

УДК 378.14

**М. К. ЧЕБОТАРЬОВ**

старший викладач

Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”

**ОБҐРУНТУВАННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ  
ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ  
ДО АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

*У статті обґрунтовано педагогічні умови, які включають: забезпечення спрямованості майбутніх менеджерів на формування готовності до адаптивного управління; активізацію взаємодії викладачів і студентів, яка спрямована на ефективну включеність у процес формування готовності до адаптивного управління; використання інноваційних технологій для формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління.*

**Ключові слова:** педагогічні умови, обґрунтування, готовність до адаптивного управління, професійна підготовка майбутніх менеджерів.

Важливою сучасною проблемою теорії і практики професійної підготовки майбутніх менеджерів є формування їх готовності до адаптивного управління. Її вирішення передбачає здатність майбутніх менеджерів прогнозувати тенденції змін ринку, потреб та особливостей споживачів і поставальників; аналізувати конкретну ситуацію, з якою вони стикаються в умовах, що змінюються; забезпечувати розвиток свого підприємства і своїх підлеглих; вміти приймати рішення й організувати їх реалізацію, нести відповідальність за прийняті рішення в сучасних динамічних умовах.

Методологію ситуативного управління, яка лежить в основі вивчення процесів адаптації, розробили М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі та ін. Теоретичні та методичні проблеми розвитку системи адаптивного управління як механізму функціонування підприємств висвітлені такими дослідниками, як: С. Алексєєв, М. Буднік, Г. Бушмелева, В. Дубчак, С. Кравченко, Ж. Крисько, В. Пономаренко, О. Раєвнева, Ю. Степанова, Н. Туріца, Е. Чиженокова та ін. У педагогічних дослідженнях вивченню адаптивного управління педагогічними системами ВНЗ присвятили свої дослідження Т. Борова та Л. Фесик. Водночас недостатньо дослідженою залишається проблема формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління в процесі їх професійної підготовки у ВНЗ.

**Мета статті** – обґрунтувати педагогічні умови формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління.

Проблема науково-педагогічного обґрунтування педагогічних умов формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління в процесі професійної підготовки є досить актуальною. Сьогодні в науково-педагогічній літературі існує достатньо велика кількість точок зору на визначення педагогічних умов. Свій аналіз з цього питання пропонують такі відомі українські педагоги та психологи: А. Алексюк, В. Андрущенко,

І. Бех, П. Воловик, Р. Гуревич, І. Зязюн, О. Коваленко, В. Лозова, Н. Нічкало, О. Пехота, О. Пономарьов, І. Прокопенко, О. Романовський, С. Сисова та ін. На їх думку, педагогічні умови є якісною характеристикою освітнього середовища, яка відобразить сукупність об'єктивних можливостей та обставин педагогічного процесу, що сприяють підвищенню його ефективності. При цьому особистість студента розглядається як джерело активності, а педагогічні умови сприяють використанню його резервів, їх розвитку та саморозвитку.

У забезпеченні формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління в процесі професійної підготовки особливо важливим вважаємо спрямування студентів на формування відповідної готовності, усвідомлення ними важливості й значущості цього процесу для успішної майбутньої професійної діяльності.

У процесі навчання педагоги особливу увагу звертають на формування професійної спрямованості, що визначає успішність опанування людиною професією і є системою властивістю особистості, яка соціально зумовлена і формується шляхом навчання та виховання. Ми вважаємо, що необхідною складовою професійної спрямованості майбутніх менеджерів повинна бути спрямованість на формування готовності до адаптивного управління як необхідного компонента професійної компетентності.

Формування такої готовності повинне стати особистісною метою, бути наповненим особистісним сенсом для студентів. Система особистісних смислів є загальним критерієм оцінювання професійної спрямованості майбутнього менеджера. Особистісний сенс – суб'єктивно сприйнята значущість для індивіда тих чи інших предметів, інформації, дій, яка визначається виявленням зв'язків цього предмета з його мотивами, потребами і цінностями. Відповідно до діяльнісного підходу А. Леонтьєва, породження особистісного сенсу відбувається на підставі постановки мети відносно мотиву [6].

За результатами дослідження Л. Грень, у формуванні спрямованості студента на успішну професійну діяльність домінантою є мотивація досягнення. Остання представляє мотивацію, орієнтацію, установку, панівну потребу особистості в її реалізації і є могутнім активатором діяльності. Автор стверджує, що активним у професійному навчанні буде той студент, який усвідомлює потребу в знаннях, якостях і вміннях, необхідних для успішної професійної діяльності. На цій основі в нього формується мотив досягнення успіху, розвивається вміння ставити цілі і досягати їх. Саме ці процеси і відображають суть мотиваційно-поведінкового аспекту діяльності викладачів і студентів у навчальному процесі [4].

Процес навчання буде більш ефективним, якщо цілі, внутрішні та зовнішні мотиви його учасників будуть узгоджуватися. Така технологія сприяє розвитку внутрішніх мотивів навчання, забезпечує цілепокладання студентів у майбутній професійній діяльності. Вона формує здатність діяти

в змінних умовах, впевненість у собі, навички творчої діяльності, що є критерієм високої якості системи підготовки фахівців.

Більшість представників української школи управління небезпідставно вважають, що на перший план навчання майбутніх фахівців у сфері менеджменту необхідно висувати систематизовані наукові знання та практичні вміння. У зв'язку з цим організація навчального процесу менеджерів повинна бути спрямована на формування основних напрямів професійної діяльності: інформаційно-аналітичного, організаційно-управлінського, адміністративно-господарського, формування світоглядних і морально-етичних ідей та цінностей, а також оволодіння способами ефективної колективної діяльності.

Для забезпечення зацікавленості в отриманні знань з теорії і практики адаптивного управління особливу увагу мають приділяти: дослідженню функціонування та розвитку систем управління; розкриттю змісту процесу адаптивного управління, теоретичним і практичним питанням адаптивного управління господарською діяльністю організацій, використанню практичних умінь і навичок управлінської діяльності; розвитку якостей менеджерів, необхідних для формування їх готовності до адаптивного управління.

Ми визначаємо спрямованість на формування готовності до адаптивного управління як сукупність стійких мотивів і прагнень, спрямованих на успішне оволодіння теорією і практикою адаптивної управлінської діяльності.

Отже, обґрунтовано, що першою педагогічною умовою формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління в процесі професійної підготовки є забезпечення спрямованості майбутніх менеджерів на формування готовності до адаптивного управління.

Другим важливим напрямом для досягнення поставлених нами цілей вважаємо активізацію взаємодії викладачів і студентів та їх включеність у навчальний процес. Формування готовності до адаптивного управління в навчально-виховному процесі ВНЗ може бути реалізовано в умовах ефективною стратегії спільної діяльності педагога і студента, що базується на взаємоузгодженні їх соціально значущих цілей та професійних потреб і створенні умов щодо самоспрямування спільних дій на досягнення визначених завдань. При цьому на першому місці завжди стоїть особистість, суб'єкт, його інтереси. Усвідомлення себе суб'єктом освітнього процесу вимагає від студента здатності взяти відповідальність за результати свого навчання на себе та активно включитися у процес професійної підготовки.

Активізація взаємодії викладачів і студентів у навчальному процесі є основною умовою ефективного управління спільною діяльністю всіх учасників освітнього простору. Від неї значною мірою залежить активізація потенціалу як студентів, так і викладачів. Змістом процесу педагогічного управління в процесі навчання майбутніх менеджерів є регулювання їх навчально-пізнавальної діяльності, використання відповідних методів і прийомів, пов'язаних з гуманістичною педагогікою та психологією, індивідуальний підхід у процесі взаємодії педагогів зі студентами.

Ця проблема стала предметом вивчення психологічної та педагогічної науки (І. Бех, Б. Гершунський, О. Гончар, В. Давидов, Є. Клімов, О. Коваленко, М. Лазарев, В. Лозова, Л. Мітіна, Ю. Нагорний, Н. Ничкало, П. Підкасистий, І. Прокопенко, С. Сисоева, Г. Троцько, А. Хуторський та ін.).

Система управління у вищому навчальному закладі повинна бути спрямована на розвиток партнерських стосунків і взаємодію між викладачами та студентами. Вона ґрунтується на ефективній взаємодії всіх учасників педагогічного процесу в нестабільній ситуації, що є провідною ознакою адаптивного управління. Взаємодія ґрунтується на взаємоузгодженні цілей та дій, балансі інтересів усіх її учасників і підструктур. При цьому не можна формувати готовність до адаптивного управління без урахування потреб, мотивів та інтересів особистості студента і педагога.

Б. Гершунський зазначає, що за своєю сутністю освіта – “це процес просування від мети до результату, процес суб’єктно-об’єктної та суб’єкт-суб’єктної взаємодії педагогів з учнями, коли учень, студент, слухач у міру все більш активної, глибокої та всебічної участі в процесі навчання, виховання та самовиховання, розвитку та саморозвитку перетворюється з достатньо пасивного об’єкта діяльності педагога на повноправного співробітника, іншими словами, стає суб’єктом педагогічної взаємодії. При цьому важливою є взаємодія (спілкування, комунікація) не тільки педагога зі студентами, а й студентів один з одним” [3, с. 55].

На думку О. Гончар, взаємодія є “складним процесом, під час якого відбуваються взаємозміни суб’єктів, що зумовлено їх взаємовпливом. Взаємодія має безперервний характер, уявляючи з себе дії, які послідовно виконуються активними суб’єктами, мають обґрунтовану задану мету, реформують об’єктивну дійсність і вимагають творчого підходу”. Для того, щоб цей процес був ефективним, необхідно узгоджувати інтереси та цілі суб’єктів діяльності, що призводить до їх взаємної адаптації.

Викладач у процесі безпосереднього управління планує завдання, на вирішення яких мають бути спрямовані зусилля майбутніх менеджерів, та намагається, щоб вони були усвідомлені та прийняті ними. Він не тільки добирає засоби для досягнення мети, а й допомагає студентам оволодіти ними, щоб вони стали індивідуальними засобами досягнення особистих і професійних цілей у майбутньому. Крім того, педагогу необхідно передати майбутнім менеджерам прийоми управління своєю діяльністю, допомогти їм стати суб’єктами, здатними до управління та самоуправління. Студенти беруть ці завдання і здійснюють намічені дії, спираючись на мотиви, що виникають під їх впливом. Така взаємодія сприяє особистісному зростанню майбутніх фахівців, допомагає усвідомити свої можливості, реалізувати їх і повірити в себе.

Цілеспрямована взаємодія викладача та майбутнього менеджера приносить відчуття задоволеності від спілкування й процесу навчання і досягнення освітніх цілей. Водночас демократизм взаємовідносин не повинен виключати відповідальності викладача. Створюючи ситуації для формування адаптивного управління, які стимулюють і формують особистісні

якості студента, хороший педагог робить засоби педагогічного керівництва малопомітними, але дієвими, ефективними. Вони передбачають повагу до особистості майбутнього менеджера, довіру до неї, прийняття її цілей та інтересів, створення максимально сприятливої атмосфери для формування готовності до адаптивного управління. При цьому у викладача повинен бути високий інтелектуальний, моральний та особистісний рівень, глибокі психолого-педагогічні знання, розуміння особистості своїх студентів. Він має володіти педагогічною майстерністю, відчувати потребу в поповненні знань, пошуку ефективних методів і технологій своєї педагогічної діяльності, спрямованої на підготовку кваліфікованого, конкурентоспроможного менеджера.

Отже, обґрунтовано, що другою педагогічною умовою формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління в процесі професійної підготовки є активізація взаємодії викладачів і студентів для забезпечення їх ефективної включеності у процес формування готовності до адаптивного управління.

Необхідним для формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління вважаємо також застосування інноваційних педагогічних технологій. Важливість використання педагогічних технологій та активних методів навчання у професійній підготовці наголошується у сучасних педагогічних дослідженнях [2; 5; 7; 8; 9; 11].

Педагогічні технології спрямовані на активізацію пізнавальної діяльності студентів, вибір і обґрунтування способів та прийомів їх навчання, форм контролю знань і умінь. Вони забезпечують розвиток активності, самостійності майбутніх менеджерів, їх уміння працювати в колективі, спілкуватися під час вирішення проблем, делегувати повноваження, приймати відповідальність за свої дії.

Педагогічні технології в підготовці сучасних менеджерів спрямовані на розвиток партнерських стосунків і взаємодію між учасниками освітнього процесу, який ґрунтується на взаємоузгодженні їх цілей та дій, взаємопристосуванні. Це дає можливість здійснювати керований розвиток кожного студента шляхом створення для нього інформаційного середовища, адекватного його потребам, диференціації дидактичних засобів навчання, безперервності та якості навчального процесу. Це відповідає вимогам формування готовності фахівців до адаптивного управління.

Застосування інноваційних педагогічних технологій дає змогу здійснити на практиці гарантоване досягнення запланованих цілей навчання, яке неможливе без майстерності та вміння педагога вибрати необхідний в кожній конкретній педагогічній ситуації набір засобів і методів для здійснення цілеспрямованого впливу на студентів.

Для цього використовують таку інноваційну освітню технологію, як ігрове проектування (ІП) – метод активного навчання, що сприяє вдосконаленню професійних навичок студентів. У сучасній науковій літературі ігрове проектування трактується як діяльність, що відбувається в ігровій формі і пов'язана з проектуванням професійної діяльності. Ігрове проекту-

вання дає широкі можливості для моделювання управлінської діяльності в умовах змін.

Ефективною інноваційною технологією є проведення професійно-рольового тренінгу (ПРТ). Професійно-рольова гра має більш широкий спектр застосування, оскільки імітує не тільки ситуацію прийняття управлінських рішень, а й інші ситуації професійної взаємодії. Наприклад, в управлінському тренінгу рольові ігри можуть бути спрямовані на делегування повноважень, розподіл функцій, вироблення командного рішення, проведення нарад. Всі ці та інші практичні ситуації дають змогу розвивати готовність майбутніх менеджерів до прийняття найбільш оптимальних рішень в конкретній ситуації та змінювати свої дії і рішення при зміні обставин та умов.

Ділові ігри (ДІ) як різновид ПРТ у загальному вигляді визначають як метод імітації прийняття управлінських рішень у різних ситуаціях шляхом програвання за заданими або визначеними самими учасниками гри правилами [10]. Під час гри використовують групові обговорення, що фокусуються як на предметному боці вирішуваних проблем, так і на особливостях взаємодії учасників.

Одним із важливих методів ПРТ є метод Case Studies (case – від англ. випадок), який передбачає письмовий опис певної реальної соціально-економічної ситуації в бізнесі, наприклад, історія утворення фірми, її організаційне становлення, досягнуті результати та виникнення проблемних ситуацій в бізнесі. Студенти повинні проаналізувати ситуацію, розібратися в суті проблем, запропонувати можливі рішення та вибрати найкращі з них.

Цікавою інноваційною педагогічною технологією є застосування освітнього коучингу. Основою коучингових відносин є плідна, активна співпраця викладача та студента, спрямована на постійний професійно-особистісний розвиток та саморозвиток студентів з урахуванням їх індивідуальних особливостей, інтересів і здібностей. Ґрунтуючись на закономірностях адаптивного управління, Т. Борова зазначила, що освітній коучинг повністю стоїть на позиціях адаптивного управління [1]. Коучинг як технологія адаптивного управління забезпечує підтримку людини у професійному розвитку.

Отже, обґрунтовано, що третьою педагогічною умовою формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління є використання інноваційних педагогічних технологій для формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління.

**Висновки.** Таким чином, формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління в процесі професійної підготовки є цілеспрямованим регульованим процесом, який вимагає застосування таких обґрунтованих педагогічних умов: забезпечення спрямованості майбутніх менеджерів на формування готовності до адаптивного управління; активізація взаємодії викладачів і студентів, яка спрямована на ефективну включеність у процес формування готовності до адаптивного управління; використання інноваційних технологій для формування готовності майбутніх менеджерів

до адаптивного управління. Результати подальших досліджень будуть спрямовані на розробку рекомендацій упровадження педагогічних умов формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління.

#### Список використаної літератури

1. Борова Т. А. Розвиток теорії адаптивного управління у контексті вищого навчального закладу / Т. А. Борова // Проблеми фізичного виховання і спорту. – 2011. – № 7. – С. 11–14.
2. Воробйова Є. В. Організація якісної підготовки менеджерів в умовах другої вищої освіти / Є. В. Воробйова, С. М. Резнік // Наука і освіта. – 2011. – № 8. – С. 24–26.
3. Гершунский Б. С. Философия образования для XXI века (в поисках практико-ориентированных образовательных концепций) / Б. С. Гершунский. – Москва : Совершенство, 1998. – 608 с.
4. Грень Л. М. Вплив мотивації досягнення на потенціал студентів / Л. М. Грень // Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки. – 2009. – Вип. 55. – С. 125–130.
5. Карамушка Л. М. Види інтерактивних технік та особливості їх застосування у підготовці менеджерів та працівників організацій / Л. М. Карамушка, М. П. Малигіна // Актуальні проблеми психології. – Київ : Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2002. – Ч. 6. – С. 275–284.
6. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. – Москва : Политиздат, 1977. – 304 с.
7. Резнік С. М. Формування комунікативної компетентності фахівців у процесі управлінської підготовки / С. М. Резнік, Т. О. Бутенко // Наукові праці : науково-методичний журнал. – Миколаїв : Вид. ЧДУ ім. Петра Могили, 2009. – Вип. 95. – Т. 105. Педагогіка. – С. 95–99.
8. Романовський О. Г. Концепція формування гуманітарно-технічної еліти в НТУ “ХПІ” та шляхи її реалізації : навч.-метод. посіб. / О. Г. Романовський, Л. Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, О. С. Пономарьов. – Харків : НТУ “ХПІ”, 2004. – 413 с.
9. Романовський О. Г. Підготовка майбутніх інженерів до управлінської діяльності : монографія / О. Г. Романовський. – Харків : Основа, 2001. – 312 с.
10. Попова Г. В. Ігрове проектування при підготовці майбутніх психологів до практичної діяльності тренера / Г. В. Попова, Н. Е. Милорадова // Психологічні технології в екстремальних видах діяльності : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 13 травня 2011 р. – Донецьк : ДЮІ МВС при ЛДУВС, 2011. – С. 129–131.
11. Шаполова В. В. Педагогічні умови формування корпоративної культури майбутніх менеджерів у вищих технічних навчальних закладах : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / В. В. Шаполова. – Харків, 2015. – 20 с.

*Стаття надійшла до редакції 09.02.2017.*

#### **Чеботарев Н. К. Обоснование педагогических условий формирования готовности будущих менеджеров к адаптивному управлению**

*В статье обоснованы педагогические условия, которые включают: обеспечение направленности будущих менеджеров на формирование готовности к адаптивному управлению; активизацию взаимодействия преподавателей и студентов, направленную на эффективную включенность в процесс формирования готовности к адаптивному управлению; использование инновационных педагогических технологий для формирования готовности будущих менеджеров к адаптивному управлению.*

**Ключевые слова:** педагогические условия, обоснование, готовность к адаптивному управлению, профессиональная подготовка будущих менеджеров.

### **Chebotaryov M. Justification of Pedagogical Conditions of Formation of Readiness of Future Managers to Adaptive Management**

*Important modern task of theory and practice of training future managers is forming their readiness for adaptive management. Its solution provides managers the ability to predict future market trends, needs and characteristics of customers and suppliers; to analyze the specific situation with which they face in a changing environment; to ensure the development of the enterprise and their subordinates; to be able to make decisions and to organize their implementation, to be responsible for decisions in today's dynamic environment.*

*During the process of training teachers pay special attention to the formation of professional orientation, which determines the success of the human mastering the profession and acts as a system-forming characteristic of the individual, which is socially conditioned and is forming through training and education. We define the direction towards the formation of readiness to adaptive management as a set of stable motives and intentions aimed at the successful mastery of the theory and practice of adaptive management activities.*

*The article substantiates that the first pedagogical condition of formation of future managers to adaptive management in the process of professional training is providing future managers focus on formation of readiness to adaptive management.*

*Activation of interaction of teachers and students in the learning process serves as the main condition for the effective management of joint activities of all participants in the educational space. It is proved that the second pedagogical condition of formation of readiness of future managers to adaptive management during professional training is to promote interaction between teachers and students to ensure their effective involvement in the process of formation of readiness to adaptive management.*

*Teaching technologies in modern management training are aimed at developing partnership and interaction between participants of the educational process, based on the mutually agreed objectives and actions, mutual adaptation. This makes it possible to carry out controlled development of each student by creating for him the information environment adequate to his needs, differentiating didactic teaching aids, continuity and quality of the educational process. This meets the requirements of formation of readiness of specialists to adaptive management.*

*So, it is justified, that the third pedagogical condition of formation of readiness of future managers to adaptive management is the use of innovative educational technologies for the formation of readiness of future managers to adaptive management.*

**Key words:** *pedagogical conditions, justification, readiness to adaptive management, professional training of future managers.*