

**Євгенія Воробйова**

кандидат педагогічних наук, доцент, кафедра педагогіки та психології управління соціальними системами ім. акад. І.А. Зязюна, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”; Харків, Україна  
ORCID: 0000-0002-6269-578X  
E-mail: evorobjova@ukr.net

**Микола Чеботарьов**

здобувач, старший викладач, кафедра педагогіки та психології управління соціальними системами ім. акад. І.А. Зязюна, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”; Харків, Україна  
ORCID:0000-0002-3915-7705  
E-mail: chtbotarev322@gmail.com

**РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ У  
ВИЩІЙ ШКОЛІ ЗАСОБАМИ ТРЕНІНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

***Анотація:** Висвітлено особливості організації професійної підготовки менеджерів у вищій школі, у якій використовують інтерактивні методи та форми навчання, що виступають запорукою розвитку управлінського потенціалу, соціально-психологічної та управлінської компетентності майбутніх менеджерів. Також визначено, що широке використання інтерактивних методів навчання в процесі професійної підготовки сприяє активній розумовій та практичній діяльності, розвиває пізнавальні інтереси та здібності, творче мислення, уміння й навички самостійної та розумової праці, що сприяє подальшій активності у постійному оволодінні знаннями та використанням їх на практиці у професійній діяльності. Стаття містить пропозиції щодо використання авторських тренінгів у навчально-виховному процесі з метою розвитку управлінського потенціалу майбутніх менеджерів.*

***Ключові слова:** управлінський потенціал; професійна підготовка менеджерів; розвиток управлінського потенціалу майбутніх менеджерів; тренінгові технології.*

**Eugene Vorobieva**

PhD in Pedagogy, associate Professor, Department of pedagogy and psychology of social systems management to name of acad. I. A. Ziazyun, National technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”; Kharkiv, Ukraine  
E-mail: evorobjova@ukr.net

**Nikolai Chebotaryov**

applicant, senior lecturer, Department of pedagogy and psychology of management of social systems to name of acad. I. A. Ziazyun, National technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”; Kharkiv, Ukraine  
E-mail: chtbotarev322@gmail.com

© Євгенія Воробйова, Микола Чеботарьов, 2018

## DEVELOPMENT OF MANAGING POTENTIAL OF FUTURE MANAGERS IN HIGHER SCHOOL BY TRAINING TECHNOLOGIES

**Abstract:** *The features of the organization of professional training of managers in higher education are highlighted, in which they use interactive methods and forms of education, which are the key to the development of managerial potential, socio-psychological and managerial competence of future managers. It is also determined that the widespread use of interactive teaching methods in the process of vocational training promotes active mental and practical activities, develops cognitive interests and abilities, creative thinking, skills and skills of independent and mental labor, promotes further activity in the constant mastery of knowledge and their use in practice. professional activity. The article contains proposals on the use of copyright trainings in the educational process in order to develop the managerial potential of future managers.*

**Key words:** *management potential; professional training of managers; development of management potential of future managers; training technologies.*

**Евгения Воробьева, Николай Чеботарев**

## РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА БУДУЩИХ МЕНЕДЖЕРОВ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ СРЕДСТВАМИ ТРЕНИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**Аннотация:** *Освещены особенности организации профессиональной подготовки менеджеров в высшей школе, в которой используют интерактивные методы и формы обучения, выступающие залогом развития управленческого потенциала, социально-психологической и управленческой компетентности будущих менеджеров. Также определено, что широкое использование интерактивных методов обучения в процессе профессиональной подготовки способствует активной умственной и практической деятельности, развивает познавательные интересы и способности, творческое мышление, умение и навыки самостоятельного и умственного труда, способствует дальнейшей активности в постоянном овладении знаниями и использованием их на практике в профессиональной деятельности. Статья содержит предложения по использованию авторских тренингов в учебно-воспитательном процессе с целью развития управленческого потенциала будущих менеджеров.*

**Ключевые слова:** *управленческий потенциал; профессиональная подготовка менеджеров; развитие управленческого потенциала будущих менеджеров; тренинговые технологии.*

**Eugene Vorobieva, Nikolai Chebotaryov**

An extended abstract of a paper on the subject of:

### “Development of managing potential of future managers in higher school by training technologies”

**General problem setting.** *Challenges of modern time especially regarding professional competence and efficiency of the implementation of professional manager functions determine the necessity of studying the problem of professional training of senior staff in higher education. A modern, effective manager should possess certain qualities, which are divided into four groups: professional-*

*business, administrative-organizational, social-psychological and moral.*

*The need to develop managing potential of future managers is conditioned by social and economic factors, the dynamism of changes in various areas of business and entrepreneurship that require specialists with appropriate skills in managing processes in accordance with new approaches to enhance their competitiveness.*

**Analysis of previous researches.** *The growing interest in this topic is evidenced by the increase in the amount of research work in comparison with the previous period of studying managing problems in the educational system. Many works of foreign scholars such as L. Edwinston, M. Bendikova, D. McGregor and others are devoted to the management of intellectual capital. Today the question of the potential of management personnel is developed by V.V. Adamchuk, Ye.V. Vorobyova, B.M. Genkin, V.M. Grachov, O.G. Romanovsky, M.K. Chebotaryov, S.V. Shekshnya, T.V. Schokin and others.*

*The generalization of the understanding of the essence of the concept of "management" in today's market conditions, its main characteristics in the era of innovative development of society (flexibility, adaptability, reflexivity, personal orientation) allows to consider management as a type of activity, provided by a set of targeted effects on the managed system, which are coordinated with the mechanisms of its self-organization and aimed at maintaining the functioning of the system and ensuring its development.*

**The aim of the study** *is to reveal the peculiarities of developing managing potential of the future manager in the course of professional training at a higher educational institution, in particular, using interactive teaching methods and training technologies in the educational process.*

**Main material.** *Clearly defined humanist orientation of management activity de-*

*termined active research on the more complete realization of "human resources", which is the leading in the activity of modern organizations. Indeed, the competitiveness of a modern organization can be determined by the formation and development of its human resources, production, generation and direct introduction of new ideas. Therefore, detailed analysis and research of professional activity of the manager is an important factor in the effective development of a modern management process of any organization.*

*In turn, managing potential as a component of the professional activity of a modern manager becomes a decisive factor in the comprehensive development of his personality. As you know, a manager should have certain features, general and special abilities, competencies, etc. In general, evaluating the manager on the part of his socio-psychological qualities, most scholars highlight the following: psychological competence, managerial culture, intelligence, leadership abilities, tolerance, ability to manage conflicts, stress tolerance.*

*Modern society in today's difficult conditions requires "flexible managers" with leadership abilities and capable of adaptive management, since active, adaptive and decisive youth are the key to an effective development of the country.*

*Thus, we can say that managing potential of the future manager is the potential ability of management personnel on the basis of professionalism to optimally apply professional qualification, creative potential and organizational capacity in order to achieve sustainable and efficient operation of the enterprise.*

*On the other hand, it is possible to characterize managing potential in the context of adaptive management, as the ability to quickly rebuild without losing the new opportunities opened by the market, etc. Today it becomes much more important task than rational management in all its forms beginning with the achievement of orderliness, control,*

compliance with the instructions, typical forms and ending with saving on management costs.

As you know, improving the quality of the training of future professionals involves the use of innovative methods and learning tools. In particular, in the context of developing managing potential of future managers, it is advisable to use such active teaching methods as: lecture-discussions, round tables, analytical exercises, analytical and situational exercises, simulation exercises, role-playing games, business games, master classes, trainings etc.

The widespread use of active teaching methods in the process of professional training promotes active intellectual and practical activities, develops cognitive interests and abilities, creative thinking, skills and abilities of independent and intellectual work, which contributes to further activity in the permanent mastering knowledge and implementing into practice in professional activities.

The diversity of such teaching methods allows not only to intensify the cognitive activity of students, to realize the creative potential of the individual, but also to develop the ability to make decisions for specific situations.

In particular, the authors of the article are conducting trainings on the topics: 1.

**Постановка проблеми в загальному вигляді** та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Виклики сучасності особливо щодо професійної компетентності та ефективності реалізації професійних функцій менеджера, обумовлюють необхідність дослідження проблеми професійної підготовки керівних кадрів у вищій школі.

Сучасний ефективний менеджер повинен володіти певними якостями, які діляться на чотири групи: професійно-ділові, адміністративно-організаційні, соціально-психологічні та моральні.

Загалом, як відомо з теорії та практики управлінської науки, успіх організації

"Readiness for adaptive leadership of the leader", 2. "From the adaptability of leader-manager to adaptive organization", 3. "Time management: managing the personal effectiveness of a modern manager" the purpose of which is to develop stress tolerance, skills of time management, effective team-building and decision-making in non-standard situations by future managers.

**Conclusions.** Development of managing potential of future managers in the course of training at an institution of higher education, including the use of interactive teaching methods and training technologies in the educational process is a challenge today, which puts entirely new demands on the process of preparing future managers at higher educational institutions. One of the forms of management potential of future managers in the course of training at an institution of higher education is to participate in training sessions, including ones developed by the authors of the article - 1. "Readiness for adaptive leader management", 2. "From the adaptability of a leader-manager to the adaptive organization" 3. "Time Management: Managing the Personal Efficiency of a Modern Manager".

діяльності підприємства багато у чому залежить від професійних здібностей менеджера, його здатності реалізувати свій управлінський потенціал повною мірою.

Необхідність розвитку управлінського потенціалу майбутніх менеджерів обумовлена соціальними й економічними факторами, динамізмом змін у різних сферах бізнесу та підприємництва, які потребують фахівців із відповідними вміннями щодо управління процесами згідно з новими підходами з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор.

Про інтерес до даної проблематики, що зростає, свідчить кількість досліджень з вивчення управлінських проблем в освітній системі. Сьогодні питання потенціалу кадрів управління розробляють В.В. Адамчук, Є.В. Воробйова, Б.М. Генкін, В.М. Грачов, О.Г. Романовський, М.К. Чеботарьов, С.В. Шекшня, Т.В. Щокін та інші.

Крім того, дуже чітко окреслена гуманістична спрямованість управлінської діяльності зумовила активні дослідження щодо більш повної реалізації “людського ресурсу”, що є провідним у діяльності сучасних організацій. Адже конкурентоспроможність сучасної організації можна визначити за умови формування та розвитку своїх людських ресурсів, продукування, генерування та безпосереднього впровадження нових ідей. Тому детальний аналіз і дослідження професійної діяльності менеджера є важливим фактором ефективного розвитку сучасного управлінського процесу будь-якої організації. У свою чергу, управ-

лінський потенціал як складова професійної діяльності сучасного менеджера стає вирішальним фактором всебічного розвитку його особистості. Як відомо, менеджер має володіти певними рисами, загальними та спеціальними здібностями, компетенціями тощо. Загалом, оцінюючи менеджера з боку його соціально-психологічних якостей, більшість науковців виділяють такі: психологічну компетентність, управлінську культуру, розум, лідерські здібності, толерантність, вміння управляти конфліктами, стресостійкість.

У літературі виділяють такі значимі психологічні характеристики особистості менеджера: визначеність; усвідомленість; цілеспрямованість; вибірковість; тактовність; дієвість; вимогливість; критичність; відповідальність [1]. Відповідно до класифікації, що було запропоновано Березовською Л. І. [2] спеціальну компетенцію менеджера можна представити у такому вигляді (табл. 1.).

**Таблиця 1. – Зміст та структура спеціальної компетенції менеджера**

Вимога до спеціальної компетенції менеджера	Зміст вимоги	Структура знань та умінь
Перша – необхідна для виконання професійної роботи менеджера	розуміння природи управлінської роботи й процесів управління та здатність мислити масштабно, перспективно	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ умінь обґрунтовувати й приймати рішення в ситуаціях, для яких характерна висока динамічність;</li> <li>➤ висока інформаційність у питаннях розвитку галузі, у якій працює підприємство, рівень досягнень техніки, технології, конкурентності, динаміки попиту на продукцію та послуги тощо;</li> <li>➤ умінь ефективно керувати ресурсами, планувати й прогнозувати роботу підприємства, оволодіння способами підвищення ефективності управління;</li> <li>➤ умінь використовувати сучасні інформаційні технології, способи комунікацій і зв’язку</li> </ul>

Продовження таблиці 1.

<p>Друга – менеджери повинні мати специфічні якості, що впливають на підвищення довіри й поваги з боку тих, із ким вони вступають у відносини</p>	<p>уміння працювати з людьми; володіння мистецтвом налагодження зовнішніх зв'язків; здатність до самооцінки, уміння робити правильний вибір, підвищувати кваліфікацію</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ високе почуття обов'язку й відданості справі;</li> <li>➤ чесність у відносинах з людьми й довіра до партнерів;</li> <li>➤ уміння чітко виражати свої думки й переконання;</li> <li>➤ увага й турбота до людей незалежно від їхнього положення в ієрархії організації;</li> <li>➤ здатність швидко поповнювати свої фізичні й духовні сили і критично оцінювати власну діяльність</li> </ul>
---	---	--

Таким чином, на думку Березовської Л.І., сучасний менеджер повинен мати фундаментальні знання з макро- і мікроекономіки, наукового менеджменту, теорії розпорядництва і лідерства, соціології, психології та права, інформаційної технології і комп'ютерної техніки. Добра теоретична підготовка і досвід практичної роботи є передумовою того, щоб менеджер володів: мистецтвом керівництва, навичками роботи з людьми; політичною культурою; комплексним системним підходом до роботи; здібністю генерувати ідеї, трансформувати їх у практичну діяльність; творчою уявою, сучасним економічним мисленням; комп'ютерною грамотністю; правильним стилем життя роботи, культурою спілкування; іноземними мовами, насамперед англійською.

Проте, на нашу думку, окрім зазначених якостей, здібностей та умінь сучасному менеджеру вкрай потрібні високі лідерські якості не тільки на рівні обізнаності з питань лідерства, але й як складова його професійної діяльності та управлінського потенціалу.

Адже, ми розділяємо думку О. Романовського [4], який у своїх дослідженнях підсилив концепцію Д. Мак-Грегора актуальністю лідерської складової

професійної діяльності керівних кадрів, як основи організаційного розвитку.

Д. Мак-Грегор висунув концепцію, головна ідея якої полягає в тому, що підвищення ефективності роботи організації повинно відбуватися за рахунок більш ефективного використання людських ресурсів.

Узагальнення розуміння сутності поняття “управління” у сучасних ринкових умовах, його основних характеристик в епоху інноваційного розвитку суспільства (гнучкості, адаптивності, рефлексивності, особистісної орієнтації) дозволяє розглядати управління як вид діяльності, що забезпечується сукупністю цілеспрямованих впливів на керовану систему, які узгоджені з механізмами її самоорганізації та спрямовані на підтримання функціонування системи та забезпечення її розвитку.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми,** котрим присвячується дана стаття. Проте, чітко окреслена гуманістична спрямованість управлінської діяльності зумовила активні дослідження щодо більш повної реалізації “людського ресурсу”, що є провідним у діяльності сучасних організацій. Адже конкурентоспроможність сучасної організації можна визначити за умови формування та розвитку своїх людських ресурсів, продукування,

генерування та безпосереднього впровадження нових ідей. Тому детальний аналіз і дослідження професійної діяльності менеджера є важливим фактором ефективного розвитку сучасного управлінського процесу будь-якої організації. У свою чергу, управлінський потенціал, на думку авторів, як складова професійної діяльності сучасного менеджера, стає вирішальним фактором всебічного розвитку його особистості. Адже сучасний менеджер має володіти певними рисами, загальними та спеціальними здібностями, компетенціями тощо.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання). *Мета дослідження* полягає у розкритті особливостей розвитку управлінського потенціалу майбутнього менеджера в ході професійної підготовки у закладі вищої освіти, зокрема із використанням інтерактивних методів навчання та тренінгових технологій у навчально-виховному процесі.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сучасні тенденції розвитку ринків та окремих підприємств свідчать про необхідність пошуку нетрадиційних джерел збільшення ефективності їх діяльності, в першу чергу, в галузях, де в основному вичерпані економічні резерви. В таких умовах саме управлінський потенціал розглядають як один з найактуальніших джерел розвитку підприємств.

Як відомо, під змінами і нововведеннями в організаційній поведінці розуміють процес оновлення (перетворення) організації, заснований на впровадженні інновацій в її процеси.

Актуальність змін і нововведень обумовлена необхідністю адаптації організації до вимог зовнішнього і внутрішнього середовища, до оволодіння новими знаннями й технологіями, що особливо важливо в умовах ринкової економіки. Обсяг знань, якими володіє людство, подвоюється при-

лизно кожні п'ять-сім років, відповідно до цього подвоюється і кількість нових ситуацій, що вимагають адекватного рішення. Це приводить до зростання важливості завдань управління перетвореннями. Незначні коригування основних параметрів організаційного середовища (структура, завдання, процеси, персонал та ін.) доцільно проводити в організації регулярно, великі – з періодичністю один раз в чотири-п'ять років. Мета змін – здійснення прогресивних перетворень для переходу організації в високо-ефективний стан.

Причини організаційних змін і нововведень можуть бути економічними, ідеологічними, інформаційними, кадровими тощо. Найбільш поширеними є зміни зовнішніх умов роботи (дії конкурентів), поява прогресивних технологій вирішення управлінських завдань (автоматизація та комп'ютеризація), бюрократизація апарату управління (збільшення управлінських витрат).

Таким чином, інтегрування вітчизняної економічної системи в світову економіку визначило ряд напрямків, за якими потрібно розвивати кадрову роботу із менеджерами в організаціях та вдосконалювати їхню професійну підготовку у вищій школі.

Удосконалення кадрової роботи можливо, перш за все, за рахунок якісних перетворень, здійснюваних на базі нових технологій, організаційно-управлінських нововведень, розвитку управлінської та кадрової культури. У цьому світлі кадровий резерв розглядається як одне з джерел формування нового покоління управлінських кадрів, в тому числі «перших» керівників органів муніципальної влади, в умовах, коли кардинальним чином змінилися вимоги до рівня і змісту їхнього професіоналізму, компетентності, до особистісних якостей, практичних навичок і вмінь.

Отже, наявність підготовленого кадрового резерву є неодмінною умовою практичного здійснення курсу на розвиток соці-

ально орієнтованої ринкової економіки, демократизацію управління, впровадження інновацій на місцевому рівні, раціональне використання кадрового потенціалу керівних кадрів.

Термін "потенціал" у широкому сенсі означає "джерело можливостей, засобів, які можуть бути приведені в дію, використані для вирішення будь – якого завдання або досягнення певної мети; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній області".

Таким чином, терміном "потенціал" визначають наявність у будь-кого (будь-то окремо взята людина, трудовий колектив підприємства або суспільство в цілому) прихованих можливостей або здібностей, які не проявились ще, у відповідних сферах їхньої життєдіяльності.

Потенціал – це ступінь потужності або сукупність засобів, джерела, що є в наявності для мобілізації, досягнення певної мети, здійснення плану, рішення будь-якої задачі, можливості окремої особи.

Потенціал менеджера – це знання і вміння (мистецтво) виконувати професійно роботу у сфері менеджменту. Уміння обґрунтовувати і ухвалювати рішення у ситуаціях, для яких характерні висока динамічність і невизначеність, висока інформованість з питань розвитку галузі, у якій працює підприємство, здатність управляти ресурсами, планувати і прогнозувати роботу підприємства, володіння способами підвищення ефективності управління, вміння використовувати сучасну інформаційну технологію, засоби комунікації і зв'язку.

Також одним з найважливіших аспектів, що характеризують потенціал менеджера є здатність працювати з людьми і управляти самим собою, а саме: високе відчуття обов'язку і відданість справі, чесність у відносинах з людьми та довіра до партнерів, вміння чітко висловлювати свої думки і переконувати, шанобливе і дбайливе ставлення

до людей незалежно від їхнього положення в ієрархії підприємства, здатність швидко відновлювати свої фізичні та душевні сили і критично оцінювати власну діяльність.

Сучасне суспільство у складних умовах сьогодення потребує "гнучких менеджерів", наділених лідерськими якостями та здатних до адаптивного управління, адже саме активна, адаптивна та рішуча молодь – запорука ефективного розвитку країни. Проте базовий набір професійно значущих якостей, які формують систему професійних компетенцій, визначає ефективність професійної діяльності менеджера. Загально відомо, що на процес професійної діяльності менеджера, як і на будь-якого фахівця, безпосередній вплив має особистість суб'єкта даної діяльності та її особливості. Однак очевидно, що набір загальних якостей особистості менеджера, не враховуючи специфіки та змісту конкретної діяльності, неможливо визначити.

Можна навести наступну класифікацію професійно важливих якостей менеджера.

I. Морально-етичні якості [3, с.29]:

- порядність;
- чесність;
- принциповість;
- обов'язковість;
- свідомий;
- надійність;
- добросовісність;
- інтелігентність;
- вміння тримати слово;
- готовність відстоювати власні переконання;

- людяність;
- доброта;
- безкорисливість;
- скромність;

II. Комунікативні якості:

- авторитет;
- ввічливість;



- комунікабельність;
- доступність для контактів;
- увага до підлеглих;
- повага до підлеглих;
- довіра до підлеглих;
- готовність допомогти;
- вміння бути хорошим співрозмовником;

– чуйність;

### III. Вольові якості:

- стриманість;
- підприємливість ;
- впевненість у собі;
- витримка;
- рівноваженість;
- наполегливість;
- рішучість;
- ініціативність;
- схильність до ризику;
- сміливість;
- незалежність;
- цілеспрямованість;
- самостійність;
- вміння ставити реальні цілі;

### IV. Організаційно-адміністративні якості:

- схильність брати на себе відповідальність;
- вимогливість до себе та інших;
- вміння приймати рішення;
- вміння вірно оцінити себе та підлеглих;
- оперативність передачі інформації;
- вміння координувати роботу колективу;
- вміння позитивно мотивувати підлеглих;
- вміння планувати;
- вміння контролювати;
- індивідуальний підхід до кожного;
- заохочення ініціативи підлеглих;
- схильність до організаторської діяльності;

### V. Професійна підготовка:

- схильність до нововведень;
- практичний досвід;
- схильність до певної діяльності;
- прагнення до самовдосконалення;
- знання специфіки даної діяльності;
- знання перспектив розвитку галузі.

Таким чином, аналіз наведеної класифікації якостей дає змогу визначити систему вимог до професійної діяльності менеджера, яку умовно можна розділити на 4 групи:

1) функціональні вимоги, до яких можна віднести групу комунікативних якостей, що є визначальними для ефективного виконання набору функцій професійної діяльності;

2) вимоги до особистісних характеристик можна визначити за групою морально-етичних та вольових якостей, які зумовлюють ефективність професійної діяльності менеджера з огляду на особистісну складову;

3) організаційні вимоги відповідно визначають за групою організаційно-адміністративних якостей, що характеризують ефективність професійної діяльності менеджера на рівні організаційних відносин з персоналом;

4) професійні вимоги можна визначити за групою якостей професійної підготовки, які характеризують ефективність менеджера як суб'єкта професійної діяльності не тільки за професійними знаннями, але й за досвідом роботи в конкретній предметній галузі.

Окрім того, ми вважаємо для сучасного менеджера обов'язковою є здатність адаптувати стиль для конкретної ситуації, вміти спрямувати його відповідно до реальності. Адже, найефективнішими є ті менеджери, які здатні поводитися по-різному – залежно від вимог реальності[4].

Загалом, на думку багатьох вчених з психології управління та дослідників з проблем професійної діяльності та освіти менеджерів, одна з головних вимог до сучасних менеджерів-лідерів – це їхня адаптив-

ність (*adaptability of leaders*). Важливим аспектом є вміння правильно вибирати процедуру прийняття рішень для кожної окремо взятої проблеми.

Можна сказати, що адаптивність менеджера – це вміння швидко перебудуватися, не втратити нові можливості, що відкриваються ринком. Сьогодні це стає більш важливим завданням, ніж раціональність управління у всіх її формах – від досягнення впорядкованості, підконтрольності, відповідності інструкціям, типовим формам до економії на управлінських витратах [4].

Слід зазначити, що розвиток наведених вище професійно важливих якостей менеджера й управлінського потенціалу в цілому доцільно здійснювати в умовах вищу із використанням інтерактивних форм та методів організації навчального процесу.

Загалом, система професійної підготовки менеджерів сьогодення базується на сучасних тенденціях суспільного розвитку й розглядається у різних аспектах.

По-перше, дослідження моделі майбутнього управлінця відповідно до вимог сучасності передбачає необхідність посилення вимог до менеджерів на всіх рівнях управлінської ієрархії, їхніх знань, умінь, компетентності, особистісних якостей.

По-друге, необхідність аналізу змісту професійної підготовки, що має враховувати специфіку об'єкту управлінського впливу (зміст фахової діяльності і конкретних дій менеджера; повнота предметної області фахової підготовки майбутнього менеджера; предметна структура професійних наукових знань; інваріантно-особистісний чинник; диференціація змісту професійної підготовки фахівця; дослідження особливостей діяльності управлінця залежно від галузі організації).

По-третє, обов'язковість диференціації інформаційно-методичного забезпечення професійної підготовки менеджерів шляхом підвищення ролі самостійної на-

вчально-пізнавальної діяльності, розвитку аналітичних і творчих здібностей в процесі самостійної роботи, реалізації принципу наочності у процесі навчання.

І, нарешті, по-четверте, як окремий напрям має виступати дослідження післядипломної управлінської освіти з усіма її складовими (науковість, гуманізація, демократизація, єдність, комплексність, диференціація, інтеграція, безперервність та наскрізність, зв'язок з процесами глобалізації ринкових перетворень, з реструктуризацією економіки, забезпечення доступності і якості, відповідність державним вимогам та освітнім стандартам, автономність освітніх закладів, урахування освітніх потреб різних категорій слухачів, створення умов для постійного самовдосконалення і адаптації до соціально-економічних змін).

Таким чином, сьогодні нові цілі і завдання управлінської освіти потребують детального дослідження змісту професійної підготовки майбутніх менеджерів. Адже, організація професійної підготовки майбутнього менеджера має:

- враховувати соціально-економічні умови, в яких він діятиме;
- ґрунтуватися на засадах розширення теоретичних знань у всіх аспектах його майбутньої професійно-управлінської діяльності;
- передбачати формування професійних умінь та навичок відповідно до особливостей об'єкту управлінського процесу;
- базуватися на принципах гармонійного розвитку особистості майбутнього менеджера як суб'єкта педагогічного процесу.

Особливого значення набуває використання інноваційних підходів до розвитку управлінського потенціалу майбутнього менеджера.

Розвиток управлінського потенціалу в процесі професійної підготовки майбутніх менеджерів, в першу чергу, передбачає

корегування компонентів навчально-виховного процесу й системи взаємодії його суб'єктів з метою активізації самостійної пізнавальної діяльності тих, хто навчається на кожному етапі.

Загалом, самостійна пізнавальна діяльність як об'єкт педагогічних досліджень є актуальною у двох аспектах. По-перше, це самостійна робота як форма активізації самостійної навчально-пізнавальної діяльності, що впливає на: зміцнення знань, мотивацію навчання, розвиток професійних умінь, навичок, пізнавальних здібностей. Крім того, така форма навчальної діяльності зумовлює потребу ефективно підвищувати свій освітній рівень, що є актуальним у нашому дослідженні. По-друге, організація самостійної навчально-пізнавальної діяльності зумовлює її ефективність і полягає в реалізації головних педагогічних засад, а саме: професійна спрямованість навчального матеріалу; проблемність змісту навчання, організація педагогічної взаємодії в різних навчальних системах; використання різноманітних дидактичних технологій – від традиційних до інноваційних та інформаційних; відповідність принципам навчання [4].

Самостійна пізнавальна діяльність характеризує її суб'єкта як активну особистість, що прагне до саморозвитку, самоорганізації, самореалізації та самоконтролю в процесі цієї діяльності, готову до змін, розумного ризику та інновацій. У свою чергу, активність та адаптивність особистості в

процесі пізнавальної діяльності зумовлена не тільки наявністю внутрішніх мотивів, але й професійними або ж навчальними інтересами.

У такому контексті, високий рівень якості професійної підготовки майбутніх менеджерів передбачає застосування сучасних інтерактивних методів та засобів навчання. Зокрема, актуальним може стати використання лекції-дискусії, “круглих столів”, аналітичних вправ, аналітично-ситуаційних вправ, імітаційних вправ, ділових ігор, майстер-класів, тренінгів. Адже використання інтерактивних методів навчання в процесі професійної підготовки майбутніх менеджерів активізує розумову та практичну діяльність, розвиває пізнавальні інтереси та здібності, креативне мислення, вміння та навички самостійної та розумової праці, що сприяє подальшій активності у постійному оволодінні знаннями та використанням їх на практиці у професійно-управлінській діяльності.

Розмаїття таких методів навчання дозволяє не тільки активізувати пізнавальну діяльність, реалізувати творчий потенціал особистості студента, але й розвинути управлінський потенціал майбутніх менеджерів в процесі професійної підготовки у виші. Загальна система методів та форм навчання, що актуально впроваджувати для розвитку управлінського потенціалу майбутніх менеджерів наведено нижче (табл.2).

**Таблиця 2. – Методи та форм навчання доцільні для формування готовності до адаптивного управління у майбутніх менеджерів [4]**

Методи та форми навчання	Мета використання
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ проблемні лекції</li> <li>➤ семінари-дискусії</li> <li>➤ “круглі столи”</li> <li>➤ дискусійне обговорення</li> </ul>	сприяють розвитку професійно та особистісно важливих якостей, що необхідні суб'єкту управління, формуванню стійкого інтересу до розширення професійних управлінських знань, удосконалення сформованих умінь та навичок, адекватній оцінці власної професійної діяльності у суб'єктів управління, навичок ефективного прийняття рішень

Продовження таблиці 2.

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ тренінгові технології</li> <li>➤ ділові ігри</li> <li>➤ рольові ігри</li> </ul>	<p>дають можливість оволодіти ефективними шляхами удосконалення та корекції професійної діяльності суб'єктів управління, проаналізувати оптимальну спрямованість професійної діяльності на себе, на задачу, на колектив</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ аналіз конкретних ситуацій</li> <li>➤ імітаційні вправи</li> <li>➤ метод “мозкового штурму”</li> <li>➤ відеометод</li> </ul>	<p>завдання на колектив, що зумовлює ефективність діяльності соціально-економічної системи, дозволяє сформулювати та розвинути уміння ефективно працювати у команді</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ розв'язання професійних задач, враховуючи специфіку професійної діяльності суб'єкта управління</li> <li>➤ тренінг стресостійкості</li> <li>➤ аналіз та вирішення виробничих задач та ситуацій</li> </ul>	<p>сприяють розвитку умінь ефективної саморегуляції, самодіагностики, самоменеджменту, розвитку стресостійкості та навичок тайм-менеджменту тощо, дозволяють вирішувати професійні завдання з управління у колективі, володіти технологією забезпечення толерантного ділового спілкування і процесу ефективного розв'язання конфліктних та нестандартних ситуацій</p>

Таким чином, враховуючи матеріал наведений в таблиці 2, а також зміст професійної підготовки можна скорегувати процес розвитку управлінського потенціалу майбутніх менеджерів.

Використовуючи тренінгові технології, викладач вищої школи, насамперед, активізує здатність учасників тренінгу до рефлексії отриманих знань, умінь та навичок, що значною мірою забезпечує адекватний зворотній зв'язок. У процесі тренінгу учасники, завдяки зворотному зв'язку, виявляють брак умінь та навичок, так звані «білі плями» теоретичних знань, а також неадекватність наявних установок і стереотипів. Це сприяє корекції неефективних моделей поведінки та їхній заміні на нові, більш ефективні.

Суттєвою перевагою тренінгової методики є те, що вона дає унікальну можливість вивчити складні, емоційно значимі питання в безпечній обстановці тренінгу, а не в реальному житті з його загрозами та ризиками. Тренінг дає змогу вчитися без хвилювання стосовно неприємних наслід-

ків, які можуть виникнути у випадку прийняття неправильного рішення.

Мета будь-якого тренінгу в активному, свідомому виробленні бажаної поведінки, а також збільшенні здатності встановлювати контакт з будь-якими людьми, слухати співрозмовника і враховувати його думку, створювати сприятливий психологічний клімат, підвищення здатності керувати групою людей, викликати і розвивати їхню активність, здатність ефективно планувати будь-яку роботу, розподіляти завдання і перевіряти їх виконання.

Залежно від мети та завдань, які має вирішувати тренінг, можна виділити такі його види, які підходять для педагогічного виховання:

1) тренінг особистісного зростання – спрямовується на самовдосконалення, вирішення внутрішньо особистісних конфліктів, суперечностей тощо;

2) тематичний або соціально-просвітницький тренінг – спрямовується на розгляд конкретної теми, зміст якої потрібно засвоїти, і набуття таких умінь та навичок:

комунікативних, які напрацьовуються під час усього тренінгу за допомогою спеціальних ігор і вправ; навичок прийняття рішень – для цього тренер може використовувати: «мозкові штурми»; обговорення однієї проблеми всією групою; ігри, спрямовані на усвідомлення та вирішення проблеми; алгоритм прийняття рішення тощо; навичок зміни стратегії поведінки, які допомагають людині: гнучко реагувати в будь-якій ситуації, краще пристосовуватися до оточення, швидше знаходити вихід зі складних ситуацій, реалізовувати свої плани і досягати мети.

Методика проведення тренінгу має певні етапи і особливості.

Вступна (організаційна) частина. На цьому етапі слід повідомити про ціль і завдання тренінгу, домовитися з учасниками про правила поведінки і готовність їх виконувати. Бажано також коротко розповісти учасникам про себе, виконати вправу «Знайомство» (якщо заняття проводиться в незнайомій для викладача групі або на початку навчання на I курсі) та вислухати думки присутніх про очікувані результати тренінгу. Важливо, щоб ці думки були висловлені кожним учасником вголос.

Основна частина тренінгу обумовлена завданням та змістом тренінгу і може реалізуватися з використанням методів дискусії, мозкового штурму, рольової гри, обговорення проблеми в мікрогрупі, вирішення ситуаційних завдань тощо. Вибір методів залежить від:

- мети і змісту тренінгового заняття;
- особливостей студентської групи;
- особливостей педагогічної ситуації;
- професійних і особистісних можливостей тренера-викладача.

На цьому етапі слід актуалізувати проблему, тобто зробити індивідуально значущою для кожного учасника.

В основній частині тренінгу значне місце (20-60% часу) слід відвести набуттю

практичних навичок (вибору варіантів діяльності, комунікативних, прийняття рішення тощо). Для їх розвитку можна використовувати «мозкові штурми», обговорення однієї проблеми всією групою, ігри, спрямовані на оволодіння алгоритмом прийняття рішень чи новою стратегією поведінки.

На заключну частину тренінгу бажано відвести близько 5% часу. Завдання цього етапу: підбити підсумки тренінгу; з'ясувати чи справдилися очікування учасників; оцінити зміну рівня інформованості учасників та їхній емоційний стан (рефлексія).

Необхідно знати, що елементи тренінгових занять мають досить пластичну структуру, у них немає чітких часових меж і обов'язкового порядку проходження. Вони можуть накладатися один на одного чи йти паралельно.

Загальні принципи тренінгу:

1. Принцип безпосередньої присутності — налаштовує учасників на те, що предметом їхнього аналізу є процеси, що відбуваються в групі на даний момент, почуття і думки, що з'являються в цей момент. Окремо пояснюються ситуації, які можуть відбуватися у майбутньому (це стосується другої та третьої частини тренінгу).

2. Принцип щирості та відкритості — передбачає розповіді та аналіз того, що дійсно турбує та цікавить особистість.

3. Принцип «Я» — основна увага учасників має зосереджуватись на процесах самопізнання, самоаналізу і рефлексії. Оцінка будь-якого члена групи здійснюється лише через власні почуття і переживання. Всі висловлювання повинні починатися з використання фраз: «Я відчуваю...», «Мені здається...», «На мою думку...» тощо.

4. Активність – необхідним є залучення всієї групи до роботи. Тренінг має складатися з трьох взаємопов'язаних блоків.

Відбір тренінгових вправ, безумовно, залежить від творчості самого педагога, від мети заняття, перш за все розвиваючої:

які вміння і навички на занятті потрібно сформувати у студентів.

Авторами статті запропоновано тренінги, що мають на меті, в першу чергу, розвиток управлінського потенціалу майбутніх менеджерів.

Зокрема, тренінг “Готовність до адаптивного управління менеджера”, мета якого розвиток стресостійкості, ефективного командоутворення та прийняття рішень у нестандартних ситуаціях майбутніми менеджерами. В ході тренінгу студенти активі-

зують пізнавальну діяльність, розширюють систему знань та вмінь з психології управління, технології управління, розвивають власні лідерські якості, стресостійкість, креативне мислення та здібності до саморозвитку. Актуальність запропонованого тренінгу є незаперечною оскільки програма тренінгу передбачає розвиток керівника таким шляхом. Етапи тренінгу та його результати для майбутніх менеджерів наведено нижче.

**Таблиця 3. – Змістовна характеристика тренінгу “Готовність до адаптивного управління менеджера”**

п/п	Назва етапу тренінгу	Зміст програми	Результати проведення тренінгу
1	Готовність до адаптивного управління менеджера	Визначення рівня готовності до саморозвитку у керівника. Визначення рівня когнітивної, емоційної і комунікативної гнучкості. Формування готовності до адаптивного управління в умовах невизначеності, впровадження інновацій.	Формування навичок адаптуватися в умовах невизначеності прийняття рішень у менеджера
2	Від адаптивності менеджера -лідера до організації, що адаптується	Визначення факторів неефективної робочої обстановки. Розвиток стресостійкості, як запорука успіху менеджера. Формування умов ефективного адаптивного управління в організації	Формування навичок менеджера-лідера, спрямованих на адаптацію внутрішнього середовища організації (соціально-психологічний клімат, колектив, окремих співробітників тощо) до мінливих умов зовнішнього середовища
3	Адаптивна організація як результат успішної управлінської діяльності менеджера -лідера	Визначення рівня розвитку готовності до управління змінами менеджера. Визначення рівня розвитку навичок тайм-менеджменту у менеджера-лідера. Формування уявлення про вплив успішності менеджера-лідера на успіх організації в цілому	Формування навичок ефективного використання часу, навичок управління змінами, а також, готовності до успішної управлінської діяльності, як фактора організаційного розвитку

Таким чином, формування навичок управління в умовах невизначеного, некомфортного зовнішнього середовища, подолання стресогенних факторів, розвиток лідерських якостей, креативного мислення та здібностей до саморозвитку, а також активізація пізнавальної діяльності виступають основними цілями даного тренінгу. Адже саме наведені процеси та якості складають основу управлінського потенціалу майбутнього менеджера.

Не менш актуальним і доцільним для проблеми розвитку управлінського потенціалу майбутніх менеджерів є тренінг «Тайм-менеджмент: управління особистою ефективністю сучасного менеджера». Мета тренінгу – вивчити основи ефективного використання часу. Надати можливість учасникам підвищити особисту ефективність, що дозволить їм домагатися більш значущих результатів і досягати високих цілей в управлінській діяльності при менших витратах часу і енергії.

Учасники знайомляться з різними інструментами планування і розподілу часу з можливістю обрати для себе найбільш результативний, проводять об'єктивний аналіз своєї поточної практики, оцінюють власний стиль планування часу. Також в ході тренінгу майбутні менеджери опановують технології грамотного планування, постановки цілей і вибору пріоритетів, виявляють приховані ресурси й можливості для досягнення робочих і особистих цілей, підвищують ефективність та якість своєї роботи. Загалом тренінг побудований на основі базових підходів тайм-менеджменту, які застосовують успішні менеджери-лідери.

Ключовими принципами тайм-менеджменту є:

– здатність виявляти «поглиначі часу», чинники неефективного його використання;

– грамотне планування власного часу менеджера і раціональна постановка цілей та завдань;

– застосування прогресивних і ефективних технік тайм-менеджменту в управлінській діяльності менеджера-лідера.

Розуміння базових підходів тайм-менеджменту необхідно для формування умайбутніх менеджерів розуміння необхідності використання технік тайм-менеджменту для розвитку особистісної та професійної продуктивності в управлінській діяльності, а також для усвідомлення значущості ефективного використання часу як чинника, який забезпечить підвищення рівня стресостійкості.

В ході тренінгу учасникам надається можливість:

– працювати над аналізом «поглиначів часу» сучасного менеджера-лідера;

– вивчити основні принципи тайм-менеджменту необхідні для сучасного менеджера-лідера;

– вивчити особливості застосування технік тайм-менеджменту в сучасних умовах;

– використовувати основні техніки тайм-менеджменту для вирішення практичних, управлінських, організаційних, виробничих і освітніх завдань.

За підсумком участі в тренінгу учасники отримують можливість зрозуміти особистий рівень ефективності у використанні часу, а також рівень власної готовності застосовувати техніки тайм-менеджменту на практиці. Всі розглянуті аспекти також складають основні напрями розвитку управлінського потенціалу менеджера.

**Висновки з даного дослідження** та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Аналіз основних понять, пов'язаних із процесом професійної підготовки майбутніх менеджерів, виявлення їх взаємозв'язків і залежностей дав змогу уточнити понятійно-термінологічний апарат та використати означені положення під час

розгляду проблеми розвитку управлінського потенціалу майбутніх менеджерів. При цьому автори дійшли висновку, що розвиток управлінського потенціалу майбутніх менеджерів в процесі професійної підготовки у виші передбачає: по-перше, оновлення знань і вмінь студентів відповідно до суспільно-економічних викликів; по-друге, оволодіння інноваційними компетенціями; по-третє, свідоме безперервне навчання й саморозвиток як професійний, так й особистісний. Інструментарієм для розвитку управлінського потенціалу майбутніх ме-

неджерів для викладача вищої школи є тренінгові технології, які, насамперед, активізують здатність учасників тренінгу до рефлексії отриманих знань, умінь та навичок, що значною мірою забезпечує адекватний зворотній зв'язок.

*Перспективу подальших досліджень* вбачаємо у розробці проблеми управлінського потенціалу, його розвитку у майбутніх менеджерів в закладах вищої освіти на основі принципів фасилітації. Автори ставлять перед собою досить складне завдання, яке потребує нагального вирішення.

### Список літератури

1. Лукашевич, Н.П., Сингаевская, И.В., & Бондарчук, Е.И. (2004) Психология труда : учеб.-метод. пособие. 2-е изд., доп. и перераб. Под ред. Н.П. Лукашевича. К. : МАУП, 112 с.

2. Березовська, Л.І. & Пукіш, А.О. (2015) Психологічні особливості управлінського та підприємницького потенціалу менеджерів. *Вісник Національного університету оборони України : Збірник наукових праць*. К.: НУОУ, №1(44). С.21 – 27.

3. Воробйова, Є.В. (2010) Педагогічні умови формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності дис. канд. пед. наук : 13.00.04 / Воробйова Євгенія Вячеславівна. Х.: 263 с.

4. Воробйова, Є.В., & Чеботарьов, М.К.(2016) Формування готовності до адаптивного управління у майбутніх менеджерів в технічному виші в процесі професійної підготовки. *Теорія і практика управління соціальними системами*. № 2. С.147-157

5. Карчевська, Н.В. & Божкевич, Я.Б. Використання методу тренінгу в підготовці магістрів інженерно-педагогічного фаху. *Педагогічні науки/5. сучасні методи викладання*. [Електронний ресурс] – Режим доступу:

[http://www.rusnauka.com/20\\_DNII\\_2012/Pedagogica/5\\_114160.doc.htm](http://www.rusnauka.com/20_DNII_2012/Pedagogica/5_114160.doc.htm)

### References

1. Lukashovich, N. P., Singaevskaja, I.V., & Bondarchuk, E.I. (2004) *Psichologija truda : ucheb.-metod. posobie*. [Labor psychology: studies. Method. allowance] 2-e izd., dop. i pererab. Pod red. N.P. Lukashovicha. K. : MAUP, 112 s. [ in Russian].

2. Berezov'ska, L.I. & Pukish, A.O. (2015) *Psykhologichni osoblyvosti upravlins'koho ta pidpriemnyts'koho potentsialu menedzheriv*. [Psychological peculiarities of managerial and entrepreneurial potential of managers] *Visnyk Natsional'noho universytetu obrony Ukrainy : Zbirnyk naukovykh prats'*. K.: NUOU, №1(44). S.21 – 27. [ in Ukrainian].

3. Vorobjova, Ye. V. (2010) *Pedahohichni umovy formuvannia indyvidual'noho styliu profesijnoi diial'nosti majbutnikh menedzheriv administratyvnoi diial'nosti dys. kand. ped. nauk : 13.00.04* [Pedagogical conditions for the formation of the individual style of professional activity of future managers of administrative activity dis. Cand. ped Sciences: 13.00.04] / Vorobjova Yevheniia Viacheslavivna. Kh.: 263 s. [ in Ukrainian].



4. Vorobjova, Ye.V., & Chebotar'ov, M.K. (2016) *Formuvannia hotovnosti do adaptivnoho upravlinnia u majbutnikh menedzheriv v tekhnichnomu vyshi v protsesi profesijnoi pidhotovky*. [Formation of preparedness for adaptive management of future managers in the technical higher education in the process of training] *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsial'nymy systemamy*. № 2. S.147-157. [in Ukrainian].

5. Karchevs'ka, N.V. & Bozhkevych, Ya.B. *Vykorystannia metodu treninhu v pidhotovtsi mahistriv inzhenerno-pedahohichnoho fakhu*. [Use of the method of training in the preparation of masters of engineering and pedagogical specialty] *Pedahohichni nauky/5. suchasni metody vykladannia*. [Elektronnyj resurs] *Rezhym dostupu: [http://www.rusnauka.com/20\\_DN\\_II\\_2012/Pedagogica/5\\_114160.doc.htm](http://www.rusnauka.com/20_DN_II_2012/Pedagogica/5_114160.doc.htm)*

*Стаття надійшла до редколегії: 11.10.2018*