефективних стратегій впливу4 осолодіння базових навичок модерації групової взаємодії тощо.

В межах неформальної освіти здобувачі експериментальної групи були також задіяні в роботі молодіжного клубу, який був спрямований за такими напрямками, як: 1) сприяння розвитку та популяризації приватного підприємництва серед молоді, що передбачає формування професійної мотивації майбутніх менеджерів; 2) забезпечення ефективного використання наукового потенціалу студентської молоді університету; 3) розвиток соціальної активності здобувачів вищої освіти; 4) підтримка талановитої студентської молоді; 5) розвиток неформальної освіти.

Наступним кроком експериментальної роботи було підведення підсумків формувального етапу експериментальної роботи стосовно отриманих даних щодо рівня сформованості професійної мотивації майбутніх менеджерів за всіма критеріями. Тобто нами були отримані середні дані відповідно до кожного критерію та отримані данні, які подано в таблиці

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

стосовно значення рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів в процесі вивчення фахових дисциплін в (ЕГ) та (КГ) до і після формульовального етапу експериментальної роботи (див. табл. 2.5 та рисунок 2.3).

Таблиця 2.5.

**Результати вимірювання рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів до і після формульовального етапу експерименту**

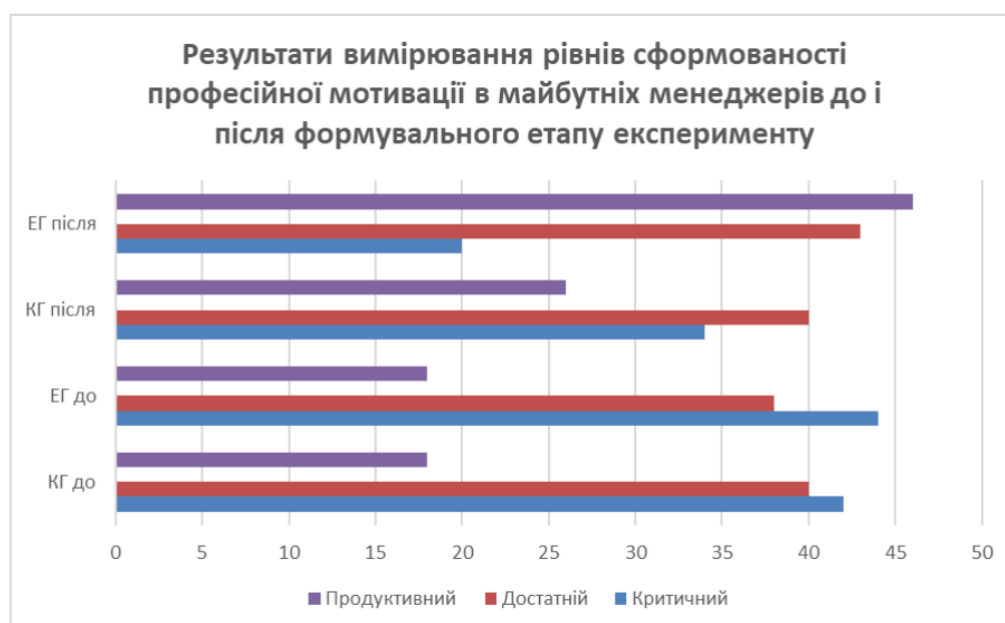
Г р у п и	Рівні сформованості професійної мотивації											
	критичний				достатній				продуктивний			
	до		після		до		після		до		після	
	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
ЕГ	22	44,0	10	20,0	19	38,0	17	43,0	9	18,0	23	46,0
КГ	21	42,0	17	34,0	20	40,0	20	40,0	9	18,0	13	26,0

Відповідно до отриманих даних можемо зробити висновок, що експериментальній групі значно зменшилося здобувачів з критичним рівнем сформованості професійної мотивації у порівнянні з контрольною групою, оскільки в ЕК зниження рівня сформованості професійної мотивації відбулося від 44,0% до 20%, а в КГ з 42,0% до 43,0%, тобто якщо в ЕГ позитивна динаміка склала на 14% вище, то в КГ позитивна динаміка склала лише на 8%. Відповідно до достатнього рівня, то в КГ показники рівнів залишилися на тому ж рівні, ми пояснюємо тим, що здобувачі, які перейшли з критичного рівня на достатній, а з достатнього на продуктивний склали однаково. Незважаючи на той факт, що в ЕГ збільшилося кількість здобувачів, які мають достатній рівень у порівнянні з КГ. Це свідчить про позитивну динаміку у відпустковому порівнянні, тобто з до формульовального етапу експерименту складало 38,0%, то після 43,0%, оскільки у здобувачів експериментальної групи підвищився рівень сформованості професійної мотивації з критичного до достатнього рівня. На продуктивному рівні нам і було зафіксовано до початку формульовального етапу експерименту зовсім

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

однакові показники за цим рівнем як в ЕГ , так і в КГ 18%. Втім, після формувального етапу експерименту нами було зафіксовані такі дані в КГ 26%, а в ЕГ 46%. Тому, можемо відзначити абсолютну перевагу кількості здобувачів в ЕГ, які мають продуктивний рівень сформованості професійної мотивації у порівняння з КГ

Отже, результати сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів до і після формувального етапу педагогічного експерименту візуально представлено на рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Результати вимірювання рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів до і після формувального етапу експерименту**

Отримані результати свідчать про безперечну ефективність запропонованих педагогічних умов, оскільки переважна кількість респондентів експериментальної групи із продуктивним рівнем сформованості професійної мотивації в процесі вивчення фахових дисциплін перевищує контрольну групу респондентів (46,0 %), з достатнім рівнем (43,0 %) та продуктивним рівнем (20,00 %) (див. таблицю 2.6.). Візуально середні

значення рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів після формувального етапу експерименту в експериментальній групі представлено на рисунку (див. рис. 2.4.).

Таблиця 2.6.

**Середні значення рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів ЕГ після формувального етапу експерименту**

Кількість здобувачів в групі	Рівні сформованості професійної мотивації					
	критичний		достатній		продуктивний	
	кількість	%	кількість	%	кількість	%
50	10	20,00	17	43,00	23	46,00



**Рис. 2.4. Середні значення рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів ЕГ після формувального етапу експерименту.**

Аналіз отриманих даних довів, що процентне співвідношення респондентів за рівнями сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів після формувального етапу експерименту в експериментальній групі склало значне переваження в порівнянні з контрольною групою.

Для підтвердження об'єктивності результатів та перевірки нульової гіпотези про відсутність відмінностей між експериментальною та контрольною групами на констатувальному та формувальному етапі експерименту ми застосували критерій згоди  $\chi^2$  Пірсона [Панченко]. Для

оцінки сили експериментального впливу використали коефіцієнт спряженості V Крамера [Cohen ].

У таблицях 2.7 та 2.8 представлено емпіричні значення цих критеріїв за всіма досліджуваними компонентами. Дані для розрахунків бралися з таблиць 1.7, 1.8, 2.4, 2.5.

Таблиця 2.7.

**Порівняння розподілів рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів в процесі вивчення фахових дисциплін за критерієм  $\chi^2$  Пірсона**

Компонент	ЕГ та КГ до	ЕГ та КГ після	ЕГ до та після	КГ до та після
Ціннісний	0,174	13,797*	20,228*	1,500
Змістовний	0,000	2,742	6,810*	1,084
Комунікативно-поведінковий	0,050	2,500	8,074*	1,494
Оцінювальний	0,174	4,128	12,444*	2,100
Узагальнений	0,049	4,832	10,734*	1,146

Примітка: критичне значення  $\chi^2$  для  $df=2$ : 5,99 ( $p \leq 0,05$  — позначено \*); 9,21 ( $p \leq 0,01$  — позначено \*\*)

У порівнянні ЕГ та КГ до експерименту за всіма п'ятьма компонентами (ціннісний, змістовний, комунікативно-поведінковий, оцінювальний, узагальнений) отримані емпіричні значення критерію  $\chi^2$  знаходяться в межах від 0 до 0,174. Це значно менше критичного значення 5,99, що свідчить про те, що на констатувальному етапі групи були статистично однорідними.

Порівняння ЕГ до та після експерименту показує, що тут спостерігається найбільш виражена динаміка. Для всіх компонентів значення  $\chi^2$  перевищують критичне значення для рівня значущості 0,05 (5,99), а для ціннісного, оцінювального та узагальненого – навіть для рівня значущості 0,01 (9,21). Це математично підтверджує ефективність впровадженої методики в експериментальній групі.

При порівнянні КГ до та після експерименту можна спостерігати, що значення  $\chi^2$  у контрольній групі варіюються від 1,084 до 2,100, що значно нижче критичного значення. Це означає, що зміни в КГ мають випадковий характер і не є статистично значущими.

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

Порівняння ЕГ та КГ після експерименту показало наступне.

- За ціннісним компонентом  $\chi^2_{\text{емп}} = 13,797$  виявлено статистично значущі відмінності ( $p < 0,01$ ) між групами на користь ЕГ.
- За іншими компонентами, попри помітне зростання показників у ЕГ (особливо на продуктивному рівні), емпіричне значення  $\chi^2$  наблизилися до критичних, але не завжди їх подолали (наприклад, 4,832 для узагальненого компонента при необхідних 5,99). Це вказує на позитивну тенденцію, проте для її проявлення може знадобитися більша вибірка або триваліший вплив.

Для того, щоб зрозуміти не лише факт наявності розбіжностей, а й їхню силу, ми розраховували коефіцієнт Крамера  $V$ . Це важливо для педагогічного експерименту, оскільки він дозволяє оцінити масштаб впливу запропонованої методики, комплексу педагогічних умов тощо. Для таблиць розмірністю  $2 \times 3$  (дві групи, три рівні), формула має вигляд:

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n \cdot (k - 1)}}$$

де  $n$  — загальна кількість досліджуваних у порівнянні (в нашому дослідженні 100 осіб), а  $k = 2$  (мінімальна кількість рядків або стовпців).

Таблиця 2.8

**Порівняння розподілів рівнів сформованості професійної мотивації майбутніх менеджерів в процесі вивчення фахових дисциплін за коефіцієнтом  $V$  Крамера**

Компонент	ЕГ та КГ до	ЕГ та КГ після	ЕГ до та ЕГ після	КГ до та КГ після
Ціннісний	0,04 (н)	0,37 (с)	0,45 (с)	0,12 (н)
Змістовний	0,00 (н)	0,17 (н)	0,26 (п)	0,10 (н)
Комунікативно-поведінковий	0,02 (н)	0,16 (н)	0,28 (п)	0,12 (н)
Оцінювальний	0,04 (н)	0,20 (п)	0,35 (с)	0,14 (н)
Узагальнений	0,02 (н)	0,22 (п)	0,33 (с)	0,11 (н)

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

*Примітка: Сила ефекту за Крамером: n - незначна; n - помітна (слабка); c - середня*

Аналіз таблиці 2.8. дозволяє зробити наступні висновки.

- До початку експерименту значення V Крамера варіюються від 0 до 0,04. Це підтверджує, що групи були ідентичними, а будь-яка різниця між ними є статистично незначущою.
- Ефективність впливу (порівняння ЕГ до та ЕГ після). Можна спостерігати найвищі показники коефіцієнта Крамера (від  $V=0,26$  до  $V= 0,45$ ). Це свідчить про те, що експериментальний вплив мав середню силу, що вважається хорошим результатом для педагогічного дослідження. Найсильніший ефект спостерігається у ціннісному компоненті.
- При порівнянні груп після експерименту коефіцієнт Крамера для ціннісного компонента (0,37) вказує на те, що приналежність студента до ЕГ суттєво корелює з вищим рівнем сформованості цього компонента. Для інших компонентів зв'язок характеризується як «помітний», що підкріплює висновки  $\chi^2$

На рисунках 2.5 та 2.6 наочно показано порівняння ЕК та КГ за коефіцієнтом Крамера V.

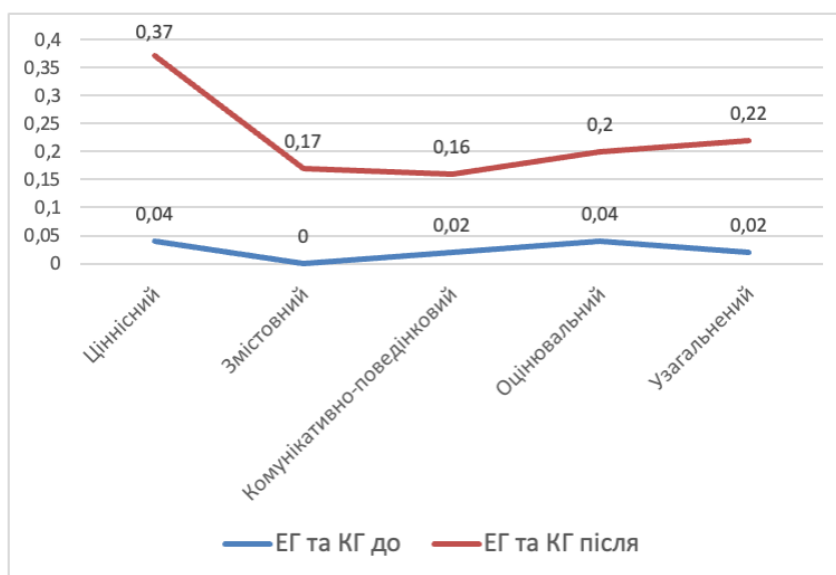


Рис.2.5 Порівняння ЕГ і КГ до експерименту та ЕГ і КГ після експерименту за V Крамера

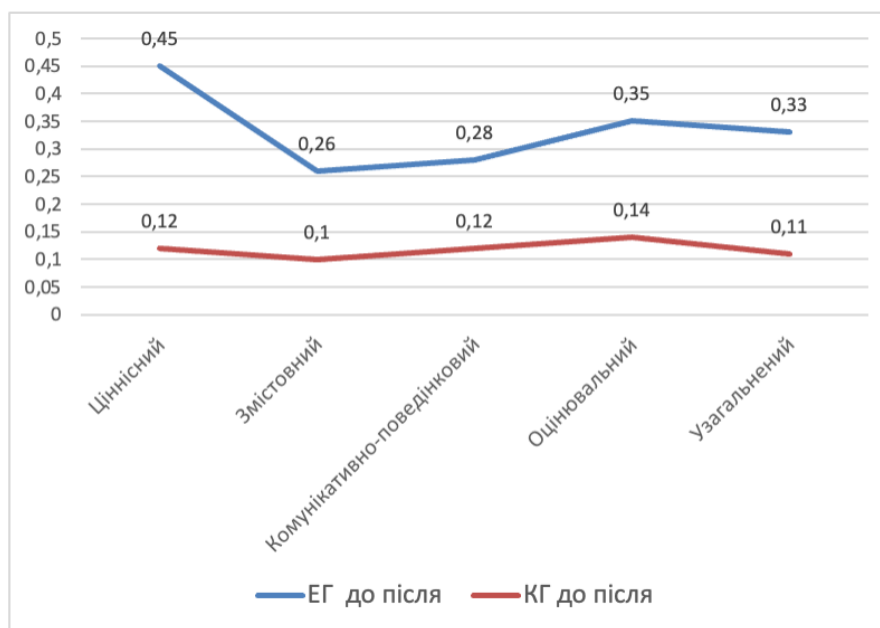


Рис.2.6. Порівняння ЕГ до та після експерименту з КГ до та після експерименту за V Крамера

Таким чином, статистичний аналіз підтверджує гіпотезу дослідження. Використання двох статистичних критеріїв одночасно показує не тільки те, що зміни в експериментальній групі відбулися (критерій Пірсона), а й те, що

ці зміни є суттєвими за масштабом (коефіцієнт Крамера), на відміну від контрольної групи, де зміни є випадковими та слабкими.

Отже, вважаємо, що результати педагогічного експерименту та статистичне опрацювання цих результатів, дає можливість стверджувати про ефективність запропонованих умов формування професійної мотивації майбутніх менеджерів в процесі фахової підготовки.

### **Висновки до розділу 2.**

Другому розділі дисертаційної роботи було теоретично обґрунтовано педагогічні умови формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін. Нами було уточнено сутність поняття «педагогічні умови», що є складною, багатовимірною та контекстною категорією, яка поєднує як спеціально створений педагогічно керований комплекс взаємопов'язаних чинників, який забезпечує ефективність формування особистісних і професійних характеристик здобувачів освіти.

За результатами контекстаналізу особливостей освітньо-професійних програм можемо стверджувати, що особливості освітньо-професійних програм закладів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» є різнобічною з орієнтацією на особливості сучасного ринку праці. Однак, розробка педагогічних умов формування професійної мотивації майбутніх менеджерів потребувала визначення слабких аспектів та виявлення нестачі модулів в освітніх компонентах, що впливає на якість професійної підготовки.

Педагогічні умови були спрямовані на вдосконалення фахових дисциплін в освітніх програмах за спеціальністю 073 «Менеджмент», при цьому забезпечуючи ефективне формування професійної мотивації майбутніх менеджерів, зокрема, були розроблені такі педагогічні умови: 1) розвиток у майбутніх менеджерів здатності до професійного самомотивування в межах окремого освітнього модулю; 2) залучення

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

майбутніх менеджерів до активного та цілеспрямованого використання технологій тимбілдінгу у майбутній професійній діяльності; 3) оволодіння майбутніми менеджерами різноманітними лідерськими стратегіями засобами тренінгових технологій.

Впровадження першої педагогічної умови відбувалося у два етапи: 1) етап розроблення спеціального додаткового модулю, який було включено до освітнього компоненту, який передбачав залучення майбутніх менеджерів експериментальної групи до додаткового лекційного матеріалу, до соціально-психологічних технік та самостійної проєктної роботи; 2) етап передбачав добровільне залучення респондентів до участі у Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні виклики розвитку інформаційної діяльності в глобальному вимірі», яку було організовано Навчально-науковим інститутом бізнесу і менеджменту, зокрема кафедрою менеджменту.

Друга педагогічна умова передбачала залучення майбутніх менеджерів до активного та цілеспрямованого використання технологій тимбілдінгу у майбутній професійній діяльності. В межах впровадження цієї педагогічної умови в контексті формування професійної мотивації майбутніх менеджерів нами було запропоновано проведення навчальних тренінгів з використанням технологій тимбілдінгу, з метою формування у майбутніх менеджерів навичок працювати в команді, проявляти повагу до інших осіб та до інших стилів поведінки; оцінювати не тільки власні можливості, але й решту членів групи. Такі навички впливатимуть на розвиток самовпевненості майбутніх менеджерів щодо здійснення згуртованого колективу.

Впровадження другої педагогічної умови передбачало активне залучення майбутніх менеджерів до використання технології тимбілдінгу в майбутній професійній діяльності. Проведення навчальних тренінгів з тимбілдінгу сприяли формуванню навичок командної роботи, взаємоповаги, оцінки власних і колективних можливостей, а також розвитку

самовпевненості здобувачів в умінні створювати згуртований колектив, що безпосередньо впливає на формування професійної мотивації.

Впровадження третьої педагогічної умови було спрямовано на оволодіння майбутніми менеджерами різноманітними лідерськими стратегіями засобами тренінгових технологій. В освітній процес було впроваджено спеціальні інтерактивні лекції «Стратегії ефективної поведінки менеджера в конфліктних ситуаціях», а також практичні заняття з цілеспрямованим оволодінням майбутніми менеджерами різноманітними лідерськими стратегіями засобами тренінгових технологій. Впровадження третьої педагогічної умови було здійснено завдяки участі здобувачів в інтенсивному тренінгу «Ефективне лідерство в управлінні організацією», який був спрямований на формування навичок лідерства в майбутніх менеджерів як важливого чинника ефективного управління організацією в умовах сучасної економічної трансформації сучасного українського суспільства.

Аналіз результатів експериментальної роботи з формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін довів про істинність висунутої гіпотези, яку було поставлено на початку написання дисертаційної роботи.

## ВИСНОВКИ

У дисертації теоретично обґрунтовано та розв'язано наукову проблему формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін шляхом визначення та експериментальної перевірки педагогічних умов, які забезпечують ефективність цього процесу. Результати проведеного теоретичного та експериментального дослідження підтвердили об'єктивність вихідних положень, засвідчили вирішення поставлених завдань дисертаційної праці і створили необхідні підстави для таких висновків. Відповідно до поставленої мети, основних завдань і гіпотези дослідження можна сформулювати такі висновки.

1. На основі аналізу філософської, психолого-педагогічної літератури схарактеризований стан дослідженості проблеми формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін і визначений поняттєво-категоріальний апарат. Встановлено, що сучасний менеджер постає як суб'єкт професійної діяльності, здатний до саморегуляції та самоуправління, який усвідомлює й поділяє цінності компанії, має чітко сформовані професійні цілі та орієнтацію на безперервний особистісний і професійний розвиток. Майбутній менеджер повинен володіти комплексом вмінь і навичок ефективного розв'язання управління проблем, характеризується креативністю та інноваційною спрямованістю мислення, обізнаний щодо сучасних стратегій управління, цілеспрямовано формує й самоудосконалює менеджерську та лідерську компетентності, а також здатний здійснювати навчання, розвиток та підтримку професійного зростання співробітників.

2. Теоретичний аналіз наукових праць дозволив уточнити, що сутність ключового поняття дисертаційної роботи. Запропоновано тлумачення поняття професійної мотивації майбутніх менеджерів, як інтегральне особистісне утворення, яке поєднує внутрішні і зовнішні мотиви, ціннісно-сміслові орієнтації та мотиваційні установки, що забезпечують активне

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

оволодіння знаннями, уміннями та навичками в процесі вивчення фахових дисциплін і стимулює майбутніх менеджерів до професійного саморозвитку та самовдосканалення.

3. Визначено структуру професійної мотивації майбутніх менеджерів, яку представлено такими компонентами: 1) особистісно-ціннісний компонент характеризується потребою та прагненням володіти професійними навичками, професійною компетентністю та професійно-значущими особистісними якостями менеджера, що передбачає стимулювання саморозвитку в майбутній професійній діяльності; 2) когнітивний компонент характеризується володінням професійними знаннями щодо методів, прийомів та технологій мотивування персоналу та самомотивування відповідно до запитів сучасної економіки та ринку праці; знаннями способів ефективної мотивації та стимулювання до професійної діяльності персоналу; 3) діяльнісний компонент характеризується комплексом вмінь та навичок майбутніх менеджерів щодо ділової комунікації з метою мотивування персоналу, дотримуючись норм ділової етики та норм етичної поведінки менеджерів з персоналом; щодо вміння мотивувати персонал колективу до кар'єрного та професійного розвитку відповідно до власних інтересів та компетентності кожного співробітника; щодо вміння самомотивувати власну професійну діяльність, завдяки самоорганізації, саморефлексії.; 4) рефлексивний компонент характеризується наявністю здатності та вміння в майбутніх менеджерів ініціювати професійну мотивацію в кожному члені персоналу; здатності до рефлексивної поведінки майбутніх менеджерів щодо мотивування персоналу; здатності до мотивування персоналу використання нестандартних рішень та використання інноваційних технологій в управлінні.

3. Виокремлено критерії, показники та рівні сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів в процесі вивчення фахових дисциплін. Визначено, що ключові критерії включають: *ціннісний* (усвідомлення цінності професійної мотивації в контексті менеджерської

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

діяльності; наявність професійної зацікавленості як професіонала щодо організації та здійснення ефективної менеджерської діяльності); *змістовий* (наявність професійних знань майбутніх менеджерів щодо методів, прийомів та технологій мотивування персоналу та самомотивування; знання психології розвитку особистості, з метою визначення сильних та слабких якостей особисті кожного з членів персоналу); *комунікативно-поведінковий* (вміння мотивувати персонал колективу до професійного саморозвитку; уміння визначати темперамент та особливості характеру кожного з членів персоналу з метою використання індивідуального підходу; уміння самомотивувати власну професійну діяльність); *оцінювальний* (здатність до рефлексивної поведінки майбутніх менеджерів щодо мотивування персоналу до перспективного розвитку компанії та власних інтересів; здатність до самоорганізації майбутніх менеджерів, що сприяє самомотивуванню та до власного професійного саморозвитку). Для кожного з цих критеріїв окреслено відповідні показники та рівні сформованості (продуктивний, достатній, критичний), що дозволяє комплексно оцінити рівень сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін.

Була проведена діагностика рівнів сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін. Констатувальний етап експериментальної роботи сприяв з'ясуванню початкового рівня сформованості професійної мотивації в майбутніх менеджерів, дані якого виявили переважно низький рівень, що підтвердило необхідність розробки й реалізації в освітній процес закладів вищої освіти запропонованих педагогічних умов щодо професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін. Для оцінки рівня професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін були використані інструменти для діагностики, серед яких: анкети, тести, методики оцінки та практичних умінь, тренінги тощо.

4. В дисертації теоретично обґрунтовано та експериментально перевірено педагогічні умови формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін, визначена їх ефективність в освітньому процесі. Впровадження першої педагогічної умови (розвиток у майбутніх менеджерів здатності до професійного самомотивування в межах окремого освітнього модулю) здійснювалося поетапно та охоплювало два взаємопов'язані етапи: на першому етапі було розроблено спеціальний додатковий модуль, інтегрований до відповідного освітнього компонента, що передбачав залучення майбутніх менеджерів до опанування розширеного лекційного матеріалу, застосування соціально-психологічних технік та виконання самостійної проєктної діяльності; на другому етапі було запропоновано добровільну участь здобувачів у Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні виклики розвитку інформаційної діяльності в глобальному вимірі», організованій Навчально-науковим інститутом бізнесу і менеджменту, зокрема кафедрою менеджменту.

Реалізація другої педагогічної умови була спрямована на активне й цілеспрямоване використання майбутніми менеджерами технологій тимблдіingu у професійній діяльності. У межах її впровадження з метою формування професійної мотивації було організовано навчальні тренінги з використанням тимблдіингових технологій. Зазначені заходи сприяли розвитку в здобувачів навичок ефективної командної взаємодії, формуванню поваги до інших учасників групи та різних стилів поведінки, а також уміння оцінювати як власні можливості, так і потенціал членів колективу. Сформовані навички позитивно впливали на розвиток упевненості майбутніх менеджерів у здатності створювати згуртований колектив, що безпосередньо детермінує рівень їхньої професійної мотивації.

Впровадження третьої педагогічної умови було зорієнтовано на оволодіння майбутніми менеджерами різноманітними лідерськими стратегіями засобами тренінгових технологій. В освітній процес було

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

інтегровано спеціальні інтерактивні лекції на тему «Стратегії ефективної поведінки менеджера в конфліктних ситуаціях», а також практичні заняття, спрямовані на цілеспрямоване формування лідерських умінь. Реалізація цієї педагогічної умови відбувалася шляхом участі здобувачів у інтенсивному тренінгу «Ефективне лідерство в управлінні організацією», метою якого було формування лідерських якостей майбутніх менеджерів як ключового чинника результативного управління організацією в умовах сучасної економічної трансформації українського суспільства.

5. Моніторинг результатів дисертаційної роботи засвідчив зростання рівня професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін. Застосування методів математичної статистики дало змогу зафіксувати статистично значущі позитивні зміни у сформованості професійної мотивації в здобувачів освіти, що підтверджує результативність розроблених педагогічних умов. Загалом результати експериментального дослідження довели доцільність та ефективність упровадження розроблених педагогічних умов в процес вивчення фахових дисциплін. Реалізація запропонованих педагогічних умов сприяло підвищенню рівня професійної мотивації в майбутніх менеджерів і забезпечує їхню високу адаптацію до вимог сучасного ринку праці. З метою поширення позитивного досвіду та підвищення якості освітньо-професійної підготовки майбутніх менеджерів вважаємо доцільним упровадження визначених педагогічних умов в інших закладах вищої освіти.

### Література:

1. Абрамов В. М., Данюк В. М., Колот А. М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. Одеса : ОКФА, 2021. 96 с.
2. Агєєва І. В. Роль самоменеджменту в досягненні цілей менеджера в організації. *Збірник наукових праць ТДАТУ ім. Д. Моторного (економічні науки)*. 2019. № 1 (39). С. 167–172. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/486> (дата звернення: 01.06.2024).
3. Анасов Б. Л. Персональний менеджмент як фактор підвищення ефективності керівника. *Молодий учений*. 2016. № 24 (128). С. 147–151. URL: <https://moluch.ru/archive/128/35558/> (дата звернення: 21.12.2024).
4. Антюшко Д. П., Володавчик В. С., Сєногонова Л. І., Сич Т. В. Інтерактивні методи навчання у вищій школі : монографія. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2022. 189 с.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Менеджмент персоналу : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 468 с.
7. Баніт О. В. Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях : навч.-метод. посібник. Київ : ДКС-Центр, 2017. 122 с.
8. Баніт О. В. Командоутворення як продуктивна педагогічна технологія : монографія. Київ : ДІА, 2019. 216 с.
9. Березюк Т. Мотиваційний аспект розвитку професійної компетентності майбутніх менеджерів в умовах вищого закладу освіти. *Молодий вчений*. 2020. № 3 (79). С. 57–60. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-13>
10. Березюк Т. П. Психологічні особливості розвитку професійної компетентності майбутніх менеджерів невиробничої сфери у вищих

навчальних закладах : дис. ... канд. психологічних наук : 19.00.07. Київ, 2021. 189 с.

11. Безпалько О. В., Секретарук Т. В. Тімблдінг як стратегічний інструмент менеджменту. *InterConf+* : науковий збірник. 2025. № 54 (236). С. 70–78. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/daada057-8aec-4296-8c6a-742af6e8e311> (дата звернення: 19.07.2023).

12. Бесєдін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту: оцінноситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 496 с.

13. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці : навч. посіб. 3-тє вид. Київ : Знання-Прес, 2020. 387 с.

14. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. Кіровоград : «Поліграф-Терція», 2011. 226 с.

15. Воронєцька А. Мотивація управління персоналом: сучасний погляд. *Регіональні перспективи*. 2020. № 1. С. 76–78.

16. Бойчук П. М., Фаст О. Л., Фаловська І. Д. Підготовка майбутніх менеджерів освітніх організацій до ефективного управління видатками. *Академічні студії. Серія «Педагогіка»*. 2022. Вип. 1. С. 229–236. URL: <http://www.academstudies.volyn.ua/index.php/pedagogy/article/view/324> (дата звернення: 19.07.2023).

17. Болотіна І. Методи самомотивації та їх значення для підвищення ефективності діяльності менеджера. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. С. 210–216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-36>

18. Борова Т. А., Маслова Н. І., Марчук А. А. Організаційно-педагогічні умови управління педагогічною взаємодією викладача і студента у процесі підготовки фахівців. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип. 30, Т. 2. С. 122–126. URL: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/30/part\\_2/26.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/30/part_2/26.pdf) (дата звернення: 11.10.2023).

19. Браславська О., Озерова Л. Теоретичні основи формування професійної мотивації майбутнього вчителя в умовах фахової підготовки.

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі paperless.com.ua наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

*Проблеми підготовки сучасного вчителя*: зб. наук. праць. 2020. Вип. 2(22). С. 21–30. URL: [https://library.udpu.edu.ua/library\\_files/probl\\_sych\\_vchutela/2020/22/5.pdf](https://library.udpu.edu.ua/library_files/probl_sych_vchutela/2020/22/5.pdf) (дата звернення: 07.05.2024).

20. Булах Т. М. Методи самомотивації в тайм-менеджменті. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти* : матер. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 15 жовтня 2021). Київ : Інформаційно-аналітичне агентство, 2021. С. 176–177. URL: <https://irb.nasoa.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d95e034a-97d7-42bc-b5e7-edb5332f4fab/content> (дата звернення: 21.06.2023).

21. Бутенко Н. В. Організаційна поведінка : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021.

22. Бутенко Д. С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 141–148. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4004> (дата звернення: 21.06.2023).

23. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Київ: КНЕУ, 2020.

24. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. В. Т. Бусел. Київ : Перун, 2021.

25. Винославська О. В. Система тренінгових занять для формування етичної складової професійної культури менеджера. *Вісник НТУУ «КПІ»: Філософія. Психологія. Педагогіка*. 2005. № 3(15). С. 88–95.

26. Винославська О. В. Технологія формування професійної етики менеджерів. *Технології роботи організаційних психологів* : навч. посіб. Київ : Фірма «ІНКОС», 2005. С. 170–191.

27. Винославська О. В. Тренінг формування етичної поведінки менеджерів в умовах соціально-економічних змін. *Психологічні основи ефективної діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін* : тези IV наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології (23-24

листопада 2006 р., м. Київ) / за наук. ред. Л. М. Карамушки. Львів : Наук. світ, 2006. С. 47–49.

28. Власенко О. Самодетермінація особистості в моделі розвитку професійно-мовленнєвої компетентності майбутніх менеджерів. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Педагогіка. Психологія»*. 2023. Вип. 3. С. 11–16. DOI: <https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2023-3.02>

29. Власенко О. О. Емпіричні дослідження когнітивно-функціональної обізнаності майбутніх менеджерів у розрізі розвитку їх професійно-мовленнєвої компетентності. *Габітус*. 2023. Вип. 46. С. 68–73. URL: [http://habitus.od.ua/journals/2023/46-2023/46\\_2023.pdf](http://habitus.od.ua/journals/2023/46-2023/46_2023.pdf) (дата звернення: 12.05.2024).

30. Василенко В. О., Шматко В. Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. 3-тє вид., вип. та доп. Київ : Центр навч. літ-ри, 2005. 439 с.

31. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>

32. Глухов І. Г., Шмоніна Т. А. Сучасні підходи до розуміння поняття «педагогічні умови». *Педагогічні науки*. 2011. Т. 1. № 59. С. 65–69. URL: <https://ps.journal.kspu.edu/index.php/ps/article/view/3752> (дата звернення: 08.02.2023).

33. Гляненко К. Педагогічні умови формування готовності студентів до інноваційного викладання. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2023. № 69. Т. 1. С. 306–310. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/69-1-44>

34. Гінсіровська І. Р. Підготовка майбутніх фахівців з менеджменту до інноваційної професійної діяльності у вищих технічних навчальних закладах : дис. ... д-ра філософії : 13.00.04 / Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка. Тернопіль, 2018. 325 с.

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі paperless.com.ua наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

35. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи : навч.-метод. посіб. Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. 124 с.
36. Гнилянська О., Карий О. Вплив самомотивації та самоконтролю на розвиток та досягнення цілей менеджера: стратегії та ефективні практики в організаційному контексті. *Вісник Сумського НАУ. Економіка і менеджмент*. 2024. № 1(97). С. 9–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.1.2>
37. Гончар Л. В. Змістова структура культури професійної діяльності майбутніх менеджерів. *Науковий часопис національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2020. Вип. 73. Том 1. С. 62–66. DOI: <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2020.73-1.13>
38. Гончар Л. В. Компоненти культури професійної діяльності майбутніх менеджерів. *Інноваційна педагогіка*. Вип. 22. Т. 1. 2020. С. 109–112. URL: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/22/part\\_1/26.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/22/part_1/26.pdf) (дата звернення: 11.11.2023).
39. Горохівська Т. М. Професійна мотивація як педагогічна умова розвитку професійно-педагогічної компетентності викладачів технічних закладів вищої освіти. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2020. Вип. 74. С. 18–23. URL: <https://chasopys.ps.npu.kiev.ua/archive/74/6.pdf> (дата звернення: 07.04.2024).
40. Готовність до адаптивного управління сучасного менеджера в умовах конкуренції на ринку праці / О. Г. Романовський та ін. ; за заг. ред. О. Г. Романовського. Харків : НТУ«ХП», 2018. 166 с.
41. Гудзь О. Є., Глушенкова А. А. Менеджмент ідей та управління проектами. Київ, 2016. 156 с. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/p\\_1010\\_33355877.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/p_1010_33355877.pdf) (дата звернення: 18.01.2023).
42. Даниленко-Кульчицька В. А. Особливості використання самоменеджменту у діяльності сучасних вітчизняних менеджерів. *Науковий*

*вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2014. Вип. 694–695. С. 128–131.

43. Ентентєєва Г. М. Сучасна практика формування мотивації майбутніх викладачів до впровадження інноваційних технологій. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2013. № 56. С. 70–78.

44. Енциклопедія освіти / за ред. В. Кременя. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1036 с.

45. Єрохін С. А., Нікітін Ю. В., Нікітіна І. В. Концепція професійної мотивації студентів як фактору конкурентності на ринку праці. *Юридична наука*. 2011. № 1(1). С. 20–27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/jnn\\_2011\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/jnn_2011_1_3) (дата звернення: 25.05.2024).

46. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. Київ : Либідь, 2002. 304 с.

47. Захожай В. Б. Менеджмент організацій. Київ : Кондор, 2023.

48. Зливков В. Л., Лукомська С. О. Сучасні тренінгові технології розвитку особистості в освіті. Київ, 2022. 184 с.

49. Золотарьова О. В. Самомотивація як важливий чинник індивідуальної діяльнійної мобільності. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2016. № 1. С. 85–98.

50. Ільченко О. Професійна мотивація майбутніх учителів у вимірі розбудови «Нової української школи». *Дидакал*. 2019. № 19. С. 7–10. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/13881> (дата звернення: 29.08.2024).

51. Ільченко О. Формування мотивів навчально-пізнавальної діяльності майбутніх учителів як психолого-педагогічна проблема. *Педагогічні науки*. 2017. № 69. С. 57–62.

52. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.

53. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління у системі середньої освіти : навч. посіб. Київ : ІЗМН, 1997. 180 с.

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](http://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

54. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. Київ : Либідь, 2004. 424 с.
55. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та ін-тів післядип. освіти. Київ : Міленіум, 2003. 342 с.
56. Карамушка Л. М., Терещенко К. В. Соціальна напруженість на рівні взаємодії персоналу та організації: зв'язок з типами організаційної культури. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2018. № 1(12). С. 57–68.
57. Карамушка Л. М., Дзюба Т. М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія. Київ ; Полтава, 2009. 268 с.
58. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Мотивація діяльності людини : навч. посіб. у схемах, таблицях, коментарях. Одеса : Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.
59. Кирилюк Р. Професійна діяльність педагогічних працівників: розвиток мотивації самовдосконалення. *Педагогічна Житомирщина*. 2024. № 3(35). URL: [https://imso.zippo.net.ua/wp-content/uploads/2024/10/6.-\\_%D0%9A%D0%B8%D1%80%D0%B8%D0%BB%D1%8E%D0%BA-88-%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%81%D0%BE%D1%82%D0%BA%D1%96%D0%B2.pdf](https://imso.zippo.net.ua/wp-content/uploads/2024/10/6.-_%D0%9A%D0%B8%D1%80%D0%B8%D0%BB%D1%8E%D0%BA-88-%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%81%D0%BE%D1%82%D0%BA%D1%96%D0%B2.pdf) (дата звернення: 03.03.2023).
60. Кравченко А. І., Влодарчик Т. В. Тімбілдінг як дієва складова мотивації персоналу на підприємстві ГРГ. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті* : матер. міжнар. наук. конф. 2014. Ч. 3. С. 516–517.
61. Купчак М. Я., Саміло А. В. Професійна мотивація як внутрішній чинник розвитку професіоналізму майбутнього менеджера. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2020. № 21. С. 107–112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vldubzh\\_2020\\_21\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vldubzh_2020_21_15) (дата звернення: 24.03.2025).

62. Курнишев Ю. А., Мосейчук Ю. Ю., Кожокар М. В., Ківерник О. В. Системний підхід до проблеми підготовки майбутнього вчителя фізичної культури. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 10. Т. 2. С. 126–129. URL: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/10/part\\_2/10-2\\_2019.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/10/part_2/10-2_2019.pdf) (дата звернення: 18.09.2024).

63. Коваленко Н., Боброва О., Ганчо О., Зачепило С. Мотивація студентів як запорука успішного професійного розвитку. *Медична освіта*. 2020. № 3(88). С. 43–48. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f895fec2-ec80-42c6-ae71-3d4b416853e3/content> (дата звернення: 03.10.2024).

64. Ковалевський І. Методологічна основа структури професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки. *Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти*. 2025. Т. 2. № (23). С. 25–38. DOI: <https://doi.org/10.31865/2414-9292.23.2025.334850>

65. Ковалевський І. Педагогічні умови формування професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі вивчення фахових дисциплін. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 2(23). С. 25–38. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-12\(20\)-395-406](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-12(20)-395-406)

66. Ковалевський І. Розвиток здатності до професійного самомотивування в майбутніх менеджерів як ключова педагогічна умова професійної підготовки. *Перспективи та інновації науки*. 2025. № 12(58). С. 915–925. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-12\(58\)-915-925](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-12(58)-915-925)

67. Ковалевський І. С. Мотиваційний аспект у підготовці майбутніх менеджерів. *Наука та освіта в умовах воєнного часу* : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. / Міжнародний гуманітарний дослідницький центр. (Дніпро, 18 жовтня 2024 р). Research Europe, 2024. С. 92–94.

68. Ковалевський І. С. Професійна мотивація майбутніх менеджерів у процесі фахової підготовки : *Наукова діяльність як шлях формування професійних компетентностей майбутнього фахівця (НПК-2024)* : матер. Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Суми, 5-6 грудня 2024 р.). Суми : СумДПУ

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

ім. А. С. Макаренка, 2024. С. 21–22. URL: [https://sspu.edu.ua/images/2024/docs/nauka/konf/zbirnik\\_npk-2024\\_3f5ab.pdf#page=22](https://sspu.edu.ua/images/2024/docs/nauka/konf/zbirnik_npk-2024_3f5ab.pdf#page=22) (дата звернення: 12.05.2025).

69. Ковалевський І. С. Мотивування толерантно-професійного самовдосконалення майбутніх менеджерів. *Європейські парадигми формування культури толерантності в освіті, медіа, мистецтві* : матер. Всеукраїнської наук. конф. (м. Запоріжжя, 25–26 вересня 2025 р.). Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. С. 162–165. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/30854/3/0065154.pdf#page=162> (дата звернення: 10.12.2025).

70. Ковалевський І. Є. Мотиваційна спрямованість як основа професійного становлення майбутніх менеджерів. *Наука та освіта як основа людського прогресу* : матер. Міжнар. наук. конф. (Роттердам, Нідерланди, 6 грудня 2025 р.). С. 37–39. URL: <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2025/12/re-06.12.2025.pdf> (дата звернення: 25.12.2025).

71. Лоїк Г. Б. Актуалізація мотивів професійного зростання майбутніх менеджерів туризму засобами інформаційних технологій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Педагогіка, соціальна робота»*. 2013. Вип. 27. С. 106–109.

72. Луценко Є. В. Підготовка майбутніх менеджерів організацій до реалізації функцій фасилітатора у професійній діяльності : дис. ... канд. пед.наук: 13.00.04 / Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2020. 212 с.

73. Луценко Є. В. Структурно-функціональна модель підготовки майбутніх менеджерів до виконання фасилітаторської функції у професійній діяльності. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах* : зб. наук. пр. / редкол.: А. В. Сущенко (голов. ред.) та ін. Запоріжжя, 2020. Т. 2. Вип. 68. С. 58–62.

74. Луценко Є. В. Психолого-педагогічні засади підготовки майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції. *Педагогіка*

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

*формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах* : зб. наук. пр. / редкол.: А. В. Сущенко (голов. ред.) та ін. Запоріжжя, 2020. Т. 3. Вип. 69. С. 21–25.

75. Луценко Є. В. Спрямованість змісту фахових дисциплін на підготовку майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції у професійній діяльності. *Актуальні питання гуманітарних наук* : міжвуз. зб. наук. пр. молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету ім. Івана Франка / ред.-упоряд. М. Пантук, А. Душний, І. Зимомря. Дрогобич : Гельветика, 2020. Вип. 28. Т. 2. С. 248–252. URL: [https://www.apfn-journal.in.ua/archive/28\\_2020/part\\_2/41.pdf](https://www.apfn-journal.in.ua/archive/28_2020/part_2/41.pdf) (дата звернення: 17.08.2024).

76. Любарець В. В. Теорія і практика професійної підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в умовах інформаційно-освітнього середовища : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04. Київ, 2019. 515 с.

77. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти : посібник для тренерів (викладачів) системи післядипломної освіти. Рівне : РОППО, 2018. 180 с. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyky/navchalyni/6\\_%D0%9E%D0%BA%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B0\\_%D0%9B%D0%AE%D0%A2%D0%9A%D0%9E\\_%D0%97%D0%B0%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyky/navchalyni/6_%D0%9E%D0%BA%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B0_%D0%9B%D0%AE%D0%A2%D0%9A%D0%9E_%D0%97%D0%B0%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf) (дата звернення: 13.12.2024).

78. Максименко Н., Салига Н. Системний підхід до процесу формування професійного іміджу майбутніх викладачів у закладах вищої освіти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2021. № 4(108). С. 145–155.

79. Максименко С. Д., Макаренко О. М., Майстренко І. А. Особливості мотивації в процесі професійної підготовки майбутніх біологів. *Наукові записки. Том 97. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота*. 2009. С. 40–43. URL: <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/149242431.pdf> (дата звернення: 19.09.2024).

80. Мамиченко С., Ковалевський І. Педагогічні технологічні шляхи формування професійної мотивації до навчання майбутніх менеджерів у ЗВО. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 11(39). С. 1406–1416. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-1406-1416](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-1406-1416)
81. Марущак О. В. Структура системного підходу до професійної підготовки майбутніх учителів технологій. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2015. Вип. 41. С. 394–399.
82. Марчук А. А. Управління педагогічною взаємодією викладачів і майбутніх менеджерів організацій у процесі професійної підготовки : дис. ... д-ра філософії : 011 / Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця МОН України. Харків, 2021.
83. Марчук А. А. Особливості застосування стилів комунікації в процесі управління педагогічною взаємодією. *Адаптивне управління: теорія і практика. Сер. «Педагогіка»*. 2018. Вип. 4(7). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/63> (дата звернення: 31.10.2024).
84. Марчук А. А. Особливості педагогічної взаємодії викладача та студента засобом змішаного навчання. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип. 21. Т. 3. С. 173–179. URL: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/21/part\\_3/39.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/21/part_3/39.pdf) (дата звернення: 31.10.2024).
85. Мельник М. Мотиваційний компонент у структурі готовності обдарованих старшокласників до професійного самовизначення. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*. 2014. № 2(13). С. 46–51. URL: [https://pi.iod.gov.ua/images/pdf/2014\\_1/7.pdf](https://pi.iod.gov.ua/images/pdf/2014_1/7.pdf) (дата звернення: 28.02.2025).
86. Мельник С. П. Формування лідерської компетентності майбутніх менеджерів засобами тренінгових технологій. *Педагогічний дискурс*. 2021. № 30. С. 45–51.
87. Мейтарчан С. Ю. Проблеми підготовки майбутніх менеджерів до мотивування персоналу. *Вісник Чернігівського національного педагогічного*

університету імені Т.Г. Шевченка. (Серія: Психологічні науки). 2011. Т. 2. Вип. 94. С. 3–5.

88. Мейтарчан С. Ю. Розвиток комунікативної компетентності у ході професійної соціалізації майбутніх менеджерів. *Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка*. 2010. Вип. 3. С. 136–139.

89. Мейтарчан С. Ю. Стратегії мотивування у діяльності менеджера організації. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка. (Серія: Психологічні науки)*. 2012. Т. 2. Вип. 103. С. 3–5.

90. Мейтарчан С. Ю., Проскура Ю. В. Розробка опитувальника оцінки ефективності мотивування менеджером персоналу організації. *Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. 2015. Т. 1. Вип. 42. С. 54–61. URL: <http://appsychology.org.ua/data/jrn/v1/i42/11.pdf> (дата звернення: 03.09.2025).

91. Мейтарчан. С. Ю. Тренінгові заняття як ефективна форма підготовки майбутніх менеджерів до мотивування персоналу. *Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка*. 2016. Вип. 1. С. 31–38.

92. Мірошниченко О. А. Види мотивації особистості до професійної діяльності. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка*, 2016. № 25. С. 87–93.

93. Мирончук Н. М. Самомотивація як складова самоорганізації викладача у професійній діяльності. *Проблеми освіти: зб. наук. праць / ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» МОН України*. Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2018. Вип. 88 (ч. 2). С. 65–74. URL: [https://eprints.zu.edu.ua/27010/1/%D0%9C%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%BD%D1%87%D1%83%D0%BA\\_%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf](https://eprints.zu.edu.ua/27010/1/%D0%9C%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%BD%D1%87%D1%83%D0%BA_%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf) (дата звернення: 21.11.2024).

94. Митрофанова Г. Я., Євтушенко О. А., Глухий А. О. Роль мотивації досягнення успіху у процесі професійного становлення потенційних керівників-лідерів. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2023. № 2(35). С. 84–100. URL:

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі paperless.com.ua наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

<https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0bdc3753-0cb3-49e1-8b98-bcfed9b48e78/content> (дата звернення: 15.03.2024).

95. Мочалова М. С. Самоорганизация, мотивация и самомотивация как основа успешной учебно-профессиональной деятельности студентов физкультурных вузов. *Ученые записки университета имени П. Ф. Легафта*. 2012. № 9(91). С. 115–118.

96. Морохов Г. О. Мотиваційний аспект підготовки майбутніх менеджерів організації до застосування засобів мультимедіа в професійній діяльності. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2012. № 23. С. 142–147. URL: <http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2012/23/21.pdf> (дата звернення: 17.07.2024).

97. Назаренко С.А., Малиновський А. І. Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3157> (дата звернення: 21.01.2025).

98. Немченко С. Г. Теоретичні і методичні засади підготовки менеджерів освіти до рефлексивного управління : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / Бердянський державний педагогічний університет, Українська інженернопедагогічна академія. Харків, 2021.

99. Новгородська Ю. Г. Забезпечення позитивної мотивації майбутніх менеджерів до формування професійного іміджу. *Наукові записки. Серія «Психолого-педагогічні науки*. 2019. № 2. С. 133–138. DOI: <https://doi.org/10.31654/2663-4902-2019-PP-2-133-138>

100. Олійник О. Особливості формування професійної мотивації у майбутніх практичних психологів. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2018. VI (63). Iss. 153. С. 76–80. URL: <https://seanewdim.com/wp-content/uploads/2021/04/Features-of-professional-motivation-of-the-students-V.-V.-Oliinyk.pdf> (дата звернення: 30.01.2025).

101. Павлова О. Г. Формування професійної мотивації майбутніх учителів початкових класів на початковому етапі навчання у закладі вищої

освіти. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: «Педагогічні науки»*. 2021. № 1. С. 169–174. URL: <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/4189> (дата звернення: 29.09.2024).

102. Панова Н. В. Роль самоменеджмента, мотивации и рефрейминга в достижении эффективной деятельности специалиста. *Экономикс. Актуальные вопросы менеджмента и маркетинга*. 2012. № 2. С. 15–19.

103. Причепя І. В., Соломонюк І. Л., Лесько Т. В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2018/106.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/106.pdf) (дата звернення: 18.10.2024).

104. Пугачева В. П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособ. Москва : ИНФРА-М, 2008.

105. Петросов В. А., Банчук-Петросова О. В. Проблеми розвитку креативності менеджера в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 3(59). С. 108–113.

106. Підласий І. П. Практична педагогіка або три технології : інтерактивний підручник [для педагогів ринкової системи освіти]. Київ : Вид. дім «Слово», 2004. 616 с.

107. Полуяктова О. В. Підготовка менеджерів та практиків управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 39–43. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/9.pdf> (дата звернення: 11.11.2025).

108. Похилок О. М. Особливості тренінгових технологій виховання лідерських якостей майбутніх спеціалістів освітньої галузі. *Молодий вчений*. 2023. № 1.1(113.1). С. 69–74. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5734> (дата звернення: 18.10.2025).

109. Прадівляний М. Г., Бондар Н. Д. Реалізація педагогічних умов формування ключових компетентностей майбутніх фахівців туристичної

галузі та менеджменту в процесі вивчення гуманітарних дисциплін. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2020. № 2. С. 110–119.

110. Психологічна діагностика обдарованості : монографія. / [Р. О. Семенова, Д. К. Корольов, М. О. Мельник та ін.] / за ред. Р. О. Семенової. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2012. 172 с.

111. Психологічна енциклопедія / авт.-упоряд. О. М. Степанов. Київ : Академвидав, 2006. 424 с.

112. Раєвська Я., Герасимчук А. Аналіз психологічних особливостей професійного становлення майбутніх менеджерів з маркетингу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*. 2023. Вип. 4(60). С. 31–36. DOI: <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2023.4.5>

113. Ратушний Р. Т., Саміло А. В., Кузиляк В. Й., Повстин О. В. Теоретичні основи та практичні аспекти менеджменту в органах і підрозділах цивільного захисту : навч. посіб. Львів : ЛДУ БЖД, 2015. 348 с.

114. Рейкін В. С. Мотивація персоналу : метод. вказівки до практичних занять. Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2023. 52 с.

115. Рокицька О. Ю. Дослідження професійної мотивації у майбутніх викладачів вищих навчальних закладів. *Історико-педагогічні студії : науковий часопис* / гол. ред. Н. М. Дем'яненко. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2016. Вип. 9-10: IV Всеукраїнські Морозівські педагогічні читання. С. 121-126. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/33452> (дата звернення: 21.04.2025).

116. Сагач О. Теоретичний аналіз поняття педагогічних умов у контексті професійного зростання вчителів. *Освітні обрії*. 2020. Т. 50. № 1. С. 32-35. DOI: <https://doi.org/10.15330/obrii.50.1.32-35>

117. Сазонова Т. О. Самомотивація як невід'ємний складник ефективності особистості. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3(20). С. 123-127. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3\\_20\\_ukr/24.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/24.pdf) (дата звернення: 21.04.2025).

118. Сазонова Т. О, Богданова В. С., Проскура О. С. Роль самомотивації у професійній діяльності менеджера. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 1(124). С. 89–93. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/1\\_2022/17.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/1_2022/17.pdf) (дата звернення: 21.04.2025).

119. **Самоменеджмент: навч. посіб.** / М. В. Зось-Кіор та ін. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021.

120. Самоменеджмент : навч. посіб. для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спец. «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» / Є. В. Макажан та ін. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 141 с.

121. Саркісова О. М. Педагогічні умови професійного становлення майбутніх менеджерів авіаційної галузі у процесі фахової підготовки : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Кропивницький, 2019. 276 с.

122. Сердюк Л. З., Шамич О. М. Самодетермінація особистості як психологічна основа її самореалізації. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. пр. Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2017. Т. VI. Вип. 13. С. 164–173.

123. Скорописова Л. І. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2017. № 5(80). С. 203–209.

124. **Словник-довідник з менеджменту** / уклад. С. Мочерний, Я. Литвиненко. Київ : Знання, 2019.

125. Сорокотяга І. Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів морської галузі в закладах вищої освіти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2021. № 3(107). С. 259–270.

126. Суворова, І., Костюнік, О. Критерії мотивації персоналу задіяного у логістичній діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-18>

127. Табачук В. О. Концептуальні засади формування сучасної моделі мотивації у закладах вищої освіти. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-144>
128. Термінологічний словник з педагогіки та психології управління. Харків : ХДПУ, 2020.
129. Технологія тимбілдингу в умовах закладу загальної середньої освіти : метод. рек. / уклад. О. І. Запорожець та ін. Київ : ЦУЛ, 2019. 264 с.
130. Тлумачний словник української мови : 14000 слів і словосполучень / [уклад. : Т. В. Ковальова, Л. П. Кориґа]. Харків : Синтекс, 2002. 672 с.
131. Формування професійної мотивації до педагогічної діяльності у майбутніх учителів початкових класів : монографія / Г. Ф. Пономарьова та ін. Харків : Видавець СПД-ФО Захаренко В.В., 2022. 199 с.
132. Фрадинська А. П. Мотивація як чинник формування професійних очікувань майбутніх фахівців. *Психологічні перспективи*. 2011. Вип. 18. С. 270 – 278. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/1764/1/Fradyns.pdf> (дата звернення: 15.05.2025).
133. Харківська А. А. Системний підхід та інновації в сучасній педагогічній науці. *Міжнародний науковий вісник* : зб. наук. ст. за матер. XXVII Міжнар. наук.-практ. конф., (Ужгород – Будапешт, 26-29 листопада 2013 р.). Ужгород : ДВНЗ «УжНУ», 2014. Вип. 8(27). С. 31–35.
134. Хлебнікова Т. М., Михайленко Т. В. Мотивація педагогічного колективу до інноваційної діяльності як управлінська проблема. *Grail of Science*. 2024. № 37. С. 331–336. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.15.03.2024.052>
135. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2008. 240 с.
136. Швець В. Г. Компетентнісний підхід у підготовці менеджерів соціокультурної сфери. Київ : КНУКіМ, 2019.

137. Шолох О. Проблема формування професійної мотивації майбутніх психологів у процесі підготовки. *Витоки педагогічної майстерності*. 2020. № 25. С. 231–235. DOI: <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2020.25.223346>
138. Ярмолюк Д. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3(20). С. 152–156. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3\\_20\\_ukr/29.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/29.pdf) (дата звернення: 18.12.2025).
139. Яцура М. М. Характеристика організаційно-педагогічних умов та структурної моделі формування професійної культури у майбутніх менеджерів на основі використання потенціалу акмеологічного підходу. *Педагогічна Академія: наукові записки*. 2024. № 7. DOI: <https://doi.org/10.57125/pedacademy.2024.06.29.16>
140. Bass B. M., Riggio R. E. **Transformational Leadership**. New York : Psychology Press, 2006. 296 p.
141. Belbin R. M. **Team Roles at Work**. 2nd ed. London : Routledge, 2010. 162 p.
142. Deci E. L., Ryan R. M. **Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness**. New York : Guilford Press, 2017. 756 p.
143. **Dictionary of Management and Business**. Oxford : Oxford University Press, 2022. 608 p.
144. Dyer G., Dyer J. **Beyond Team Building: How to Build High Performing Teams and the Culture to Support Them**. 1st ed. 2019. 256 p.
145. Edmondson A. C. **Teamwork on the Fly**. *Harvard Business Review*. 2012. URL: <https://hbr.org/2012/04/teamwork-on-the-fly-2> (дата звернення: 12.12.2025).
146. **Encyclopedia of Management Theory** / Ed. Kessler E. H. SAGE Publications, Ltd, 2020.

147. Francis N., Pritchard C., Prytherch Z., Rutherford S. Making teamwork work: enhancing teamwork and assessment in higher education. *FEBS Open Bio*. 2024. № 15(1). P. 35–47. DOI: <https://doi.org/10.1002/2211-5463.13936> (дата звернення: 14.11.2025).
148. Hackman J. R. *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business Review Press, 2002. 312 p.
149. Heifetz R. A. *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press, 2018.
150. Goleman D. *Focus: The Hidden Driver of Excellence*. New York : HarperCollins Publishers, 2013.
151. Johnson D. W., Johnson, R. T. *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. Boston : Allyn & Bacon, 2017.
152. Katzenbach J. R., Smith D. K. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston : Harvard Business Review Press, 2005. 320 p.
153. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. 208 p.
154. Lencioni P. *The Five Dysfunctions of a Team*. San Francisco : Jossey-Bass, 2002. 229 p.
155. Motevalli S., Perveen A., Michael M. T. A. Motivating Students to Learn: An Overview of Literature in Educational Psychology. *International Journal of Academic Research in Progressive Education & Development*. 2020. № 9(3). P. 63–74. DOI: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARPED/v9-i3/7779>
156. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks : Sage Publications, 2021. 835 p.
157. Silva R., Rodrigues R., Leal C. Play it again: how game-based learning improves flow in Accounting and Marketing education. *Accounting Education*. 2019. № 28(5). P. 484–507. DOI: <https://doi.org/10.1080/09639284.2019.1647859>

158. Robbins, S. P. Judge T. A. *Organizational Behavior*. 15th ed. Boston : Pearson, 2013. 711 p.

159. Robbins S. P., Judge T. A. *Organizational Behavior*. 19th ed. Boston : Pearson, 2022.

160. Teamwork as an interactive educational technology at pedagogical universities / N. Volkova et al. *SHS Web of Conferences*. 2021. № 104. 03003. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110403003>

161. Pinheiro G., Alves J. M. Educational teams: building professional and organizational learning communities. *Frontiers in Education*. 2024. Vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.3389/educ.2024.1446905>

162. Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування кваліфікація: бакалавр менеджменту : уведено в дію наказом ректора ДВНЗ «Ужгородського національного університету» від 01.04.2022 р. №116/01-04 / МОН України ; ДВНЗ «Ужгородський національний університет». Ужгород, 2022. 15 с.

163. Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань: 07 «Управління та адміністрування» Кваліфікація: Бакалавр з менеджменту (2023 рік набору) : уведено в дію наказом ректора від 28.03.2023 р. № 151-к / МОН України ; Сумський національний аграрний університет. Суми, 2023. 20 с.

164. Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування кваліфікація бакалавр менеджменту : введено в дію наказом ректора Полтавського університету економіки і торгівлі від 30.06.2023 р. № 118-н / МОН України ; Полтавський університет економіки і торгівлі. Полтава, 2023. 20 с.

165. Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування» першого рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент кваліфікація

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

бакалавр менеджменту галузі знань 07 Управління та адміністрування :  
набула чинності від 01.09.2023 р. / МОН України ; ДЗ «Луганський  
національний університет імені Тараса Шевченка». Полтава, 2023. 20 с.

166. Освітньо-професійна програма Менеджмент першого  
(бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент галузі  
знань: 07 Управління та адміністрування Кваліфікація: Бакалавр з  
менеджменту : затверджено наказом ректора від 25.05.2023 р. № 211-з / МОН  
України ; Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк,  
2023. 17 с.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Методика діагностики структури ціннісних орієнтацій особистості (за С. Бубновим)

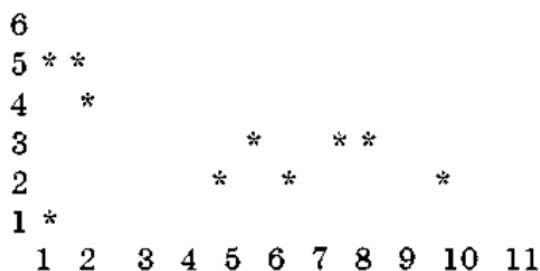
Цей опитувальник використовують для виявлення реальної структури  
ціннісних орієнтацій особистості. Міру вираження або реалізації кожної  
цінності підраховують за допомогою ключа.

Цінності	Номери питань
1. Приємне проведення часу, відпочинок	1, 12, 23, 34, 45, 56
2. Високе матеріальне благополуччя	2, 13, 24, 37, 46, 57
3. Пошук і насолода прекрасним	3, 14, 25, 35, 47, 58
4. Допомога і милосердя до інших людей	4, 15, 26, 36, 48, 59
5. Любов	5, 16, 27, 38, 49, 60
6. Пізнання в світі, природі, людині	6, 17, 28, 39, 50, 61
7. Високий соціальний статус й управління людьми	7, 18, 29, 40, 51, 62
8. Визнання і повага людей і вплив на оточуючих	8, 10, 30, 41, 52, 63
9. Соціальна активність для досягнення позитивних змін у суспільстві	9, 20, 31, 42, 53, 65

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР  
ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

10. Здоров'я	11, 22, 33, 44, 55, 66
11. Спілкування	10, 21, 32, 43, 56, 64

За результатами обробки індивідуальних даних будують графік, який діагностує міру вираження кожної цінності. Використовують шестибальну шкалу оцінки вираження:



### *Список ідеальних цінностей*

1. Мати можливість використовувати свій час та засоби на задоволення потреб, бажань та відпочинок.
2. Вміти заробляти гроші та витратити їх на свої потреби та потреби своїх близьких. Важливо бути матеріально забезпеченою людиною.
3. Насолоджуватися прекрасним і гармонійним: витворами мистецтва, красою природи та людини. Пошуки прекрасного – важлива мета в житті.
4. Допомогати іншим людям, бути милосердним та великодушним, жертвувати для інших.
5. Любов до своїх близьких, чоловіка, жінки, дітей.
6. Відкриття нового, цікавого, пізнання істини в світі, природі та людині.
7. Завоювати таке суспільне становище, яке забезпечить мені високий статус та роль у суспільстві, а також управління людьми.
8. Завоювати в житті таке становище, яке забезпечить мені повагу та визнання людей і вплив на оточуючих.
9. Активність стосовно подій в суспільстві, змін у суспільному житті.
10. Мати хороше здоров'я.

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

11. Мати таке коло спілкування, яке задовольняло б духовно та емоційно.

Нижчеподаний опитувальник спрямований на дослідження Вашої особистості та Ваших відносин. Відповідайте швидко, довго не роздумуючи над кожним питанням. Пам'ятайте, що поганих і добрих відповідей немає, є тільки Ваша власна думка. Відповідати треба «так», або «ні». У графі відповідей це, відповідно, «+», або «-».

Опитувальник

1. Чи любите Ви лежати на дивані та нічого не робити?
2. Чи любите ви самі заробляти гроші й отримувати від цього задоволення?
3. Чи часто у Вас виникає думка, що хочеться сходити в театр або на виставку?
4. Чи часто Ви допомагаєте своїм близьким по господарству?
5. Чи вважаєте Ви, що любов – визначальне почуття в житті?
6. Чи любите Ви читати книги, про щось нове, ще не відоме Вам?
7. Чи хочете Ви стати босом, керівником якоїсь компанії?
8. Чи хочете Ви, щоб Вас поважали друзі за Ваші особисті якості?
9. Чи хочете Ви самі брати участь у якихось громадських заходах (страйках, мітингах) на користь близького Вам прошарку населення?
10. Чи вважаєте Ви, що без спілкування з друзями ваше життя буде безрадісним?
11. Чи вважаєте Ви, що було б здоров'я, а все решта прикладеться?
12. Чи часто Вам хочеться розслабитися (наприклад, послухати інструментальну музику)?
13. Чи вибрали Ви свою професію в основному тому, що вона приносить великий матеріальний добробут?
14. Чи вважаєте Ви, що в житті важливо вміти грати на музикальних інструментах, малювати і тому подібне?

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

15. Якщо хтось з Ваших знайомих захворів, чи виберете Ви час, щоб його провідати?
16. Ваш шлюб Ви побудуєте (побудували) на коханні?
17. Чи любите Ви читати науково-популярні книги?
18. Чи хотіли Ви в школі стати яким-небудь організатором?
19. Якщо Ви здійснили нехороший вчинок у ставленні до друзів, або співпрацівників, чи будете Ви переживати з цього приводу?
20. Чи вважаєте, що шляхом суспільних дій, зібрань тощо можна щось зробити в суспільному житті?
21. Чи можете Ви спокійно обійтись без частого спілкування зі своїми знайомими?
22. Чи вважаєте Ви, що необхідно яким-небудь чином укріплювати своє здоров'я (плавати, бігати, грати в теніс)?
23. Головне для Вас –ваш настрій у цей момент, а що буде потім – не так важливо?
24. Чи вважаєте Ви, що головне – це придбати дім (квартиру) та інші матеріальні блага?
25. Чи любите Ви гуляти в лісі, парку?
26. Як Ви вважаєте, чи потрібно допомагати матеріально, хто просити милостиню?
27. Любов –це почуття, яке народжується і вмирає?
28. Чи хотіли б Ви стати учнем, або науковим співпрацівником?
29. Влада –це почесне і значимо, або в ній більше турбот і всяких неприємностей?
30. Чи хотіли б Ви, щоб у Вас було більше друзів?
31. Чи приходило Вам у голову зайнятися перебудовою якої-небудь суспільної організації (клубу, консультаційного пункту, інституту)?
32. Чи багато свого вільного часу Ви хотіли б приділяти спілкуванню?
33. Чи часто Ви задумуєтеся про своє здоров'я?
34. Чи вважаєте Ви, що дуже важливо вміти доставляти собі задоволення?

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

35. Чи хотіли б Ви зайнятися фотографією?
36. Чи вважаєте Ви, що потрібно обов'язково допомогти людині, яка спіткнулася?
37. Якщо все почати спочатку, чи вибрали б Ви зараз високооплачувану роботу?
38. Почуття любові для Вас –це першооснова життя, чи ні?
39. Чи часто Ви задаєте собі питання: «А чому це саме так?»
40. Чи хотіли б Ви робити політику?
41. Чи часто Вам внутрішній голос задає питання: «А чи поважають мене оточуючі?»
42. Чи є для Вас суспільні явища предметом обговорення вдома, або на роботі?
43. Якщо Ви три дні проведете на безлюдному острові, чи помрете Ви від самотності?
44. Чи катаєтеся Ви на лижах, щоб зміцнити своє здоров'я?
45. Чи часто Ви довго замріюєтеся, лежачи з закритими очима?
46. Головне в житті –це робити гроші та створювати власний бізнес?
47. Чи часто Ви купляєте картини й інші художні витвори, чи хотіли б їх купити?
48. Якщо хворіє хтось із близьких досить довго чи будете Ви виконувати його обов'язки по господарству терпляче?
49. Чи любите Ви маленьких дітей?
50. Чи хотіли б Ви створити яку-небудь свою «теорію відносності», «таблицю Менделєєва» тощо?

**Додаток Б****Анкета на визначення мотивів вибору професії**

(розроблена А. Щербаковою)

Інструкція до виконання анкети: з перерахованих мотивів необхідно вибрати ті, які більше за інші відповідають вашій особистій точці зору. У картці відповідей вкажіть „+”, якщо даний мотив є значимим, і „-”, якщо немає значення.

**Питання з виявлення мотивів професії:**

1. Інтерес до змісту професії
2. Прагнення до самовдосконалення
3. Престиж професії
4. Сімейні традиції
5. Матеріальна незалежність
6. Інтерес до даної професії
7. Бажання керувати людьми
8. Приваблює індивідуальна робота
9. Бажання займатися творчою роботою
10. Упевненість у своїх здібностях
11. Матеріальна забезпеченість
12. Захоплення професією
13. Самостійність у роботі
14. Приваблює підприємницька діяльність
15. Необхідність матеріально допомагати родині
16. Бажання отримати економічні знання
17. Прагнення отримати вищу освіту
18. Приваблює професія, що не вимагає тривалого навчання
19. Бажання працювати в престижному місці
20. Прагнення знайти вдалий спосіб заробляти собі на життя
21. Приваблюють модні професії
22. Бажання приносити користь людям
23. Інтерес до матеріальної сторони професії
24. Приваблюють зовнішні властивості професії.

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

**Інтерпретація анкети:** необхідно підрахувати кількість плюсів у кожному стовпчику окремо. Найбільша кількість плюсів означає в стовпчику

**А** – переважають мотиви вибору престижної професії, яскраво виражене прагнення зайняти видне положення в суспільстві, реалізувати свій високий рівень домагань;

**Б** – більше приваблює матеріальне благополуччя, бажання заробити;

**В** – прагнення до творчої роботи, інтерес до нових технологій, отримання необхідних навичок і вмінь, які вимагає професія, що обирається.

<i><b>A</b></i>	<i><b>B</b></i>	<i><b>B</b></i>
3	5	1
4	8	2
7	11	6
17	14	9
18	15	10
19	16	12
21	20	13
24	23	22

**Додаток В****Анкета «Професійна зацікавленість щодо організації та здійснення ефективної менеджерської діяльності»**

З метою формування системи мотивації здобувачів до професійного розвитку та активної позиції щодо освітнього процесу в закладах вищої освіти, просимо Вас відповісти на кілька запитань.

Опитувальник спрямований на отримання інформації про професійну зацікавленість респондента в управлінській діяльності, а також до успішного функціонування в професійній менеджерській сфері.

Інструкція: уважно прочитайте всі 14 висловлювань опитувальника і дайте відповіді на три наведених нижче запитання, оцінивши своє вміння бажання. Оцініть свої відповіді в балах (від 0 до 2) і занесіть у бланк відповідей (номер клітинки в таблиці відповідає номеру висловлювання). Читаючи висловлювання, обов'язково звертайте увагу на слова: «часто», «легко», «систематично». Ваша відповідь має враховувати зміст цих слів.

Хотіли б ви, щоб те, про що йдеться у висловлюванні, було включено у вашу майбутню роботу?

Так – 2 бали.

Все одно – 1 бал.

Ні – 0 балів.

Текст опитувальника:

1. Терпляче, без роздратування пояснювати кому-небудь, що він хоче знати, навіть якщо доводиться повторювати це кілька разів.
2. Швидко приймати рішення в екстремальній ситуації
3. Багато і часто спілкуватися з різними людьми, не втомлюючись від цього.
4. Укладати з людьми (навіть близькими) якісь вигідні угоди, угоди.
5. Організувати людей на які-небудь заходи.
6. Нести відповідальність не тільки за себе, а й за роботу своїх партнерів, компаньйонів.
7. Виконувати роботу, що вимагає обов'язкових контактів із безліччю різних людей.
8. Торгувати чим-небудь на ринку, вулиці, у посередницькій фірмі.
9. Впливати на людей, переконувати, запобігати конфліктам, залагоджувати сварки, вирішувати суперечки.
10. Цікавитися всім новим, незвичайним.
11. Співпереживати людям (навіть не дуже близьким), розуміти їхні проблеми, надавати посильну допомогу.
12. Складати реальні плани, проекти, як заробити гроші.
13. Говорити, повідомляти що-небудь, викладати свої думки вголос.
14. Брати участь у справах, де є фінансовий ризик.

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

№	Кількість балів
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
Разом	

**Інтерпретація результатів:**

0-14 балів: низький рівень зацікавленості

15-21 бал: середній рівень зацікавленості

22-28 балів: високий рівень зацікавленості

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі paperless.com.ua наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

**Додаток Г**

**Анкета щодо виявлення знань методів, прийомів та технологій  
мотивування персоналу та самомотивування  
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня  
спеціальності 073 Менеджмент**

Шановні респонденти, просимо Вас дати відповіді на відкриті запитання.

Дякуємо за співпрацю.

1. Визначте сутність та зміст процесу мотивації в майбутніх менеджерах \_\_\_\_\_

2. Напишіть специфіку мотиваційного процесу та його стадії \_\_\_\_\_

3. Які управлінські проблеми щодо мотивацій персоналу Ви знаєте? \_\_\_\_\_

4. Які теорії мотивацій Вам відомі і стисло подайте їх сутність? \_\_\_\_\_

5. Які чинники впливають на рівень трудових доходів персоналу? \_\_\_\_\_

6. Які методи і технології мотивування Ви знаєте? \_\_\_\_\_

7. Подайте існуючі класифікації технологій мотивування працівників \_\_\_\_\_

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

8. Перерахуйте відомі Вам складники соціального пакету працівника.

---

---

9. Які можете назвати види та особливості надання матеріальної допомоги? \_\_\_\_\_

10. У чому полягає сутність нематеріальної мотивації працівників? \_\_\_\_\_

---

---

11. Назвіть сутність та форми нематеріальної мотивації

---

---

12. В чому полягає сутність методики преміювання працівників? \_\_\_\_\_

13. Які вимоги, варіанти та періодичність преміювання Ви знаєте?

---

---

14. Яким чином відбувається колективне преміювання? \_\_\_\_\_

---

---

15. В чому сутність використання бонусних програм? Вкажіть переваги і недоліки? \_\_\_\_\_

---

---

16. Компенсаційний пакет: поняття, вимоги до формування. Порівняйте поняття «заробітна плата» і «соціальний пакет» \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі paperless.com.ua наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

17. Розкрийте преміальне положення: структура, вимоги до побудови та технологію розроблення показників преміювання \_\_\_\_\_

---

---

---

18. Яким чином здійснюються доплати та надбавки до тарифних ставок і посадових окладів? \_\_\_\_\_

---

---

---

19. Які види гарантій та види відпусток ви знаєте?

---

---

---

20. Напишіть сутність та основні принципи оцінки працівників. \_\_\_\_\_

---

---

**Додаток Д****Опитувальник вивчення темпераменту за Я. Стреляу****Інструкція**

Шановні респонденти, Вам буде запропоновано кілька запитань про особливості Вашої поведінки в різних умовах і ситуаціях. Це не випробування розуму чи здібностей, тому немає відповідей хороших чи поганих. Ми зацікавлені в правдивих відповідях. На запитання слід відповідати по черзі, не повертаючись до попередніх відповідей. Працюйте швидко, не витрачайте надто багато часу на обдумування відповіді – найцікавіша Ваша перша реакція. На запитання можна відповісти «так» чи «ні», ? (не знаю). Відповідайте «не знаю» лише в тих випадках, коли вам важко вибрати «так» чи «ні». Щодо кожного запитання ставте хрестик під тією позицією в бланку для відповідей, яка відповідає Вашій відповіді. Не пропускайте жодного запитання. Бажаємо успіхів.

**Текст опитувальника**

- 1 Чи легко Ви сходитеся з людьми?
2. Чи здатні Ви утриматися від тієї чи іншої дії доти, доки не отримаєте відповідного розпорядження?
3. Чи достатньо Вам нетривалого відпочинку для відновлення сил після виснажливої роботи?
4. Чи вмієте Ви працювати в несприятливих умовах?
5. Чи утримуєтеся Ви під час суперечки від неділових, емоційних аргументів?
6. Чи легко Вам втягнутися в роботу після тривалої перерви, наприклад, після відпустки або канікул?
7. Чи забуваєте Ви про втому, якщо робота Вас повністю "поглинає"?
8. Чи здатні Ви, доручивши комусь певну роботу, терпляче чекати її закінчення?

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

9. Чи засинаєте Ви однаково легко, лягаючи спати в різний час дня?
10. Чи вмієте Ви зберігати таємницю, якщо Вас про це просять?
11. Чи легко Ви повертаєтеся до роботи, якою Ви не займалися кілька тижнів або місяців?
12. Чи вмієте Ви терпляче пояснювати?
13. Чи любите Ви роботу, що вимагає розумового напруження?
14. Чи викликає у Вас монотонна робота нудьгу або сонливість?
15. Чи легко Ви засинаєте після сильних переживань?
16. Чи здатні Ви, коли потрібно, утриматися від прояву своєї переваги?
17. Чи важко Вам стримувати злість або роздратування?
18. Чи поведетеся Ви природно в присутності незнайомих людей?
19. Чи в змозі Ви володіти собою у важкі хвилини?
20. Чи вмієте Ви, коли потрібно, пристосувати свою поведінку до поведінки оточуючих?
21. Чи охоче Ви беретеся за відповідальну роботу?
22. Чи впливає зазвичай оточення на Ваш настрій?
23. Чи здатні Ви стійко переносити поразку?
24. Чи розмовляєте Ви в присутності когось, чия думкою особливо дорожите, так само вільно, як зазвичай?
25. Чи викликають у Вас роздратування несподівані зміни у Вашому розпорядку дня?
26. Чи є у Вас на все готові відповіді?
27. Чи в змозі Ви поводитися спокійно, коли чекаєте на важливе для себе рішення (наприклад, на результат іспитів, поїздки за кордон)?
28. Чи легко Ви організуєте перші дні своєї відпустки, канікул тощо ?
29. Чи володієте Ви так званою "швидкою реакцією"?
30. Чи легко Ви пристосовуєте свою ходу або манеру їсти до ходи і манери їсти людей більш повільних?
31. Чи швидко Ви засинаєте?

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

32. Чи охоче Ви виступаєте на зборах, семінарах?
33. Чи легко Вам зіпсувати настрій?
34. Чи важко Вам відірватися від роботи?
35. Чи вмієте Ви утримуватися від роботи, якщо це заважає іншим?
36. Чи легко Вас спровокувати на що-небудь?
37. Чи легко Ви спрацьовуєтеся з людьми?
38. Чи завжди Ви, коли на Вас чекає щось важливе, обмірковуєте свої вчинки?
39. Чи в змозі Ви, читаючи текст, простежити від початку до кінця хід думок автора?
40. Чи легко Ви вступаєте в розмову з попутниками?
41. Чи утримуєтеся Ви від непотрібної суперечки з людиною, яка неправа?
42. Чи охоче Ви беретеся за роботу, що вимагає великої спритності рук?
43. Чи в змозі Ви змінити вже прийняте рішення, враховуючи думку інших?
44. Чи швидко Ви звикаєте до нової системи роботи?
45. Чи можете Ви працювати вночі, якщо працювали вдень?
46. Чи швидко Ви читаєте белетристику?
47. Чи часто Ви відмовляєтеся від своїх намірів, якщо виникають перешкоди?
48. Чи вмієте Ви тримати себе в руках, якщо цього вимагають обставини?
49. Чи прокидаєтеся Ви зазвичай швидко і без зусиль?
50. Чи в змозі Ви утриматися від моментальної реакції?
51. Чи важко Вам працювати під час шуму?
52. Чи вмієте Ви, коли необхідно, утриматися від того, щоб "різати правду-матку"?

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

53. Чи успішно Ви справляєтеся з хвилюванням перед іспитом, зустріччю з начальником?
54. Чи швидко Ви звикаєте до нового середовища?
55. Чи любите Ви часті зміни?
56. Чи відновлює Вам сили нічний відпочинок, після того як ви важко працювали весь день?
57. Чи уникаєте Ви занять, що вимагають виконання в нетривалий термін різнорідних дій?
58. Чи самостійно Ви зазвичай боретеся з труднощами?
59. Чи перебиваєте Ви співрозмовника?
60. Уміючи плавати, стрибнули б Ви у воду, щоб урятувати потопаючого?
61. Чи в змозі Ви напружено працювати (займатися)?
62. Чи можете Ви утриматися від недоречних зауважень?
63. Чи має для Вас значення постійне місце на роботі, за столом, на лекції тощо?
64. Чи легко Вам переходити від одного заняття до іншого?
65. Чи зважаєте Ви всі "за" і "проти" перед тим, як прийняти важливе рішення?
66. Чи легко Ви долаєте перешкоди?
67. Чи не заглядаєте Ви в чужі листи, речі?
68. Чи нудно Вам під час дій, занять, що завжди однаково протікають?
69. Чи дотримуєтеся Ви правил поведінки в громадських місцях?
70. Чи утримуєтеся Ви під час розмови, виступу або відповіді на запитання від зайвих рухів, жестикуляції?
71. Чи любите Ви жваву обстановку?
72. Чи любите Ви діяльність, що вимагає певних зусиль?
73. Чи в змозі Ви тривалий час зосереджувати увагу на виконанні певного завдання?

74. Чи любите Ви заняття (роботу), що вимагає швидких рухів?
75. Чи вмієте Ви володіти собою у важких життєвих ситуаціях?
76. Чи встане Ви, якщо потрібно, відразу після того, як прокинулися?
77. Чи здатні Ви, якщо потрібно, закінчивши доручену Вам роботу, терпляче чекати, поки не закінчать свою роботу інші?
78. Чи в змозі Ви, після того як побачите щось неприємне, діяти так само чітко, як зазвичай?
79. Чи швидко Ви переглядаєте щоденні газети?
80. Чи трапляється Вам говорити так швидко, що Вас важко зрозуміти?
81. Чи можете Ви, не виспавшись, нормально працювати?
82. Чи в змозі Ви працювати тривалий час без перерви?
83. Чи в змозі Ви працювати, якщо у Вас болить голова, зуб, тощо?
84. Чи в змозі Ви, якщо це необхідно, спокійно закінчити роботу, знаючи, що Ваші товариші розважаються або чекають на Вас?
85. Чи відповідаєте Ви, як правило, швидко на несподівані запитання?
86. Чи говорите Ви зазвичай швидко?
87. Чи можете Ви спокійно працювати, якщо чекаєте на гостей?
88. Чи легко Ви змінюєте свою думку під впливом переконливих аргументів?
89. Чи терплячі Ви?
90. Чи вмієте Ви пристосуватися до ритму роботи більш повільної людини?
91. Чи вмієте Ви так спланувати роботу, щоб одночасно виконувати кілька спільних дій?
92. Чи може весела компанія змінити Ваш пригнічений настрій?
93. Чи вмієте Ви без особливих зусиль виконувати кілька дій?
94. Чи зберігаєте Ви психічну рівновагу, коли є свідком нещасного випадку на вулиці?

95. Чи любите Ви роботу, що вимагає безлічі різноманітних маніпуляцій?
96. Чи зберігаєте Ви спокій, коли страждає хтось із близьких Вам людей?
97. Чи самостійні Ви у важких життєвих ситуаціях?
98. Чи вільно Ви почуваетесь у великій або незнайомій компанії?
99. Чи можете Ви відразу ж перервати розмову, якщо це потрібно?
100. Чи легко Ви пристосовуєтеся до методів роботи інших?
101. Чи любите Ви часто змінювати рід роботи?
102. Чи схильні Ви брати ініціативу у свої руки, якщо трапляється щось надзвичайне?
103. Чи утримуєтеся Ви від недоречних посмішок?
104. Чи починаєте Ви відразу працювати інтенсивно?
105. Чи наважуєтеся Ви виступити проти загальноприйнятої думки, якщо Вам здається, що Ви маєте рацію?
106. Чи в змозі Ви подолати тимчасову депресію?
107. Чи засинаєте Ви насилу, сильно втомлюєтеся від розумової праці?
108. Чи в змозі Ви спокійно чекати, наприклад, у черзі?
109. Чи утримуєтеся Ви від втручання, якщо заздалегідь відомо, що воно ні до чого не призведе?
110. Чи в змозі Ви спокійно аргументувати під час різкої розмови?
111. Чи в змозі Ви миттєво реагувати в складних положеннях?
112. Чи поводитесь Ви тихо, якщо Вас про це просять?
113. Чи погоджуєтеся Ви без особливих внутрішніх вагань на болісні лікарські процедури?
114. Чи вмієте Ви інтенсивно працювати?
115. Чи охоче Ви змінюєте місце розваг?
116. Чи важко Вам звикнути до нового розпорядку дня?
117. Чи поспішаєте Ви на допомогу в нещасних випадках?

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

118. Чи утримуєтеся Ви від небажаних вигуків і жестів на спортивних матчах, у цирку тощо?

119. Чи любите Ви роботу (заняття), що вимагають частих розмов з різними людьми?

120. Чи володієте Ви своєю мімікою?

121. Чи любите Ви роботу, що вимагає частих енергійних рухів?

122. Чи вважаєте Ви себе сміливим?

123. Чи переривається у Вас голос (Вам важко говорити) у незвичній ситуації?

124. Чи вмієте Ви долати зневіру, викликану невдачею?

125. Якщо Вас про це просять, чи в змозі Ви тривалий час стояти (сидіти) спокійно?

126. Чи в змозі Ви придушити свої веселощі, якщо це може когось зачепити?

127. Чи легко Ви переходите від смутку до радості?

128. Чи легко Вас вивести з себе?

129. Чи дотримуєтеся Ви без зусиль правил поведінки, що зобов'язують у вашому середовищі?

130. Чи любите Ви виступати публічно?

131. Чи приступаєте Ви зазвичай до роботи швидко, без тривалої підготовки?

132. Чи готові Ви прийти на допомогу іншому, ризикуючи життям?

133. Чи енергійні Ви в рухах?

134. Чи охоче Ви виконуєте відповідальну роботу?

**Ключі:**

1 шкала: *відповідь «так»*: 3, 4, 7, 11, 13, 15, 18, 19, 21, 23, 24, 32, 39, 45, 56, 58, 60, 61, 66, 72, 73, 78, 81, 82, 83, 94, 97, 98, 102, 105, 106, 113, 114, 117, 121, 122, 124, 130, 132, 133, 134

*відповідь "ні"*: 47, 51, 107, 123

2 шкала: відповідь "так" 2, 5, 8, 10, 12, 16, 27, 30, 35, 37, 38, 41, 48, 50, 52, 53, 62, 65, 69, 70, 75, 77, 84, 87, 89, 90, 96, 99, 103, 108, 109, 110, 112, 118, 120, 125, 126, 129

*немає відповіді:* 17, 34, 36, 59, 67, 128

3 шкала: *так відповідь* 1, 6, 9, 14, 20, 22, 26, 28, 29, 31, 33, 40, 42, 43, 44, 46, 49, 54, 55, 64, 68, 71, 74, 76, 79, 80, 85, 86, 88, 91, 92, 93, 95, 100, 101, 104, 111, 115, 119, 127, 131

*немає відповіді:* 25, 57, 63, 116

**Середнє значення та стандартне відхилення:**

1 Шкала  $M=37$   $S=12$

2 Шкала  $M=32$   $S=11$

3 Шкала  $M=36$   $S=12$

Високий бал - вище межі  $M+S$ , низький бал - нижче межі  $M-S$ .

**Інтерпретація результатів:**

1а: Високий бал за першою шкалою відображає високий рівень сили процесу збудження, випробовувані з сильною реакцією на зовнішні подразники, здатністю до здійснення ефективної діяльності в ситуаціях, що вимагають енергійних дій: не виявляючи ознак позамежного гальмування, нервова система витримує тривале і часто повторюване збудження.

1б: Низький бал за першою шкалою вказує на слабкість збудження, швидке досягнення позамежного гальмування.

2а: Високий бал за другою шкалою відображає силу нервової системи щодо процесів гальмування, швидке і міцне встановлення гальмівних умовних рефлексів, здатність до відмови від активності в умовах заборон.

2б: Слабкість процесів гальмування спричиняє труднощі в розвитку гальмівних рефлексів, можлива схильність до неадекватних, імпульсивних дій у ситуаціях, які потребують відмови від активності.

3а: Висока рухливість відображає здатність нервової системи до швидкого перероблення знаків подразників (зі збудливого рефлексу на

гальмівний і навпаки), здатність до швидкої перебудови під час зіткнення з новою ситуацією, готовність і бажання взаємодіяти з новими предметами і явищами.

Зб: Низька рухливість вказує на високу інертність нервової системи в перенавчанні знаків подразників, для індивіда ускладнений перехід до нових навичок, він часто уникає нових ситуацій.

#### **Опис типів темпераменту за Я. Стреляу:**

1. Сильний, оптимально збудливий, урівноважений, швидкий тип. Усі відділи головного мозку працюють узгоджено, у гармонійній взаємодії. Це сангвінік (лабільний тип ВНД).

У сангвініка позитивні умовно-рефлекторні зв'язки утворюються швидко і є стійкими. Інтенсивність реакцій відповідає силі подразників. Умовні гальмівні реакції також утворюються швидко, вони сильні та стійкі. Сильні нервові клітини кори та нормально збудливі підкіркові ділянки забезпечують добру пристосованість до вимог навколишнього середовища. Діяльність кори характеризується високою рухливістю. Це живий темперамент, що не викликає труднощів при вихованні. Мовні реакції утворюються швидко і відповідають віковим нормам. Мовлення сангвініка, як правило, гучне, швидке, виразне, з правильними інтонаціями й наголосами, врівноважене й плавне. Вона супроводжується живою жестикуляцією, виразною мімікою та емоційним піднесенням.

2. Сильний, оптимально збудливий, урівноважений, повільний тип. Це флегматик (інертний тип ВНД).

У флегматика позитивні умовні рефлекси утворюються з нормальною швидкістю, вони сильні й міцні, як і гальмівні умовні реакції. Адекватна взаємодія між корою і підкірковою областю забезпечує контроль кори над природженими рефlekсами. Флегматик порівняно легко пристосовується до соціального середовища. Швидко вивчається говорити, читати й писати.

Його мова дещо повільніша, ніж у сангвініка, вона спокійна, рівномірна, без різко виражених емоцій, жестикуляції та міміки.

3. Сильний, підвищено збудливий, нестримний, неврівноважений тип із переважанням збудження в підкіркових відділах. Це холерик (збудливий тип ВИД).

Холерик характеризується сильними умовними реакціями, схильними до великого впливу підкіркових ділянок. Підвищена підкіркова діяльність не завжди достатньо регулюється корою. Умовні зв'язки утворюються повільніше, ніж у попередніх типів, що пов'язано з підвищеною збудливістю підкіркових центрів, які гальмують центри кори. Умовні гальмівні реакції холерика нестійкі. Діти такого типу навчаються зазвичай задовільно, проте зазнають труднощів у пристосуванні своїх реакцій та емоцій до вимог школи. Їхнє мовлення стає в міру швидким, але нерівним і формується важче, ніж у сангвініка та флегматика.

4. Слабкий, знижено збудливий, неврівноважений тип, що характеризується загальною зниженою збудливістю кори й нижчих відділів. Це меланхолік (гальмівний тип ВИД).

Знижена діяльність кори в меланхоліка поєднується зі слабкою діяльністю підкіркових центрів, що особливо виражається в знижених емоціях. Швидко стомлюється і перестає реагувати на занадто сильні або тривалі подразники. Безумовні рефлекси також слабкі. Умовні реакції утворюються повільно, після багатьох поєднань безумовного й умовного подразників. Інтенсивність умовних реакцій часто не відповідає закону сили. Для меланхоліка характерне переважання зовнішнього гальмування. Мовлення тихе, уповільнене. Слабкий тип нервової системи є сприятливим ґрунтом для виникнення порушень діяльності кори (особливо в дитячому віці).

### **Реєстраційний бланк**

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

### **Опис**

Під час діагностики особистості на виявлення мотивації до успіху Елерс виходив із положення: Особистість, у якої переважає мотивація до успіху, надає перевагу середньому або низькому рівню ризику. Їй властиво уникати високого ризику. За сильної мотивації до успіху, надії на успіх зазвичай скромніші, ніж за слабкої мотивації до успіху, проте такі люди багато працюють для досягнення успіху, прагнуть успіху.

### **Інструкція**

Вам буде запропоновано 41 запитання, на кожне з яких дайте відповідь «так» або «ні».

### **Тестовий матеріал**

1. Якщо між двома варіантами є вибір, його краще зробити швидше, ніж відкладати на потім.
2. Якщо помічаю, що не можу на всі 100% виконати завдання, я легко дратуюся.
3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби я ставлю на карту все.
4. Якщо виникає проблемна ситуація, найчастіше я приймаю рішення одним з останніх.
5. Якщо два дні поспіль у мене немає справи, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижчі за середні.
7. Я більш вимогливий до себе, ніж до інших.
8. Я доброзичливіший за інших.
9. Якщо я відмовляюся від складного завдання, згодом суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домігся б успіху.
10. У процесі роботи я потребую невеликих пауз для відпочинку.
11. Старанність - це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в роботі не завжди однакові.
13. Інша робота приваблює мене більше за ту, якою я зайнятий.
14. Осудження стимулює мене сильніше за похвалу.

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

15. Знаю, що колеги вважають мене діловою людиною.
16. Подолання перешкод сприяє тому, що мої рішення стають більш категоричними.
17. На моєму честолюбстві легко зіграти.
18. Якщо я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.
19. Виконуючи роботу, я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю на завтра те, що маю зробити сьогодні.
21. Потрібно покладатися тільки на самого себе.
22. У житті небагато речей важливіше за гроші.
23. Якщо мені належить виконати важливе завдання, я ніколи не думаю ні про що інше.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.
25. Наприкінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
26. Якщо я налаштований на роботу, роблю її краще і кваліфікованіше, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, здатними наполегливо працювати.
28. Коли в мене немає роботи, мені не по собі.
29. Відповідальну роботу мені доводиться виконувати частіше за інших.
30. Якщо мені доводиться ухвалювати рішення, намагаюся робити це якомога краще.
31. Іноді друзі вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи якоюсь мірою залежать від колег.
33. Протидіяти волі керівника безглуздо.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Якщо в мене щось не ладиться, я стаю нетерплячим.
36. Зазвичай я звертаю мало уваги на свої досягнення.

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

37. Якщо я працюю разом з іншими, моя робота більш результативна, ніж у інших.

38. Не доводжу до кінця багато чого, за що беруся.

39. Заздрю людям, не завантаженим роботою.

40. Не заздрю тим, хто прагне влади і становища.

41. Якщо я впевнений, що стою на правильному шляху, для доведення своєї правоти піду на крайні заходи.

### **Ключ**

По 1 балу нараховується за відповідь:

«так» на запитання: 2-5, 7-10, 14-17, 21, 22, 25-30, 32, 37, 41

«ні» : 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 і 39.

Відповіді на запитання 1, 11, 12, 19, 23, 33-35 і 40 не враховуються.

Підраховується загальна сума балів.

### **Інтерпретація**

Чим більша сума балів, тим вищий рівень мотивації до досягнення успіху.

Від 1 до 10 балів – низька мотивація до успіху;

від 11 до 16 балів – середній рівень мотивації;

від 17 до 20 балів – помірно високий рівень мотивації;

більше 21 бала – надто високий рівень мотивації до успіху.

Дослідження показали, що люди, помірковано орієнтовані на успіх, віддають перевагу середньому рівню ризику. Ті ж, хто боїться невдач, воліють малому або, навпаки, занадто великому рівню ризику. Чим вище мотивація людини до успіху – досягнення мети, тим нижча готовність до ризику. При цьому мотивація до успіху впливає і на надію на успіх: за сильної мотивації до успіху, надії на успіх зазвичай скромніші, ніж за слабкої мотивації до успіху.

До того ж, людям, мотивованим на успіх і котрі мають великі надії на нього, властиво уникати високого ризику.

Ті, хто сильно мотивований на успіх та мають високу готовність до ризику, рідше потрапляють у нещасні випадки, ніж ті, що мають високу готовність до ризику, але високу мотивацію до уникнення невдач. І навпаки, коли в людини є висока мотивація до уникнення невдач (орієнтація на захист), це перешкоджає мотиву до успіху – досягненню мети.

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

**Додаток Ж****Кейс-завдання для респондентів з метою діагностики показників за комунікативно-поведінковим критерієм для констатувального етапу педагогічного експерименту**

**Кейс-завдання 1.** Керівник невеликої компанії, яка динамічно розвивалася, під час підбору персоналу віддавав перевагу молодим, амбітним, спрямованим на професійне зростання працівникам. Він вважав, що орієнтований на успіх працівник має прагнути не лише особистого розвитку, а й розвитку компанії. Така політика керівника виявилась ефективною і сприяла розвитку компанії впродовж двох років. Після цього почалися масові звільнення працівників. Під час працевлаштування на роботу керівник обіцяв працівникам кар'єрне зростання, проте вільних вакансій на керівні посади не було. У результаті підприємство за півроку втратило найактивніших і найуспішніших працівників. Визначити, якої помилки припустився керівник. Запропонувати заходи, яких має вжити керівник для закріплення найцінніших працівників на підприємстві.

**Кейс-завдання 2.** Перед Новим роком співробітники відділу оптового продажу невеликої торговельної компанії інтенсивно працювали, часто залишалися після роботи, щоб виконати великий обсяг замовлень. Обсяги продажу в компанії набагато перевищили планові показники. Усі очікували схвалення результатів роботи керівництвом. Проте новорічних привітань і винагород співробітники не отримали. Лише після новорічних свят у відділ принесли новорічні подарунки. Причому керівник не знайшов вільного часу зайти й особисто привітати працівників, а передав пакунки кур'єром. Упродовж місяця майже всі співробітники відділу звільнилися. Визначити, якої помилки припустився керівник, запропонувати заходи, які він має

застосувати для посилення мотивації та уникнення масових звільнень персоналу

### Додаток З

#### **Кейс-завдання для респондентів з метою діагностики показників за комунікативно-поведінковим критерієм для формувального етапу педагогічного експерименту**

боти компанії у червні - серпні, керівникові потрібно переконати кількох працівників погодитися на перенесення щорічної основної відпустки з літніх місяців на осінні. Як керівникові найкраще це зробити, ґрунтуючись на основних положеннях теорії очікувань В. Врума?

Ситуаційне завдання 2. Визначити, на положеннях яких теорій мотивації ґрунтується практика діяльності компаній: торговельним агентам компанія виплачує лише комісійні у відсотках від обсягів продажу товарів, виходячи з того, що жодна інша система оплати праці так не стимулюватиме до збільшення обсягів продажу; участь у тренінгах беруть найкомпетентніші співробітники, оскільки керівництво компанії вважає, що в інших випадках вкладання коштів у навчання буде неефективним; плани роботи відділів складають з урахуванням пропозицій усіх співробітників компанії.

**Додаток І****Питальник з рефлексивності (за А. Карповим)**

Шановні респонденти, Вам належить дати відповіді на кілька тверджень методики. У бланку відповідей навпроти номера твердження поставите, будь ласка, цифру, відповідну варіанту вашої відповіді:

- 1 – абсолютно неправильно;
- 2 – неправильно;
- 3 – скоріше неправильно;
- 4 – не знаю;
- 5 – швидше правильно;
- 6 – правильно;
- 7 – абсолютно неправильно.

## Текст питальника

1. Прочитавши хорошу книгу, я завжди потім довгий час думаю про неї, прагну з ким-небудь її обговорити.
2. Коли мене раптом несподівано про щось запитують, я можу відповісти перше, що спало на думку.
3. Перш ніж зняти трубку телефону, щоб зателефонувати у справі, я зазвичай подумки планую майбутню розмову.
4. Зробивши який-небудь промах, я довго потім не можу відволіктися від думок про нього.
5. Коли я розмірковую над чим-небудь або розмовляю з іншою людиною, мені буває цікаво раптом згадати, що послужило початком ланцюжка думок.
6. Приступаючи до важкого завдання, я намагаюся не думати про майбутні труднощі.
7. Головне для мене – представити кінцеву мету своєї діяльності, а деталі мають другорядне значення.
8. Буває, що я не можу зрозуміти, чому хтось не задоволений мною.

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

9. Я часто ставлю себе на місце іншої людини.
10. Для мене важливо в деталях представляти хід майбутньої роботи.
11. Мені було б важко написати важливий лист, якби я заздалегідь не склав плану.
12. Я віддаю перевагу діяти, а не розмірковувати над причинами своїх невдач.
13. Я досить легко приймаю рішення щодо дорогої покупки.
14. Зазвичай, щось задумавши, я прокручую в голові свої задуми, уточнюючи деталі, розглядаючи всі варіанти.
15. Я турбуюся про своє майбутнє.
16. Думаю, що в безлічі ситуацій треба діяти швидко, керуючись першою думкою, яка спала на думку.
17. Часом я приймаю необдумані рішення.
18. Закінчивши розмову, я, буває, продовжую вести її подумки, приводячи все нові і нові аргументи на захист своєї думки.
19. Якщо відбувається конфлікт, то, розмірковуючи над тим, хто в ньому винен, я в першу чергу починаю з себе.
20. Перш ніж прийняти рішення, я завжди намагаюся все ретельно обміркувати і зважити.
21. У мене бувають конфлікти через те, що я часом не можу передбачити, якої поведінки від мене чекають інші.
22. Буває, що, обмірковуючи розмову з іншою людиною, я ніби подумки веду з нею розмову.
23. Я намагаюся не замислюватися над тим, які думки і почуття викликають в інших людях мої слова і вчинки.
24. Перш, ніж зробити зауваження іншій людині, я обов'язково подумаю, якими словами це краще зробити, щоб її не образити.
25. Вирішуючи важке завдання, я обмірковую його навіть тоді, коли займаюся іншими справами.

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

26. Якщо я з ким-небудь сварюся, то в більшості випадків не вважаю себе виним.

27. Рідко буває так, що я шкодую про сказане.

#### ОБРОБКА РЕЗУЛЬТАТІВ

З цих 27 тверджень 15 є прямими (номери тверджень: 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 20, 22, 24, 25). Решта 12 – зворотні твердження. Це необхідно враховувати при обробці результатів. Для отримання підсумкового бала слід підсумувати: а) у прямих твердженнях цифри, які відповідають варіантам, які обрали опитувані студенти; б) у зворотних твердженнях – значення, замінені на ті, що виходять при перевертанні шкали відповідей.

Отримані бали слід перевести в стени:

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тестові бали	80-100	101-107	108-113	114-122	123-130	131-139	140-147	148-156	157 ≤

Інтерпретація:

більше 7 стенив – високий рівень рефлексивності;

4 – 7 стенив – середній рівень рефлексивності;

менше 4 стенив – низький рівень розвитку рефлексивності.

**Додаток К****Перелік фахових дисциплін професійної та практичної підготовки  
майбутніх менеджерів відповідно до освітніх програм ЗВО****ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»*****Професійна та практична підготовка***

Основи менеджменту (вступ до спеціальності)

Економіка та фінанси підприємств

Теорія організацій

**Самоменеджмент**

Маркетинг

Менеджмент

**Управління персоналом**

Основи бухгалтерського обліку та звітності

**Корпоративна соціальна відповідальність**

Операційний менеджмент

Управління зовнішньо-економічною діяльністю

**Адміністративний менеджмент**

Банківська діяльність

Стратегічний менеджмент

Економічний аналіз

Управлінський облік

Логістика

**Лідерство та організаційна поведінка*****Загально економічна підготовка*****Психологія управління**

**УжНУ*****Професійна та практична підготовка***

Регіональна економіка

Основи економіки та підприємництва

Аналіз діяльності підприємства

Комп'ютеризації економічних розрахунків

Організація діяльності менеджера

Вступ до спеціальності "Менеджмент"

Теорія організації

Менеджмент

Економіка підприємства

**Методи прийняття управлінських рішень**

Фінанси і оподаткування

Бухгалтерський облік

**HR-менеджмент**

Менеджмент проектів

**Стартап-менеджмент**

Маркетинг

Ризик-менеджмент

Фінансовий менеджмент

Менеджмент ЗЕД підприємств

**Адміністративний менеджмент**

Антикризовий менеджмент

Автоматизовані системи управління

Стратегічне управління

Бізнес-план підприємницької діяльності

**Комунікативний менеджмент**

Логістика

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

Операційний менеджмент

Бізнес-адміністрування

**ВНУ імені Лесі Українки**

***Професійна та практична підготовка***

Менеджмент

Фінанси

**Соціальний менеджмент**

Економіка підприємства

Бухгалтерський облік

Маркетинг

Теорія організації і сучасні концепції менеджменту

**Самоменеджмент**

**Менеджмент персоналу**

**Мотивація персоналу**

**Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків**

Менеджмент ЗЕД

Планування діяльності організації

Логістика

Операційний менеджмент

Інноваційний менеджмент

Стратегічний аналіз та прогнозування

**Менеджмент конкурентоспроможності**

Стратегічний менеджмент

Проектний менеджмент

**Адміністративний менеджмент**

**СНАУ*****Професійна та практична підготовка*****Управління персоналом****Самоменеджмент**

Управління інноваціями

**Лідерство та комунікації в менеджменті**

Міжнародні економічні відносини

Логістика

Операційний менеджмент

Проектний менеджмент

Аграрний менеджмент

Управління сталим розвитком

**ПУЕТ*****Професійна та практична підготовка***

Маркетинг

Політико-економічні системи світу

Статистика і прикладна статистика

Управлінський облік

Фінанси

Введення в професійну діяльність та історія менеджменту

Економіка менеджменту

**Етика менеджменту**

Інноваційний менеджмент

**Командоутворення та командний менеджмент****Комунікаційний менеджмент**

Контролінг в менеджменті

**Креативний менеджмент****Кроскультурний менеджмент**

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства

**Менеджмент конфліктних ситуацій на підприємстві**

Менеджмент підприємств малого та середнього бізнесу

Операційний та виробничий менеджмент

Організація роботи офісу

Основи менеджменту

Правові засади управління та адміністрування

Проектний менеджмент

Ризик-менеджмент і антикризове управління підприємством

**Розробка і прийняття управлінських рішень**

**Самоменеджмент і тайм-менеджмент**

Стратегічний менеджмент

Тренінг: Створи свій стартап та управляй ним

**Тренінг: Розвиток soft-skills як чинник успіху в менеджменті та бізнесі**

Управління ефективністю діяльності підприємства

**Управління корпоративною соціальною відповідальністю**

**Управління персоналом**

Підприємництво та бізнес-планування

Документ підписаний за допомогою КЕП на ресурсі [paperless.com.ua](https://paperless.com.ua) наступними особами: КОВАЛЕВСЬКИЙ ІГОР ЄВГЕНОВИЧ ФІЗИЧНА ОСОБА 08.04.2026 14:20