Зоя Галушка

Галина Почепчук

МЕТОДИКА ВИКЛАДАННЯ МЕНЕДЖЕРСЬКИХ ДИСЦИПЛІН

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Зоя Галушка, Галина Поченчук

МЕТОДИКА ВИКЛАДАННЯ МЕНЕДЖЕРСЬКИХ ДИСЦИПЛІН

Навчальний посібник

Чернівці
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
2024

УДК 378.1
Г 15

Рекомендовано вченою радою
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича
(протокол № 12 від 2 вересня 2024 р.)

Рецензенти:
Л.П. Горохова, директорка Української асоціації з розвитку менеджменту і бізнес-освіти;
М.П. Сагайдак, доктор економічних нук, професор, завідувач кафедри менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Галушка З.І., Поченчук Г.М.
Г 15 Методика викладання менеджерських дисциплін: навч. посібник. Чернівці: Чернівец. нац. ун-т. 2024. 254 с.

ISBN 978-966-423-893-6

Метою навчального посібника є розробка методичних підходів до викладання професійних дисциплін для здобувачів спеціальності 073 Менеджмент з метою забезпечення програмних результатів навчання, загальних і фахових компетентностей, що підтверджують формування у них науково обґрунтованих теоретичних знань та практичних навичок, достатніх для успішної реалізації їх у професійній діяльності у різних галузях і сферах економіки.

Для викладачів менеджерських дисциплін у закладах вищої освіти, здобувачів наукового ступеня доктора філософії, які проходять асистентську практику, та всіх бажаючих оволодіти концептуальними знаннями у сфері викладання управлінських дисциплін.

УДК 378.1
ISBN 978-966-423-893-6

© Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2024
© Зоя Галушка, 2024
© Галина Поченчук, 2024

Зміст

ПЕРЕДМОВА…… 6

Розділ 1. КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД ДО ВИКЛАДАННЯ МЕНЕДЖЕРСЬКИХ ДИСЦИПЛІН У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Головний зміст і характеристики компетентнісного підходу у викладанні менеджерських дисциплін……. 9

1.2. Характеристика загальних і фахових компетенцій та програмних результатів стандартів освітньо-професійних програм бакалавра й магістра менеджменту та можливості їх урахування при викладанні менеджерських дисциплін……. 16

1.3. Критерії оцінювання якості підготовки фахівців та можливості їх досягнення в процесі викладання менеджерських дисциплін……..... 29

Розділ 2. РОЗРОБКА СТРУКТУРИ НАВЧАЛЬНИХ ПРОГРАМ ФАХОВИХ ДИСЦИПЛІН ЯК РЕЗУЛЬТАТ ВРАХУВАННЯ ЦІЛЕЙ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ

2.1. Необхідність охоплення компетентностей та досягнення програмних результатів навчання ОП в структурі програм навчальних дисциплін…… 39

2.2. Способи досягнення hard skills (жорстких навичок) у процесі викладання менеджерських дисциплін…… 42

2.3. Урахування у програмах навчальних дисциплін можливості набуття здобувачами вищої освіти soft skills (м'яких) соціальних навичок…… 46

Розділ 3. ВИДИ ЛЕКЦІЙ ТА СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЇХ РОЗРОБКИ, ПРЕЗЕНТАЦІЇ ТА ЇХ ПРОВЕДЕННЯ

3.1. Лекція як організаційна форма навчання у закладах вищої освіти. Види лекцій……. 51
3.2. Розробка опорного конспекту лекції: головні вимоги……..... 65
3.3. Розробка опорного конспекту лекції: головні вимоги……..... 69
3.4. Форми комунікації з аудиторією під час лекції. Лекційний етикет…… 73
3.5. Проблемні та гостьові лекції……. 79
3.6. Відеолекції та інтерактивні презентації……..... 89

Розділ 4. ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ: ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРОВЕДЕННЯ

4.1. Види та структура практичних занять……..... 96
4.2. Методологічні основи активізації навчального процесу……..… 105
4.3. Теорія соціального навчання у практичній підготовці здобувачів вищої освіти……..... 113
4.4. Використання реальних бізнес-ситуацій для навчання прийняттю рішень і комунікації (кейси, проєкти, симуляції, ігри)……..…… 121
4.5. Методологія storytelling у викладанні……..... 134

Розділ 5. ТЕХНОЛОГІЇ ДИСТАНЦІНОГО НАВЧАННЯ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ

5.1. Загальна характеристика технологій дистанційного навчання……...… 140
5.2. Електронні платформи та мобільні додатки для навчання……...…. 145
5.3. Використання платформ соціальних мереж для організації навчального процесу й обговорення тем……...… 158

5.4. Використання штучного інтелекту для навчання…..... 167
5.5. Інтеграція неформальної освіти у навчальний процес……..... 176

Розділ 6. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ Й ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ З МЕНЕДЖЕРСЬКИХ ДИСЦИПЛІН

6.1. Види оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти…….. 184
6.2. Форми оцінювання знань: опитування, тестування, кейси, проєкти…… 192
6.3. Науково-дослідна робота студентів як форма оцінювання навчальних досягнень: реферати, есе, публікації, курсові та кваліфікаційні роботи, звіти з практики……..... 203
6.4. Дотримання академічної доброчесності в освітньому процесі…….. 213

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..... 217

ДОДАТКИ…….....……..... 222

ПЕРЕДМОВА

У закладах вищої освіти під час підготовки фахівців з менеджменту роль викладача управлінських дисциплін є ключовою, адже вона вимагає комбінації педагогічних, професійних і менеджерських умінь. Особливості цієї ролі пов'язані з тим, що викладач повинен мати глибокі знання та розуміння управлінських питань, певною мірою бути експертом у галузі, щоб мати право передавати здобувачам освіти актуальні та практичні аспекти управління. Він зобов'язаний критично мислити та стимулювати розвиток критичного мислення здобувачів освіти, сприяючи їхній аналітичній здатності критично оцінювати різні ситуації та стратегії управління.

Викладач має сприяти відкритому діалогу та обговоренню, щоб забезпечити активну участь здобувачів освіти у навчальному процесі та обміні ідеями.

Важлива орієнтація навчального процесу на практичне застосування теорії, щоб здобувачі освіти могли ефективно використовувати набуті знання в реальних управлінських ситуаціях. Викладач повинен уміти створювати стимулююче навчальне середовище, сприяючи розвитку творчості, ініціативи та інновацій у здобувачів освіти та підтримувати розвиток ключових компетенцій, таких як лідерство, комунікація, прийняття рішень.

Сучасний викладач мусить уміти використовувати інноваційні методи викладання, такі як кейс-метод, рольові ігри, використання Інтернет-технологій, щоб забезпечити ефективний процес навчання. При цьому важлива роль викладача полягає в індивідуалізації підходу до здобувачів освіти, врахуванні їхньої особистості, потреб та інтересів. Разом з тим його важлива роль полягає у об'єктивному оцінюванні набутих знань і вмінь, наданні конструктивного фідбеку для подальшого професійного розвитку здобувачів освіти. Наведені аспекти допомагають викладачу управлінських дисциплін створювати позитивне та плідне навчальне середовище для розвитку майбутніх лідерів - менеджерів, адміністраторів, підприємців.

Компетентнісний підхід у викладанні управлінських дисциплін акцентує увагу на розвитку конкретних навичок і

вмінь, які здобувачі освіти зможуть використовувати в реальних ситуаціях у майбутньому менеджерському середовищі. Він сприяє інтеграції теоретичних знань і практичних навичок. Здобувачі освіти не лише отримують інформацію, а й вчаться застосовувати ці знання для розв'язування реальних проблем. Він стимулює розвиток критичного мислення й аналітичних навичок. Здобувачі освіти вчаться оцінювати інформацію, приймати рішення та визначати ефективні стратегії на основі своїх компетенцій.

Мета навчального посібника - розробка методичних підходів до викладання професійних дисциплін для здобувачів освіти спеціальності «Менеджмент» з метою забезпечення у процесі викладання менеджерських дисциплін програмних результатів навчання, загальних і фахових компетентностей, що підтверджують формування у них науково обґрунтованих теоретичних знань і практичних навичок, достатніх для успішної реалізації їх у професійній діяльності у різних галузях і сферах економіки.

Посібник розроблено відповідно до сучасних критеріїв оцінювання якості підготовки фахівців, передбачених стандартами вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти. Головне завдання – запропонувати сучасні підходи до викладання менеджерських дисциплін, що дозволяють максимально спрямовувати навчальний процес на забезпечення загальних і фахових компетенцій та програмних результатів навчання, передбачених цими стандартами.

Окрім пояснення особливостей компетентнісного підходу у викладанні менеджерських дисциплін, критеріїв оцінювання якості підготовки фахівців, можливостей їх досягнення, у посібнику значна увага приділена: розробці структури навчальних програм фахових дисциплін, що забезпечує результати врахування цілей освітніх програм; сучасним технологіям розробки структури лекцій, презентації та проведення лекційних занять; різновидам практичних занять, визначенню їх мети, принципів, методиці їх організації та проведення; методам застосування інтерактивних підходів, що передбачають групові обговорення, кейси, симуляції та

практичні завдання, використання реальних бізнес-ситуацій для навчання прийняттю рішень та комунікації; застосування технологій дистанційного навчання, штучного інтелекту, платформ соціальних мереж для організації навчального процесу та обговорення тем та ін.

Посібник буде корисним для викладачів менеджерських дисциплін у закладах вищої освіти, а також здобувачів наукового ступеня доктора філософії, які проходять асистентську практику, та всіх бажаючих оволодіти концептуальними знаннями у сфері викладання управлінських дисциплін.

Розділ 1

КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД ДО ВИКЛАДАННЯ МЕНЕДЖЕРСЬКИХ ДИСЦИПЛІН У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Головний зміст і характеристики компетентнісного підходу у викладанні менеджерських дисциплін

У 2000 році з метою поєднання політичних цілей Ліссабонської стратегії та Болонського процесу із потребами сектору вищої освіти був започаткований Проєкт "Гармонізація освітніх структур у Європі" («Tuning Educational Structures in Europe»). Це методичні рекомендації, створені для практичної допомоги розробникам освітніх програм, акредитаційним агенціям, працедавцям та іншим зацікавленим особам в рамках Європейського проєкту CoRe-2, групою провідних європейських фахівців під керівництвом Дженнеке Локгоф і Бас Вегевіжс (з Агенції з міжнародної співпраці у сфері вищої освіти, Нідерланди) і Каті Дуркін (з Національного центру академічного визнання та інформації Великої Британії). Методичні рекомендації містять детальний опис формату представлення профілю освітніх програм, перелік загальних компетентностей і глосарій основних термінів. У Проєкті зазначено, що «компетентності являють собою динамічне поєднання знань, розуміння, навичок, умінь і здатностей; розвиток компетентностей є метою освітніх програм; компетентності формуються в різних навчальних дисциплінах і оцінюються на різних етапах» [40].

У Законі України «Про вищу освіту» зазначено: «Компетентність – динамічна комбінація знань, вмінь та практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти». Також у ньому визначено таке поняття результатів навчання: «сукупність знань,

умінь, навичок, інших компетентностей, набутих особою в процесі навчання за певною освітньо-професійною, освітньо-науковою програмою, які можна ідентифікувати, кількісно оцінити та виміряти» [10].

Важливо, що результати навчання можуть належати до окремого модуля певної дисципліни, до періоду навчання (програми першого, другого чи третього навчальних курсів). Результати навчання формулюються викладачами на рівні освітньої програми (навчальної дисципліни), а компетентності набуваються здобувачами вищої освіти.

Сучасна парадигма вищої освіти передбачає:

1) student-centered education - студентоцентричне навчання;

2) output-oriented study programme - навчання, зорієнтоване на вихід;

3) competence-based approach - компетентнісний підхід у побудові та реалізації навчальних програм;

4) result-based education - навчання, орієнтоване на результати [22].

Студентоцентроване навчання для здобувачів спеціальності 073 Менеджмент - це підхід до навчання, де акцент робиться на потребах та індивідуальних особливостях здобувачів освіти, які навчаються менеджерським навичкам і знанням. Основна ідея полягає в тому, щоб створити середовище, де здобувачі освіти беруть активну участь у власному навчанні, розвивають критичне мислення, навички розв’язання проблем, комунікативні та лідерські навички. Основні принципи студентоцентричного навчання для менеджерів можуть включати залучення здобувачів освіти до активного діалогу, дискусій, практичних вправ та роз’язання реальних менеджерських ситуацій; урахування їхніх індивідуальних особливостей та рівня підготовки; сприяння розвитку навичок самостійності та самоорганізації; застосування теоретичних знань до виконання практичних завдань, що відображають реальні виклики менеджерської діяльності; надання здобувачам освіти зворотного зв'язку, що сприяє розвитку їхніх навичок і підвищенню результатів навчання.

Навчання, зорієнтоване на вихід, для здобувачів освіти спеціальності 073 Менеджмент означає акцент на досягненнях

конкретних результатів і навичок, які здобувачі освіти повинні отримати під час навчання. Він покладає основний акцент не лише на передачу інформації, але й на розвиток конкретних компетенцій, які здобувачі освіти зможуть успішно використовувати у своїй професійній діяльності. Ключові аспекти навчання, орієнтованого на вихід у контексті спеціальності «Менеджмент», можуть передбачати здобуття таких компетенцій як лідерство, комунікації, прийняття рішень, стратегічне мислення, можливість отримати практичний досвід та використовувати свої знання у реальних ситуаціях бізнесу, а також отримувати зворотний зв'язок щодо їхнього прогресу та виявлення можливостей для покращення. Зокрема, це означає, що має бути гнучкість у освітніх програмах та програмах навчальних дисциплін, щоб вони найбільше відповідали потребам ринку праці та змінювалися разом зі змінами в сучасному бізнес-середовищі. Такий підхід сприяє забезпеченню того, щоб здобувачі освіти отримували практичні та застосовні навички, які допоможуть їм успішно впроваджуватися у сферу менеджменту після закінчення навчання.

Компетентнісний підхід у побудові та реалізації навчальних програм означає акцент на розвитку конкретних компетенцій та навичок здобувачів освіти, які є ключовими для виконання певних завдань чи функцій. Принципи цього підходу - орієнтація на визначення ключових компетенцій, спрямованість на розвиток навичок і вмінь, які здобувачі освіти можуть використовувати для розв'язання реальних завдань і проблем, стимулювання активної участі у навчальних процесах, дискусіях, використання методів оцінювання на основі вміння застосовувати набуті компетенції у практичних ситуаціях, поєднання теоретичних знань з практичним застосуванням для формування компетентних професіоналів саме у менеджерській діяльності.

Навчання, орієнтоване на результати, спрямоване на досягнення конкретних результатів - розвиток конкретних навичок та компетенцій. Для цього дуже важливе визначення конкретних, досяжних, реалістичних та обмежених у часі цілей, які здобувачі освіти мають досягти. Це передбачає спрямованість на конкретні виконавчі дії, використання зорієнтованих на результат методів оцінювання. Даний підхід ставить за мету -

навчити здобувачів освіти ефективно використовувати набуті знання в різних бізнес-ситуаціях.

Результати навчання – формулювання того, що повинен знати, розуміти, бути здатним продемонструвати здобувач освіти після завершення навчання. Вони можуть належати до окремого модуля курсу або до періоду навчання (програми першого, другого чи третього циклів). Результати навчання визначають вимоги до присудження кредиту. Компетентності являють собою динамічне поєднання знань, розуміння, навичок, умінь і здатностей. Розвиток компетентностей є метою освітніх програм. Компетентності формуються в різних навчальних дисциплінах і оцінюються на різних етапах. Відмітність між результатами навчання та компетентностями полягає в тому, що результати навчання формулюються викладачами на рівні освітньої програми, а також на рівні окремої дисципліни, а компетентності набуваються особами, які навчаються.

Програмні результати навчання – узгоджений набір 15-20 тверджень в освітній програмі, які показують, що здобувач освіти повинен знати, розуміти та бути здатним виконувати після успішного завершення освітньої програми. Програмні компетентності для різних освітніх програм - це від 8-15 найважливіших компетентностей загалом, що визначають специфіку та уводяться в профіль програми.

Програмні результати навчання у стандартах освітньо-професійних програм є чітко визначеними і вимірюваними цілями, які здобувач освіти повинен досягти під час проходження конкретної освітньої програми. Ці результати визначаються на рівні спеціальності та охоплюють широкий спектр компетенцій і знань.

Основні характеристики програмних результатів навчання:

Конкретність: Програмні результати повинні бути конкретизовані та вимірюваними. Вони мають чітко описувати очікувані здібності, навички, знання та інші аспекти, які студент повинен освоїти під час навчання.

Зорієнтованість на компетенції: Програмні результати можуть передбачати розвиток різноманітних компетенцій, таких

як професійні навички, критичне мислення, комунікаційні здібності, етика тощо.

Пов'язаність з професійними стандартами: Програмні результати повинні враховувати вимоги професійних стандартів і відповідати потребам ринку праці у певній галузі.

Системність: Результати мусять бути взаємопов'язаними та створювати систему, яка допомагає досягти загальні цілі освітньої програми.

Міркування про збалансованість: Програмні результати можуть бути збалансованими, охоплюючи не лише технічні аспекти, але й розвиток особистісних та міжособистісних якостей.

Адаптованість до змін: З огляду на швидкі зміни в сучасному світі, програмні результати повинні бути адаптованими до змін у галузі та технологічного розвитку.

Зв'язок з цілями освітньої програми: Програмні результати мають відповідати цілям конкретної освітньо-професійної програми та сприяти розвитку здобувачів освіти відповідно до її специфічного контексту.

Визначення програмних результатів навчання є важливим етапом у розробці освітніх програм, оскільки це дозволяє ефективно вимірювати та оцінювати досягнення здобувачами очікуваних результатів, забезпечує якість та адаптивність освітнього процесу. Основний перелік програмних результатів навчання в освітніх програмах з менеджменту визначений стандартами вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти [20]. Однак гаранти та групи забезпечення освітніх програм відповідно до визначених особливостей чи унікальності цих програм мають право доповнити стандартний перелік додатковими програмними результатами (так і спеціальними, фаховими компетенціями).

Процес формування додаткових компетентностей та програмних результатів має ґрунтуватися на дослідженні потреб ринку та забезпечувати збалансованість підходу. Найпершим етапом має бути проведений аналіз потреб ринку, що стосується оцінювання сучасних вимог та тенденцій у галузі менеджменту, розуміння ключових аспектів та викликів, які стоять перед

менеджерами у різних сферах діяльності. З огляду на перспективи майбутнього працевлаштування випускників важливо проводити консультації зі стейкхолдерами - представниками роботодавців, випускників, експертів з галузі та інших заінтересованих сторін для вивчення конкретних очікувань щодо компетентностей випускників.

Важливим є забезпечення збалансованості у розробці загальних, фахових компетентностей та програмних результатів навчання. Усі разом вони мають відображати специфіку освітніх програм, їхню унікальність, узгодженість з академічними стандартами. Головними вимогами до їх узгодження на даний час виступають: можливість застосування у реальних ситуаціях; урахування сучасних економічних, технологічних, соціальних трендів; урахування міжнародного характеру бізнесу та міжнародних трендів; навичок стратегічного управління; управління людськими ресурсами; етичного управління; навичок у прийнятті рішень.

Компетентності та програмні результати навчання розробляються з огляду на реальні виклики та потреби в управлінській практиці, що допомагає випускникам легше й успішніше впоратися з реальними ситуаціями у своїй професійній діяльності. Компетентності, визначені у стандартах освітніх програм з менеджменту, звісно, не є штучно вигаданими. Вони формуються на основі реальних потреб галузі, вимог ринку праці, тенденцій у розвитку бізнесу та суспільства. Визначення цих компетентностей відбувається через широкий консультаційний процес зі стейкхолдерами, такими як роботодавці, представники галузі, експерти з управління, а також враховуючи академічні стандарти та рекомендації.

Основні принципи, які допомагають уникнути штучності компетентностей: актуальність, орієнтація на потреби стейкхолдерів, практична спрямованість, забезпечення розвитку ключових навичок, постійне оновлення.

Хоча компетентнісний підхід у викладанні менеджерських дисциплін має багато переваг, він також може мати деякі недоліки та виклики (Табл.1.1).

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки використання компетентнісного підходу у викладанні менеджерських дисциплін

№ з/п	Переваги	Недоліки
1	Орієнтація на практичні навички: Компетентнісний підхід спрямований на розвиток та вдосконалення конкретних навичок, які є необхідними для успішної професійної діяльності менеджера. Здобувачі освіти отримують практичні навички та можливість застосовувати їх у реальних ситуаціях.	Неоднозначність визначення компетенцій: Визначення конкретних компетенцій може бути складним завданням, і різні освітні заклади чи фахівці можуть мати різне розуміння того, що означає «компетентність» у менеджменті.
2	Підготовка до реальних викликів: Компетентнісний підхід сприяє формуванню навичок, необхідних для роз'язання реальних проблем і викликів у сфері менеджменту. Здобувачі освіти навчаються приймати рішення, працювати у групах та виконувати стратегічні завдання.	Суб'єктивність оцінювання: Оцінка компетентностей може бути суб'єктивною, оскільки вона часто базується на оцінці викладача чи експерта. Це може впливати на об'єктивність процесу оцінювання.
3	Гнучкість та індивідуалізація: Компетентнісний підхід дозволяє більш гнучко адаптувати програми навчання до індивідуальних потреб та рівня підготовки здобувачів освіти. Кожен може розвивати свої компетенції у власному темпі.	Непередбачуваність результатів: Індивідуальність здобувачів освіти та різноманітність ситуацій можуть призводити до непередбачуваних результатів. Деякі здобувачі освіти можуть швидше розвивати певні компетенції, ніж інші.

4	Стимулювання активного навчання: Здобувачі освіти активно залучаються до навчання через виконання практичних завдань, розв'язання кейсів, участь у проєктах. Це сприяє поглибленню розуміння та запам'ятовуванню матеріалу.	Підвищена трудомісткість для викладача: Перехід до компетентнісного підходу може вимагати від викладачів додаткового часу та зусиль для розробки конкретних завдань, оцінювання та надання зворотного зв'язку.
5	Орієнтація на результат: Компетентнісний підхід дозволяє чітко визначити досягнення здобувачів освіти та оцінити їхній рівень готовності до професійної діяльності. Викладачі та здобувачі освіти можуть відстежувати прогрес у досягненні конкретних результатів.	Відсутність єдиного стандарту: У більшості випадків немає єдиного стандарту компетентностей для менеджменту, що може створювати виклики при порівнянні результатів здобувачів освіти або визначенні їхнього рівня підготовки.
6	Підвищення мотивації: Зосередження на розвитку конкретних навичок і компетенцій може підвищити мотивацію здобувачів освіти, оскільки вони бачать прямий зв'язок між навчанням і їхнім майбутнім успіхом у професії.	

1.2. Характеристика загальних і фахових компетенцій та програмних результатів стандартів освітньо-професійних програм бакалавра та магістра менеджменту та можливості їх врахування при викладанні менеджерських дисциплін

У всіх освітніх програмах визначають інтегральну компетентність і спеціальні (фахові) та загальні компетентності.

Інтегральні компетентності - це комплексні навички, знання та характеристики особистості, які взаємодіють та

поєднуються для успішної роботи у сфері менеджменту та в сучасному бізнес-середовищі загалом. Ці компетентності охоплюють більше, ніж тільки фахові аспекти і містять такі елементи, як креативність, адаптабельність, етичне поводження. Вони узагальнено визначають головні характеристики «якості» випускника освітніх програм, який має: стратегічне мислення, уміння розробляти та втілювати стратегічні плани для досягнення цілей; системне мислення - розуміння взаємозв'язків та впливу різних факторів на організацію та її діяльність; креативне та інноваційне мислення - здатність генерувати нові ідеї та рішення,

відкритість до інновацій та уміння їх упроваджувати; глобальну компетентність - здатність працювати та взаємодіяти в міжнародному середовищі; етичність і відповідальність; здатність мотивувати та спрямовувати групу, високий рівень комунікаційних навичок; готовність та здатність адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, соціальну відповідальність, усвідомленість соціальних та екологічних впливів бізнес-рішень; здатність приймати рішення, враховуючи інтереси різних зацікавлених сторін; здатність розуміти та пристосовуватися до різних культур і взаємодіяти з міжнародними командами, вміння працювати під тиском і в умовах невизначеності.

Для впровадження цих інтегральних компетентностей в освітні та навчальні програми з менеджменту можуть використовуватися різноманітні методи та підходи: проєктно зорієнтоване навчання, міждисциплінарні курси, стажування та практика, кейс-метод, різні платформи неформальної освіти, електронні ресурси та технології. Важливо, щоб освітні програми з менеджменту були гнучкими та відповідали викликам сучасного бізнес-середовища, адаптуючи зміст та методологію навчання для формування цих компетентностей. Досягнення інтегральної компетентності означає, що освітній процес повинен надавати здобувачам можливості не лише засвоїти теоретичні знання, а й розвивати комплексні навички, які є ключовим елементом їхньої успішної кар'єри в галузі менеджменту.

Інтегральна компетентність «розкладається» на загальні та спеціальні (фахові) компетентності. *Загальні компетентності* – це знання, розуміння, навички та здатності, якими студент оволодіває у рамках виконання певної програми навчання, але які

мають універсальний характер. До *спеціальних* компетентностей належать ті, які специфічні для менеджменту, безпосередньо пов'язані зі спеціальними знаннями у цій сфері, визначають профіль (унікальність) освітньої програми, роблять її індивідуальною, істотно відмітною від інших програм.

Наведемо порівняння загальних і фахових компетенцій та програмних результатів стандартів освітньо-професійних програм бакалавра та магістра менеджменту на прикладі освітньо-професійних програм «Менеджмент організацій і адміністрування», що акредитовані у Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика загальних і фахових компетенцій та програмних результатів стандартів освітньо-професійних програм бакалавра та магістра менеджменту *

	ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	**ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти**
Інтегральна компетентність	Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних і поведінкових наук.	Здатність розв'язувати складні задачі та проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог
Загальні компетентності (ЗК)	ЗК 1. Здатність реалізувати свої права та обов'язки як члена суспільства,	ЗК1. Здатність проведення

	усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні. ЗК 2. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя. ЗК 3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу. ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.	досліджень на відповідному рівні. ЗК2. Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності). ЗК3. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій. ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети. ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів). ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність). ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

	ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності. ЗК 6. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово. ЗК 7. Здатність спілкуватися іноземною мовою. ЗК 8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій. ЗК 9. Здатність учитися й оволодівати сучасними знаннями. ЗК 10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні. ЗК 11. Здатшсть до адаптації та дії в новій ситуації. ЗК 12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність). ЗК 13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності. ЗК 14. Здатність працювати у міжнародному контексті. ЗК 15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).	

Спеціальні компетентності (СК)	СК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації. СК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. СК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації. СК 4. Уміння визначати функціональні області організації та зв'язки м1ж ними. СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту. СК 6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо. СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту. СК 8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.	СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі відповідно до визначених цілей та міжнародних стандартів. СК2. Здатність установлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани. СК3. Здатність до саморозвитку, навчання упродовж життя та ефективного самоменеджменту. СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації. СК5. Здатність створювати йорганізовувати ефективні комунікації упроцесі управління. СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх у

	СК 9. Здатність працювати в команді та налагоджувати між особистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань. СК 10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість і мотивувати персонал організації. СК11. Здатність створювати й організовувати ефективні комунікації в процесі управління. СК 12. Здатність аналізувати таструктурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення. СК 13. Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності. СК 14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності. СК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички. СК* 16. Здатність до інноваційної	процесі управління людьми. СК7. Здатність розробляти проєкти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість. СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом. СК9. Здатність аналізувати таструктурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію. СК 10. Здатність до управління організацією та її розвитком. СК 11*. Здатність формувати елементи корпоративної культури організації. СК 12*. Здатність вести пошук та налагоджувати ефективні комунікації з зовнішніми стейкхолдерами. СК 13*. Здатність застосовувати гнучкі методи управління при прийнятті стратегічних рішень.

	діяльності в умовах невизначеності та ризикованості зовнішнього середовища. СК* 17. Здатність до започаткування власної справи. СК* 18. Здатність підтримувати високий рівень організаційної культури та надійну репутацію організації в ринковому середовищі	
Програмні результати навчання (ПРН)	ПРН 1. Знати свої права й обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні. ПРН 2. Зберігати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства, використовувати різні види та форми рухової активності для ведення здорового способу життя. ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту,	ПРН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах. ПРН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх роз’язання . ПРН3. Проєктувати ефективні системи управління організаціями. ПРН4. Обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї.

	сучасних концепцій лідерства. ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень. ПРН 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації. ПРН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень. ПРН 7. Виявляти навички організаційного проєктування. 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 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення	ПРН5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах. ПРН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, ураховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність. ПРН7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті. ПРН8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для роз’язання задач управління організацією. ПРН9. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах

	комунікації у різних сферах діяльності організації. ПРН 12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації. ПРН 13. Спілкуватися в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами. 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.	державною та іноземною мовами. ПРН10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для роз'язання професійних задач. ПРН11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу. ПРН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом). ПРН13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу). ПРН14*. Застосовувати сучасний методологічний та методичний інструментарій для прийняття

	ПРН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера. ПРН* 18. Розробляти плани розвитку бізнесу та здійснювати керівництво їх реалізацією. ПРН* 19. Обирати на ринку локальні, перспективі, інноваційні ніші для розвитку малого бізнесу ПРН* 20. Використовувати сучасні механізми та способи ефективного адміністрування багатьох різних процедур функціонування бізнесу.	ефективних управлінських рішень. ПРН15*****. Розробляти, впроваджувати, адаптувати систему методів та інструментів менеджменту в організаціях різних форм власності та видів господарської діяльності в умовах невизначеності зовнішнього середовища. ПРН16*****. Збирати необхідні дані з різних джерел, обробляти і аналізувати їх результати, формувати стратегічний набір підприємства та розробляти стратегії подальшого розвитку.

* *додаткові компетентності та програмні результати навчання, визначені для кожної освітньо-професійної програми у відповідності до її унікальності чи особливостей*

Як правильно враховувати програмні результати навчання та необхідні загальні та фахові компетентності у навчальних програмах менеджерських дисциплін?

Для цього важливо пройти деякі кроки та дотримуватися певних принципів:

1. Аналіз вимог і стандартів. Кожен викладач зі своєї дисципліни має визначити ті компетентності та результати

навчання, які можливо забезпечити у ході її викладання (окремих модулях, темах).

2. Комунікація зі стейкхолдерами. У визначенні змісту навчальних програм дисциплін важливо враховувати думку головних стейкхолдерів - самих здобувачів освіти, а також представників бізнесу, роботодавців, випускників та експертів для усвідомлення конкретних очікувань щодо компетентностей та результатів вивчення дисципліни.

3. Визначення загальних і фахових компетентностей та програмних результатів навчання, які відображаються у знаннях, уміннях і особистісних якостях здобувачів освіти, які вони повинні отримати в результаті вивчення дисципліни. У стандартах вищої освіти представлено матриці відповідності програмних результатів навчання та загальних і фахових компетентностей. На них необхідно орієнтуватися при розробці силабусів, навчальної та робочих програм дисципліни.

4. Інтеграція в робочі навчальні програми, що означає, яким чином кожна тема чи модуль сприяють розвитку конкретних компетентностей та досягненню програмних результатів.

5. Оцінка та звітність. Орієнтація на програмні результати навчання та загальні та фахові компетентності передбачає наявність системи оцінювання, яка відображає їх досягнення. Система повинна бути прозорою та об'єктивною.

7. Залучення до практичних вправ і проєктів – важлива форма уведення в навчальні програми практичних завдань, проєктів і ситуацій, що можуть імітувати реальні умови управління та сприяти розвитку компетентностей.

8. Регулярне оновлення навчальних програм і компетентностей відповідно до змін у галузі та суспільстві.

Застосування цих кроків допомагає створити навчальні програми, які ефективно готують здобувачів освіти до реальних умов управління та забезпечують їх високою якістю в галузі управління.

Урахування програмних результатів навчання у структурі навчальних програм дисциплін з менеджменту може відбуватися на різних рівнях: конкретних курсів, модулів чи навіть на міждисциплінарному рівні.

Нижче наведено загальний підхід, який передбачає такі етапи:

1. Аналіз стандартів: з'ясування, які конкретні знання, навички та особистісні якості повинні розвивати здобувачі освіти.

2. Визначення головних цілей, які відповідають програмним результатам навчання.

3. Розробка змісту курсів, що містять теми, завдання, лекційні та інші навчальні матеріали, спрямовані на досягнення визначених цілей.

4. Використання різноманітних методів викладання й оцінювання: (лекції, практичні вправи, проєкти, кейси, індивідуальні та групові завдання, щоб забезпечити вивчення різних аспектів та розвиток різних навичок).

5. Оцінка та звітність, які відображають досягнення програмних результатів навчання.

6. Систематичне оновлення з метою врахування змін у галузі, нових технологій та сучасних вимог ринку праці.

7. Залучення до професійних відгуків професіоналів із галузі, стейкхолдерів та інших експертів для отримання оцінки щодо відповідності програми вимогам і реальним потребам сучасного менеджменту.

8. Розвиток компетентностей, щоб програма сприяла розвитку не лише теоретичних знань, але й конкретних компетентностей, необхідних для успішної кар'єри в управлінській сфері.

9. Управління ресурсами, включаючи час, (кількість кредитів), матеріальні, інформаційні, людські та інші ресурси для забезпечення максимальної ефективності навчального процесу.

10. Використання сучасних технологій та онлайн-ресурсів для поліпшення навчання та розвитку здобувачів освіти.

11. Взаємодія з професійними організаціями та співтовариствами, щоб здобувачі освіти мали можливість залучатися до професійного оточення та вивчати найсучасніші практики.

12. Систематичне оцінювання ефективності навчальної програми, обговорення її зі стейкхолдерами для забезпечення прозорості та залученості.

13. Кар'єрна підготовка - внесення у програму елементів, спрямованих на підготовку здобувачів освіти до вступу в бізнес-середовище (стажування, менторство, неформальна освіта та інші форми практичного досвіду).

14. Підтримка здобувачів освіти, включаючи курси з розвитку особистості, кар'єрного порадництва та психологічну підтримку.

15. Залучення до участі здобувачів освіти у реальних проєктах, стажуваннях і практичних завданнях для набуття практичного досвіду.

Цей підхід допомагає враховувати програмні результати навчання у структурі навчальних програм з менеджменту, забезпечуючи їх відповідність сучасним вимогам і підготовку випускників до успішної кар'єри в управлінській сфері.

1.3. Критерії оцінювання якості підготовки фахівців та можливості їх досягнення в процесі викладання менеджерських дисциплін

Визначення критеріїв оцінювання якості підготовки фахівців з менеджменту та можливостей їх досягнення у процесі викладання може передчати різні аспекти. Нижче подано кілька загальних критеріїв, які важливо враховувати (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Загальні критерії оцінювання якості підготовки фахівців, методи оцінювання та можливості їх досягнення у навчальному процесі

Критерій	Методи оцінювання	Можливості досягнення
Знання та розуміння	Здобувачі освіти повинні продемонструвати глибокі та широкі знання в галузі менеджменту. Упровадження оцінювання засобами тестів, курсових робіт, екзаменів.	Використання різних форм викладання: лекції, семінари, дискусії, кейси. Упровадження оцінювання засобами тестів, курсових робіт, екзаменів.

Розвиток компетентностей	Здобувачі освіти мають розвивати такі ключові компетентності, як аналітичність, комунікаційні навички, прийняття рішень. Методи оцінювання, які враховують практичне використання компетентностей.	Використання проєктів, вправ та симуляцій для розвитку практичних навичок.
Спроможність аплікації знань	Здобувачі освіти мають бути здатні застосовувати теоретичні знання до реальних умов управління. Оцінювання за результатами реальних проєктів і стажування.	Уведення практичних завдань та кейсів у навчальний план.
Критичне мислення та аналіз	Здобувачі освіти повинні бути здатні критично мислити, аналізувати і робити обґрунтовані висновки. Застосування оцінювання, яке вимагає аналізу та аргументації.	Проведення дискусій та дебатів на актуальні теми.
Комунікаційні навички	Здобувачі освіти повинні бути здатні ефективно комунікувати у різних ситуаціях. Оцінювання комунікаційних навичок під час виконання завдань.	Використання презентацій, письмових завдань та групових проєктів.
Етичність та соціальна відповідальність	Здобувачам освіти необхідно розуміти етичні стандарти та відповідальність управлінської діяльності. Оцінювання на основі участі в обговореннях етичних питань.	Уведення тем етики в менеджменті в навчальний план.

Активна участь та співпраця	Здобувачі освіти зобов’язані активно брати участь у навчальному процесі та взаємодіяти з колегами. Заохочення здобувачів освіти до обговорень та обміну думками.	Використання групових проєктів та завдань.
Підготовка до кар'єри	Здобувачам освіти потрібно мати підготовку, яка відповідає вимогам ринку праці. Взаємодія з роботодавцями та проведення кар'єрних заходів.	Залучення до практичних вправ і стажування.
Здатність до самостійного навчання	Здобувачі освіти повинні володіти навичками самостійного навчання та постійного професійного розвитку. Стимулювання участі у відкритих лекціях, воркшопах і конференціях.	Включення завдань, що вимагають самостійного дослідження й аналізу.
Оцінювання задоволення здобувачів освіти	Рівень задоволення здобувачів освіти від навчального процесу та викладання. Активна взаємодія зі студентськими представниками для обговорення питань.	Проведення анонімних опитувань, врахування зворотного зв'язку здобувачів освіти.
Зв'язок із зовнішніми співтовариствами	Забезпечення зв'язку програми з професійними організаціями, роботодавцями та випускниками. Вивчення відгуків випускників та їхнього успіху на ринку праці.	Залучення до викладання представників з практики та проведення зустрічей з роботодавцями.

Використання технологій у навчанні	Інтеграція сучасних технологій для поліпшення якості викладання та навчання. Розвиток віртуальних або гібридних форматів навчання.	Використання електронних ресурсів, онлайн-курсів та інтерактивних засобів.
Стабільність і ефективність програми	Стабільність і ефективність навчальної програми протягом тривалого періоду. Проведення регулярних аудитів якості навчання та програми.	Постійне оновлення курсів і змісту з урахуванням сучасних тенденцій.
Здатність до адаптації	Здатність навчальної програми адаптуватися до змін в галузі та вимог ринку праці. Постійне вдосконалення курсів та методів викладання.	Взаємодія зі стейкхолдерами для виявлення нових потреб та вимог.
Доступність і різноманітність ресурсів	Забезпечення здобувачам доступу до різноманітних ресурсів для навчання та досліджень. Залучення гостьових лекторів і експертів.	Залучення гостьових лекторів і експертів.

Зазначені критерії можуть слугувати основою для розробки системи оцінювання та постійного вдосконалення навчальних програм з менеджменту, спрямованої на забезпечення високої якості підготовки фахівців.

До оцінювання компетентностей здобувачів освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти, набутих у ході вивчення дисциплін можуть застосовуватися такі критерії (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Критерії оцінювання компетентностей здобувачів освіти

Характеристика програмного результату	Критерій та оцінка якості досягнених результатів
Академічний відгук	Рівень успішності здобувачів освіти у навчанні, що свідчить про успішне засвоєння матеріалу та розвиток академічних навичок.
Участь у проєктах та практиках	Активна участь у проєктах, практиках та реальних випробуваннях управлінських навичок. Здатність студента застосовувати теоретичні знання у практичних ситуаціях.
Комунікаційні та лідерські навички	Успішна участь у комунікативних вправах, лідерських ролях, взаємодія у групах. Розвиненість навичок ефективної комунікації та здатність до лідерства.
Використання ІТ і програмного забезпечення	Уміння студента ефективно використовувати ІТ-інструменти та програмне забезпечення для управління. Демонстрація навичок роботи з сучасними технологіями та інформаційними системами.
Участь у наукових заходах	Участь у конференціях, семінарах, публікації наукових статей. Здобувачі освіти, які активно беруть участь у науковому співтоваристві, можуть вважатися успішними.
Співпраця з професійними організаціями	Участь у заходах професійних організацій, стажування, взаємодія з представниками індустрії. Забезпечення можливостей для здобувачів освіти взаємодіяти з реальними практиками у сфері менеджменту.
Засвоєння методологічного інструментарію	Здатність студента використовувати сучасні методології та інструменти для прийняття ефективних управлінських рішень. Використання студентом методологічного апарату у виконанні практичних завдань.
Мовні навички	Здатність студента спілкуватися професійно державною та іноземною мовами.

	Демонстрація студентом високого рівня володіння мовами у професійному середовищі.
Професійний розвиток іпланування часу	Здатність до особистого та професійного розвитку, а також ефективного планування часу. Вивчення випадків успішного розвитку кар'єри й особисті плани здобувачів освіти.
Здатність до делегування й управління підрозділами	Здатність до делегування та керівництва організацією або підрозділом. Демонстрація навичок управління персоналом і робочими процесами
Забезпечення ресурсами й управління організацією	Здатність до планування та здійснення ресурсного, фінансового та кадрового забезпечення організації або підрозділу. Виявлення ефективності управлінської діяльності з урахуванням різних аспектів організаційного управління
Застосування сучасних методів та інструментів менеджменту	Здатність використовувати сучасні методи та інструменти для прийняття управлінських рішень. Використання студентом сучасних технік та моделей у розв'язанні менеджерських завдань.
Стратегічне І тактичне планування	Розробка стратегій та планів, які відповідають завданням та цілям організації.
Здатність до роботи в умовах невизначеності	Здатність приймати рішення та керувати організацією в умовах невизначеності. Демонстрація гнучкості та здатності розв’язувати проблеми в непередбачуваних ситуаціях.
Розвиток лідерських навичок	Прояв лідерських якостей та вміння працювати у команді. Оцінка ступеня впливу студента на команду, його здатність спрямовувати та мотивувати колектив
Самостійний та системний аналіз	Здатність до самостійного та системного аналізу організаційних проблем.

	Застосування системного підходу й аналітичних здібностей для роз'язання завдань.
Курсові та дипломні роботи	Якість та оригінальність курсових та дипломних робіт. Демонстрація здатності студента критично мислити та розв'язувати складні менеджерські завдання.

Оцінка наведених критеріїв може здійснюватися за допомогою комбінації методів, таких як екзамени, курсові та дипломні роботи, практичні вправи, участь у проєктах та тімбілдингах, рецензії викладачів та колег, а також самостійна оцінка здобутих навичок здобувачами.

Приклад застосування методів оцінки програмних результатів навчання магістра менеджменту для дисципліни «Стратегічний менеджмент» може виглядати так.

ПРН1. Критично осмислювати, обирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

Критерій якості: Оцінка якості та рівня критичного осмислення вибору інструментарію для стратегічного управління. Застосування методів стратегічного аналізу. Участь у дискусіях із критичним аналізом інструментів стратегічного менеджменту.

ПРН2. Ідентифікувати проблеми в організації, обґрунтовувати методи їх розв'язання.

Критерій якості: Визначення та аналіз стратегічних проблем організацій з пропозиціями щодо їх роз'язання . Участь у Проєктах та Практиках. Розроблення стратегій роз'язання конкретних ситуацій.

ПРН5. Планувати діяльність організації у стратегічному і тактичному розрізах.

Критерій якості: Розробка стратегічного та тактичного плану розвитку організації. Розроблення конкретних стратегій для розв'язання визначених завдань.

ПРН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень у непередбачуваних умовах.

Критерій якості: Моделювання ситуацій невизначеності та вибір стратегії розв'язання проблем. Робота в команді для розробки та впровадження стратегічних рішень.

ПРН8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для розв'язання задач управління організацією.

Критерій якості: Використання спеціалізованого програмного забезпечення для стратегічного аналізу. Застосування інформаційних систем у розробці та моніторингу стратегій.

ПРН10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для розв'язання професійних задач.

Критерій якості: Оцінка вмінь співпраці та лідерства в командному середовищі. Оцінка впливу студента на команду та взаємодію з колегами.

Наведені приклади демонструють, як для кожного програмного результату можна визначити конкретні завдання та методи оцінювання на прикладі конкретної дисципліни «Стратегічний менеджмент».

Викладач менеджерських навчальних дисциплін може запропонувати до застосування більш гнучкі та різноманітні критерії оцінювання якості підготовки фахівців за умови, що для цього запропоновано відповідний методичний інструментарій – кейси, індивідуальні та колективні завдання, проблемні ситуації, проєкти, стартапи тощо. Тоді критеріями якості здобутих знань і компетенцій можуть бути:

1. Розуміння етичних і соціальних вимог, що оцінюється за критерієм успішної участі у дискусіях і розробці стратегій, які враховують етичні та соціальні аспекти управління.
2. Здатність до глобального мислення. Критерій: вивчення й аналіз міжнародного досвіду управління, участь у проєктах з міжнародним елементом.

3. Технологічна грамотність, де критерій – уміння використовувати сучасні технології управління в реальних сценаріях.

4. Гнучкість і адаптивність.Критерій: здатність адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, участь у сценарійних симуляціях.

5. Навички управління конфліктами. Критерій: активність у тренінгах і сценарійних вправах щодо залагодження конфліктів в організаційному середовищі.

6. Здатність до публічних виступів. Критерій: участь у презентаціях, тренінгах та інших публічних заходах, що розвивають навички публічного мовлення.

7. Здатність до колективної творчості. Критерій: участь у творчих групах, проєктах та інших ініціативах, що сприяють спільному творчому процесу.

8. Уміння працювати з багатовекторною інформацією: Критерій: розроблення та впровадження стратегій збору, обробки та аналізу різноманітних даних.

9. Здатність до створення компетентного колективу. Критерій: участь у проєктах з формування й управління ефективними робочими групами.

10.Екологічна свідомість. Критерій: розроблення проєктів чи стратегій з урахуванням екологічних проблем у бізнес-сфері.

Сучасні вимоги для менеджерів, що враховують етичні, соціальні, технологічні та інші аспекти, можна враховувати в різних дисциплінах і темах в університетській програмі з менеджменту. Ось деякі приклади:

- Глобальний менеджмент, стратегічне планування в умовах невизначеності, соціальна відповідальність бізнесу.
- Етичне прийняття рішень, соціальна відповідальність компаній, стосунки із зацікавленими сторонами.
- Вплив технологій на організаційний розвиток, цифрова трансформація, використання штучного інтелекту в управлінні.
- Лідерськість у сучасному світі, вплив комунікаційних технологій на лідерські якості, розбудова ефективних команд.
- Заохочення інновацій в організаціях, створення інноваційної культури, управління інноваційними проєктами.

- Загальні принципи управління змінами, впровадження змін в контексті соціальної відповідальності.
- Міжнародна торгівля, культурна різноманітність, глобальна етика бізнесу.
- Стратегії сталого розвитку, зелені технології, екологічна відповідальність бізнесу.
- урахування соціальних і етичних аспектів управління проєктами, використання технологій для підтримки проєктних ініціатив.

Ці теми можуть входити в різні дисципліни з менеджменту. Інтеграція таких аспектів допомагає здобувачам розуміти ширший контекст менеджменту та готує їх до викликів сучасного бізнес-середовища.

Розділ 2

РОЗРОБКА СТРУКТУРИ НАВЧАЛЬНИХ ПРОГРАМ ФАХОВИХ ДИСЦИПЛІН ЯК РЕЗУЛЬТАТ УРАХУВАННЯ ЦІЛЕЙ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ

2.1. Необхідність охоплення компетентностей та досягнення програмних результатів навчання ОП у структурі програм навчальних дисциплін

Робоча програма навчальної дисципліни – це основний документ навчально-методичного забезпечення дисципліни, який визначає її місце та значення в реалізації освітньої програми, її зміст, місце у структурно-логічній схемі освітньої програми, організаційні форми її вивчення, очікувані результати навчання, систему контролю й оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти.

Кожний елемент програми навчальної дисципліни має визначений зміст і показує значення дисципліни для досягнення програмних результатів навчання за даною освітньою програмою.

У визначенні мети дисципліни стисло зазначається, на що має бути спрямована освітня діяльність у процесі вивчення навчальної дисципліни для досягнення програмних результатів навчання, які визначені освітньо-професійною програмою. Компетентності та результати навчання подаються відповідно до освітньо-професійної програми спеціальності. Розробка змісту та структурних елементів програми навчальної дисципліни.

Має бути зорієнтованість на досягнення цих результатів. Особливо це стосується формування змісту вибіркових дисциплін, де викладач має широке поле вибору змісту, структури, начальних елементів, методів навчання. Варто врахувати, що в освітньо-професійних програмах існує тісний взаємозв'язок між програмними результатами навчання та загальними і спеціальними компетеностями, що зазначений в освітніх програмах у «Матриці відповідності визначених Стандартом результатів навчання та компетентностей». Їхній

перелік необхідно зазначати у вступній частині робочої програми.

Структура змісту навчальної дисципліни передбачає: «назви змістових модулів із зазначеною тематикою лекційних занять (з основними ключовими положеннями, питаннями, відведеною кількістю годин на лекційні заняття тощо); тематику семінарських, практичних, лабораторних занять (із зазначенням плану чи завдань); завдання для різних видів самостійної роботи». Підтвердженням відповідності змісту навчальної дисципліни цілям освітньої програми є формулювання назв модулів, тем лекційних, практичних та інших занять. Вони повинні бути сучасними, актуальними, спрямованими на досягнення головних принципів викладання у закладах вищої освіти - студентоцентричне навчання; навчання, орієнтоване на вихід; компетентнісний підхід в побудові та реалізації навчальних програм; навчання, зорієнтоване на результати.

Фаховість викладача має забезпечити побудову методично правильної навчальної програми менеджерської дисципліни. Цей процес передбачає кілька таких ключових етапів, методичних кроків, які забезпечують бажаний результат:

1. Визначення цілей та завдань, яких необхідно досягти з цієї дисципліни. Наприклад, розвиток конкретних менеджерських компетентностей, підготовка до конкретних завдань або розуміння стратегічного управління.
2. Аналіз цільової аудиторії. Важливо чітко усвідомлювати, хто буде слухачами цієї дисципліни, бакалаврський чи магістерський рівень освітньої програми, рівень підготовки здобувачів (перелік вивчених навчальних дисциплін), очікування, потреби та ін.
3. Визначення змісту дисципліни, охоплюючи ключові теми та питання, забезпечення балансу між теорією та практикою, між різними аспектами менеджменту.
4. Вибір методів навчання, які найбільше підходять для досягнення поставлених цілей. Це можуть бути лекції, семінари, групові проєкти, кейс-аналіз, стажування, елементи неформальної освіти та ін.

5. Розробка плану лекційних і практичних (семінарських) занять, завдань для самостійного вивчення, індивідуальних завдань, практичних вправ.

6. Визначення методів і критеріїв оцінювання досягнень здобувачів освіти.

7. Розробка способів забезпечення активності здобувачів освіти - обговорення управлінських ситуацій, розвиток критичного мислення, вміння застосовувати знання на практиці.

8. Визначення необхідних інформаційних ресурсів для навчання - підручників, журналів, онлайн-ресурсів, методичних матеріалів на платформі MOODLE; забезпечення доступу до них.

9. Забезпечення механізму гнучкості навчальної програми для адаптації її до потреб і змін у сфері менеджменту, залучення елементів, що відображають сучасні тенденції у бізнес-середовищі та інновації.

10.Стейкхолдерський підхід у реалізації навчальної програми, що ґрунтується на врахуванні відгуків від здобувачів освіти, їхньої систематичної оцінки ефективності програми.

При розробці навчальної програми важливо також дотримуватися вимог і стандартів освітньої програми та враховувати специфіку студентської аудиторії. Узаємодія з колегами та здобувачами під час розробки може допомогти забезпечити широкий погляд на програму та зробити її більш ефективною. Дуже бажано узгоджувати зміст навчальних дисциплін з побажаннями роботодавців, уводити у викладання дисципліни гостьові лекції та практичні заняття за участі роботодавців.

Стейкхолдерський підхід у реалізації навчальної програми менеджерської дисципліни важливий для забезпечення ефективності й відповідності програми потребам ринку праці та учасників навчального процесу. Стейкхолдерами у навчальному процесі виступають насамперед самі здобувачі освіти. Саме вони готові проявляти інтерес до того навчального матеріалу, який є сучасним, актуальним, корисним у практичній дільності.

У результатах реалізації навчальної програми також можуть бути заінтересовані викладачі, роботодавці, галузеві експерти, асоціації та ін. Важливе вивчення очікувань і потреб кожної групи. Дуже важливо організовувати регулярні зустрічі або

фокус-групи з різними стейкхолдерами для обговорення потреб та очікувань від навчального процесу. З викладачами інших дисциплін необхідно узгоджувати зміст навчальних дисциплін, методологічні підходи у визначенні головних понять, послідовність викладення навчального матеріалу.

Представників роботодавців важливо запрошувати як експертів програм, стимулювати їх участь у процесі розробки й оновлення програм. Думки та рекомендації стейкхолдерів потрібно враховувати при формулюванні цілей програми, визначенні системи знань і навичок, яких повині набути здобувачі освіти у результаті вивчення дисципліни.

Дуже важливо налагодити механізми зворотного зв'язку зі стейкхолдерами під час і після впровадження програми. Цей зворотний зв'язок потрібен для постійного вдосконалення програми.

2.2. Способи досягнення hard skills (жостких навичок) у процесі викладання менеджерських дисциплін

Термін «hard skills» (жорсткі навички) належить до тих конкретних кваліфікаційних навичок, які можна виміряти та вивчити. У контексті менеджера, hard skills охоплюють такі конкретні навички та знання, які визначаються вищою освітою та практичним досвідом. В освітньо-професійних програмах бакалавра та магістра менеджменту визначено програмні результати навчання й перелік тих загальних і фахових компетентностей, яких набувають здобувачі освіти у процесі навчання. Кожна навчальна дисципліна передбачає забезпечення цих компетентностей залежно від її специфіки.

Наведемо кілька ключових hard skills для менеджерів та способів їх ефективного забезпечення у процесі навчання в закладі вищої освіти:

Фінансові дисципліни забезпечують вивчення базових принципів фінансового управління, навички аналізу фінансової звітності. Стратегічний менеджмент навчає стратегічному мисленню, моделям стратегічного управління, розробці стратегій, умінню їх упровадження на практиці через кейс-метод, складання стратегічних планів розвитку організації. Операційний

менеджмент навчає основним принципам та методам управління виробничими процесами, ланцюгами постачання та ефективного виробництва, оптимізації бізнес-процесів. Маркетингові дисципліни формують навички розбудови стратегій маркетингу, вивчення ринків і планування продажів, проведення аналізу конкурентів. Дисципліни з програмування та розробки програмного забезпечення формують розуміння основних програмних мов, архітектур програм і технічних аспектів розробки, знання управління базами даних і навички в роботі з SQL.

Забезпечення навчання використанню сучасних технологій та інструментів, які використовуються в бізнесі відбувається шляхом внесення в робочі програми практичних завдань, де здобувачі освіти використовують програми для аналізу даних, проєктування презентацій тощо.

Аналітичні навички здобувачів освіти отримують у ході навчання методам аналізу даних та прийняття обґрунтованих рішень. Для цього важливо використовувати кейси та сценарії, які вимагають високого рівня аналітики, а також розробку проєктів, що ґрунтуються на глибокому вивченні стану ринку та ситуації у тих сферах, де проєкти можуть реалізовуватися.

На сьогодні при прийнятті на роботу поряд із професійними все більше значення набувають такі універсальні жорсткі навички: програмування (Python, Java, JavaScript тощо), штучний інтелект і машинне навчання, аналіз даних і Big Data, навички по роботі з хмарними сервісами, експертне володіння програмами для дизайну та графіки (наприклад, Adobe Suite), управління проєктами та знання методологій Agile і Scrum та ін. Для менеджерів при прийнятті на роботу крім знань теорії і методології управління важливі, наприклад такі, як ведення переговорів та ін. А важкі навички проєктного менеджера - передбачення, стратегічне планування, планування проєктів, управління життєвим циклом проєкту, фреймворк scrum, agile програмування, фінансове моделювання, kanban, складання бюджету, оцінка ефективності.

Отже, забезпечення hard skills у менеджерів може бути ефективним через комбінацію теоретичного навчання та

практичних вправ, а також активного залучення до роз'язання реальних бізнес-ситуацій.

Жорсткі навички можна вивчити і легко протестувати, адже це вміння, знання, необхідні для виконання професійних обов'язків.

Які ефективні способи досягнення hard skills у процесі викладання менеджерських дисциплін?

Досягнення hard skills у менеджерських дисциплінах може вимагати систематичного та добре спланованого підходу. Насамперед, це структурований навчальний план – перелік дисциплін та послідовність їх вивчення. В освітньо-професійних програмах представлено детальний навчальний план, який містить блоки обов'язкових та вибіркових компонент. Жорсткі навички переважно мають забезпечувати обов'язкові дисципліни, хоч для підготовки фахівців, наприклад, для медичної сфери, важливі вибіркові дисципліни, що визначають особливості менеджменту саме у цій сфері.

У процесі викладання менеджерських дисциплін програмний матеріал важливо розподілити на розділи (модулі) та визначити терміни їх вивчення.

Здобувачам освіти потрібно забезпечити можливість застосовувати теоретичні знання на практиці через розв'язання кейсів, виконання завдань або розробку проєктів. Частина таких завдань може бути предметом для написання курсових робіт, звітів з практики, кваліфікаційних робіт.

У практичних курсах важливо розробити сценарії ситуаційних завдань, щоб розвивати навички прийняття рішень.

Кейси можуть складатися на прикладі реальних ситуацій з бізнес-середовища, що потребують аналізу та обговорення. Здобувачів освіти варто залучати до аналізу стратегій, визначення проблем і розробки рішень, зокрема у ході їх обговорення на прикладі реально функціонуючих підприємств.

У рамках відведеного часу на практичні заняття можливо організовувати та проводити тренінги зі стейкхолдерами освітніх програм - професійними експертами та практиками для обговорення конкретних тем і проблем. Важливо стимулювати активну участь здобувачів освіти у дискусіях, зокрема, щоб вони ділилися власним досвідом, адже частина здобувачів мають

такий досвід, оскільки навчаються на заочній або дистанцій формі навчання. Необхідно використовувати такі методи оцінювання, які містять практичні завдання, роз'язання кейсів та роботу з реальними даними. При цьому необхідно забезпечувати конструктивний фідбек для кожного завдання.

На сьогодні існує багато можливостей використовувати навчальні платформи, онлайн-курси та інші сучасні технології для підвищення ефективності навчання. Здобувачів освіти варто залучати до використання інструментів, які реально застовуються в сучасному бізнесі.

Заохочення до самостійного вивчення також має високу ефективність. Для цього потрібно шукати способи підтримання ініціативи здобувачів - надавати додаткові матеріали, рекомендації та джерела для розширення їхніх знань.

Неформальна освіта також може мати значущий вплив на розвиток жорстких навичок у здобувачів освіти, особливо тих, які обирають спеціальність у менеджменті. Жорсткі навички, такі як фінансовий аналіз, стратегічне управління, комунікації та технічні вміння, можна успішно розвивати за межами формальної освіти завдяки додатковим навчальним і практичним ініціативам. Ось деякі важливі аспекти неформальної освіти для розвитку жорстких навичок у здобувачів освіти менеджменту:

- онлайн-курси, вебінари, електронні ресурси та додаткова література можуть слугувати джерелами додаткового знання;
- залучення здобувачів до реальних проєктів або практики, що створює реальні умови для роботи менеджера, розвиває навички у виконанні реальних завдань;
- участь у студентських бізнес-проєктах, конкурсах та інших ініціативах;
- участь у менторських програмах і нетворкінгових заходах, що допомагає здобувачам освіти будувати важливі відносини й отримувати поради від професіоналів у певній галузі;
- зустрічі з успішними підприємцями та високопосадовцями можуть надихати здобувачів освіти, допомагати зрозуміти реальні вимоги бізнес-середовища;
- участь у спеціальних курсах і воркшопах, організованих відомими компаніями чи експертами галузі, що дозволяє

здобувачам освіти ознайомитися з актуальними тенденціями та методиками роботи в сучасних умовах;

• приєднання до професійних асоціацій чи груп може відкрити здобувачам освіти можливості для участі у подіях, семінарах та обміну досвідом з іншими фахівцями, що допомагає збирати корисні контакти та розширювати мережу професійних зв'язків.

Неформальна освіта може бути ефективним доповненням формальної освіти та сприяти глибшому розвитку жорстких навичок у здобувачів освіти, особливо у сфері менеджменту, де практичний досвід і реальні ситуації грають важливу роль.

2.3. Врахування у програмах навчальних дисциплін можливості набуття здобувачами вищої освіти soft skills (м'яких) соціальних навичок

Професійні навички в кожній професії мають свою специфіку. «Професії можна розділити на два типи – ті, в яких переважають «тверді» (hard skills) або «м'які» (soft skills) навички. Тверді навички - це професійні, технічні та технологічні навички, пов'язані з діяльністю у формалізованих технічних галузях. М'які (гнучкі) навички (англ. *soft skills*) – комплекс неспеціалізованих, надпрофесійних навичок, які відповідають за успішну участь у робочому процесі, високу продуктивність праці і, на відміну від спеціалізованих навичок, не пов'язані з конкретною сферою» [35].

За версією Всесвітнього економічного форуму існує як мінімум 10 життєво важливих навичок, які знадобляться працівникам (окрім професійних, твердих навичок (hard skills)) для роботи в майбутньому [37]:

1. Креативність – Creativity.
2. Емоційний інтелект - Emotional intelligence.
3. Критичне мислення - Analytical (critical) thinking.
4. Активне навчання зі зростанням рівня мислення Active learning with a growth mindset.
5. Судження і прийняття рішень - Judgment and decision making.

6. Навички міжособистісного - спілкування Interpersonal communication skills.

7. Лідерські навички - Leadership skills.

8. Різноманітність та культурний інтелект -Diversity and cultural intelligence

9. Технологічні навички - Technology skills.

10.Сприйняття змін - Embracing change.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика hard skills і soft skills

Характе-ристика	**HARD SKILLS (жорсткі навички)**	**SOFT SKILLS (м'які навички)**
Основа	Освітні програми, професійні курси, практичний досвід роботи в специфічній сфері	Соціальні взаємодії, особистісний розвиток, саморефлексія, емоційний інтелект, командна робота
Знання	Специфічні та технічні знання у відповідній галузі (наприклад, бухгалтерія, програмування, аналіз даних)	Соціальні та емоційні знання (наприклад, комунікація, лідерство, емоційний інтелект)
Критичність	Висока: часто необхідні для виконання специфічних завдань та функцій	Висока: часто необхідні для виконання специфічних завдань та функцій
Розвиток	Регулярне навчання та сертифікація, відвідування курсів, тренінгів	Постійний розвиток через практику, саморефлексію, зворотній зв'язок, коучинг
Досягнення результату	З меншими зусиллями та гарантованим результатом (при дотримання базових критеріїв: мотивація, здатність до навчання тощо)	З більшими зусиллями, досягнення потрібного рівня не гарантовано (межа компетенцій, глибока інтегрованість в структуру особистості)

Для фахівців з менеджменту важливі навички комунікації, лідерство, здатність брати на себе відповідальність, працювати в критичних умовах, уміння полагоджувати конфлікти, працювати в команді, управляти своїм часом; розуміння важливості вчасного виконання поставлених завдань, здатність логічно і критично мислити, самостійно приймати рішення, навички роз'язання проблем, інноваційне (новаторське) мислення, управління інтелектуальним навантаженням, навички самоосвіти, інформаційні навички, тайм-менеджмент; такі складові емоційного інтелекту як чесність, оптимізм, гнучкість, креативність, мотивація, емпатія тощо. М'які навички доповнюють професійні компетенції.

М'які навички можна розділити на кілька груп:

1) *Комунікаційні, або соціальні навички для успішної взаємодії з іншими*: ділове спілкування, ораторське мистецтво, грамотна письмова та усна мова, комунікабельність, емоційний інтелект (здатність розпізнавати емоції та мотивації співрозмовників), уміння слухати, вести переговори, презентації, робота в команді, гнучкість мислення компетентність і адекватне ставлення до критики.

2) *Лідерські навички* раціонального використання ресурсів для досягнення бізнес-цілей: делегування та розподіл роботи, навички прийняття рішень, кризовий менеджмент, наставництво та моніторинг, залагодження конфліктів, навички побудови команди, стратегії лідерства, переконання.

3) *Навички самоменеджменту та самомотивації*, що впливають на досягнення кар'єрних та бізнес-цілей: орієнтація на результат, навички управління часом, стресостійкість, ініціативність, управління знаннями та швидке навчання, навички планування, гнучкість і адаптивність, самомотивація.

4) *Інтелектуальні компетенції,* що сприяють безперервному професійному розвитку: аналітичне мислення, розвинена пам'ять, креативність і логіка, творчий підхід, критичне мислення, вміння працювати з інформацією, проєктне та дизайн-мислення.

Для успішної кар'єри роботодавці вважають найголовнішими такі соціальні навички: вміння взаємодіяти з іншими людьми, домовлятись та відстоювати себе; вміння вирішувати конфліктні ситуації, гідно виходити з них; вміння

переконувати, знаходити підхід до людей; відстоювати себе та говорити тверде Ні; керувати своїми емоціями, працювати у команді, проявляти лідерські здібності; розуміти не лише вербальні послання, а й невербальні сигнали інших; вміння переконувати, вести дискусії та переговори; чітко формулювати та висловлювати свою думку; розбудовувати свою мережу важливих соціальних контактів. Платформа LinkedIn, спираючись на дані вакансій та активність членів цієї соціальної мережі, у звіті 2023 року щодо найзатребуваніших навичок, констатує, що п'ять найважливіших навичок у поточному році - це менеджмент, комунікації, клієнтський сервіс, лідерство та продаж. Наступні сходинки рейтингу обіймають проєктний менеджмент, дослідження, аналітичні навички, маркетинг та командна робота [30].

Навички, яких потребує бізнес, постійно змінюються, тому і працівникам, і роботодавцям потрібно стежити за цими змінами й реагувати на них.

Інтеграція соціальних аспектів у програми навчальних дисциплін може відбуватися *за такими напрямами*:

1) Включення у контент курсів тем, які стосуються комунікації, співпраці, ведення переговорів та розв'язання конфліктів, використання кейсів та сценаріїв, які вимагають розвитку соціальних навичок.

2) Застосування методів навчання, спрямованих на взаємодію, групові проєкти, дискусії, рольові ігри та колективні завдання.

3) Сприяння взаємодії в межах груп, щоб створити сприятливий клімат для розвитку соціальних умінь.

4) Розробка практичних завдань і завдань на практику, де здобувачі освіти можуть випробувати свої соціальні навички на практиці.

5) Співпраця зі стейкхолдерами - підприємствами та організаціями, щоб надати здобувачам освіти можливість взаємодії з реальними ситуаціями.

6) Застосування тренінгів з розвитку міжособистісних навичок, таких як ефективна комунікація, лідерство та співробітництво.

7) Стимулювання участі здобувачів освіти у семінарах та майстер-класах з поліпшення соціальних навичок.

У систему оцінювання важливо включати елементи, що відображають розвиток соціальних навичок здобувачів освіти. Можна застосовувати асесменти, що вимагають від здобувачів освіти прояву емпатії, уміння залагоджувати конфлікти та співпрацювати. До викладання дисциплін варто залучати викладачів та практикуючих фахівців, які можуть допомогти здобувачам освіти розвивати соціальні навички.

Таке врахування соціальних навичок у програмах навчальних дисциплін важливе для формування повноцінних професіоналів, здатних ефективно взаємодіяти з іншими та досягати успіху в різних соціальних контекстах.

Розділ 3

ВИДИ ЛЕКЦІЙ ТА СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЇХ РОЗРОБКИ, ПРЕЗЕНТАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ

3.1. Лекція як організаційна форма навчання у закладах вищої освіти. Види лекцій

У закладах вищої освіти лекції традиційно займають найважливіше місце в навчальному процесі. На даний час лекція виступає як організаційна форма навчання та як специфічний метод взаємодії викладача зі здобувачами вищої освіти, в якому реалізуються різний зміст і різні методи навчання. Лекцію можна характеризувати як зв'язний, логічно завершений, науково обґрунтований, послідовний і систематичний виклад певної наукової проблеми. Лекції повинні органічно поєднуватися з іншими видами навчальних занять і слугувати основою для поглиблення та систематизації знань, набутих здобувачами у процесі аудиторної та позааудиторної роботи.

У сучасних умовах з'явилося багато можливостей поліпшення навчального процесу шляхом застосування найрізноманітніших засобів, методів та інструментів, пов'язаних з діджиталізацією та інформатизацією, появою навчальних платформ, уніфікованих і спеціалізованих електронних курсів, поліпшенням доступу до іноземних і вітчизняних наукових видань. Однак у таких умовах залишаються й переваги лекційного навчання:

- лекції дають можливість концентрувати інформацію, передбачену навчальним контентом, у досить економний спосіб;
- лектор набагато швидше реагує й повідомляє про нові тенденції в економічних, політичних, соціальних процесах, про зміни в законодавчій базі, ніж ця інформація з'являється удрукованих виданнях;
- лекції певною мірою компенсують брак актуальних підручників та посібників;

- лектори, як правило, класифікують і коментують тенденції зі значною кількістю різних, а іноді й суперечливих поглядів на те чи інше питання;
- лектор забезпечує зосередження уваги на найбільш складних питаннях, які важко зрозуміти ізольовано;
- у ході лекційного навчання формується вміння слухати і розуміти те, що здобувачі освіти бачать і чують, а також виконувати такі важливі розумові операції як аналіз, синтез, порівняння та ін.;
- під час лекції відбувається безпосередній контакт, здійснюється емоційно-педагогічний вплив викладача на слухачів;
- лектор пов'язує теорію з практикою, висвітлює результати власної наукової роботи, роботи своїх колег і тим спонукає наукову активність здобувачів освіти;
- на лекції окреслюються напрями подальших самостійних досліджень у найбільш ефективний спосіб.

Водночас, існує низка недоліків лекційного навчання. Часто лекції не відповідають останнім тенденціям у професійній підготовці - лекція не завжди може забезпечити набуття більш просунених навичок і компетенцій. Одночасне спілкування з достатньо великою аудиторією не дозволяє здійснювати диференційований підхід, що робить лекції неоднаково цікавими та інформативними для уважніших слухачів і тих, хто не має особливих здібностей та бажання сприймати лекційних матеріал.

Викладання лекційного матеріалу розрізняється залежно від дисципліни (теми, її місця у навчальній програмі, завдання, які ставить перед собою лектор), наявності технічних засобів і міри доступності до онлайн-інформації учасників навчального процесу, специфіки аудиторії (віку, базових знань, кількості слухачів, їхньої активності у сприйнятті навчального матеріалу), кількості спікерів, актуальної на даний час ситуації в економіці, політиці, соціальному житті та міри зв’язку теми лекції зі її специфікою та ін.

За своєю специфікою, метою, формами проведення та методами навчання лекції значно розрізняються.

Вступна лекція. З неї починається вивчення дисципліни. Ця лекція має організаційний характер, оскільки в ній наводяться межі та час, відведений на вивчення дисципліни, вимоги кафедри (викладача) до засвоєння матеріалу, визначаються вимоги до самостійної роботи, вводиться понятійно-категоріальний апарат науки, обґрунтовуються основні методологічні положення, презентується теоретичне та прикладне значення даної дисципліни, її зв'язок з іншими дисциплінами освітньої програми.

Ось деякі характеристики й особливості вступної університетської лекції:

Ознайомлення з курсом та програмою: вступна лекція надає здобувачам інформацію про зміст та структуру курсу, навчальну програму, оцінювання та інші аспекти навчання. Вона розкриває ключові теми, які будуть вивчатися протягом семестру чи року.

Представлення викладача: Викладач має можливість представити себе, надати коротку інформацію про свої професійні здібності та досвід, щоб здобувачі освіти могли знати, з ким вони будуть працювати.

Знайомство здобувачів освіти між собою. Лекція може містити елементи, спрямовані на створення атмосфери співпраці та знайомства між здобувачами. Це може бути коротке представлення кожного студента або групові вправи.

Визначення очікувань і норм поведінки. Вступна лекція може передбачати розмову про очікування викладача від здобувачів освіти, а також про норми поведінки в аудиторії. Це може бути інформація про необхідність дотримання принципів академічної доброчесності та відповідальності за вчасну здачу робіт, участь у дискусіях, шанобливе ставлення до однокурсників тощо.

Визначення ресурсів і підтримки. Вступна лекція може дати здобувачам інформацію про різні ресурси та послуги, доступні в університеті: бібліотечні ресурси, курси підтримки, кар'єрні послуги, та інші можливості.

Знайомство з основами технічних аспектів виконання самостійної роботи. Лекція може містити ознайомлення здобувачів освіти з технічними аспектами навчання -

використання платформ для здачі завдань, доступ до онлайн-ресурсів чи використання електронних засобів комунікації.

Стимулювання мотивації та інтересу. Вступна лекція може також слугувати засобом стимулювання мотивації здобувачів освіти та підкреслення важливості вивчення даного предмета.

Отже, вступна лекція має за мету зробити вступ здобувачів освіти в навчальний процес більш гладким і ефективним, а також сприяти формуванню позитивного враження від університетського навчання.

Інформаційні лекції є найпоширенішим видом традиційних лекцій. Необхідність інформаційної лекції може виникнути в різних ситуаціях, таких як навчання науці, пояснення складних концепцій, передача статистичних даних або надання інших конкретних фактів. Вона є ефективним інструментом для передачі об'єктивних знань, допомагає слухачам засвоювати нову інформацію.

Основні вимоги до інформаційної лекції такі: представлення фактів і даних, структурованість матеріалу, ясність та доступність інформації, використання ілюстрацій, орієнтація на об'єктивність, підтримка основної тези, що відображає мету лекції. Наприкінці лекції визначається матеріал, який здобувачі мають опрацювати самостійно. Існують різні типи інформаційних лекцій: методологічні, конкретизуючі, інтегровані, підсумкові, оглядові, консультативні.

Найпоширеніші з них *методологічні* лекції, що розкривають загальні та особливі риси певної науки, її структуру, окремі методи наукового пізнання.

Конкретизуючі лекції мають на меті забезпечити детальне та елементарне вивчення та засвоєння концепцій і теорій. Матеріал для таких лекцій подається у вигляді інформаційних блоків, що містять одне або кілька взаємопов'язаних понять. Такі лекції можуть бути подані як аналіз конкретної ситуації, що може призвести до узагальнень.

Інтегровані лекції характеризуються подальшим розвитком трансформації отриманих знань і встановленням зв'язків і відносин між цими елементами. Метою таких лекцій є формування у здобувачів освіти системи знань на основі визнання загальних законів і принципів та поступового переходу

від окремих до ширших узагальнень. Основна функція такої лекції - диференціація, яка дозволяє студенту нести головне смислове та логічне навантаження і відбирати лише те, що є основою для встановлення зв'язків між поняттями теми, курсу чи предмета.

Підсумкові лекції проводяться наприкінці розділу або теми з метою закріплення отриманих здобувачами знань. При цьому лектор широко використовує узагальнюючі таблиці, схеми та алгоритми, які акцентують увагу на ключових питаннях і дають змогу залучити набуті знання, вміння та навички в нові зв'язки та залежності, перевести їх на вищий рівень засвоєння, щоб набуті знання, вміння та навички можна було застосувати в нестандартних, пошукових і творчих ситуаціях.

Підсумкові лекції використовуються на завершальному етапі викладання дисципліни. Їх мета - об'єднати інформацію на новому рівні, певною мірою систематизувати знання, продемонструвати досягнення здобувачів освіти та показати динаміку успіху в опануванні дисципліни.

Оглядові лекції ґрунтуються на науковій, концептуальній та понятійній основі всього курсу або його модулів і систематизують на вищому рівні вже засвоєні наукові знання. Оглядова університетська лекція має свої особливості, бо містить такі головні елементи: визначення цілей та сфери вивчення, огляд тематики і структури курсу, представлення основних концепцій і термінів,вивчення очікувань від здобувачів освіти, пояснення методів оцінювання та значення рекомендованої літератури, а також створення позитивного настрою та мотивації. Ці особливості оглядової університетської лекції повинні сприяти зручному й ефективному початку навчання для здобувачів освіти, допомагаючи їм зорієнтуватись у предметі та створити певні очікування від курсу.

Є також оглядові лекції, що виносяться на випускний екзамен і присвоєння кваліфікації. Вони мають свої особливості, оскільки спрямовані на підготовку здобувачів до завершення навчання й отримання кваліфікації:

1. Лекція має оглядати головні теми, які будуть визначальними для випускного екзамену та отримання

кваліфікації, повинна акцентувати на основних поняттях, важливих термінах і ключових аспектах дисципліни чи курсу.

2. Лекція може містити розгляд формату випускного екзамену, типів завдань, які можуть зустрітися, та стратегії успішного проходження екзамену. Важливо підготувати здобувачів освіти до того, що вони можуть очікувати на екзамені.

3. Лекція повинна ідентифікувати ключові навички та знання, якими здобувачі повинні володіти для успішного завершення програми й отримання кваліфікації.

4. Викладач може поділитися практичними порадами та стратегіями, які допоможуть здобувачам ефективно підготуватися до випускного екзамену. Це може включати рекомендації з організації часу, методів вивчення, підходів до розв'язання завдань і т.д.

5. Важливо забезпечити здобувачів матеріалами та завданнями для самостійного вивчення, які допоможуть їм глибше розуміти предмет і підготуватися до екзамену.

6. Лекція може містити елементи оцінки рівня підготовки здобувачів освіти, щоб вони мали чітке уявлення про свої сильні та слабкі сторони. Це може допомогти їм зосередити зусилля на певних аспектах навчання.

Консультативні лекції доповнюють і уточнюють зміст оглядових лекцій та висвітлюють питання, самостійне вивчення яких значно ускладнене. Цей тип лекції може бути побудований так, що 50% часу відводиться на відповіді на конкретні запитання здобувачів освіти. Як правило, такі лекції проводяться в період консультацій перед випускними іспитами. Основна мета таких лекцій - допомогти слухачам зрозуміти та освоїти певний матеріал чи концепції. Особливості консультативних лекцій такі:

1. Вони спрямовані на активну взаємодію між лектором і здобувачами. Здобувачі освіти можуть задавати питання, висловлювати свої думки та вносити власний внесок.

2. Лектор може включати практичні завдання чи вправи для того, щоб здобувачі освіти змогли застосувати теоретичні знання на практиці.

3. Консультативні лекції сприяють взаємодії та обміну думками між учасниками, що допомагає краще засвоїти матеріал.

4. Лектор може адаптувати свій підхід та матеріал під конкретні потреби аудиторії.

5. Лектор стимулює розвиток аналітичного та критичного мислення слухачів.

6. Більший акцент може бути зроблений на практичному застосуванні знань у реальному житті.

7. Дає можливість для зворотного зв'язку, де слухачі отримують коментарі та поради щодо своїх зусиль.

Вважається, що сприйняття інформації відбувається з різною ефективністю: 7% запам'ятовується на слух при пасивному слуханні; 38% – залежно від тембру, інтонації, звучання голосу; 55% запам'ятовування відбувається дякуючи небербальним методам впливу на аудиторію – міміка, жести, одяг, поза, погляд, дистанція, емоції. 10% знань дають навчальні тексти, а найбільш ефективний результат – до 90% забезпечує інтерактивне навчання (створення дискусійних груп, застосування знань відразу після їх отримання, досягнення успіху через практичні дії). Тому важливо застосовувати нетрадиційні методи навчання, зокрема, і лекційного викладання.

У сучасних закладах вищої освіти викладачі застосовують методику викладання *нетрадиційних лекцій*, до яких можна віднести:

1) мінілекції, мета яких - сфокусувати увагу слухачів на найбільш проблемному (або суперечливому, маловивченому) питанні;

2) багатоцільові лекції, що базуються на комплексній взаємодії окремих елементів подання матеріалу, його закріплення, застосування, повторення та управління;

3) проблемні лекції - коли лектор визначає проблему, яка буде вивчатися і розв'язуватися на цій лекції, та організовує процес її розв'язання, активізуючи слухачів, залучаючи їх до обговорення, спонукаючи висловлювати свої думки та приймати рішення. Проблемне навчання перетворює викладача на вчителя і консультанта, який радить здобувачам освіти, як розв'язати конкретну проблему.

Лекція-провокація має за мету розвинути вміння швидко аналізувати професійні ситуації, виступати в ролі експерта, опонента чи критика, виявляти неправдиву або неточну

інформацію. На підготовчому етапі текст лекції містить певну кількість помилок змістового, фактологічного та методологічного характеру, про які викладач попереджає аудиторію. Завдання здобувача - знайти помилки, кваліфікувати їх і дати правильні відповіді. Такі лекції виконують функції стимулювання, контролю та діагностики.

Основні риси методики лекції-провокації такі:

1. Лектор ставить запитання, які стимулюють здобувачів освіти задуматися і висловлювати свої думки. Запитання можуть бути неочікуваними, складними або викликати дискусії.

2. Викладач висловлює запровокаційні твердження, які можуть суперечити загальноприйнятим думкам чи стимулювати обговорення.

3. Лектор може наводити нестандартні чи неочікувані приклади для пояснення концепцій, що сприяє розширенню розуміння теми.

4. Викладач може акцентувати на протиріччях у матеріалі, спонукуючи слухачів розглядати різні погляди та вирішувати конфлікти відомостей.

5. Важливо створити обстановку, де слухачі відчувають, що їхні власні думки і внесок важливі. Інтерактивність і обговорення є ключовими елементами лекції-провокації.

6. Слухачам може бути запропоновано розглядати різні аспекти проблеми та шукати власні шляхи її розв'язання, що розвиває їх критичне та творче мислення.

7. Провокаційні елементи можуть слугувати основою для живих обговорень та дебатів, де здобувачі освіти можуть висловлювати свої думки й обгрунтовувати їх.

8. Викладач виступає як фасилітатор, сприяючи обговоренням ідопомагаючи здобувачам розкривати нові ідеї.

Мета лекції-провокації полягає в тому, щоб здобувачі освіти активно займалиться процесом навчання, а не лише пасивно слухали інформацію.

Лекція-конференція: проводиться за схемою наукової конференції, що складається із заздалегідь поставлених питань і системи звітів (максимум 10 хвилин) по кожному висвітленому питанню. Доповідь готується у вигляді логічно завершеного тексту в межах теми, що є результатом самостійного дослідження

студента. Синтез представлених виступів забезпечує комплексне висвітлення питання. Наприкінці лекції лектор узагальнює результати самостійного дослідження та презентації здобувачів освіти і на основі цього формулює основні висновки. Лекція-конференція - це форма навчання, яка поєднує елементи лекції та конференції. Основні особливості цього підходу: експертність лектора, взаємодія з аудиторією, обговорення теми, участь гостей та експертів, акцент на активній участі здобувачів освіти, орієнтація на розвиток критичного мислення. Лекція-конференція сприяє розвитку критичного мислення здобувачів освіти на основі використання інтерактивних засобів (мультимедіа чи онлайн-платформи для підтримки лекції-конференції). Такі лекції спрямовані на забезпечення комунікації та взаємодії між лектором і здобувачами освіти, стимулюючи активне навчання та обмін думками.

Лекція-пресконференція: на початку заняття лектор представляє тему лекції, здобувачі освіти протягом 2-3 хвилин подають письмові запитання, на які лектор повинен дати змістовні відповіді. Сама лекція будується не як відповідь на запитання, а як чітке розкриття теми та належні відповіді в її межах. Наприкінці лекції лектор робить остаточну оцінку запитань як відображення знань та зацікавленості учасників. На запитання можуть відповідати найстаранніші здобувачі освіти, які сидять поруч з лектором.

Лекція-бесіда - прямий діалог між викладачем та аудиторією. Її етодичною особливістю є те, що викладач виступає як співрозмовник та інформатор, вміло керуючи діалогом через систему зворотних запитань. Лекція-бесіда має такі особливості: діалогічний характер, активна участь здобувачів, спільне конструювання знань, відкриті обговорення, формування критичного мислення, гнучкість у виборі теми, використання кейсів і прикладів тощо.

Лекція-дискусія, у якій функція лектора полягає в тому, щоб ставити питання, які призводять до зіткнення думок, а у відповідь - досліджувати аргументи та глибоко аналізувати освітні проблеми. Лекція-дискусія поєднує елементи лекції та дискусії, сприяючи активному взаємодії між лектором та аудиторією. Основні особливості лекції-дискусії такі:

1. Лектор може попередньо повідомляти здобувачів освіти про тему обговорення, надавати важливі матеріали або стимулювати переддискусійну підготовку.

2. Лектор починає лекцію зі вступу до теми, представлення ключових ідей та контексту. Це може бути коротка лекція, презентація чи відео.

3. Здобувачі мають можливість висловлювати свої думки, ставити запитання, обговорювати проблеми під час лекції. Вони можуть також взаємодіяти між собою.

4. Після вступу до теми лектор ініціює дискусію, спонукаючи здобувачів освіти обговорювати певні аспекти теми, висловлювати свої думки, давати аргументовані відповіді.

5. Лектор виступає модератором, керуючи обговоренням, стимулюючи участь, розробляючи теми та надаючи контекст.

6. Використання конкретних прикладів чи кейсів може служити основою для обговорення та розкриття теми.

7. Лектор може ставити запитання, щоб стимулювати критичне мислення та сприяти глибшому розумінню матеріалу.

8. Лекція-дискусія може завершуватися короткими підсумковими висновками лектора, в яких підводяться основні ідеї та результати обговорення.

Лекція-дискусія дозволяє здобувачам активно залучатися в процес навчання, розглядати тему з різних точок зору та розвивати критичне мислення через діалог та взаємодію.

Лекції-екскурсії - це нестандартний метод навчання, який комбінує елементи лекції та екскурсії, спрямований на вивчення, наприклад, теми з менеджменту в реальному виробничому або офісному середовищі. Особливості цього підходу можуть містити: практичне застосування теоретичних знань, вивчення організаційної структури, спілкування з фахівцями, аналіз бізнес-процесів, розгляд практичних випадків, стимулювання інтерактивності, пошук нестандартних інноваційних підходів.

В умовах вимушеного дистанційного навчання під час коронавірусної пандемії та російсько-української війни з'явилися ще більш сучасні форми проведення університетських лекцій, що відрізняються від традиційних методів і прийомів. Наведемо кілька характеристик сучасних форм проведення університетських лекцій:

1. Упровадження елементів взаємодії зі здобувачами під час лекцій (питання-відповіді, дискусії, групова робота та інші форми активності, що стимулюють здобувачів).

2. Застосування сучасних технологій, таких як презентаційні програми, відеоматеріали, віртуальні лабораторії, онлайн-ресурси і вебінари, що дозволяє зробити лекції більш захопливими та доступними для здобувачів освіти.

3. Фліп-лекції. Цей підхід передбачає, що здобувачі освіти опановують теоретичний матеріал самостійно перед лекцією, а саме заняття використовується для обговорення, виконання завдань і практичних аспектів предмета.

4. Метод проєктів, коли здобувачі працюють над конкретним завданням або проєктом, використовуючи отримані знання на практиці.

5. Орієнтація на оцінювання на основі здібностей замість традиційних тестів.

6. Урахування різних стилів навчання та індивідуальних потреб здобувачів освіти шляхом надання додаткових матеріалів для самостійного вивчення, додаткових завдань або індивідуальних консультацій.

7. Запрошення гостей з практики або провідних фахівців з певної галузі для проведення лекцій чи дискусій, що додає практичну цінність навчанню.

Онлайн-лекції стали мейнстрімом в останні роки. Серед переваг онлайн-лекцій наведемо такі: лектори мають повний контроль над послідовністю і змістом матеріалу та розподілом часу лекції; лекції можна читати для великої аудиторії; слухачі мають контроль над лекцією (вони можуть вмикати і вимикати лекцію за потреби); економічні витрати є низькими. Онлайн-лекції також мають свої недоліки. До них належать: низька активність слухачів і часто відсутність зворотного зв'язку; недостатнє врахування рівня та досвіду слухачів; особливі вимоги до лекторів; не всі лектори можуть залучити велику аудиторію і вільно поводитися перед камерою.

Дуальна лекція – це різновид читання лекції у формі діалогу. При проведенні такого лекційного заняття можлива участь двох викладачів, ученого та практика, викладача та здобувача освіти. Спільне викладення матеріалу має свої переваги та можливості:

1. Дуальна лекція стимулює активну участь здобувачів освіти, оскільки вони можуть брати участь в обговореннях, задавати питання та висловлювати свої думки. Це сприяє залученню здобувачів освіти до навчального процесу.

2. Дуальний метод може поєднувати різні педагогічні підходи, такі як лекції, групова робота, дискусії та практичні завдання. Це дозволяє задовольняти різні стилі навчання та індивідуальні потреби здобувачів освіти.

3. Участь у дуальній лекції заохочує здобувачів освіти розглядати тему з різних точок зору, аналізувати інформацію та розвивати критичне мислення. Вони можуть долучати власний досвід та переконання до обговорення.

4. Дуальна лекція забезпечує можливість для більш тісної взаємодії між викладачем і здобувачами. Це може сприяти глибшому розумінню потреб здобувачів освіти, їхніх інтересів і знівелюванню будь-яких непорозумінь.

5. Здобувачі освіти у процесі дуальної лекції отримують можливість розвивати свої комунікаційні навички. Вони навчаються чітко і виразно висловлювати свої думки, аргументувати свої погляди та слухати інших.

6. Дуальна лекція може містити практичні завдання, які допомагають здобувачам застосовувати отримані теоретичні знання на практиці, що сприяє їхньому глибшому розумінню матеріалу.

7. Дуальна лекція може передбачати залучення стейкхолдерів, але це залежить від конкретного контексту та мети проведення лекції.

У загальному розумінні, стейкхолдерами є всі особи, які можуть бути зацікавлені у процесі навчання та його результаті.

- Здобувачі освіти є основними стейкхолдерами в університетському навчанні, і дуальна лекція може бути спрямована на їхнє активне залучення, розвиток навичок та задоволення їхніх освітніх потреб.
- Викладачі також є стейкхолдерами, і дуальна лекція може створювати можливості для них взаємодіяти зі здобувачами в більш активний спосіб, відповідати на питання, стимулювати обговорення та сприяти кращому розумінню теми.

- У деяких випадках, особливо в рамках професійно-зорієнтованих програм, може бути залучено представників промисловості чи бізнесу як стейкхолдерів. Вони можуть надавати конкретні випадки, досвід та перспективу з реального світу.
- Адміністратори університету або факультету є стейкхолдерами, які можуть цікавитися результатами дуальної лекції з погляду якості навчання та студентського задоволення.
- Залучення громадськості, особливо якщо тема лекції стосується важливих суспільних питань, може розширити коло стейкхолдерів. Це може бути робота з партнерами з громадськості, неприбутковими організаціями або іншими групами.

Залучення стейкхолдерів може поліпшити розуміння потреб і очікувань різних груп, а також забезпечити більш реалістичне та практичне навчання для здобувачів освіти.

«Наукове поле» є однією з інноваційних форм проведення університетських лекцій, яка акцентує на залученні здобувачів освіти до активної наукової діяльності та стимулює розвиток їх критичного мислення та дослідницьких навичок. Основні риси цієї форми такі:

1. У рамках «наукового поля» здобувачі освіти беруть активну участь у вивченні теми лекції. Вони можуть представляти власні дослідження, висловлювати гіпотези, вирішувати завдання й обговорювати результати.
2. Лекції в цій формі сприяють розвитку дослідницьких навичок здобувачів освіти. Це може бути проведення експериментів, аналіз даних, розв'язання проблем і публікацію висновків.
3. «Наукове поле» може об'єднувати різні галузі знань, щоб показати здобувачам, як різні дисципліни взаємодіють між собою в сучасному науковому середовищі.
4. Лекції в «науковому полі» можуть мати більш гнучку структуру, щоб надати можливість здобувачам самостійно обирати теми для дослідження, акцентувати на їхніх особистих інтересах.

5. Окрім дослідницьких навичок, «наукове поле» може сприяти подальшому розвитку комунікаційних, презентаційних і критичного мислення здобувачів освіти.

6. Ця форма лекцій сприяє розвитку творчого мислення, оскільки здобувачі освіти стикаються з викликами, які можуть вимагати нетрадиційного підходу до розв'язання завдань.

7. «Наукове поле» створює стимулююче середовище для навчання, де здобувачі освіти почуваються активними учасниками університетського процесу та мають можливість розкрити свій потенціал у сфері досліджень.

Викладач має можливість пояснити головні концепції як методологічну основу вивчення теми, які закладають загальний фундамент знань. Лекція – це спосіб викликати інтерес здобувачів освіти до предмета, адже живе спілкування викладача може створити емоційний контакт.

Перевагою лекційного навчання є можливість отримати актуальні знання, оскільки маючи великий запас знань, викладачі можуть швидко зреагувати на актуальні події та нові відкриття, залучаючи їх до лекцій. Це робить навчальний процес більш пов'язаним з реальністю. Лекції дозволяють створити загальне уявлення про дисципліну, показати зв'язок між окремими темами та проблемами, об'єднати різні аспекти предмету дисципліни в цілісну картину.

Лекції можуть бути більш ефективним способом передачі інформації, ніж самостійне читання, оскільки дозволяють викладачам акцентувати увагу на найважливіших аспектах. На лекціях існує можливість для здобувачів ставити запитання й отримувати миттєві відповіді від викладача. Це створює можливість для особистого контакту та взаємодії з викладачем. Упродовж лекції здобувачі мають можливість спілкуватися один з одним, виражати свої думки, створюючи сприятливу атмосферу для взаємного навчання.

Отже, лекції можуть бути ефективним інструментом, особливо коли вони взаємодіють з іншими формами активного навчання, лектор використовуєсучасні технології для створення процесу навчання більш цікавим і доступним.

3.2. Розробка опорного конспекту

Розробка опорного конспекту для університетської лекції є важливим етапом у підготовці та проведенні заняття. Він повинен відображати структуровану та логічну подачу матеріалу, сприяти зрозумінню здобувачами ключових понять та стимулювати активну участь.

Існують такі основні вимоги й елементи, які треба враховувати при розробці опорного конспекту університетської лекції:

1. Опорний конспект як матеріальний носій навчальної інформації є елементом інформаційної системи, що відображає структуру навчальної дисципліни та внутрішню логіку наукового змісту її частин. Конспект варто розподілити на заголовки, підзаголовки та пункти. Дуже бажано створити структурно-логічну схему викладення матеріалу.

2. Дидактична особливість опорного конспекту як навчального матеріалу полягає в тому, що в його змісті закодовано значний обсяг навчальної інформації: зміст теми лекції та її мета, головні питання чи проблеми, які конкретизують мету, рекомендована література до вивчення теми, завдання для самостійного опрацювання теми.

3. В опорному конспекті відтворюється основний зміст матеріалу. При створенні та використанні опорних конспектів дуже важливо враховувати та осмислювати суттєві зв'язки та взаємозалежність між навчальними елементами (поняттями, законами, закономірностями, питаннями, іншими темами тощо). Дуже важливо у тексті замість довгих фраз використовувати ключові слова або короткі фрази для позначення основної інформації.

4. При розробці опорного конспекту важливо дотримуватися такого алгоритму:

- насамперед потрібно виділити основні та ключові ідеї лекції, які необхідно усвідомити здобувачам освіти; окреслити послідовність викладення матеріалу, його структуру та основні питання, які можна узагальнити або об'єднати;

- для кожного питання лекції варто визначити ключові слова, навести приклади їх конкретизації у різних джерелах, пояснити значення;
- для кожного пункту плану лекції виділити положення, що розкривають його зміст, і за необхідності визначити засоби кодування цих положень (схеми, слова, словосполучення, символи, абревіатури, скорочення, акроніми, спрощені схеми, графіки, діаграми, таблиці, окремі формули, умовні позначення);
- додавання статистичного матеріалу, рисунків, схем або діаграм може полегшити викладення й усвідомлення матеріалу; на полях можна зазначити передбачувані запитання або зауваження.

Опорний конспект університетської лекції відрізняється від звичайного конспекту свіїм обсягом, структурою та обраними підходами для підтримки навчального процесу. Узагальнивши, наведемо такі особливості опорного конспекту університетської лекції (Табл.3.1).

Наведені у таблиці 3.2 особливості роблять опорний конспект університетської лекції більш адаптованим до потреб здобувачів, сприяючи їхньому ефективному навчанню та зрозумінню предмета. Важливо залишати простір для інновацій та взаємодії, щоб створити динамічний та залучаючий навчальний досвід.

Таблиця 3.2

Головні характеристики та вимоги до опорного конспекту університетської лекції

Характеристика	Вимоги
Структурованість	Тема та мета лекції мають бути чітко визначені для створення загального контексту. Має бути логічно структурований план лекції (розділи, підтеми, головні проблеми) для систематизації інформації. Обґрунтування актуальності теми та її зв'язку з попередньою та наступними темами.
Акцент на основних поняттях	Виділення головних ідей, ключових понять, трендів, нерозв'язаних проблем та ін.

Візуалізація	Графіки, схеми, діаграми у конспекті не займають значного обсягу, але дозволяють простіше пояснити матеріал лекції. Для цього важливе використання слайдів, ілюстрацій чи інших візуальних матеріалів для підтримки уваги до лекції.
Запитання та відповіді	Вони важливі для підвищення уваги, активізації роботи, стимулювання запитань і обговорення їх з аудиторією. Для них необхідно передбачити час.
Інтерактивність	Використання інтерактивних методів, таких як опитування, дискусії чи кейс-аналіз, групові вправи й обговорення. Урахування можливостей для взаємодії, включаючи питання, відповіді та обговорення.
Елементи електронного навчання	Використання електронних ресурсів або онлайн-інтеракції; електронні посилання на приклади успішного бізнесу, нормативні документи, інформаційні джерела.
Засоби адаптації до аудиторії	Зв'язок з реальністю: приклади та сценарії, які стосуються життєвого досвіду здобувачів освіти.
Акцент на ключових поняттях	Чітке визначення ключових понять та основних ідей, які треба запам'ятати.
Підсумки	Підкреслення основних висновків та ідей на завершення лекції.
Рекомендації та джерела	Літературні рекомендації: посилання на джерела, та додаткові матеріали, які можуть допомогти для подальшого вивчення; Вказівка на конкретні завдання та відповіді, які допоможуть здобувачам закріпити матеріал.
Зручний формат	Урахування режимів роботи та зручності для аудиторії: ефективне використання часу.

За своїм обсягом опорний конспект має бути досить коротким, а текст – переважно викладений у вигляді тез, зміст яких викладач пояснює, не прив’язуючись до тексту. Окрім наочного матеріалу, який може бути представлений у презентації, в опорному конспекті важливо використовувати цитати,

фактичний (статистичний) матеріал або давати посилання на їх джерела.

Опорний конспект виступає як сконденсована версія лекції, яка має за мету полегшити засвоєння матеріалу та створити ефективний засіб для самостійного вивчення здобувачами. Опорний конспект університетської лекції відрізняється від звичайного тексту лекції в основному своєю структурою та цілями. Він коротший, більш структурований та використовується як допоміжний матеріал для організації та передачі ключових понять лекції. З основних відмінностей можна виділити такі:

Лаконічність: відображає основні пункти лекції, не розгортаючи кожну думку повністю.

Нумерація та маркування: використання числових або маркованих списків для легшого сприйняття та організації матеріалу.

Візуалізація: графіки та схеми для зображення ключових концепцій чи відносин між ними.

Спрощена ілюстрація: заміна деталізованих описів простішими, але ефективними ілюстраціями.

Акцент на ключових поняттях: акцентує увагу на ключових ідеях та тезах лекції, орієнтований на ключові терміни, які у тексті можуть виділятися курсивом чи кольором.

Питання для обговорення: залучення запитань для обговорення, які можуть стимулювати активність здобувачів освіти, а також вказівок щодо можливих вправ чи завдань для самостійного вивчення.

Практична спрямованість: використання конкретних прикладів і кейсів для ілюстрації теоретичних концепцій; демонстрація того, як набуті знання можна використати в реальних ситуаціях; використання прикладів, які стосуються життєвого досвіду здобувачів освіти.

Спрощена мова: короткі речення та проста лексика; відсутність складної наукової лексики, яка може стати перешкодою для розуміння матеріалу. Структура та мова опорного конспекту адаптовані до рівня підготовки аудиторії.

Рекомендації для самостійного вивчення: спрямування на літературні джерела та додаткові ресурси для поглиблення знань.

Опорний конспект може бути розміщений на платформі MOODLE для самостійного вивчення здобувачами навчального матеріалу.

Приклад розробки опорного конспекту наведено у Додатку А.

3.3. Правила розробки презентації

Презентація надає можливість візуального сприйняття інформації. Використовуючи програму PowerPoint, викладачі готують лекційні презентації для мультимедійних презентацій оптимальним обсягом до 20-25 слайдів.

Пропонована інформація повинна чітко відображати важливі моменти лекції та відповідні логічні зв'язки, містити мінімум тексту, переважно заповнюватися фотографіями, малюнками, ілюстраціями, простими схемами, таблицями, графіками, моделями і т. д., причому зображення мають бути представлені у великому форматі.

Запланований візуальний матеріал виступає носієм значущої інформації. Між слайдами повинен бути змістовний зв'язок. При створенні слайдів не варто зловживати ефектами або анімованою графікою. Текст мусить контрастувати з фоном. На останньому слайді потрібно зробити загальні висновки. Читання презентації лекції зводиться до усних коментарів до підготовленого матеріалу, в яких здобувач освіти може брати активну участь, виконуючи певні завдання на інтерактивній дошці.

Наочність лекцій особливо необхідна при узагальненні та систематизації знань. «Коли слова стають нудними, зображення говорять» - ця відома фраза відзначає роль візуалізації в утриманні уваги та зрозумінні.

Розробка презентації для університетської лекції вимагає уважної підготовки та врахування ряду правил для забезпечення ефективного навчання та зрозумілості матеріалу. Ось кілька ключових правил розробки презентації:

Чіткість і лаконічність. Один головний пункт на слайд. Кожен слайд повинен містити основну ідею або концепцію.

Мінімальний обсяг тексту: Уникайте перенасичення слайдів текстом. Використовуйте ключові слова, фрази та короткі речення.

Один Змістовний пункт на слайді: Кожен слайд має містити лише один основний пункт або ідею. Це робить презентацію більш структурованою та зрозумілою.

Зображення та схеми: Використовуйте графічні елементи для візуалізації концепцій.

Графіки та діаграми: Використовуйте графіки для ілюстрації статистики та взаємозв'язків.

Оформлення та дизайн: Оберіть чистий та професійний стиль оформлення.

Кольорова палітра: Оберіть приємні для очей кольори й уникайте перенасичених комбінацій. Використовуйте кольори для виділення ключових елементів.Забезпечте достатній контраст між текстом та фоном. Вибір кольорів для слайдів важливий, оскільки правильна палітра може поліпшити читабельність і зрозумілість презентації, а також сприяти візуальному враженню.

Ось деякі поради для правильного підбору кольорів:

1. Використовуйте мінімум кольорів, щоб уникати перевантаженості Оберіть основний колір та 2-3 допоміжні. Обирайте кольори, які добре поєднуються між собою. Забезпечте достатній контраст між фоном і текстом для читабельності.

2. Ураховуйте асоціації та емоції, які викликають обрані кольори. Наприклад, червоний може асоціюватися з енергією та увагою, а синій - зі спокоєм. Доцільно використовувати відтінки одного кольору або контрастні кольори, щоб виділити важливі елементи.

3. Оскільки презентація представляє кафедру або самого лектора, доцільно використовувати кольори бренду або корпоративного стилю, або стилю презентацій лектора.

4. Необхідно досягти чіткого контрасту між текстом і фоном для читабельності. Наприклад, світлий текст на темному фоні часто більш читабельний.

5. Враховуйте психологію кольорів для ліпшого розуміння впливу кольорів на настрій та увагу. Кольори можуть створювати емоційну асоціацію: червоний - енергію, увагу; синій - спокій, довіру, професіоналізм; зелений - свіжість, зростання; жовтий - оптимізм, радість.

6. Яскраві кольори можуть привертати увагу до ключових елементів презентації. Контраст між кольорами може допомагати виділяти важливу інформацію. Варто уникати занадто яскравих фонів. Зазвичай нейтральні та приглушені кольори, такі як сірий, чорний або темний синій, можуть надати презентації більш професійного вигляду. Різні кольори потрібно використовувати для різних елементів, щоб виділити заголовки, ключові ідеї, графіки тощо. Потрібно враховувати тему та характер матеріалу.

Не менш важлива логічна структура презентації. Необхідно забезпечити логічний порядок слайдів, щоб створити зрозумілу історію. Кожен слайд повинен підтримувати усну розповідь та допомагати здобувачам зрозуміти ключові моменти.

Інтерактивність – та особливість лекції, успіх якої досягається за допомогою презентації. Для цього треба передбачати запитання для обговорення, щоб стимулювати участь аудиторії.

Урахування часу також має значення. Тож необхідно визначити адекватну тривалість кожного слайда, щоб не поспішати та не витрачати зайвий час. Для запитань та обговорення також потрібно залишати час.

Урахування цих правил допоможе вам створити презентацію, яка ефективно підтримає вашу усну розповідь і полегшить засвоєння матеріалу здобувачами. Та при розробці презентації університетської лекції можна допустити декілька поширених помилок. Деякі помилки та поради, як їх уникнути наведено у табл. 3.3.

Загалом, головною метою презентації є передача інформації чітко й ефективно. Використовуйте лише ті елементи, які підтримують цю мету та полегшують засвоєння матеріалу. Приклад розробки презентації наведено у Додатку Б.

Таблиця 3.3

Помилки при розробці презентації та поради щодо їх виправлення

Помилки	Поради щодо виправлення
Перевантаження інформацією: занадто багато тексту на слайді, що робить його непрочитаним або незрозумілим.	Зберігайте текстову інформацію на мінімумі. Використовуйте ключові фрази та буль-пойнти

Відсутність візуалізації: відсутність графічних елементів, діаграм та ілюстрацій	Використовуйте графіку для візуалізації концепцій та зрозумілості.
Поганий дизайн: використання неправильних кольорів, непрочитаного шрифту, поганого контрасту.	Вибирайте простий та читабельний шрифт, використовуйте гармонійні кольори.
Завантаження презентації зайвими ефектами: використання надмірних анімацій та переходів між слайдами.	Використовуйте анімації лише для поліпшення розуміння матеріалу, а не для враження.
Неорганізована структура: відсутність чіткої структури лекції, що призводить до плутанини та непорозумінь.	Вступ, основні пункти та висновки повинні бути логічно послідовними.
Забуття про аудиторію: неврахування рівня знань та інтересів аудиторії	Адаптуйте матеріал до потреб своєї аудиторії, залучайте їх у обговорення.
Монотонний голос: одноманітний, нудний голос лектора	Варіюйте темп, гучність та інтонацію голосу, щоб зберегти увагу слухачів.
Відсутність взаємодії з аудиторією, питань для обговорення	Залучайте здобувачів освіти через питання, обговорення та вправи.
Надмірна анімація може відволікати увагу та збивати з теми.	Використовуйте анімацію лише для покращення розуміння матеріалу.
Зливання шрифтів і кольорів	Використовуйте чіткі шрифти та контрастні кольори. Це допомагає зберегти читабельність
Занадто специфічна термінологія	Уникайте використання занадто складної та специфічної термінології, яка може бути незрозумілою для слухачів
Велика кількість цифр і деталей, перевантаження слайдів числовою інформацією може ускладнити її розуміння	Вибирайте ключові цифри та деталі

Велика кількість технічних деталей	Університетська лекція має бути призначеною для введення основних ідей. Уникайте занурення у занадто глибокі технічні деталі
Неактуальна інформація	Уникайте залучення застарілої чи неактуальної інформації

3.4. Форми комунікації з аудиторією під час лекції. Лекційний етикет

Щоб спілкування між викладачем і студентською аудиторією давало позитивний результат, повинні бути дотримані певні вимоги.

Перша вимога - це орієнтація викладача щодо комунікації. Лектору важливо розуміти цілі та мотиви слухацької аудиторії, з'ясувати для себе її деталі. Значення має, наприклад, чисельність здобувачів, їх вік (курс навчання), форма навчання, психологічний клімат у групі (на курсі), поточні проблеми, що турбують аудиторію на момент початку лекції.

Психологи приділяють велику увагу спрямованості спілкування аудиторії та дають такі рекомендації. Потрібно «адаптуватися» до конкретної студентської аудиторії, визначити її мотивацію. У студентському середовищі, як правило, домінує потреба у спілкуванні та пізнанні. Конкретні цілі визначаються темою лекцій та якістю отриманої інформації, що має практичну цінність.

Особистий вплив викладача на характер спілкування в аудиторії вирішальний. Як суб'єкт спілкування викладач повинен володіти не лише високими знаннями, а й певними характеристиками, схильностями до даної діяльності, підготовкою до неї, досвідом спілкування зі здобувачами освіти, встановлює контакт і сприяє ефективній взаємодії з аудиторією. Останнє найчастіше зумовлено його особистістю і допомагає привернути увагу слухача до проблем, які хвилюють його в даний момент, взаєморозуміння і координації дій обох сторін, що беруть участь у спілкуванні. Однак викладач повинен пам'ятати, що емоційна сила аудиторії може бути дуже сильною.

Головний тип контакту між викладачем і здобувачами освіти - інтелектуальний. Обидві сторони беруть активну участь у розгляді проблеми і вирішують певні розумові завдання. Студентська аудиторія погоджується або не погоджується, схвалює або сумнівається. Саме завдяки чіткій позиції та індивідуальності викладач викликає інтерес до себе в аудиторії і встановлює з нею контакт. Необхідно бути зацікавленим не тільки в залученні уваги студентської аудиторії, але і в тому, щоб ідея була для здобувачів зрозумілою і важливою. Прийоми фокусування уваги здобувачів освіти на змісті лекції: модуляція голосу та емоцій (інтонація, тон, висота голосу, зміна гучності мовлення); модуляція швидкості мовлення (паузи, зміна швидкості мовлення); образні приклади; варіативне повторення, зміна положення лектора в аудиторії; структурні особливості подачі матеріалу, контрастні порівняння, зіставлення; акцентування уваги на головному, суттєвому; навмисні помилки, «ліричні відступи» в контексті змісту лекції; практична значущість змісту; психологічні паузи; новизна та різноманітність змісту, методів і прийомів.

Зовнішнім проявом того, чи є контакт, виступає поведінка здобувачів в аудиторії - їх увага, погляди, схвалення, тиша під час пауз і т.д. указують на те, що слухач бере участь у спільній з ним розумової діяльності. Тоді викладач відчуває себе невимушено, говорить більш невимушено й отримує задоволення від спілкування з аудиторією.

Ефективність спілкування з аудиторією багато в чому залежить від особистості викладача, його характеру і поведінки. Цьому сприяють його комунікативні та індивідуально-психологічні якості (темперамент, характер, здібності, знання і т.д.). Якщо лектор не вміє ставитися до аудиторії з повагою, не проявляє щирості і справедливості у своїх судженнях, якщо його зовнішній вигляд і манери дратують, аудиторія не буде сприймати і чути його.

Отже, мають значення які вербальні та невербальні засоби спілкування лектора зі студентською аудиторією. Насамперед, це ораторське мистецтво або мовленнєві навички - вміння використовувати всі мовні прийоми для впливу на слухача. Це мовна правильність і грамотність, тобто знання

загальноприйнятих норм (правил) літературної мови. Ораторські вміння, що допомагають викладачу забезпечити ефективність лекції, це вміння: викладати інформацію ясно і доступно; урізноманітнити зміст лекції фактами, прикладами, порівняннями, що активізують його сприйняття; дотримуватися логіки у викладі змісту і підводити до логічного його сприйняття; ефективно використовувати виразні, образні засоби та інтонаційне багатство мовлення; виявляти емоційне ставлення до повідомлюваної інформації; акцентувати увагу на головному, істотному; скорочувати фрази до «розміру» думок; грамотно використовувати резноманітні невербальні засоби для більш точної передачі змісту; використовувати елементи доречного гумору; викладати інформацію проблемно; слідкувати за викладом інформації і реакцією слухачів; дотримуватися міри; ефективно застосовувати паузу як засіб комунікації.

Найліпше говорити просто і зрозуміло, ніж говорити «красиво» і пафосно. Прикрашання мови іноземними словами та фразами не є ознакою високої культури чи освіченості, але часто вживані незвичні слова додають мовленню лектора особливого колориту. Проста, зрозуміла мова набагато комфортніша і допомагає швидше налагодити дружнім контакт, ніж рясне використання нерозмовної лексики.

Гучність голосу має бути чіткою і правильною. За необхідності посилити увагу та для підкреслення ключових моментів може використовуватися зміна тону та інтонації. Темп мовлення має бути сприятливим для сприйняття. Для надання слухачам часу на обробку інформації потрібно використовувати паузи.

Для організації інформації важливо, щоб логічна та послідовна структура викладеннння матеріалу була підкріплена наголосом на переході до нового питання чи підпитання у структурі лекції. Викладач має проявити комунікативні вміння - здатність слухати питання здобувачів освіти і давати відповіді, враховувати реакції аудиторії та за необхідності змінювати стратегії спілкування.

Невербальні засоби спілкування – це міміка та жести, контакт з очима, поза та стан тіла, використання простору для взаємодії з аудиторією. Для підкреслення важливих моментів

важливе використання виразної міміки та жестів. Через жести та вираз обличчя викладач демонструє ентузіазм чи зацікавленість. Установлення зв'язку з аудиторією шляхом «погляду в очі». Це емоційний контакт, що налаштовує на спілкування. Важливий також розподіл уваги між усією аудиторією, а не лише з кількома особами. Мають значення і поза та стан тіла. Відкрита і впевнена поза виражає готовність до взаємодії. Зміна пози тіла використовується для акцентування ключових моментів чи переходу до нового розділу. Для взаємодії з аудиторією викладач може використовувати простір аудиторії, підходити до слухачів, щоб вести розмову чи пояснювати навчальний матеріал у ході спілкування. Ефективне сполучення цих елементів допомагає створити привітну, динамічну та ефективну атмосферу на лекціях.

Належний етикет і манери поведінки викладача під час лекцій мають важливе значення для створення шанобливого навчального середовища, заснованого на співпраці. Незалежно від того, це фізична аудиторія, чи віртуальна лекція через Zoom або Meet, перша лекція задає тон тому, як викладач і здобувачі освіти будуть взаємодіяти протягом усього семестру. Лекційний етикет має вирішальне значення для ефективного навчання - від вчасного прибуття на заняття та утримання від деструктивної поведінки до активної участі та уважності.

Викладачі відіграють важливу роль у встановленні та підтримці лекційного етикету, сприяючи створенню шанобливого та сприятливого навчального середовища. До їхніх обов’язків входить:

Визначення очікувань: На початку курсу лектори повинні чітко сформулювати свої очікування щодо лекційного етикету. Це може містити вказівки щодо пунктуальності, використання пристроїв, шанобливої поведінки й участі.

Моделювання поведінки: Лектори повинні показувати приклад, демонструючи бажані норми етикету під час власних презентацій. Це підкреслює важливість шанобливої поведінки.

Усунення перешкод: Коли виникають перешкоди, лектори повинні реагувати на них швидко і наполегливо, незалежно від того, чи це телефонний дзвінок, чи сторонні розмови, чи будь-

який інший відволікаючий чинник. Спокійно нагадайте присутнім про встановлені правила етикету.

Створення доброзичливого середовища: Викладачі повинні прагнути створити інклюзивну та доброзичливу атмосферу, в якій здобувачі освіти почуватимуться комфортно, ставлячи запитання, беручи участь у дискусіях і звертаючись за роз'ясненнями, не боячись осуду.

Пропонувати альтернативи: Викладачі можуть пропонувати альтернативи деструктивній поведінці, наприклад, робити перерви для використання пристроїв або створювати спеціальні дискусійні простори.

Заохочення взаємної підзвітності: Викладачі можуть заохочувати здобувачів освіти притягувати один одного до відповідальності за недотримання лекційного етикету, виховуючи почуття колективної відповідальності.

Канали зворотного зв'язку: Викладачі повинні створити канали, за допомогою яких здобувачі освіти можуть надавати зворотній зв'язок або висловлювати занепокоєння щодо лекційного етикету, забезпечуючи двосторонній процес комунікації.

Учасники навчального процесу повинні знати такіключові правила поведінки в аудиторії:

Пунктуальність. Як викладач, так і здобувачі освіти мають прийти вчасно або на кілька хвилин раніше, щоб уникнути зривів. Запізнення може відволікати як лектора, так і інших учасників.

Вимкнення звуку мобільних телефонів, переведення у беззвучний режим всіх електронних пристроїв, щоб мінімізувати відволікання та перешкоди, такі як телефонні дзвінки.

Тихі розмови. Утримання слухачів від розмов під час лекції дуже важливе, оскільки сторонні розмови можуть заважати як лектору, так і слухачам.

Активне слухання. Важливо, щоб здобувач освіти був зацікавленим слухачем, підтримував зоровий контакт з лектором, робив нотатки, ставив запитання, коли це доречно.

Уникнення відволікаючих чинників, наприклад, постукування ручкою, перетасовування паперів або шарудіння сумками.

Піднімати руку для запитань і дочекатися відповідного моменту.

Поважний вихід з аудиторії. За необхідності слухач може непомітно вийти. Якщо потрібно піти раніше, щоб не заважати іншим, він має ввічливо повідомити лектора до початку лекції.

Не бажано приносити їжу та напої до лекційної аудиторії. Та якщо це дозволено, важливо бути обережним і мінімізувати шум.

Недотримання встановленого лекційного етикету може призвести до різних наслідків, що впливають як на академічні, так і на соціальні аспекти досвіду студента: порушення етикету може заважати студенту зосередитися на лекції, що призводить до погіршення результатів навчання та розуміння; відволікання, спричинене порушеннями, може призвести до пропуску змісту лекції або ключової інформації, яка може вплинути на оцінки та іспити; постійне порушення дисципліни або неуважність через поганий етикет може призвести до зниження оцінок за курс, що вплине на академічну успішність; порушення етикету може стримувати здобувачів освіти від активної участі в обговоренні чи постановки запитань, що потенційно обмежує їхню зацікавленість і розуміння предмета; у деяких випадках серйозні або повторні порушення можуть призвести до академічних наслідків, таких як попередження або дисциплінарні стягнення з боку навчального закладу.

Доцільне також визначення дрес-коду для викладачів університету. Воно може варіюватися залежно від конкретних правил і стандартів, встановлених університетом чи факультетом. Однак, зазвичай, викладачі повинні відповідати певним стандартам професіоналізму та приділяти увагу зовнішньому вигляду.

Більшість університетів очікує, що викладачі одягатимуть формальний або бізнес-кежуал одяг. Це можуть бути піджаки, сорочки, блузки, брюки або спідниці відповідного стилю. «Бізнес-кежуал» - це стиль одягу, який поєднує елементи формального бізнес-одягу і кежуал стилю. Він передбачає офіційний, але не настільки консервативний вигляд, як у традиційного формального бізнес-одягу.

Основні риси бізнес-кежуал одягу такі: замість офіційних сорочок, сорочки і блузки з різноманітними кроєми та деталями; замість офіційних спідниць або штанів, можуть

використовуватися стильні штани; використання піджаків або жакетів менш строгих за кроєм і дизайном; кежуал взуття - таке як мокасини, лофери або стильні туфлі; використання аксесуарів, таких як годинник, ланцюжки або стильні окуляри, щоб додати індивідуальності; можливість використовувати різні кольори та відтінки, включаючи не тільки класичні чорний та білий, але й інші; використання якісних тканин, але не обов'язково дуже формальних, таких як льон чи твід. Для деяких предметів формальний одяг може бути більш відповідним, в той час як для інших - бізнес-кежуал. Необхідно уникати занадто неофіційного одягу, такого як футболки з яскравими малюнками, шорти чи спортивні костюми.

Незалежно від стилю, важливо дотримуватися охайного вигляду та чистоти. Потрібно враховувати місцеві та культурні стандарти, а також академічний контекст, оскільки університет - це особливе академічне середовище.

3.5. Проблемні та гостьові лекції

Проблемні лекції є однією з форм активного навчання, спрямованою на розв’язання конкретних проблем або завдань. Проблемні лекції сприяють взаємодії та активній участі здобувачів освіти. Вони можуть брати участь у дискусіях, розв’язувати завдання та обговорювати можливі варіанти розв’язку проблем. Лектор може представляти реальні виклики та сценарії, які потребують виконання здобувачами. Це сприяє розвитку аналітичного та критичного мислення. Також викладач може організовувати групову роботу, де здобувачі освіти спільно працюють над розв'язанням проблеми. Це сприятиме розвитку комунікативних і колективних навичок. Здобувачам може бути надано можливість застосувати теоретичні знання на практиці для виконання конкретних завдань.

Проблемні лекції можуть стимулювати самостійність здобувачів освіти у процесі роз’язання проблем та пошуку інформації. Тому дуже важливо забезпечити зворотний зв'язок щодо роз’язання проблем, що допомагає здобувачам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони. Лектор може заохочувати обговорення різних підходів і думок, сприяючи критичному

мисленню та розвитку аргументації. Використання технологій, ігор, вправ із застосуванням інтерактивних методів може зробити проблемні лекції більш захопливими та ефективними.

Проблемні лекції спрямовані на розвиток навичок самостійного мислення та практичного застосування знань, що може покращити якість освіти в університеті. Методика проблемного викладання є ефективним підходом у викладанні менеджерських дисциплін, оскільки вона акцентує на розвитку аналітичних, критичних мислення та навичок прийняття рішень.

Наведемо деякі особливості методики проблемного викладання в менеджменті:

1. Здобувачі освіти активно залучаються до аналізу й обговорення реальних бізнес-ситуацій та проблем. Вони стають активними учасниками навчання, а не просто слухачами.

2. Застосування кейс-методів дозволяє викладачам використовувати конкретні сценарії та реальні випадки з бізнес-середовища для аналізу та обговорення. Це сприяє практичному застосуванню теоретичних знань.

3. Проблемне викладання часто передбачає роботу в групах, де здобувачі освіти об'єднують зусилля для аналізу ситуацій та розробки стратегій. Це розвиває навички комунікації та колективної роботи.

4. Акцент на розвиток аналітичних навичок здобувачів. Вони навчаються розглядати проблеми з різних точок зору, аналізувати інформацію та приймати обґрунтовані рішення.

5. Роз’язання реальних бізнес-проблем, коли пропонується розгляд ситуацій, з якими зазвичай стикаються менеджери в сучасному бізнесі. Це може бути стратегічне планування, управління змінами, розв'язання конфліктів тощо.

6. Розвиток критичного мислення та здатності аналізувати інформацію , коли здобувачі навчаються визначати ключові аспекти та приймати обґрунтовані висновки.

7. Дебати й обговорення сприяють активному обміну ідеями, допомагають здобувачам розвивати свої аргументаційні та переконливі навички.

8. Залучення до самостійного навчання, коли розв’язання проблемної ситуації виноситься на наступне заняття. Здобувачі стимулюються до самостійного вивчення і пошуку інформації

для розв'язання конкретних завдань і проблем. Це розвиває їхню здатність до самостійної роботи та пошуку рішень.

Проблемне викладання в менеджменті покликане підготувати здобувачів освіти до реальних викликів бізнес-середовища, сприяючи розвитку практичних і критичних навичок, необхідних для успішного управління.

Наведемо приклади застосування проблемного підходу до викладання менеджерських дисциплін:

Кейс-метод: Викладач може представити кейс-студію про компанію, яка стикається з проблемами управління персоналом. Здобувачі освіти розглядають ситуацію, аналізують причини проблем, обговорюють можливі стратегії роз'язання та роблять рекомендації.

Ролеві ігри та симуляції: Здобувачам може бути запропоновано взяти участь у симуляції управління проектом. Кожен отримує конкретну роль (керівник проекту, командний лідер, фахівець тощо) і повинен приймати рішення та взаємодіяти відповідно до своєї ролі.

Групова дискусія та дебати: Задати здобувачам тему для обговорення, наприклад, «Ефективне керівництво в умовах змін». Здобувачі освіти діляться своїми думками, аргументами, висловлюють свої точки зору та підтримують їх фактами.

Проєктна робота: Запросити здобувачів освіти розробити стратегію введення нового продукту на ринок. Вони повинні врахувати аналіз ринку, конкурентне середовище, маркетингові стратегії та план управління проектом.

Аналіз критичних випадків: Вивчення випадків невдач управління організаціями. Здобувачі освіти аналізують причини несприятливих подій та пропонують стратегії, які могли б попередити чи зменшити негативні наслідки.

Роз'язання проблем через бізнес-ігри: Використовуючи онлайн-бізнес-симуляції, здобувачі освіти можуть керувати власним віртуальним бізнесом, приймаючи стратегічні рішення, аналізуючи ринкову динаміку та розв'язуючи оперативні проблеми.

Застосування обговорень етичних проблем: Обговорення сценарію, де менеджер має вибрати між збереженням робочих

місць і збільшенням прибутку, здобувачі освіти мають визначити етично обґрунтовані рішення.

Ці підходи дозволяють здобувачам застосовувати теоретичні знання у практичних сценаріях, розвивати критичне мислення, творчість і комунікативні навички.

Інший підхід може розгорнути дискусію в аудиторії. Наприклад, пропонується декілька проблемних ситуацій у поясненні причин виникнення стратегічного менеджменту, які можуть включати реальні виклики, з якими організації стикаються при розробці та впровадженні стратегій. Наведемо декілька таких ситуацій, що вимагають обґрунтування рішень:

1. *Конкурентний тиск.* Організація опинилася під великим конкурентним тиском через зростання конкуренції в її галузі. Причиною стало різке зростання кількості конкурентів, нові гравці на ринку, зміни в попиті споживачів.

2. *Технологічні зміни*. Організація відчуває тиск від технологічних змін, що впливають на її виробничі процеси та способи надання послуг. Причина - швидкий технологічний прогрес, зміни у вимогах ринку, відставання від конкурентів.

3. *Зміна вимог споживачів:* Споживачі змінюють свої вимоги й уподобання, що призводить до втрати частки ринку. Причина - зміна культурних і соціальних тенденцій, нові очікування споживачів, розвиток альтернативних продуктів чи послуг.

4. *Фінансові труднощі.* Організація стикається із фінансовими труднощами, потребує перегляду стратегій для забезпечення стабільності та виживання. Причина - зміни в економіці, фінансові кризи, високий рівень боргового навантаження.

5. *Зміни в законодавстві*. Нові або змінені правила гри на ринку вимагають перегляду стратегій організації. Причини - зміни в законодавстві, нові стандарти та регуляції, зміна владних структур.

6. *Глобалізація.* Розвиток глобальних ринків створює нові можливості та виклики для компанії. Причини - зростання міжнародної конкуренції, розширення ринків, міжнародні торговельні зміни.

7. *Внутрішні проблеми управління.* Недоліки у внутрішньому управлінні створюють проблеми для досягнення стратегічних цілей. Причина - неспроможність адаптуватися до змін, конфлікти у команді, недостатнє управління ризиками.

Для ліпшого розуміння причин і роз'язання цих проблем викладач може використовувати кейси, групові дискусії та інші інтерактивні методи викладання, щоб здобувачі освіти мали можливість аналізувати справжні ситуації та розробляти стратегії відповіді.

Обговорення ситуацій середовища нестабільності та невизначеності у стратегічному менеджменті може бути корисним для розвитку навичок адаптації та прийняття рішень в умовах непередбачуваності. Ось кілька прикладів постановки питань для розв'язання проблемних ситуацій на лекції:

Як компанія може підготуватися до змін у законодавстві, адаптувати свою стратегію для врахування нових правил гри?

Як компанії можуть планувати свою стратегію в умовах геополітичної та економічної нестабільності?

Як компанії можуть узаємодіяти з інноваціями та забезпечувати свою конкурентоспроможність в умовах невизначеності?

Як компанії можуть адаптуватися до змін у споживацьких уподобаннях та реагувати на нові тренди?

Як компанії можуть готуватися до непередбачуваних змін у конкурентному середовищі?

Формулювання питань на лекціях з менеджменту є важливою частиною, яка може спровокувати інтерес і стимулювати дискусію серед здобувачів освіти.

Прийоми створення проблемних ситуацій досить різні:

- пояснення логіки наукового пошуку, до якої викладач запрошує слухачів;
- показ боротьби ідей, теорій концепцій в історичному та сучасному плані;
- безпосередня постановка проблеми, наприклад, пояснити втрати і вигоди від будівництва сміттєпереробного заводу.
- викладення інформації, яка містить суперечливі або протилежні думки;

- повідомлення фактів, які складно зрозуміти;
- зіставлення наукових знань з життєвим досвідом;
- постановка завдань з кількома альтернативними шляхами виконання;
- прогнозування нового, ще не здійсненого.

Наведемо кілька порад щодо правильного формулювання питань:

Ставте відкриті запитання, використовуйте запитання, які вимагають розгорнутої відповіді. Наприклад, «Як ви розумієте поняття лідерства в організаційному контексті?»

Застосовуйте запитання, які стимулюють критичне мислення. Наприклад, «Як ви вважаєте, що визначає успішну стратегію в сучасному бізнесі?»

Використовуйте питання для обговорення в групах, щоб сприяти колективному обговоренню. Наприклад, «Які переваги та недоліки може мати впровадження нової корпоративної культури для компанії?».

Ставте питання, які стимулюють здобувачів освіти ділитися своїми власними думками та досвідом. Наприклад, «Яка ваша точка зору на етичні питання в управлінні?».

Готуйте за*питання, які ставлять здобувачам завдання застосувати знання,* вони можуть стати відмінною основою для обговорення. Наприклад, «Як ви б застосували принципи теорії управління в конкретній ситуації?».

Звертайте увагу на сучасні тренди та інновації в управлінні. Наприклад, «Як ви думаєте, що впливає на зміни в стратегічному управлінні в еру цифрової трансформації?»

Порушуйте теми, які можуть викликати емоційні відгуки та стимулювати глибше обговорення. Наприклад, «Як ви реагуєте на випадок неуспіху в бізнесі і як це впливає на ваше бачення стратегії?»

Збалансоване використання цих типів питань сприяє вивченню та взаємодії здобувачів освіти, створюючи багатогранні та цікаві обговорення на лекціях з менеджменту.

У ході проведення проблемної лекції можуть виникати певні суперечки чи навіть конфлікти при обговоренні певних питань. Їх потрібно вміти предбачати й уникати. Важливо розуміти, що

суперечка на лекційному занятті - це зіткнення різних думок, під час якого кожна позиція відстоюється. Залежно від мети суперечки можуть стосуватися пошуку істини. Вони використовуються для перевірки думок та ідей. Суперечка полягає в тому, щоб переконати іншу сторону. Цього можна досягти лише тоді, коли відправник глибоко переконаний в обговорюваному питанні, а опонент готовий сприйняти його.

Викладач у ході проблемної лекції повинен мати чітку аргументацію своєї думки. Аргументація може бути спрямована на досягнення трьох цілей: обґрунтування власної думки, спростування думки опонента та на отримання додаткової інформації.

Суперечки не повинні доводити до конфлікту. Не завжди варто вступати в полеміку в аудиторії. Доречно уникати її. Звичайно, суперечки, в яких учасники ставляться один до одного з повагою, проявляють розум, такт і людяність, будуть мати високий моральний характер.

Спілкування в аудиторії - це взаємодія, в якій активними учасниками є рівноправні партнери – викладач і здобувач освіти. Викладач є основним джерелом впливу на аудиторію. Ефективність комунікації значною мірою залежить від його моральних, соціальних, психологічних та інтелектуальних характеристик.

Орієнтація, мотивація та відчуття мети є необхідними умовами для ефективної комунікації між викладачем і аудиторією. Позитивних результатів можна досягти лише за умови, що дискусії в аудиторії проводяться за високими моральними стандартами, а обидві сторони дотримуються моральних цінностей та етичних норм.

Значну зацікавленість і широке обговорення в аудиторії можуть викликати гостьові лекції. Гостьові лекції від експертів з менеджерських дисциплін можуть дати здобувачам цінний практичний досвід та реальні враження зі сфери управління. Для організації гостьових лекцій існують різні способи:

1. Запрошуйте висококваліфікованих фахівців та керівників з різних галузей, щоб вони поділитися своїм досвідом і знаннями з управління, розповіли про власні кар'єрні шляхи, успіхи та виклики.

2. Можна організовувати тематичні лекції, що розкривають конкретну тему чи аспект менеджменту, який є актуальним для здобувачів освіти. Наприклад, лекції про стратегічне планування, кризове управління, управління проєктами тощо.

3. Створюйте панельні обговорення з одночасною участю кількох експертів. Це може збагатити перспективи та дати здобувачам освіти змогу почути думки з різних галузей менеджменту.

4. Організовуйте круглі столи, де слухачі можуть задавати питання та обговорювати теми з гостем-лектором. Це створює непрямий обмін інформацією та можливість для глибоких обговорень.

5. Запрошуйте гостей для проведення майстер-класів, де вони можуть поділитися конкретними навичками та стратегіями управління, а також допомогти здобувачам розвивати практичні вміння.

6. Організовуйте екскурсії до офісів або виробничих підприємств, де здобувачі можуть отримати конкретний погляд на організаційну структуру та процеси управління.

7. Забезпечте можливість для здобувачів освіти можуть ставити запитання та взаємодіяти з гостем-лектором через діалог і відповіді на запитання.

8. Якщо гість-лектор не може бути фізично присутнім, розгляньте використання відеоконференцій чи інших технологічних інструментів для віддаленого спілкування.

Гостьові лекції можуть значно збагатити навчальний процес, дати здобувачам можливість зануритися у практичний світ менеджменту. Важливо планувати ці заходи так, щоб вони були цікавими та корисними для аудиторії.

Ефективність методики проведення гостьових лекцій залежить від кількох чинників, включаючи підготовку, взаємодію з аудиторією та структуру лекції. Такі лекції треба планувати та ретельно до них готуватися. Для цього необхідно познайомитися з гостем-лектором заздалегідь, обговорити тему та цілі лекції, а також очікування від візиту. Заздалегідь потрібно визначити основні завдання й очікування від лекції, щоб гість міг підготуватися відповідним чином. Важливо забезпечити зручне середовище для спілкування, можливість вільної взаємодії та

обговорення теми лекції з аудиторією. На таких лекціях важливо використовувати конкретні кейси або сценарії з реального життя, які можуть ілюструвати певні аспекти менеджменту та допомагати здобувачам розуміти теоретичні концепції.

Розглядайте можливість налаштування лекції відповідно до різних рівнів знань чи інтересів аудиторії, адже важливо забезпечити цікавий та взаємодійний досвід для здобувачів освіти, адаптуючи підхід до особливостей гостя та потреб аудиторії.

Оскільки для проведення лекції викладач ділиться власним аудиторним часом, важливо давати об'єктивну оцінку ефективності проведення гостьової лекції. Вона може бути здійснена за допомогою різних критеріїв, які відображають якість і вплив події на аудиторію. Про неї свідчить участі здобувачів освіти під час лекції: чи ставили вони запитання, брали участь у дискусіях чи вправах? Активна участь свідчить про зацікавленість івзаємодію. Після лекції можна провести анкетування або збір фідбеку від здобувачів щодо гостьової лекції. Питання можуть стосуватися якості матеріалу, презентації та загальної корисності події.

Про ефективність також свідчить динаміка лекції. Для цього треба відповісти на запитання, чи була вона цікавою та захоплюючою, чи вдалося гостю передати матеріал так, щоб слухачі не втрачали увагу. Варто перевірити, наскільки гість вдало застосував теоретичні концепції до практичних ситуацій. Це може бути видно з використання прикладів, кейсів або власного досвіду. Якісною оцінкою готьової лекції є рівень взаємодії гостя з аудиторією. Треба проаналізувати, чи були відкриті здобувачі для діалогу та обговорення, чи відповідав гість на їх запитання. Важливо, наскільки інформація та поради, які дав гість, можуть бути корисними для здобувачів освіти в їхній подальшій кар'єрі в менеджменті.

Гостьові лекції у студентських аудиторіях можуть бути ефективним засобом збагачення навчального процесу та надання здобувачам цінного практичного досвіду. Гості, які мають практичний досвід у відповідній галузі, можуть відкрити здобувачам унікальний погляд на реальні виклики та ситуації, з якими вони можуть стикатися в майбутньому. Присутність на

лекції видатних особистостей або відомих фахівців може стимулювати інтерес і мотивацію здобувачів освіти до вивчення предмета. Гості можуть поділитися конкретними прикладами зі своєї власної практики, що допомагає здобувачам легше розуміти теорію та її застосування в реальному житті. Гості можуть принести власні думки, погляди та підходи, розширюючи перспективу здобувачів освіти та допомагаючи їм бачити предмет з іншого кута зору. Вони піднімають низку питань і відповідей, де здобувачі освіти можуть безпосередньо спілкуватися з експертом, отримуючи відповіді на свої запитання. Гостьові лекції надають здобувачам можливість побудувати зв'язки з відомими особистостями й експертами в галузі, що може бути корисним у майбутньому.

Взаємодія з гостем, використання кейсів та обговорень додають інтерактивність до лекції, що поліпшує усвідомлення та засвоєння матеріалу.

Гості можуть допомогти здобувачам відстежувати останні тренди та інновації у відповідній галузі, надаючи актуальну інформацію, можуть сприяти розвитку комунікаційних навичок, критичного мислення та аналітичних умінь у здобувачів освіти.

Загальною метою гостьових лекцій є створення глибшого розуміння предмета, надання здобувачам можливості навчатися від досвідчених професіоналів і стимулювання їхнього професійного розвитку.

Гостьові лекції з менеджерських дисциплін можуть бути важливим елементом збагачення навчального процесу та надання здобувачам погляду з першого джерела. Ці лекції можуть містити виступи успішних менеджерів, підприємців, експертів галузі чи інших видатних особистостей. Існують деякі особливості процесу організації та проведення гостьових лекцій. Для цього необхідно врахувати такі аспекти організації та комунікації:

- Вибирайте гостя, який має великий досвід у менеджменті та може дати цінні практичні поради.
- Забезпечте різноманітність гостей, представляючи різні галузі та напрямки менеджменту.
- Обговоріть тему лекції з гостем, щоб вона відповідала потребам здобувачів освіти та матеріалу, який уже вивчено.

- Забезпечте можливості для питань і відповідей, обговорень і взаємодії між гостем і здобувачами.
- Використовуйте онлайн-платформи для створення опитувань або чату для взаємодії.
- Записуйте лекцію для тих, хто не може взяти участь у прямому ефірі.
- Дайте гостю можливість ділитися своїми особистими випадками та досвідом, що може зробити лекцію більш цікавою та практичною.
- Підготуйте здобувачів освіти до лекції, надаючи їм інформацію про гостя та тему.
- Заохочуйте здобувачів освіти готувати запитання для гостя.
- Забезпечте можливість для подяки гостю та додаткових запитань після лекції, можливо, через електронну пошту чи онлайн-форум.
- Запропонуйте здобувачам завдання або проєкт, пов'язаний з темою лекції гостя, яке їм потрібно виконати та представити.
- Збирайте відгуки здобувачів освіти про корисність і цікавість гостьової лекції.
- Гостьові лекції можуть стати важливим додатком до освітнього процесу, допомагаючи здобувачам отримати практичний інсайт, розширити свої знання у сфері менеджменту.

Загальна оцінка ефективності може бути суб'єктивною, але комбінація різних критеріїв та отримання повного фідбеку можуть створити зрілу картину про вплив гостьової лекції на аудиторію та цінність, яку вона додає до навчального процесу.

3.6. Відеолекції та інтерактивні презентації

У закладах вищої освіти в умовах коронавірусної пандемії та російсько-української війни відбувся перехід до дистанційного навчання переважно на платформах Google Meet і Zoom, а також через корпоративну електронну пошту Google та Google Календар з розкладом занять. Лекції читаються переважно за допомогою відеоконференцій. Це, звичайно, свідчить про брак

живого спілкування. Наприклад, у Google Meet, коли викладач проводить презентацію на екрані свого пристрою, він або взагалі не бачить учасників зустрічі, або бачить лише обмежену їх кількість, або їхні «аватари». Безперечно, онлайн-зустрічі поступаються реальному спілкуванню.

Зменшення живого і безпосереднього спілкування збіднює студентське життя і зводить цінність університетської освіти до набору короткострокових спеціалізованих онлайн-курсів.

У цьому контексті викладачі повинні підтримувати відповідний психоемоційний фон, створювати дружню атмосферу і подавати матеріал живою, імпровізованою і зрозумілою мовою.

Для підвищення уваги та зацікавленості здобувачів освіти під час відеоконференцій викладачі повинні намагатися максимально задіяти як вербальну та логічну, так і образну (зорову та слухову) пам'ять. Для цього важливо використовувати мультимедійні презентації, таблиці, графіки, відео.

До основних переваг лекцій у формі відеоконференцій можна віднести:

- можливість залучити до навчання людей, які не можуть відвідувати лекції в аудиторії, оскільки мають труднощі з мобільністю. Використання онлайн-конференцій відкриває нові можливості для дистанційної освіти і робить її по-справжньому збагачуючою;
- максимально комфортні умови роботи як для викладачів, так і для здобувачів освіти (персоналізоване робоче місце, оптимальна температура, зручний одяг тощо);
- відсутність логістичних проблем (це особливо важливо в умовах закриття дверей та обмежень руху громадського транспорту), економія часу та коштів на поїздку до навчального закладу;
- відсутність регіональних обмежень: віддалені локації лекції можна читати або слухати на відстані;
- онлайн-режим розширює можливості для участі викладачів з інших закладів, роботодавців та кваліфікованих фахівців з різних регіонів;

- використання мультимедійних елементів і динамічних об'єктів для створення візуальної моделі процесу, що вивчається, а також перегляд відеоролика з теми дозволяє утримувати увагу слухача;
- викладач може виконати обчислювальне завдання на своєму комп'ютері і показати екран усім учасникам;
- онлайн-навчання зменшує психологічні бар'єри для здобувачів, які соромляться ставити запитання або уточнювати незрозумілі моменти, відеоконференції забезпечують більш інклюзивну комунікацію;
- учасники можуть бачити і чути один одного, обмінюватися зображеннями і показувати екрани. Інтерактивність, активне спілкування й обговорення між здобувачами та викладачами значно підвищує мотивацію до навчання, підвищує результати навчання.

В онлайн-режимі лекція може бути у форматі візуалізації, коли здобувачі освіти коментують візуальні елементи лекційного матеріалу (слайди, схеми, таблиці, графіки, моделі тощо), оголошені викладачем на початку лекції, можливо навіть заздалегідь заплановані помилки.

Вимушений перехід до онлайн-освіти став потужною рушійною силою для вдосконалення освітнього процесу. Використання сучасних засобів комунікації зробило процес навчання більш цікавим і доступним. Крім того, швидке занурення в онлайн-навчання дозволило викладачам і здобувачам отримати цінний досвід продуктивної роботи у кризових і стресових ситуаціях, допомагаючи розвивати гнучких професіоналів, здатних знаходити інноваційні рішення й адаптуватися до нових ситуацій.

Онлайн-лекції не дають гарантії підтримання уваги слухачів протягом лекційного часу. Тому вдалим підходом до активізації участі здобувачів у навчальному процесі є поділ часу лекції на частини, кожна з яких вирізняється способом взаємодії, видом діяльності, рівнем активності учасників лекції. Важливе значення має підтримання відеозв'язку з аудиторією.

Вступна частина лекції передбачає активне спілкування між учасниками навчального процесу. На цьому етапі презентується

тема та цілі, подається план лекційного матеріалу, звертається увага на основні питання та суперечливі твердження, демонструється презентація, що пояснює головний зміст теми. У наступній частині лекції здобувачам можна запропонувати працювати самостійно, використовуючи роздаткові матеріали до лекції, підготовлені та запропоновані викладачем. Протягом часу самостійної роботи викладач повинен підтримувати зв'язок зі здобувачами та надавати зворотній зв'язок, якщо це необхідно. Наступний етап проведення лекції має бути у вигляді обговорення виконаного завдання, у ході якого здобувачі повідомляють результати самостійного дослідження, що дає можливість разом підвести підсумки та зробити висновки з вивченого матеріалу.

Підготовка та проведення інтерактивних онлайн-лекцій з менеджменту вимагає особливого підходу для забезпечення ефективності та залучення учасників. На платформі Google Meet є можливість застосовувати такі методи комунікації як опитування, голосування або чат для залучення учасників.

Щоб залучити учасників до обговорень, необхідно підготувати питання та способи стимулювання їхньої активності. Для цього можна використовувати віртуальні дошки, слайди та інші інструменти для візуалізації інформації.

У різних темах дисципліни предметом обговорення можуть бути проблемні питання, практичні завдання та кейси, завдання для спільної роботи над документами або проєктами. Такий формат лекцій дуже зручний для залучення гостей або експертів для виступів або обговорення певних тем.

Варто також готувати відкриті питання для обговорення. Це створює можливості для висловлення власних думок та ідей учасників через обговорення.

Загалом, важливо створити динамічну та взаємодійну атмосферу, яка би сприяла активній участі всіх учасників навчального процесу та поліпшила засвоєння матеріалу.

В онлайн-режимі при проведенні лекцій також доречно використовувати навчальні відеоматеріали - відеоогляди, відеолекції, відеомайстер-класи та відеоінструкції. Вони не можуть займати велику частку часу лекції (оптимально – до 10 хв.), тому необхідно чітко продумати і написати опорну схему,

яка враховує сценарії, хронометраж тощо. Їхній зміст має безпосередньо стосуватися теми лекції. Викладач має обґрунтувати доцільність цих відеоматеріалів і пов’язати їхній зміст з метою лекції.

В умовах онлайн навчання важливо дотримуватися лекційного етикету, який має свою специфіку.

При проведенні онлайн-лекції мають значення:

1. Технічна підготовка: учасники повинні забезпечити стабільне інтернет-з'єднання, можливості пристрою та навички користування онлайн-платформою.

2. Вимкнення звуку: вимикайте мікрофон, коли не говорите, щоб мінімізувати фоновий шум.

3. Використання камер: увімкнення камер може підвищити активність учасників і створити відчуття присутності, але не завжди є необхідним.

4. Функція чату: онлайн-платформи часто вмикають функцію чату для запитань і коментарів.

5. Відволікаючі фактори: учасники повинні мінімізувати відволікаючі фактори у своєму середовищі, такі як навколишній шум або перегляд веб-сторінок, не пов'язаних з навчанням.

6. Технічні питання: етикет вимагає розуміння того, що можуть виникнути технічні проблеми, які вимагають терпіння та розуміння з боку всіх учасників.

Дотримання етикету під час віртуальних лекцій пов'язане з певними проблемами та міркуваннями.

Технічна підготовка: передбачає, що всі учасники повинні мати необхідне обладнання, програмне забезпечення та стабільне з'єднання з Інтернетом. Технічні проблеми можуть переривати лекції.

Вмикання та вимикання мікрофона: знання того, коли вмикати та вимикати мікрофон, має вирішальне значення для мінімізації фонового шуму. Викладач має можливість вимикати його, коли учасники не говорять, і вмикати, коли вони ставлять запитання або беруть участь в обговоренні.

Використання камер: камери не завжди необхідні, але вони можуть допомогти полегшити участь і взаємодію. Під час використання відео учасники мають бути уважними до свого зовнішнього вигляду й оточення.

Функція чату: онлайн-платформи мають функцію чату для запитань і коментарів. Учасники повинні використовувати цю функцію з повагою й уникати спаму та обговорень, що не стосуються теми.

Спільний доступ до екрана: лекторам і здобувачам освіти може знадобитися спільний доступ до екрана для презентацій чи демонстрацій. Рекомендується використовувати цю функцію за призначенням і уникати неактуального контенту.

Відволікаючі фактори: слід звести до мінімуму відволікаючі фактори у власному середовищі учасника, такі як гамір, багатозадачність і перегляд веб-сторінок у невідповідних цілях.

Інтернет-етикет: учасники повинні знати про кодекси поведінки в Інтернеті, наприклад, уникати образливих висловлювань, дотримуватися стислості в письмовому спілкуванні та поважати приватність.

Технічні проблеми: частиною інтернет-етикету є розуміння того, що технічні проблеми можуть трапитися з будь-ким. Терпіння та розуміння є важливими, коли виникають технічні проблеми.

Конфіденційність: учасники повинні поважати власну приватність і приватність інших, наприклад, не записувати лекції і не ділитися конфіденційною інформацією без дозволу.

Взаємодія: заохочується активна участь в обговореннях, ставити запитання та взаємодіяти з лекційним контентом через чат та інші функції, щоб підтримувати відчуття спільноти й участі.

Запасний план: учасники повинні мати запасний план на випадок технічних проблем, наприклад, альтернативне обладнання або під’єднання до Інтернету.

Зворотній зв'язок: конструктивні відгуки про формат онлайн-лекцій допоможуть поліпшити майбутні сесії.

Недотримання встановленого лекційного етикету може призвести до низки наслідків, які вплинуть як на академічні, так і на соціальні аспекти, що означають зниження ефективності навчання; втрати важливої інформації; поганого засвоєння матеріалу та погіршення академічної успішності; зниження активності, якщо обмежується інтерес до предмета і розуміння його змісту; втрати можливості для налагодження контактів;

погіршення професійного іміджу викладача; проблем з етикетом у групових проєктах і спільних заходах, що ведуть до порушення командної роботи, перешкоджають згуртованості в академічних групах.

Розділ 4

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ: ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЇХ ПРОВЕДЕННЯ

4.1. Види та структура практичних занять

Практичні заняття є важливою частиною навчального процесу, що дозволяє студентам застосовувати теоретичні знання на практиці. Практичні заняття проводяться відповідно навчальної програми дисципліни.

Практичне заняття – це форма навчання, під час якої студенти отримують можливість застосовувати теоретичні знання окремих положень навчальної дисципліни у практичних ситуаціях через індивідуальне або групове виконання різноманітних завдань. Метою проведення практичних занять є забезпечення застосування теоретичних знань на практиці, формування та розвиток професійних навичок і вмінь, формування критичного мислення та навичок розв’язання проблем, сприяння спілкуванню та співпраці, підвищення мотивації та зацікавленості, а також оцінка знань і навичок. Практичні заняття допомагають студентам засвоїти матеріал більш ефективно і підготувати їх до реальної роботи в майбутньому. Це може бути виконання завдань, розв'язання кейсів, проведення досліджень, робота у групах, тренінги, семінари та інші активні форми навчання, спрямовані на розвиток практичних навичок і вмінь студентів. Існують різні види практичних занять, які варіюються залежно від навчальної дисципліни, мети та методів навчання.

Практичні заняття доповнюють лекційні й характеризуються через такі відмітності:

- ✓ інтерактивність і динамічність;
- ✓ зосередження на практичному застосуванні знань;
- ✓ забезпечення можливості здобувачам освіти самостійно працювати та приймати рішення;
- ✓ сприяння розвитку навичок здобувачів освіти, які знадобляться в реальному житті.

Практичні заняття займають важливе місце в системі вищої освіти реалізуючи освітні, методичні та виховні функції.

Освітня функція передбачає поглиблення знань, які були представлені на лекціях, студенти навчаються аналізувати, критикувати та інтерпретувати різні теорії, концепції та підходи, обґрунтовувати свою позицію й аргументувати думки, що сприяє розвитку мислення.

Методична функція реалізується через активну участь студентів у навчальному процесі, що сприяє кращому засвоєнню матеріалу, навчанні через взаємодію внаслідок виконання групових завдань та індивідуалізованого підходу на основі виконання відповідних завдань.

Виховна функція обумовлює розвиток комунікативних навичок шляхом участі у дискусіях, що допомагає студентам розвивати навички спілкування, переконання й ефективного представлення своїх думок; формування відповідальності, оскільки студенти вчаться брати на себе відповідальність за підготовку до занять і якість своїх виступів; етичне виховання в процесі обговорення моральних та етичних аспектів різних питань, що сприяє формуванню особистої етики та моральних принципів.

Практичні заняття відіграють ключову роль у системі освіти, сприяючи глибокому засвоєнню теоретичних знань, розвитку професійних навичок у підготовці студентів до реальних робочих умов. Основні рольові аспекти практичних занять, які забезпечують досягнення мети, відображено в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Роль практичних занять в освітньому процесі

Застосування теоретичних знань на практиці	Практичні заняття дозволяють студентам побачити, як теоретичні концепції застосовуються в реальних ситуаціях, що сприяє глибшому розумінню матеріалу. Поєднання теорії з практикою робить навчання більш ефективним та цілісним.
Розвиток професійних навичок	Практичні заняття допомагають студентам набути конкретних професійних навичок, необхідних для їх майбутньої кар'єри, а в разі необхідності – й відповідних технічних навичок

	(користування спеціальними програмами, обладнанням та інструментами).
Формування навичок самостійної роботи	Практичні заняття містять індивідуальні завдання, що розвивають здатність самостійно працювати та розв'язувати проблеми. Самостійна підготовка та виконання завдань забезпечують опанування навичок планування та організації.
Розвиток критичного й аналітичного мислення	Виконання різноманітних завдань у ході практичних занять розвиває вміння аналізувати інформацію, робити висновки та синтезувати нові знання на основі отриманих даних, розв'язання конкретних проблем, що стимулює критичне мислення.
Підготовка до професійної діяльності	Практичні заняття дозволяють студентам зануритися у реальні робочі умови, наприклад, через стажування, практики, а також сприяють соціалізації у професійному середовищі через узаємодію з професіоналами та колегами, адаптації до майбутньої професії.
Підвищення мотивації до навчання	Практичні заняття роблять навчання більш цікавим і мотивують студентів до глибшого вивчення предмета через актуалізацію реального досвіду. Коли студенти бачать практичну цінність того, що вони вивчають, вони з більшою ймовірністю будуть активно брати участь у навчальному процесі.
Розвиток комунікативних і міжособистісних навичок	Багато практичних занять передбачають роботу в групах, що сприяє розвитку навичок командної роботи, комунікації та лідерства. Студенти вчаться презентувати свої результати, доповідати про виконану роботу, що розвиває їхні презентаційні та ораторські навички.
Контроль і самоконтроль у навчанні	Практичні заняття дозволяють викладачам оцінити рівень засвоєння матеріалу студентами на практиці, отримати рефлексію на лекційні заняття. Студенти отримують можливість здійснити самооцінювання – оцінити власні знання та навички, виявити сильні та слабкі сторони, що сприяє самовдосконаленню.

Вибір форми проведення практичних занять залежить від мети, змісту курсу та специфіки професійної підготовки здобувачів вищої освіти. При вивченні менеджерських дисциплін використовуються такі форми проведення практичних занять як семінарські заняття, практикуми, тренінги, проєктні робити, стажування (практики). Викладач може комбінувати різні методи та форми роботи, щоб забезпечити всебічний розвиток студентів, підготувати їх до професійної діяльності та сприяти ефективному засвоєнню знань.

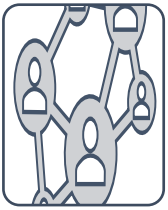
Основні методи навчання, які використовуються для проведення практичних занять з менеджерських дисциплін, узагальнено на рис. 4.1.

Завданням практичних занять з менеджерських дисциплін, що зумовлюють конкретний вид заняття є досягнення таких цілей: закріплення теоретичних знань студентів з менеджменту, розвиток їх практичних навичок і лідерських якостей, підготовка до роботи на менеджерських посадах, формування компетенцій, необхідних для ефективної роботи в команді.

Семінарське заняття – це форма навчального заняття, яка передбачає активну участь студентів у обговоренні, аналізі та дослідженні певної теми. На відміну від лекції, де викладач виступає у ролі транслятора знань, семінар ґрунтується на принципах взаємодії та співпраці. Студенти у процесі підготовки до семінару здійснюють дослідницьку роботу, шукають та аналізують інформацію з різних джерел, результатом чого є доповіді, реферати, презентації. В ході проведення семінарського заняття студенти не просто слухають підготовлену інформацію, а беруть активну участь в обговоренні, висловлюють свої думки, аргументують позиції, ставлять запитання. Викладач спрямовує дискусію, ставить проблемні питання, стимулює критичне мислення студентів.

За джерелом знань

- Словесні методи: розповідь, пояснення, бесіда
- Наочні методи: демонстрація, ілюстрація, робота із звітністю, діаграмами, відеоматеріалами
- Практичні методи: вправи, проблемні ситуації, проекти



За характером пізнавальної діяльності

- Інформаційно-рецептивні методи: спрямовані на сприйняття та запам'ятовування інформації.
- Репродуктивні методи: спрямовані на відтворення знань, навичок і вмінь засвоєних раніше.
- Проблемно-пошукові методи: спрямовані на розвиток критичного мислення, навичок аналізу та розв'язання проблем.
- Дослідницькі методи: спрямовані на формування дослідницьких навичок, уміння самостійно проводити дослідження та робити висновки.

За ступенем активності студентів:

• Пасивні методи: не передбачають активної участі студентів у навчальному процесі (робота з текстовими матеріалами).

•Активні методи: передбачають активну участь студентів у навчальному процесі (бесіда, дискусія, рольова гра, проєктна діяльність).

За метою навчання:

• Освітні методи: спрямовані на передачу знань, навичок і вмінь.

• Виховні методи: спрямовані на формування особистості студента, його ціннісних орієнтацій та світогляду.

• Розвиваючі методи: спрямовані на розвиток пізнавальних здібностей, критичного мислення, творчості.

Рис. 4.1. Методи навчання

Особливістю семінарських занять є виконання групових завдань, що сприяє розвитку навичок командної роботи, комунікації, співпраці. Семінарські заняття мають не лише теоретичний, а й практичний аспект. Знання та навички, здобуті під час семінару, можуть бути застосовані в реальних ситуаціях.

Основними цілями семінарського заняття є:

- ✓ поглиблення та засвоєння теоретичних знань;
- ✓ розвиток навичок критичного мислення, аналізу та синтезу інформації;
- ✓ формування навичок аргументації та ведення дискусії;
- ✓ удосконалення навичок роботи з джерелами інформації;
- ✓ розвиток навичок командної роботи та комунікації;
- ✓ виховання самостійності та відповідальності.

Залежно від пріоритетності виставлення цілей розрізняють такі види семінарських занять: семінар-дискусія – найпоширеніший вид семінару, де студенти обговорюють певну тему, висловлюють свої думки й аргументують позиції; семінар-практикум передбачає застосування теоретичних знань на практиці, виконання завдань творчого, пошукового та дослідного характеру; семінар-переговори передбачає, що студенти ведуть переговори з певного питання, намагаються досягти компромісу; семінар-конференція – студенти готують доповіді та презентують їх на конференції, відповідають на запитання інших учасників.

У процесі викладання менеджерських дисциплін семінарські заняття дозволяють розвивати як професійні, так і загальні компетенції. Так, *семінар-дискусія* спрямований на розвиток навичок критичного мислення, аналізу, аргументації, а також на формування вміння чітко та лаконічно висловлювати свої думки, комунікувати для винайдення спільного рішення або компромісу щодо обговорюваної теми. Ці навички можуть бути корисними не лише в навчанні, а й у будь-якій сфері життя, де потрібно вміти чітко та лаконічно висловлювати свої думки, аргументувати свою позицію та брати участь у дискусіях. *Семінар-конференція* спрямований на розвиток навичок самостійної дослідницької роботи, аналітичного мислення, публічних виступів, чіткості й лаконічності висловлювань. Такий тип заняття як семінар-переговори стимулює розвиток навичок ведення переговорів, аргументації, прийняття рішень та компромісу. Ключовими

особливостями *семінару-переговорів* є імітація реальних переговорів: студенти беруть на себе ролі сторін, які ведуть переговори, та намагаються досягти певної угоди; знайомляться з різними методами ведення переговорів і навчаються їх використовувати; вчаться формулювати свої аргументи, переконливо доносити свою точку зору та відстоювати свої інтереси; вчаться аналізувати ситуацію, оцінювати альтернативи та приймати оптимальні компромісні рішення, які б задовольняли інтереси всіх сторін. Відмітність *семінару-практикуму* від інших видів семінарських занять полягає в акцентуванні уваги на практичному застосуванні знань через формування вміння вирішувати практичні завдання, що також підсилює розвиток навичок самостійної роботи. Важливим аспектом є використання різних методів аналізу даних, зокрема статистичних.

Семінари дозволяють студентам глибше вивчати й обговорювати матеріал, що сприяє його кращому розумінню та запам'ятовуванню, а підготовка до занять часто вимагає самостійного дослідження, аналізу джерел та підготовки презентацій, що розвиває навички наукової роботи. Дискусії та дебати під час семінарів сприяють розвитку критичного мислення, вміння аргументувати свою позицію, аналізувати різні думки. Інтерактивний та динамічний формат семінарів робить навчання більш цікавим і мотивуючим для студентів, оскільки вони активно залучені до процесу. Проведення семінарських занять передбачає активну участь як викладача, так і студентів. Викладач виконує роль модератора й організатора, забезпечуючи структурованість та цілеспрямованість заняття. Студенти ж мають можливість глибше зрозуміти матеріал, розвинути навички критичного мислення та комунікації, що сприяє їхньому професійному й особистісному зростанню.

Практикуми з менеджерських дисциплін повинні містити різноманітні типи завдань, які дозволять студентам застосовувати теоретичні знання на практиці, розвивати управлінські навички та готуватися до реальних бізнес-ситуацій. Серед практичних завдань, які використовуються на практикумах, можна виділити: розрахункові завдання на визначення окремих показників діяльності підприємства чи характеристики окремої сфери менеджменту; аналіз реальних або

вигаданих бізнес-ситуацій у формі кейсів; розробка бізнес-планів або їх функціональних частин; виконання рольових ігор, що моделюють управлінські ситуації; виконання індивідуальних або групових проєктів; участь у бізнес-симуляціях для прийняття рішень у віртуальному середовищі; розробка стратегічних планів для компаній, враховуючи різні бізнес-умови та ризики; SWOT-аналіз компаній або проєктів для оцінки їхніх сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; аналіз фінансових звітів і показників компаній; створення планів управління проектами з використанням різних методологій, наприклад PMBOK або Agile; досліджувати і пропонувати оптимізацію організаційних структур компаній; оцінка ефективності управління персоналом; розробка планів змін для організації на основі стратегій управління змінами; проведення та аналіз ринкових досліджень для прийняття обґрунтованих управлінських рішень; створення внутрішніх політик і процедур для компаній. Завдання практикумів з менеджерських дисциплін мають відповідати таким вимогам як реалістичність, складність, відповідність цілям практикуму та бути цікавими для студентів. Уведення різноманітних типів завдань у практикуми з менеджерських дисциплін допоможе студентам розвинути необхідні навички та знання для успішного старту кар'єри.

Тренінг як форма практичного заняття – це спеціально організований вид навчальної діяльності, спрямований на розвиток певних знань, умінь, навичок і компетенцій у студентів через інтерактивні методи навчання. Тренінги відрізняються від традиційних лекцій та семінарів тим, що вони включають активнішу участь студентів, практичні завдання, рольові ігри, моделювання ситуацій та зворотний зв'язок й використовуються як доповнення до традиційних методів. Використання тренінгів у освітньому процесі забезпечує надійне досягнення таких цілей: розвиток нових і поліпшення наявних навичок і вмінь; зміна поведінкових моделей у розв’язанні професійних проблем; розвиток креативності у розробці та прийнятті рішень; налагодження командної роботи; розвиток лідерських якостей. Перевагами проведення тренінгів у викладанні менеджерських дисциплін є підвищення мотивації студентів через активні методи навчання, сприяння міцнішому засвоєнню теоретичних

знань через їх практичне застосування, розвиток комунікативних та соціальних навичок через спільну роботу в групах, підготовка до професійної діяльності через моделювання реальних бізнесових ситуацій.

У процесі викладання менеджерських дисциплін тренінги може проводити викладач, запрошений практик або використовуватись відкриті тренінги у рамках неформальної освіти.

Проведення практичного заняття ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі – тестах для виявлення ступеня оволодіння студентами теоретичними положеннями, завданнях різної складності для розв'язування їх студентами на занятті та необхідних дидактичних засобів. Підготовка до занять здійснюється за рахунок часу, відведеного на самостійну роботу студента. Самостійна робота студентів є важливою складовою частиною навчального процесу, спрямованою на поглиблення знань, отриманих на лекціях та практичних заняттях, а також на розвиток навичок самостійного пошуку та аналізу інформації. Згідно з навчальними планами, на самостійну роботу студентів відводиться значна кількість часу. Викладачі розробляють методичні рекомендації до виконання завдань на самостійне опрацювання, де визначається перелік тем, які студенти повинні опрацювати самостійно, рекомендовану літературу, завдання для виконання тощо.

Важливою умовою ефективної самостійної роботи студентів є самодисципліна та вміння організувати свій час. Студенти повинні чітко планувати свою роботу, ставити перед собою реальні цілі та дотримуватися їх виконання. Для міцнішого засвоєння матеріалу рекомендується використовувати різні методи навчання, такі як читання, конспектування, запам'ятовування, повторення, самоконтроль. Також корисно обговорювати опрацьовані теми з іншими студентами, викладачами або консультантами.

Раціональна організація самостійної роботи студентів – це планування часу, використання різноманітних навчальних ресурсів, активні методи навчання, групова робота, систематичне повторення матеріалу, правильна організація робочого місця, використання сучасних технологій, рефлексія та мотивація. Ці

методи допомагають студентам не лише засвоювати знання, але й розвивати важливі навички, необхідні для їх майбутньої професійної діяльності.

4.2. Методологічні основи активізації навчального процесу

Формування зацікавленості до навчання у студентів вимагає комплексного підходу, який передбачає різноманітні методи та технології активізації навчального процесу. Активізація навчального процесу студентів – це важливе завдання практичних занять, яке сприяє кращому засвоєнню знань, розвитку навичок, умінь і компетенцій, а також формуванню активної життєвої позиції. Методологічні засади активізації навчального процесу студентів у ході підготовки та проведення практичних занять ґрунтуються на ряді теоретичних концепцій, які обґрунтовують і описують методи активізації навчального процесу:

✓ *теорія проблемного навчання* передбачає, що навчання ґрунтується на постановці та розв'язанні проблемних задач, які стимулюють пізнавальну активність студентів, спонукають до самостійного пошуку інформації, аналізу та прийняття рішень, відповідно розвиваються навички дослідницької діяльності та креативного мислення;

✓ *теорія діяльнісного підходу* розглядає навчальний процес через активну діяльність студентів, яка може передбачати різні форми роботи (дослідницькі проекти, дискусії, рольові ігри та інші) і має бути цілеспрямованою, вмотивованою та відповідати навчальним цілям, що забезпечує формування навичок і вмінь, необхідних для майбутньої професійної діяльності;

✓ *теорія гуманізації навчання* покладає особистість студента, його потреби, інтереси, здібності, цінності в центр навчального процесу; відповідно, навчання спрямоване на формування всебічно розвиненої особистості: не лише на засвоєння знань і навичок, але й на розвиток емоційної сфери, моральних якостей, естетичного смаку, творчих здібностей;

✓ *теорія розвивального навчання* розглядає цей процес як одночасне засвоєння знань, формування навичок і розвиток

пізнавальних здібностей студентів (пам'яті, уваги, мислення, уяви); такий підхід, стимулюючи пізнавальну активність і творчість студентів, створює умови для самостійного навчання та дослідницької діяльності;

✓ *теорія емоційно-образного навчання* ґрунтується на ідеї про те, що знання краще засвоюються, якщо вони емоційно забарвлені та пов'язані з образами, що забезпечує використання відповідних методів (метод «швидкого читання», метод «змінних пар»), які сприяють розвитку пам'яті, уваги, мислення й уяви студентів.

Зауважимо, що не існує універсальної теорії активізації навчання, яка б підходила для всіх випадків. Узагальнюючи різні теоретичні концепції можна визначити основні методологічні принципи активізації навчального процесу, які забезпечують його ефективність і результативність.

1. Принцип суб'єктності навчання. Студент виступає не як пасивний реципієнт знань, а як активний суб'єкт навчальної діяльності, а навчальний процес спрямований на розвиток його самостійності, творчості та критичного мислення. Створюються умови для формування активної життєвої позиції та відповідальності за результати навчання.

2. Принцип проблемності навчання ґрунтується на ідеї про те, що знання ліпше засвоюються, якщо вони здобуваються не в готовому вигляді, а у процесі розв’язання проблем.

3. Принцип діяльнісного підходу передбачає, що знання, навички та вміння ліпше засвоюються та формуються не в процесі пасивного сприйняття інформації, а через активну діяльність студентів.

4. Принцип інтеграції. Вивчення різних дисциплін і предметних сфер інтегрується, що забезпечує цілісне сприйняття світу та формує системне мислення. Цей принцип відтворює реалізацію міжпредметних зв'язків і комплексних підходів до вивчення тем, розвиваючи навички аналізу інформації з різних джерел і синтезу знань.

5. Принцип особистісної орієнтації дозволяє враховувати у процесі навчання індивідуальні особливості, здібності та потреби кожного студента. Використовуються диференційовані та

індивідуалізовані підходи до навчання, а також створюються умови для саморозвитку та самореалізації особистості.

6. Принцип мотивації навчання. Використовуються різноманітні методи та прийоми для мотивації студентів до навчання, формування стійкого інтересу до знань і розвитку пізнавальної активності. Створюється атмосфера співпраці та взаємоповаги, де студенти відчувають себе цінними членами навчального колективу. Використовуються стимули та заохочення для кращого засвоєння знань і розвитку навичок.

7. Принцип інформатизації навчання передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для підвищення ефективності навчання, забезпечення доступу до інформаційних ресурсів і стимулювання пізнавальної активності студентів, що забезпечує розвиток цифрових навичок, формування вмінь працювати у цифровому середовищі.

8. Принцип єдності теорії та практики. Навчання поєднує теоретичні знання з практичними навичками, що забезпечує їх стійке засвоєння та готовність студентів до застосування знань у реальних умовах. Формується професійна компетентність і практична спрямованість навчання.

9. Принцип науковості. Зміст і методи навчання ґрунтуються на актуальних наукових знаннях і досягненнях. Використовуються сучасні методи дослідження та наукова методологія. Розвиваються навички критичного мислення й аналізу наукової інформації.

10. Принцип гуманітаризації навчання ґрунтується на визнанні цінності людини, її особистості та розвитку її творчого потенціалу. У центрі навчального процесу знаходиться особистість студента, його всебічний розвиток: не лише засвоєння знань і навичок, а й розвиток емоційної сфери, моральних якостей, естетичного смаку, творчих здібностей, формування світогляду, духовності, гуманізму, розуміння людини та її місця у світі.

Комплексний підхід, які поєднує теоретичні положення різних концепцій та враховує їх основні принципи, представляє теорія управління процесом засвоєння знань. Це сукупність теоретичних положень і методичних рекомендацій, спрямованих на оптимізацію процесу засвоєння знань студентами де процес

засвоєння знань розглядається як керований, на який можна і необхідно цілеспрямовано впливати для досягнення вищих результатів. Засвоєння знань як процес має такі етапи як сприйняття, розуміння, запам'ятовування, застосування, узагальнення, на кожному з яких використовуються певні методи та прийоми навчання. Реалізація положень теорії управління процесом засвоєння знань при викладанні менеджерських дисциплін має ряд переваг, зокрема: поліпшення якості освіти та більш глибше розуміння навчального матеріалу внаслідок системності управління процесом засвоєння знань; ефективна організація навчального процесу та вищі результати навчання забезпечуються поетапним підходом і регулярним зворотним зв'язком; активне залучення студентів до навчальної діяльності сприяє розвитку їхньої самостійності та відповідальності за власне навчання.

Вибір технологій активізації навчання залежить від таких факторів як мета і завдання навчання, змісту навчального матеріалу, що відображається в програмі дисципліни; рівня підготовки студентів (попередньо здобуті знання і навички, які є підґрунтям вивчення дисципліни); матеріально-технічного забезпечення (які ресурси доступні для викладача); особистих якостей викладача. Загалом, *технології активізації навчального процесу* – це система методів, прийомів і форм організації навчальної діяльності, спрямованих на підвищення мотивації студентів, посилення їхньої пізнавальної активності та самостійності, формування творчого мислення та навичок дослідницької роботи (табл. 4.2.).

Таблиця 4.2

Аргументація використання технологій активізації навчального процесу студентів на практичних заняттях

Підвищення мотивації та зацікавленості	Активні методи навчання роблять процес навчання більш цікавим і захоплюючим для студентів. Це може призвести до підвищення їхньої мотивації, ліпшого сприйняття матеріалу та більшого бажання вчитися
Розвиток критичного мислення та	Активні технології навчання заохочують студентів до аналізу інформації, оцінювання різних думок і самостійного пошуку

навичок вирішення проблем	відповідей на запитання. Це сприяє розвитку їхнього критичного мислення та навичок розв'язання проблем, важливих для успіху в будь-якій сфері життя.
Формування творчого мислення та навичок командної роботи	Багато активних методів навчання передбачають роботу в групах, що сприяє розвитку навичок командної роботи та комунікації. Також вони стимулюють творче мислення та генерування нових ідей
Підвищення рівня самостійності та відповідальності	Активні технології навчання роблять студентів активними учасниками навчального процесу, що сприяє розвитку їхньої самостійності та відповідальності за результати навчання.
Краще засвоєння знань і вмінь	Численні дослідження доводять, що студенти, які навчаються за допомогою активних методів, ліпше засвоюють знання та вміння, ніж ті, хто навчається за традиційними методами.
Підготовка до реальних умов роботи	Багато активних методів навчання імітують реальні робочі ситуації, що готує студентів до майбутньої професійної діяльності.
Створення сприятливої атмосфери для навчання	Активні технології навчання роблять атмосферу в аудиторії більш невимушеною та демократичною, що сприяє ліпшому сприйняттю матеріалу та спілкуванню між студентами й викладачем.
Збільшення задоволення від навчального процесу	Як студенти, так і викладачі, які використовують активні технології навчання, як правило, більш задоволені навчальним процесом, оскільки задіюється емоційна складова.

У сучасній педагогічні практиці існує багато різноманітних технологій та практик. При викладанні менеджерських дисциплін найбільш актуальні такі.

✓ *Ігрові технології*. Створення імітаційних моделей реальних ситуацій, де студенти можуть приміряти на себе різні ролі та набувати практичного досвіду. Використання ділових,

рольових ігор та ігрових елементів у навчальному процесі сприяє підвищенню мотивації та зацікавленості студентів.

✓ *Проблемне навчання*. Постановка перед студентами проблемних завдань, які вони мають виконати самостійно або у групі. Створення проблемних ситуацій, спонукає студентів до самостійного пошуку інформації, аналізу та прийняття рішень, потребує розробки нестандартних підходів і творчого мислення.

✓ *Проєктна діяльність*. Реалізація студентами проєктів, які передбачають дослідницьку роботу, планування, співпрацю та презентацію результатів.

✓ *Інформаційно-комунікаційні технології*. Використання цифрових інструментів для підготовки організації та проведення практичних занять, презентації завдань, комунікації. Застосування презентацій з використанням відео, анімації, інфографіки забезпечує візуалізацію інформації та підвищення зацікавленості студентів. Сучасні цифрові технології дозволяють створити середовище для онлайн-спілкування, обміну думками та співпраці.

✓ *Метод кейсів*. Аналіз реальних або змодельованих ситуацій з метою розвитку навичок прийняття рішень, критичного мислення та проблемного розв'язання.

✓ *Дискусії та дебати*. Обговорення спірних питань з метою розвитку навичок аргументації, ведення дискусії та поваги до різних думок.

✓ *Мозковий штурм*. Генерація ідей для розв'язання проблеми без критики та оцінювання, що стимулює розвиток креативності.

✓ *Метод навчання у співпраці*. Робота студентів у групах над спільними завданнями з метою розвитку навичок співпраці, комунікації та командної роботи.

Загалом, технології активізації навчального процесу спрямовані на підвищення мотивації, залученості та ефективності навчання студентів. Вони забезпечують інтерактивність, персоналізацію навчального процесу та розвиток ключових навичок, необхідних для професійної діяльності. Використання цих технологій допомагає створити динамічне та стимулююче навчальне середовище, яке сприяє глибшому засвоєнню знань і підготовці до реальних викликів у професійному житті.

З метою забезпечення реалізації переваг активних методів навчання в процесі викладання менеджерських дисциплін викладач має обирати ті теорії, методи та інструменти, які найкраще відповідають його цілям, аудиторії та особистим якостям.

При проведенні практичних занять з менеджерських дисциплін використовується також алгоритмічний процес, характерний для багатьох практичних завдань, – розробка бізнес-планів, проєктів, методи оцінки управлінських систем, однак при цьому необхідно враховувати його обмеження. У навчанні алгоритмічний процес – це чітко визначена та послідовна сукупність дій, які виконуються для досягнення певної мети. Алгоритмічному процесу притаманні детермінованість – кожен крок алгоритму чітко визначений і не залежить від випадкових факторів; однозначність – виконання однакових кроків алгоритму різними людьми призведе до однакового результату; повторність – алгоритм може багаторазово повторюватися для досягнення однакового результату в різних ситуаціях; формалізація – алгоритм можна описати за допомогою чітких правил, інструкцій.

Підготовка до занять відбувається за рахунок часу, відведеного для самостійної роботи студентів. Порядок самостійної роботи визначається студентом самостійно, але з урахуванням методичних рекомендацій до вивчення дисципліни, що також представлені у формі певного алгоритму.

Використання інтерактивних методів, проєктного навчання, інноваційних технологій, особистісно орієнтованого підходу та мотиваційних стратегій дозволяє створити сприятливе навчальне середовище, в якому студенти активно залучені до процесу навчання і мають змогу розвивати свої навички та інтереси. Використання вищезгаданих технологій навчання передбачаю ефективну архітектуру суб’єкт-суб’єктних відносин викладача і студента, яка реалізує основні методологічні принципи активізації навчального процесу. Суб'єкт-суб'єктні відносини в навчальному процесі – це концепція, яка підкреслює взаємодію між учасниками навчання як рівноправних партнерів. Це відносини, у яких як викладачі, так і студенти виступають

активними, самостійними, відповідальними і взаємодіючими суб'єктами освітнього процесу (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Основні характеристики суб'єкт-суб'єктних відносин

Взаємна повага та довіра	Усі учасники навчального процесу ставляться один до одного з повагою, визнають особистісну цінність кожного та довіряють одне одному.
Партнерська взаємодія	Викладач і студенти працюють разом як партнери, спільно визначають цілі, завдання та методи навчання. Викладач виконує роль наставника і фасилітатора, а не тільки джерела знань.
Активна участь	Усі учасники навчального процесу активно залучені в обговорення, дискусії, розв’язання проблем. Студенти є активними учасниками, а не пасивними слухачами.
Спільне прийняття рішень	Викладач і студенти спільно беруть участь у прийнятті важливих рішень щодо навчального процесу – вибір тем для обговорення, методів навчання, форм оцінювання тощо.
Розвиток критичного мислення	Суб'єкт-суб'єктні відносини сприяють розвитку критичного мислення, рефлексії та самостійності студентів. Вони мають можливість висловлювати свої думки, ставити запитання й аналізувати інформацію.
Індивідуальний підхід	Ураховується індивідуальність кожного учасника навчального процесу, його особисті потреби, інтереси, здібності та стиль навчання. Викладач адаптує методи навчання відповідно до індивідуальних особливостей студентів.
Відповідальність	Студенти беруть на себе відповідальність за своє навчання, що сприяє розвитку самостійності та впевненості в собі.
Сприятливий психологічний клімат	Навчальна атмосфера сприятлива, де студенти почуваються комфортно та безпечно.

Суб'єкт-суб'єктні відносини в навчальному процесі спрямовані на створення умов для активної взаємодії між викладачем і студентами, де кожен учасник має можливість реалізувати свій потенціал, брати участь у прийнятті рішень і впливати на хід навчання. Це не просто педагогічний підхід, а й філософія, яка ґрунтується на повазі до особистості та вірі в потенціал кожного студента, що забезпечує більш ефективний, мотивуючий та індивідуально зорієнтований освітній процес.

4.3. Теорія соціального навчання у практичній підготовці здобувачів вищої освіти

Теорія соціального навчання, яку також іноді називають соціальною когнітивною теорією, – це теорія навчання, яка підкреслює роль спостереження, наслідування та соціальної взаємодії в отриманні нових знань і поведінки. Використання її положень у процесі проведення практичних занять дозволяє розвивати та закріплювати навички та вміння студентів, а також збільшувати рівень залученості студентів до роботи на заняттях.

Теорія соціального навчання, розроблена психологом Альбертом Бандурою, припускає, що навчання відбувається через спостереження, наслідування і моделювання та на нього впливають такі фактори, як увага, мотивація, ставлення та емоції (рис. 4.2.). Теорія пояснює взаємодію елементів навколишнього середовища та когнітивних елементів, які впливають на те, як люди навчаються. Згідно з дослідженнями Бандури, люди спостерігають за поведінкою або безпосередньо через соціальні взаємодії з іншими, або опосередковано, спостерігаючи за поведінкою через засоби масової інформації. Дії, які винагороджуються, найімовірніше наслідують, тоді як тих, що караються, уникають.

Навчання через спостереження. Це основа теорії соціального навчання. Можна навчитися нового, просто спостерігаючи за поведінкою інших. Людина, за якою спостерігають, називається моделлю, а її дії служать керівництвом для того, хто навчається. При викладанні менеджерських дисциплін об’єктом спостереження можуть бути відомі компанії та їх керівники. Цей тип навчання можна

використовувати для пояснення широкого спектра поведінки, включно з тими, які часто не можуть бути пояснені іншими теоріями навчання.

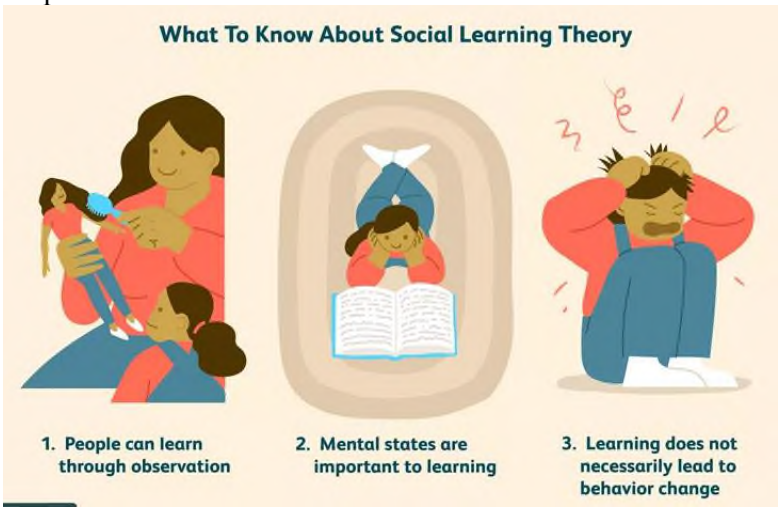


Рис. 4.2. Ключові концепти теорії соціального навчання [33]

Виділяють три основних моделі навчання за допомогою спостереження:

✓ Жива модель – являє собою реальну людину, яка демонструє або відтворює певну поведінку.

✓ Символічна модель – це реальні або вигадані персонажі, які демонструють поведінку в книгах, фільмах, телевізійних програмах або онлайн-медіа.

✓ Вербальна навчальна модель – містить описи та пояснення поведінки.

Психологічні стани, важливі для навчання. Теорія соціального навчання виходить за рамки простого спостереження за поведінкою. Вона визнає важливість внутрішніх думок, почуттів і очікувань студента в процесі навчання. Наприклад, людина може спостерігати, як когось хвалять за певну поведінку, але якщо вона не вірить, що може вчинити так само, вона менше схильна повторити таку модель.

Навчання не обов'язково призводить до зміни поведінки. Те, що хтось спостерігає за поведінкою, не означає, що він автоматично почне це робити сам. Можна визначити ряд факторів впливу на те, чи буде вивчена поведінка переведена в дію:

✓ передбачувані наслідки поведінки (буде поведінка винагороджена чи покарана);

✓ самооцінка власної ефективності (вірить здобувач освіти, що може успішно відтворювати вивчену модель поведінки);

✓ емоційний стан студента (відчуває мотивацію, чи розчарування).

Ще одним принципом теорії соціального навчання є визначення *соціальної взаємодії як каталізатора навчання*. Соціальна взаємодія відіграє життєво важливу роль у навчанні, особливо на практичних заняттях. Студенти вчаться один в одного через різні форми взаємодії, як-от: пряма інструкція, коли хтось навчає або пояснює нову поведінку; зворотній зв'язок – відгук про продуктивність допомагає вдосконалити навчену поведінку; соціальне моделювання передбачає спостереження та наслідування інших, особливо тих, якими ми захоплюємося або сприймаємо успішних. Остання форма сьогодні досить розповсюджена, коли через розвиток соціальних мереж з'явилось таке явище як інфлюенсерство, блогерство.

Теорія соціального навчання передбачає, що люди навчаються, спостерігаючи та взаємодіючи з іншими. Ідеться не лише про копіювання дій, а й про внутрішню обробку інформації та вплив соціальних факторів на те, чи справді ми сприймаємо навчену поведінку.

Під час проведення практичних занять упровадження теорії соціального навчання передбачає реалізацію її основних елементів: *увага* – заняття має зацікавити студента настільки, щоб утримувати його увагу; *запам'ятовування* – студенти повинні мати можливість запам'ятати те, що вони бачили або чули; *відтворення* – студентам треба дати час опрацювати спостережувану поведінку; *мотивація* – студенти повинні мати можливість побачити переваги нової поведінки для тривалого засвоєння.

Менторство чудово ілюструє принципи теорії соціального навчання Альберта Бандури. Менторство як освітня технологія є ефективним способом передачі знань і навичок, а також розвитку особистісного та професійного потенціалу студентів. Ця технологія особливо актуальна для проведення навчальних і виробничих практик, практикумів і тренінгів.

Зміст менторства полягає в особистій підтримці, наставництві та навчанні з боку більш досвідченої та кваліфікованої особи – ментора. Існує багато різних видів менторства, які можна скласифікувати за рядом критеріїв, найпоширеніші з яких представлено на рис. 4.3.

Кожен з цих видів менторства має свої переваги та може бути використаний залежно від конкретних цілей та умов програми менторства. Важливо, що ці категорії не є жорсткими та часто перетинаються. Один менторський стосунок може містити елементи кількох видів менторства. Головна причина того, що сьогодні менторство стає все популярнішим – це стрімкий розвиток бізнесу. Четверта промислова революція суттєво впливає на робочу силу, зробивши багато поточних робочих місць застарілими протягом 50 років [36]. З'являються, зникають і знову з'являються нові ринки, галузі, компанії. Правила гри швидко змінюються, і бізнесам потрібно реагувати оперативно, аби не програти конкуренцію. Саме тут на допомогу приходить менторство, яке стає поштовхом для бізнесу та збільшує вірогідність успіху, а також є однією з можливостей забезпечити практичне, адаптоване та безперервне навчання й освіту для учнів, готуючи їх до майбутнього робочого місця.

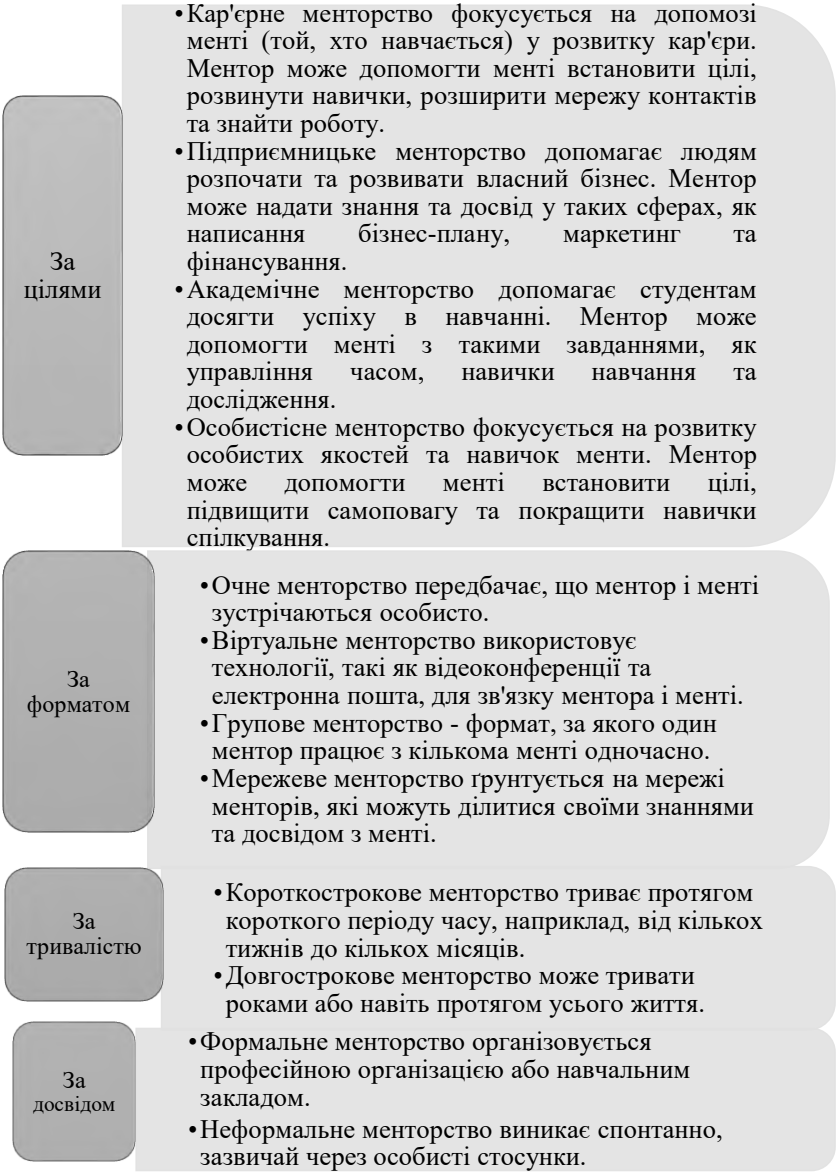


Рис. 4.3. Види менторства

Є безліч утішних прикладів менторства. Так, Стів Джобс – геній, який створив одну з найдорожчих технологічних компаній світу, мав наставником Майка Марккула, одного із перших інвесторів та топ-менеджерів Apple. А співзасновниця Flickr (вебсайт для розміщення фотографій та відеоматеріалів, їх перегляду, обговорення, оцінки й архівування) Катерина Фейк стала ментором для Чеда Дікерсона – засновника Etsy (найбільшого онлайн-майданчика для продажу хендмейду та вінтажних речей). Навіть у засновників Google Сергія Бріна та Ларрі Пейджа був ментор – ексгенеральний директор компанії Ерік Шмідт. У книзі «Як працює Google» він написав: «Навіть якщо CEO суперзірка, йому все одно потрібен ментор. Адже і переможці олімпіади мають тренерів». Якби не наставники, кожна із цих компаній могла б допустити набагато більше помилок, що гальмувало б їхнє масштабування [29].

Інтеграція менторського методу у процес підготовки фахівців у сфері менеджменту доцільна з позицій сприяння успішному навчанню та особистісному розвитку студентів. Створення системи менторства дає можливості студентам отримувати підтримку та поради від досвідчених фахівців (менторів), впливає на успішність їх адаптації до університетського середовища та навчання. Взаємодія з ментором може підвищити мотивацію та впевненість студентів, сприяючи їхній активній участі у навчальному процесі та досягненню високих результаті, а також може стати ефективним інструментом для сприяння інклюзивності та різноманітності університетського середовища, створюючи можливості для всіх студентів отримати підтримку та наставництво. У професійному аспекті менторство готує студентів до вимог ринку праці: ментор-практик може надати поради та підтримку у процесі вибору кар'єрного шляху, пошуку стажування та роботи, допомагає розвивати професійну ідентичність і зрозуміти, які навички та якості важливі для успішної кар'єри у вибраній галузі, а також які необхідні навички для успішного вступу на ринок праці. Функції ментора у підготовці фахівців важливі для успішного професійного та особистісного розвитку студентів, допомагають їм стати компетентними й успішними у своїй галузі.

Залежно від цілей та завдань використання технології менторства будуть визначатись особи, які можуть виступати в ролі менторів у сфері менеджменту: досвідчені менеджери-практики, викладачі та науковці, консультанти з управління, підприємці та власники бізнесу, лідери громадських організацій.

Заняття з ментором можуть бути дуже ефективними для розвитку як «hard skills» – конкретних технічних або фахових навичок), так і «soft skills» –м'яких навичок, пов'язаних з комунікацією, лідерством і співпрацею (табл. 4.4.).

Таблиця 4.4

Менторство та розвиток навичок

Розвиток «hard skills»	Розвиток «soft skills»
Надання знань та досвіду	
Ментори діляться своїми знаннями та досвідом у конкретній галузі або сфері, даючи менті можливість навчитися у досвідченого фахівця: навчання новим технікам, надання порад щодо розв'язання проблем або знайомство з галузевими стандартами та передовим досвідом.	Ментори виступає прикладом для наслідування, демонструючи бажані «soft skills» у своїй поведінці та взаємодії з менти. Спостерігаючи за ментором, менті можуть навчитися, як ефективно спілкуватися, співпрацювати, вирішувати проблеми та критично мислити.
Зворотний зв'язок та оцінка	
Ментори надають регулярний зворотний зв'язок щодо роботи менті, допомагаючи їм визначити сильні та слабкі сторони, вдосконалювати свої навички через спостереження за роботою менті, аналіз їхніх проєктів або надання їм конструктивної критики.	Ментори надають регулярний зворотний зв'язок щодо роботи менті, допомагаючи їм визначити сильні та слабкі сторони через спостереження за взаємодією менті з іншими, надання їм конструктивної критики та допомоги у розробці стратегій для покращення своїх «soft skills».
Надання можливостей для практики	
Ментори можуть надати менті можливості практикувати свої тверді та м'які навички у реальних ситуаціях. Це може бути участь менті у проєктах, які очолює ментор, надання можливості працювати над	

<table>
<tr><td colspan="2">незалежними завданнями під наглядом ментора, презентації перед групою або виконання завдань, які вимагають співпраці.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Підтримка та мотивація</td></tr>
<tr><td colspan="2">Ментори надають підтримку та заохочення, допомагаючи менті розвивати впевненість у собі та стійкість до невдач, демонструючи віру в їхні здібності та надаючи допомогу в подоланні труднощів</td></tr>
<tr><td>Допомога у розвитку кар'єри:
Ментори можуть допомогти менті встановити цілі кар'єри, розробити план їх досягнення та налагодити зв'язки з людьми у своїй галузі, включаючи пошук роботи, підготовку до співбесіди або створення резюме.</td><td>Створення безпечного середовища для навчання
Ментори створюють безпечне та підтримувальне середовище, де менті відчувають себе комфортно, ризикуючи та роблячи помилки. Це дозволяє їм учитися на своєму досвіді, розвивати навички комунікації, лідерства, співпраці та командної роботи без страху бути засудженими.</td></tr>
</table>

Особливо важлива роль менторства у формуванні професійних цінностей та культури і створенні мережі професійних зв’язків. Ментор передає студентам професійні цінності та культуру, допомагаючи їм розуміти етичні аспекти управлінської галузі та відповідальність як фахівців; допомагає будувати професійну мережу зв'язків, знайомлячи їх з іншими фахівцями та можливими робочими місцями.

Технологія менторства може використовуватись під час проведення занять з менеджерських дисциплін у формі майстер-класів запрошених фахівців з управління, групових дискусій з ментором, індивідуальних консультацій з певної теми або питання. Загалом, інтеграція менторського методу у процес підготовки фахівців у сфері менеджменту може сприяти більш успішному навчанню студентів, їхньому особистісному розвитку та підготовці до майбутньої кар'єри, забезпечуючи соціальне просування.

4.4. Використання реальних бізнес-ситуацій для навчання прийняттю рішень і комунікації (кейси, проекти, симуляції, ігри)

Використання реальних або змодельованих бізнес-ситуацій для навчання при викладанні менеджерських дисциплін є складовою проблемно зорієнтованого підходу до навчання. Зміст проблемно зорієнтованого навчання (ПЗН) полягає у вивченні матеріалу через вирішення реальних проблем та прийняття відповідних рішень. Цей процес стимулює активне навчання, критичне мислення, співпрацю та навички розв’язання проблем.

Основний акцент ПЗН – це постановка реальної або змодельованої проблеми, яка є центральною для вивчення теми і вимагає комплексного підходу для її розв’язання. Студенти беруть активну участь у навчальному процесі, самостійно досліджуючи проблему, шукаючи інформацію, аналізуючи дані та пропонуючи рішення. Робота над проблемою зазвичай здійснюється у групах, що сприяє розвитку командних навичок, комунікації та співпраці. Студенти навчаються ефективно співпрацювати в команді, розподіляти обов'язки, дискутувати та приходити до спільних рішень. Кожен студент робить свій внесок у розв’язання проблеми, обмінюючись ідеями та знаннями з іншими членами групи. Важливим є конструктивізм ПЗН, оскільки навчання ґрунтується на тому, що студенти будують власні знання на основі особистого досвіду та взаємодії з проблемою, а також застосовують знання з різних дисциплін, що сприяє їх інтеграції та глибшому розумінню й закріплює міжпредметні зв’язки. Після розв’язання проблеми студенти аналізують процес своєї роботи, оцінюють свої досягнення та вивчають помилки. Рефлексія сприяє глибшому усвідомленню отриманих знань і закріпленню навичок. Отже, проблемно зорієнтоване навчання має ряд етапів:

1. Вступ до проблеми. Викладач пропонує проблему, яку студенти мають розв’язати. Це може бути реальна ситуація або змодельована кейс-студія.

2. Аналіз проблеми. Студенти аналізують проблему, визначають її основні аспекти та формулюють запитання, на які потрібно знайти відповіді.

3. Пошук інформації. Студенти проводять дослідження, збираючи необхідну інформацію з різних джерел.

4. Розробка рішень. На основі зібраної інформації студенти розробляють можливі розв'язання проблеми, оцінюють їх переваги та недоліки.

5. Презентація рішень. Групи студентів презентують свої рішення перед іншими студентами та викладачем, аргументують свій вибір і відповідають на запитання.

6. Оцінка та рефлексія. Викладач і студенти оцінюють запропоновані рішення, процес роботи та навички, отримані під час роботи над проблемою. Студенти аналізують свій досвід, вивчають, що було зроблено добре, а що можна поліпшити.

Проблемно зорієнтоване навчання реалізується за допомогою кейсів, проєктів, симуляцій, гейміфікації, які можуть використовуватися як окремо, так і в поєднанні. Ці методи дозволяють учасникам навчального процесу практикувати та вдосконалювати навички комунікації в реальних ситуаціях бізнесу, що підвищує їхню підготовку до ефективної взаємодії в реальному бізнес-середовищі.

Кейс-технологія (або методика кейс-study) – це метод навчання, який використовує навчальні кейси (ситуаційні випадки або кейси) для навчання та розвитку студентів. Основна ідея полягає в тому, щоб навчити їх аналізувати реальні або вигадані ситуації з бізнес-середовища та приймати обґрунтовані рішення. Кейс-технологія вважається ефективним методом навчання, який сприяє розвитку різноманітних навичок і підготовці студентів до реальних умов бізнесу та менеджменту. Особливостями кейс-методу навчання є реалізм і контекстуалізація, активне навчання та вибудовування діалогу, мультидисциплінарний підхід, практичний досвід. При розв'язанні кейсів студенти занурюють в конкретні обставини реальної ситуації з бізнес-середовища та вирішення реальної проблеми, яка зазвичай потребує аналізу широкого спектру інформації про компанію, її стратегію, внутрішню організацію, конкурентне середовище. Заняття з кейсами часто відбуваються у формі групових дискусій, де студенти висловлюють свої думки, аргументують свої позиції та виробляють спільні рішення. Кейс-метод допомагає студентам отримати практичний досвід

управління та прийняття управлінських рішень, що може бути корисним у їхній подальшій професійній діяльності.

Існують різні види навчальних кейсів, які можуть бути використані для навчання та розвитку професійних компетентностей у сфері менеджменту (рис.4.4).

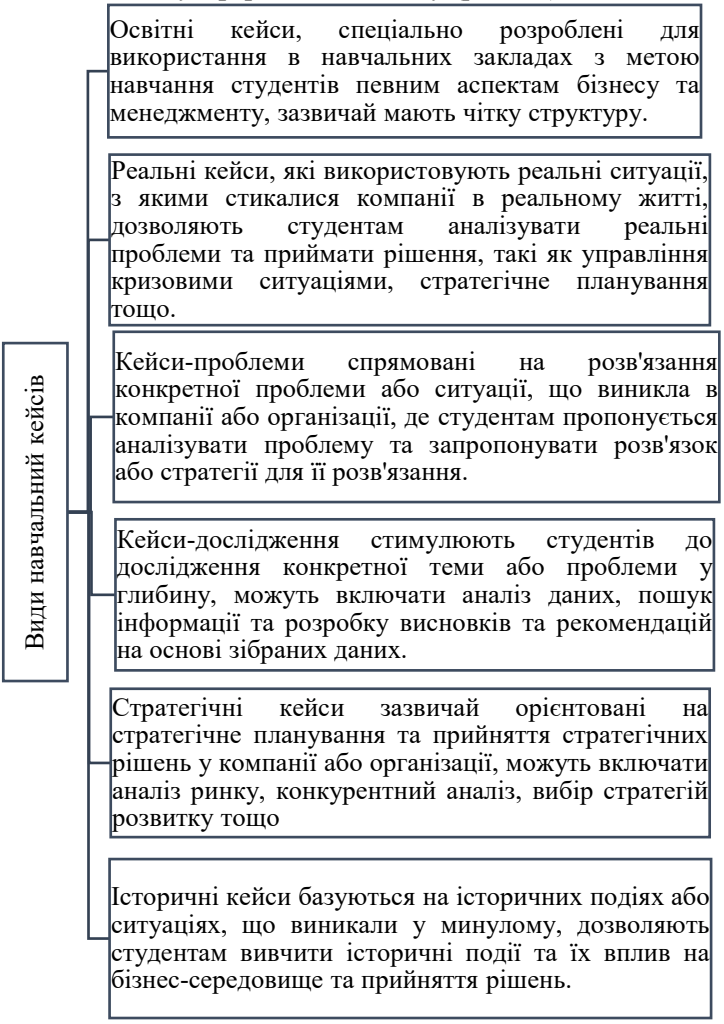


Рис.4.4. Види навчальних кейсів

Зазначені види кейсів дають різноманітні можливості для навчання та розвитку навичок у студентів, таких як аналітичні (аналітичного мислення, уміння виділяти головне, аналізувати інформацію та робити висновки); критичного мислення (думати критично, оцінювати різні погляди та аргументи, шукати альтернативи та робити обґрунтовані висновки); прийняття рішень; комунікаційні (навички усного та писемного спілкування, зокрема вміння чітко висловлювати свої думки, слухати інших та взаємодіяти у групах); командної роботи та лідерства (у групах з розподілом ролей); стратегічного мислення; тайм-менеджменту (розв'язання кейсів вимагає від студентів ефективного управління часом та планування дій для досягнення цілей). Усі ці навички є ключовими для успіху в сучасному бізнес-середовищі і можуть бути розвинені через використання не тільки кейс-методу, а й інших методів проблемно зорієнтованого навчання.

Приклад кейсу: *«Управління в умовах репутаційної кризи».*

Ситуація: Ви працюєте у компанії XYZ, яка виробляє споживчі електронні товари. Нещодавно у ЗМІ з'явилася інформація про серйозні дефекти одного із основних продуктів компанії – смартфона. Дефект призводить до перегріву батареї, що може спричинити займання. Це викликало хвилю негативної реакції серед споживачів і серйозно вплинуло на репутацію компанії. Продажі почали падати, і компанія стикається з фінансовими труднощами. Ваше завдання – розробити стратегію кризового управління для мінімізації шкоди та відновлення довіри споживачів.

Рекомендації до розв'язання кейсу за окремими етапами.

1. Аналіз проблеми: визначити основні аспекти проблеми, з якими стикається компанія, оцінити масштаби кризи та її вплив на різні аспекти діяльності компанії (репутацію, фінансові показники, лояльність клієнтів тощо).

2. Пошук інформації: знайти інформацію про аналогічні випадки в інших компаніях та їхні стратегії кризового управління, вивчити методи комунікації в кризових ситуаціях, стратегії відновлення репутації та управління ризиками.

3. Розробка стратегії: розробити конкретні кроки для вирішення кризи, враховуючи короткострокові та довгострокові

заходи, визначити ключові повідомлення для різних стейкхолдерів (споживачів, працівників, інвесторів, ЗМІ); підготувати план дій для повернення довіри споживачів, включаючи PR-кампанії, програми лояльності, оновлення продуктів тощо.

4. Презентація та обговорення: підготувати презентацію стратегії та представити її перед аудиторією для обговорення запропонованих рішень з іншими студентами та зворотного зв'язку.

5. Рефлексія: проаналізувати процес роботи над кейсом, визначити, що було зроблено добре, а що можна поліпшити, оцінити свої навички командної роботи (в разі наявності), пошуку інформації та прийняття управлінських рішень.

У загальному можна представити певний алгоритм розробки навчального кейсу (рис. 4.5)

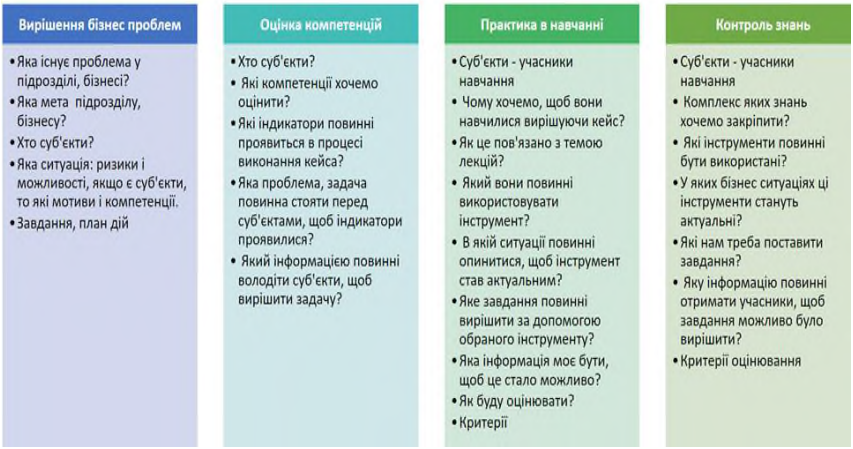


Рис. 4.5. Алгоритм розробки кейсу

Зміст кейсів для студентів може варіюватися залежно від мети навчання, дисципліни, рівня підготовки аудиторії, однак існує кілька ключових елементів, які зазвичай вводяться до навчальних кейсів: опис ситуації; чітке формулювання проблеми, яка потребує розв’язання; інформація необхідна для аналізу

проблеми; завдання, які студенти повинні виконати, використовуючи знання та навички, отримані під час вивчення кейсу; можуть додаватися додаткові матеріали, які допоможуть студентам краще зрозуміти ситуацію та виконати завдання.

Гейміфікація – це процес упровадження ігрових елементів у неігрові контексти, такі як навчання. Вона є потужним інструментом для підвищення зацікавленості, мотивації та засвоєння знань студентів, які вивчають менеджерські дисципліни (табл. 4.5).

Таблиця 4.5.

Характеристики методу ділових ігор

Переваги методу ділових ігор	***Недоліки методу ділових ігор***
Забезпечує навчання через досвід	Потребує значних зусиль для підготовки
Сприяє розвитку комунікаційних навичок та співпраці	Вимагає значних ресурсів та часу
Стимулює активну участь учасників	Ризик втрати фокусу або дистракції учасників
Розвиває стратегічне мислення	Може бути складно в організації та контролі
Дозволяє навчатися на помилках та випробувати різні стратегії	Результати можуть бути непередбачуваними

Ділові ігри моделюють реальні бізнес-ситуації, дозволяючи учасникам застосовувати теоретичні знання на практиці, як навчальний інструмент сприяють розвитку управлінських і професійних навичок студентів. Імітація реальних управлінських ситуацій дозволяє учасникам у ході ігрового процесу приймати рішення, відстежувати їх наслідки та аналізувати результати.

Методика розробки та впровадження ділової гри охоплює всі етапи проблемно-орієнтованого навчання, однак, на відміну від інших методів, має додатковий етап – безпосереднє проведення гри. Гра проводиться згідно зі сценарієм і правилами. Викладач виступає в ролі фасилітатора, який допомагає учасникам

орієнтуватися у процесі, відповідає на запитання та вирішує конфліктні ситуації. Важливо забезпечити якісну підготовку до гри та ефективний моніторинг процесу її проведення, щоб забезпечити максимальну користь для учасників.

Приклад ділової гри: *«Вибір стратегії управління підприємством».*

Сценарій. Учасники гри представляють керівництво підприємства, перед якими стоїть важливе завдання вибору стратегії майбутнього розвитку компанії. Кожен учасник бере на себе роль керівника окремого відділу або функціональної ділянки підприємства. Інформація: статут підприємства, попередня стратегія розвитку, фінансова звітність діяльності.

Ролі:

Генеральний директор, відповідає за загальне керівництво підприємством і прийняття стратегічних рішень.

Директор з виробництва, відповідає за управління виробничим процесом, виробництво та якість продукції.

Директор з маркетингу, відповідає за розробку маркетингових стратегій, рекламу та продажі продукції.

Фінансовий директор, відповідає за фінансове планування, бюджетування та фінансовий аналіз.

Директор з розвитку бізнесу, відповідає за стратегічне планування, розвиток нових продуктів та ринків.

Завдання та цілі:

Кожен учасник має розробити та запропонувати свою стратегію розвитку підприємства на наступні 5 років.

Прийняти стратегічні рішення з питань виробництва, маркетингу, фінансів і розвитку бізнесу, з метою максимізації прибутку та збільшення конкурентоспроможності компанії.

Правила гри:

Гра складається з кількох раундів, під час яких учасники приймають стратегічні рішення та реагують на зміни на ринку та внутрішні фактори. Учасники мають обмежений бюджет та ресурси для реалізації своїх стратегій.

Процес гри:

Кожен раунд починається з аналізу поточної ситуації та оцінки результатів попередніх рішень.

Учасники приймають стратегічні рішення та розробляють плани дій на наступний період.

Після кожного раунду проводиться аналіз результатів та обговорення стратегій у групі.

Заключні дії та оцінювання.

Після завершення гри учасники проводять підсумковий аналіз своїх дій та результатів, з метою вивчення важливих уроків та практичних висновків. Оцінка дій учасників та їхніх досягнень під час гри.

Ця ділова гра спрямована на розвиток стратегічного мислення, аналітичних навичок і навичок управління, а також дає учасникам можливість застосувати свої знання та навички у реальному бізнес-середовищі.

Окремим випадком гейміфікації є використання симуляторів. Використання симуляторів в освітньому процесі – ефективний метод активного навчання, який дозволяє студентам застосовувати теоретичні знання на практиці в контрольованому середовищі. Бізнес-симулятори – це навчальний інструмент, який використовує комп'ютерні програми або ігри настільного типу для імітації реальних бізнес-ситуацій. Типи бізнес симуляцій включають: комп'ютерні симуляції – програми, що пропонують віртуальне середовище бізнесу, де учасники приймають рішення щодо виробництва, маркетингу, фінансів; настільні ігри – це схожі на традиційні настільні ігри, але з бізнес-тематикою, де учасники кидають кубики, переміщують фішки по ігровому полю та приймають рішення відповідно до інструкцій гри. Отже, симулятори моделюють управління компанією, різними її бізнес-процесами й окремими сферами, дозволяючи студентам приймати управлінські рішення.

Основні характеристики методу симуляції у вивченні менеджерських дисциплін включають:

✓ реалістичність. Симуляції створюються таким чином, щоб відтворювати реальні бізнес-ситуації або управлінські процеси з високою ступенем достовірності;

✓ активна участь. Учасники активно взаємодіють з симуляційною моделлю, приймаючи рішення, виконуючи дії та спостерігаючи за результатами своїх дій;

✓ навчання через досвід. Учасники навчаються шляхом власного досвіду, вирішуючи практичні завдання та взаємодіючи з реальними або симульованими умовами;

✓ можливість відтворення. Симуляції можуть бути повторно використані для навчання різних груп студентів або удосконалення навичок учасників;

✓ аналіз результатів. Після завершення симуляції учасники аналізують результати своїх дій, вивчають отриманий досвід та роблять висновки для подальшого вдосконалення своїх управлінських навичок.

Проєктний метод – це навчальний підхід, що полягає в організації навчального процесу через виконання реальних проектів або завдань, що мають практичне значення для учасників. Проєкт – це комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, спрямованих на досягнення конкретної мети або вирішення певної проблеми в межах визначеного часу, ресурсів і бюджету. Проєкт має чітко визначені етапи, строки виконання, необхідні ресурси та очікувані результати. Основною метою проєкту є створення унікального продукту, послуги або результату, у навчальному процесі результат – дослідження/вивчення теми, окремого питання та набуття відповідних практичних навичок і вмінь. Використання проєктного методу при вивченні менеджерських дисциплін передбачає алгоритмічний підхід, який реалізується в певних етапах:

1. Визначення теми проєкту. Викладач разом зі студентами обирає тему проекту, яка відповідає навчальним цілям курсу або тематика проєктів може бути заздалегідь визначена програмою курсу.

2. Планування проєкту. Розробка детального плану проєкту, включаючи цілі, завдання, етапи виконання, строки та необхідні ресурси. Визначення ролей та обов'язків кожного члена команди в разі, якщо проєкт груповий.

3. Збір інформації та дослідження. Студенти збирають необхідну інформацію з різних джерел (література, інтернет, експертні інтерв'ю тощо). Проведення досліджень, аналіз даних і визначення основних аспектів проблеми.

4. Розробка та реалізація проєкту. Виконання практичних завдань, розробка продукту або рішення. Використання різних методів та інструментів для досягнення мети проєкту.

5. Моніторинг і коригування. Постійний контроль за виконанням проєкту, аналіз прогресу виконання завдань. Внесення коректив у плани та стратегії у разі необхідності.

6. Презентація та захист проєкту. Підготовка звіту або презентації за результатами виконаного проєкту. Захист проєкту перед викладачами та іншими студентами, обговорення досягнутих результатів та можливих удосконалень.

7. Оцінка та рефлексія. Оцінювання виконаного проєкту за визначеними критеріями (якість виконання, відповідність поставленим завданням, креативність, співпраця в команді тощо). Аналіз досвіду, отриманого у процесі виконання проєкту, та визначення напрямків для подальшого розвитку.

Прикладом проєктів з менеджерських дисциплін може бути розробка бізнес-плану для створення нової компанії або окремих підрозділів бізнес-плану при вивченні відповідних тем, стратегічного плану розвитку підприємства (табл.4.6), аналіз і розв'язання проблеми організаційної структури підприємства, розробка системи мотивації на підприємстві та ін.

Таблиця 4.6

Розробки стратегічного плану підприємства

Етап	**Ціль**	**Дії**	**Контроль**
Визначення місії та бачення підприємства	Зрозуміти, що таке місія, та бачення підприємства і як їх визначити.	Ознайомитися з теоретичними матеріалами про місію та бачення. Проаналізувати приклади місії та бачення відомих компаній. Розробити місію та бачення для вибраного підприємства	Перевірка місії та бачення на відповідність критеріям (конкретність, досяжність, реалістичність). Обговорення з викладачем або групою.

		(приклад або власне підприємство).	
Аналіз зовнішнього середовища	Аналіз зовнішнього середовища PESTEL-аналізу.	Ознайомитися з методологією PESTEL-аналізу (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові фактори). Провести PESTEL-аналіз для вибраного підприємства. Скласти звіт з висновками про вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства.	Оцінка правильності та повноти проведеного аналізу. Обговорення результатів з групою або викладачем.
Аналіз внутрішнього середовища	Навчитися проводити SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз.	Ознайомитися з методикою проведення SWOT-аналізу. Зібрати дані про внутрішні ресурси і можливості підприємства. Провести SWOT-аналіз для вибраного підприємства. Підготувати звіт з висновками та рекомендаціями.	Перевірка відповідності аналізу реальним даним і його комплексності. Обговорення з викладачем.

Формулювання стратегічних цілей	Вміти формулювати стратегічні цілі підприємства на основі проведених аналізів	Ознайомитися з методами формулювання цілей (SMART, OKR). Визначити стратегічні цілі підприємства на короткий, середній і довгий термін. Обгрунтувати вибір цілей на основі проведених аналізів.	Перевірка цілей на відповідність критеріям (конкретність, вимірюваність, досяжність, актуальність, обмеженість у часі). Розгляд цілей в контексті місії і бачення підприємства.
Розробка стратегічних планів	Навчитися розробляти стратегічні плани для досягнення визначених цілей.	Ознайомитися з методами розробки стратегічних планів (балансована система показників, стратегічна карта). Розробити стратегічний план для досягнення кожної з цілей. Включити заходи, ресурси, строки і відповідальних осіб у стратегічний план.	Перевірка плану на повноту і реалістичність. Обговорення плану з викладачем або групою.
Впровадження та моніторинг	Вміти впроваджувати стратегічні	Розробити план дій для впровадження	Оцінка плану дій на відповідність

	плани і проводити їх моніторинг.	стратегічних планів. Визначити показники ефективності (KPI) для моніторингу виконання планів. Підготувати звіт про систему моніторингу і оцінювання виконання стратегічних планів.	цілям і ресурсам підприємства. Обговорення системи моніторингу з викладачем.

У наведеному прикладі кожен окремий етап може виступати окремим проектом або його можна виконувати як груповий проєкт, де кожен окремий етап є окремим завданням.

Проєкт може бути дослідницький щодо окремої проблематики. Дослідницький проект – це вид проектної діяльності, який спрямований на проведення наукових досліджень з метою вирішення конкретних проблем, отримання нових знань або підтвердження вже існуючих гіпотез. Такий проект зазвичай включає збір, аналіз й інтерпретацію даних, а також документування та представлення отриманих результатів. Дослідницькі проекти готують студентів до майбутньої наукової роботи та допомагають розвинути навички проведення досліджень і сприяють розвитку критичного мислення, оскільки студенти вчаться аналізувати інформацію, робити обґрунтовані висновки та ставити під сумнів існуючі теорії. У вивченні менеджменту це може бути, наприклад, проєкт дослідження впливу стилів керівництва на продуктивність працівників або аналіз організаційної культури.

Основними особливостями проєктного методу навчання є активна участь студентів у всіх етапах проєкту – від його планування до виконання та оцінки результатів. Цей метод

спрямований на розвиток критичного мислення, творчих здібностей, навичок самостійної роботи та командної взаємодії.

4.5. Методологія storytelling у викладанні

Storytelling, або мистецтво розповідати історії, стає все більш популярним методом навчання в різних дисциплінах, включаючи менеджмент. Цей метод ґрунтується на ідеї, що люди краще запам'ятовують та засвоюють інформацію, якщо вона представлена у вигляді цікавої історії з чіткими персонажами, сюжетом та емоціями. Отже, сторітеллінг (storytelling) – це метод, який використовує розповіді для передачі інформації, ідей, цінностей або досвіду. У контексті викладання сторітелінг допомагає зробити навчальний процес більш емоційно насиченим, внести більше залучення та запам’ятовування для студентів.

Основними принципами сторітеллінгу у викладанні є структурованість, емоційна залученість, персоналізація, релевантність та візуалізація. Кожна розповідь повинна мати чітку структуру – початок, основний зміст і завершення, що допомагає тримати увагу студентів і забезпечує логічний розвиток подій. Вона повинна викликати емоції у слухачів, оскільки емоційний відгук сприяє ліпшому запам'ятовуванню інформації. Викладачі можуть використовувати гумор, драму або реальні життєві ситуації для створення емоційної прив'язки. Використання особистих історій або історій успіху відомих людей допомагає зробити матеріал більш доступним і зрозумілим для студентів, а візуалізація через презентації, відео, графіки та малюнки може підсилити ефект розповіді та зробити її такою, що добре запам'ятовується. Крім того, історії повинні бути пов'язані з навчальним матеріалом і відображати ті концепції або ідеї, які викладаються, що допоможе студентам бачити практичне застосування теорії.

Цей метод може використовуватись викладачем для демонстрації певного матеріалу, так і для виконання проектів, розробки кейсів на прикладі певних історій студентами. Методика використання сторітеллінгу в навчальному процесі:

✓ Планування. Вибір відповідних історій, які допоможуть досягти визначених цілей, та підготовка необхідних матеріалів(презентації, відео тощо).

✓ Уведення в контекст. Короткий вступ, щоб зацікавити аудиторію та підготувати до теми заняття чи окремого питання; пояснення, чому ця історія важлива і як вона пов'язана з навчальним матеріалом.

✓ Розповідь історії за чіткою структурою, щоб утримувати увагу аудиторії та залучення її до обговорення через питання для стимулювання активності й зацікавленості.

✓ Обговорення й аналіз. Після завершення історії загальне обговорення, висловлення думок та вражень, підведення підсумків щодо зв'язку історії з теоретичним матеріалом та його практичне значення.

✓ Закріплення матеріалу. Використання завдань або вправ, які допоможуть студентам застосувати отримані знання на практиці, заохочення їх створювати власні історії на основі вивченого матеріалу.

Для вивчення менеджерських дисциплін можна використовувати різні історії, які ілюструють ключові концепції, принципи та практики управління (табл.4.7).

Таблиця 4.7

Тематика сторітеллінгу в менеджменті

Напрям	**Зміст**
Історії про відомі компанії та їх керівників	Apple і Стів Джобс. Розповіді про лідерство Стіва Джобса, його підхід до інновацій, дизайн мислення, а також його стиль управління компанією Apple. Це може ілюструвати такі концепції, як інноваційне управління, лідерство, стратегічне мислення та корпоративна культура. Amazon і Джефф Безос. Історія про те, як Джефф Безос створив Amazon, його підхід до ризику, клієнтозорієнтованості та постійних інновацій. Це може допомогти зрозуміти важливість стратегічного планування, управління змінами й організаційного розвитку.

	Toyota і система виробництва: Історія про впровадження системи виробництва Toyota (Toyota Production System), яка включає концепції «кайдзен» (постійне вдосконалення) та «канбан». Це приклад ефективного управління виробничими процесами, якістю та інноваціями у виробництві.
Історії про кризове управління	Johnson & Johnson і криза з Tylenol. Як компанія впоралася з кризою, пов'язаною з отруєнням їхнього продукту Tylenol у 1982 році. Це може ілюструвати ефективне управління кризовими ситуаціями, важливість етики та репутації компанії. BP і аварія на нафтовій платформі Deepwater Horizon. Обговорення помилок у кризовому управлінні та наслідків для компанії. Це може допомогти студентам зрозуміти важливість планування кризових ситуацій, відповідальність та відновлення репутації.
Історії про стартапи та підприємництво	Airbnb і Браян Ческі, Джо Геббіа та Нейтан Блечарчик. Як засновники Airbnb починали з ідеї оренди надувного матраца і перетворили це в успішний бізнес. Це може ілюструвати підприємницьке мислення, інновації та стратегії зростання. Dropbox і Дрю Г'юстон. Історія створення Dropbox, яка показує важливість розв’язання реальних проблем користувачів, ефективного маркетингу та стратегій масштабування.
Історії про управління змінами	General Electric і Джек Велч. Як Джек Велч трансформував General Electric, упровадивши нові управлінські практики та культуру змін. Це може ілюструвати управління змінами, лідерство й організаційний розвиток. Netflix і Рід Гастінгс. Як Netflix перейшов від DVD-прокату до стрімінгового сервісу, постійно адаптуючись до змін на ринку. Це може допомогти студентам зрозуміти важливість адаптивності та інновацій у бізнесі.
Історії про управління	Google і корпоративна культура. Як Google створила унікальну корпоративну культуру,

людськими ресурсами	зорієнтовану на творчість, інновації та задоволення працівників. Це може ілюструвати ефективні практики управління персоналом, мотивацію та створення сприятливого робочого середовища. Zappos і Тоні Шей. Історія про те, як Тоні Шей побудував культуру обслуговування клієнтів і підтримки працівників у Zappos. Це може допомогти зрозуміти важливість корпоративної культури та залучення персоналу.
Історії про соціальну відповідальність і етику	Patagonia і Івон Шуїнар. Як компанія Patagonia вбудувала соціальну відповідальність і екологічну стійкість у свій бізнес. Це може ілюструвати концепції корпоративної соціальної відповідальності та етичного управління. Ben & Jerry's і активізм. Історія про те, як Ben & Jerry's використовують свій бренд для просування соціальних та екологічних ініціатив. Це може показати важливість соціальної відповідальності та активізму в бізнесі.
Історії про стратегічне управління	Starbucks і Говард Шульц. Як Говард Шульц побудував глобальну імперію кави, розвиваючи бренд Starbucks і впроваджуючи стратегічні рішення для зростання. Це може допомогти студентам зрозуміти стратегічне планування та розвиток бренду. Tesla і Ілон Маск. Як Ілон Маск керував стратегією зростання Tesla, розробляючи інноваційні продукти та розширюючи ринок електромобілів. Це може ілюструвати стратегічне мислення, інноваційний розвиток та лідерство.
Історії про прийняття управлінських рішень	IBM і Лу Герстнер. Як компанія IBM подолала серйозні фінансові труднощі на початку 1990-х рр, коли після домінування на ринку комп'ютерів, опинилася на межі банкрутства через невдалу стратегію і конкуренцію з боку нових гравців. Це може продемонструвати студентам як приймались рішення щодо диверсифікації виробництва змін корпоративної культури та управління витратами.

	Як команда Apollo 13 урятувала свою місію (1970). Астронавти місії Apollo 13 швидко та рішуче розв'язували непередбачені проблеми (аварія з кисневими баками), що дозволило їм безпечно повернутися на Землю. Ця історія може бути використана для ілюстрації важливості прийняття ефективних рішень в умовах тиску та невизначеності, продемонструє співпрацю, креативність, лідерство.

Використання таких історій допоможе студентам побачити реальні приклади управлінських практик, зрозуміти важливість різних аспектів менеджменту та надихнутися на створення власних успішних проектів.

Сторітеллінг також може поєднуватись з ігровими компонентами. Так, поширена гра Storyteller Tactics, автором якої є колишній журналіст BBC та експерт з бізнес-розповідей Стів Ролінг (рис. 4.6). Storyteller Tactics – це колода карток із 54 схемами оповідання, підказками та вправами, які допоможуть розвитку креативності, навичок презентації, планування, вибору стратегії та прийняття рішень.

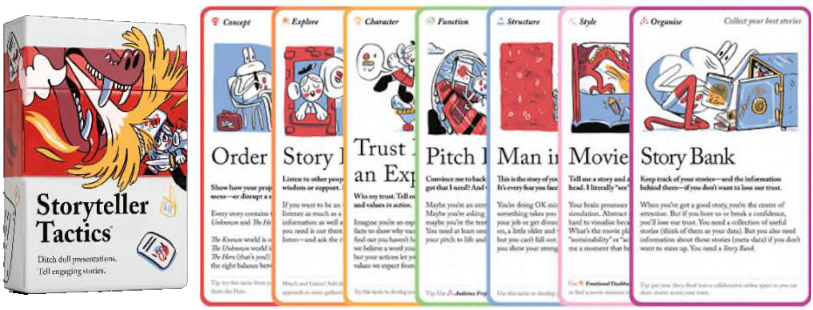


Рис. 4.6. Набір карток для бізнес-історій.

За словами автора, «Storyteller Tactics» допомагає вам створювати незабутні історії про вашу роботу, щоб ви могли впливати на свою команду, клієнтів і клієнтів і надихати їх. Простий набір запитань допоможе вам знайти найкориснішу

категорію тактик. Це ідеальний інструмент, який допоможе вам створити свою історію, коли ви не впевнені, з чого почати, або відволіктися, якщо ви почуваєтеся розгубленими посеред створення презентації» [35].

Разом з значними перевагами використання сторітеллінгу у навчанні, такими як залученість студентів, поліпшення запам’ятовування, розвиток критичного мислення та практичне застосування знань, цей метод має ряд викликів. Так, підготовка та проведення занять із використанням сторітеллінгу може вимагати більше часу, а історії мають дійсно відповідати навчальним цілям і не відволікати від основного матеріалу. Історії можуть містити суб'єктивні оцінки та думки, що потребує критичного підходу з боку викладача. Сторітеллінг – потужний інструмент у навчальному процесі, який може зробити його більш ефективним і захоплюючим. Важливо правильно використовувати цей метод, підбираючи відповідні історії та забезпечуючи їх зв'язок з навчальним матеріалом.

Розділ 5

ТЕХНОЛОГІЇ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ

5.1. Загальна характеристика технологій дистанційного навчання

Дистанційне навчання – форма проведення занять та/або отримання освіти, яка не потребує фізичної присутності студентів у традиційному навчальному закладі. Завдяки цій гнучкій системі здобувачі освіти можуть навчатися в будь-якому місці та в будь-який час, використовуючи різноманітні технології. Технології дистанційного навчання – це набір інструментів і методів, які дозволяють проводити навчання та набувати знання віддалено, без присутності учасників в класі чи аудиторії. Ці технології зазвичай базуються на використанні інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та мультимедійних ресурсів. Дистанційне навчання стрімко розвивається, пропонуючи нові можливості та методи для здобуття освіти. Завдяки інноваційним технологіям освітній процес стає більш гнучким, доступним та персоналізованим. Технології дистанційного навчання можна розглянути залежно від їх призначення.

1. Платформи онлайн-навчання, дозволяють створювати та доставляти онлайн-курси, включаючи текстові матеріали, відео, вікторини, завдання та дискусійні форуми.

✓ Системи управління навчанням (LMS): Moodle, Google Classroom, Blackboard.

✓ Віртуальні класи: Zoom, Skype, Google Meet.

✓ Електронні бібліотеки та бази даних: eUCO, НаУКОВА електронна бібліотека.

2. Навчальні матеріали

✓ Онлайн-курси: Coursera, edX, Udemy.

✓ Відеолекції: YouTube, Khan Academy.

✓ Інтерактивні модулі та симуляції: PhET, Labster, LearningEdge at MIT Sloan, CapsimCore.

3. Інструменти спілкування та співпраці – дозволяють студентам спілкуватися між собою, а також з викладачем, ділитися ідеями та спільно працювати над проєктами.

- ✓ Форуми та чати: Google Groups, Slack.
- ✓ Віртуальні дошки: Miro, Stormboard.
- ✓ Соціальні мережі: Facebook, Twitter.

4. Інструменти оцінювання – дозволяють створювати та проводити тести, вікторини, опитування та інші завдання для оцінювання знань і навичок студентів.

- ✓ Тести та вікторини: Google Forms, Kahoot!
- ✓ Завдання та проекти: Dropbox, Google Drive.
- ✓ Портфоліо та електронні щоденники: WordPress, Blogger.

5. Інструменти штучного інтелекту (ШІ)

- ✓ Персоналізовані навчальні плани: IBM Watson, Google AI.
- ✓ Автоматизоване оцінювання та зворотний зв'язок: ETS, Grammarly.
- ✓ Віртуальні помічники та чат-боти: ChatGPT, Alexa.

6. Інструменти для створення контенту – дозволяють створювати інтерактивні презентації, відео, інфографіку та інші навчальні матеріали.

- ✓ Створення презентацій: Prezi, Canva.
- ✓ Розробка інфографіки: Adobe Spark,
- ✓ Створення відео: iMovie, Powtoon.
- ✓ Оформлення ментальних карт: MindManager, XMind, FreeMind.

7. *Інструменти для персоналізації навчання*, дозволяють адаптувати навчальний контент та методи навчання до індивідуальних потреб та стилю навчання кожного учня. Приклади: Khan Academy, Knewton, ALEKS, iLearn, Adaptive Learning Technologies.

Технології дистанційного навчання дають змогу проводити заняття у режимі реального часу у формі відеозустрічей, створювати навчальні матеріали зі спільним доступом, використовувати інтерактивні види завдань для перевірки знань студентів, створювати віртуальні навальні середовища для взаємодії та обміну інформацією, використовувати соціальні мережі для обговорень та досліджень та ін. Порядок

використання відповідних технологій залежить від виду дистанційного навчання (рис. 5.1.).

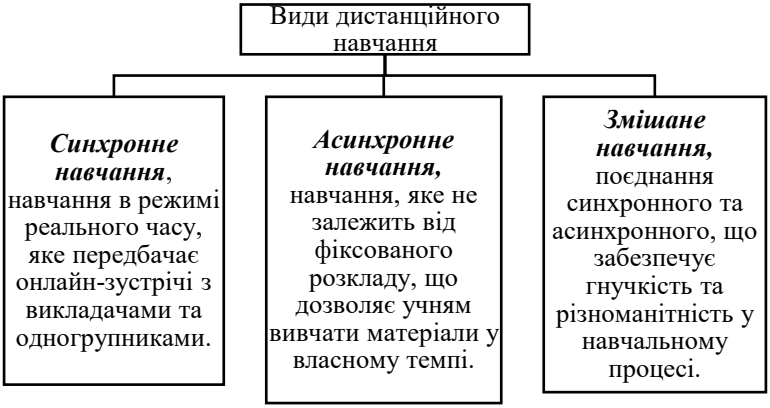


Рис. 5.1. Види дистанційного навчання

Оптимальний формат дистанційного навчання залежить від індивідуальних потреб, стилю навчання та цілей. Синхронне навчання найчастіше визначають як «онлайн навчання». Такий вид дистанційного навчання, на відміну від асинхронного, вимагає використання спеціалізованих платформ онлайн-навчання, таких як Zoom, Google Meet, Skype, Moodle, тощо та має певні рамки, адже синхронні заняття проводяться за розкладом. Платформа для проведення занять може бути визначена навчальним закладом або викладачем особисто. Онлайн-навчання передбачає проведення вебінарів, онлайн-курсів з демонстрацією відео- чи презентаційних матеріалів під час заняття, віртуальних класів, тоді як асинхронне навчання передбачає самостійну роботу з підручниками та навчальними матеріалами, навчання за допомогою листів через корпоративну електронну мережу, форуми та онлайн-дискусії, прослуховування аудіолекцій. Онлайн-навчання забезпечує можливість не тільки негайного зворотного зв'язку викладач-студент, але й має технічні обмеження – наявність стабільного доступу до мережі інтернет і електроенергії.

Чіткої межі між онлайн-навчанням та асинхронним навчанням не існує. Багато курсів та програм поєднують елементи обох форматів, щоб створити гнучка та інтерактивну навчальну модель, яка відповідає потребам сучасних студентів. Вибір моделі навчання залежить від графіку, регламентованого навчальним закладом, цілей навчання та стилю викладання.

Технології дистанційного навчання мають величезне значення у сучасному навчальному процесі, особливо для проведення практичних занять (табл. 5.1).

Попри значні переваги, технології дистанційного навчання створюють і певні виклики, які мають як об’єктивну, так і суб’єктивну природу. До таких викликів можна віднести такі: цифрова доступність – не всі мають однаковий доступ до комп'ютерів, Інтернету та інших технологій; цифровий розрив – деякі студенти та викладачі можуть відчувати труднощі з використанням певних цифрових інструментів; питання кібербезпеки зумовлюють необхідність уживати заходів для захисту персональних даних та запобігання кібербулінгу; відсутність мотивації та самодисципліни у окремих студентів може ускладнювати самостійне навчання та самомотивацію в онлайн-середовищі; тривале використання цифрових пристроїв може призвести до втоми очей та інших проблем зі здоров'ям. Також дистанційне навчання може обмежувати можливості для особистої взаємодії та співпраці між студентами та викладачами. Тому важливо враховувати, що технології є лише інструментом, а й для ефективного його використання необхідно дотримуватись методичних принципів планування, організації, реалізації та оцінювання навчального процесу.

Планування навчального процесу для дистанційного навчання передбачає визначення цілей; вибір контенту, який підходить для такого формату; чітку структуризацію курсу, яка передбачає модулі, теми, завдання та терміни їх виконання; вибір відповідної онлайн платформи. Організаційний етап охоплює безпосередню підготовку навчальних і оціночних матеріалів, налагодження комунікацій зі студентами та створення або реєстрація віртуального середовища для онлайн-спілкування.

Таблиця 5.1

Переваги технологій дистанційного навчання (ТДН)

Доступність	ТДН роблять освіту доступною для широкого кола людей, незалежно від їхнього місця проживання, географічного розташування або доступу до освітніх закладів.
Гнучкість	ТДН дозволяють студентам встановлювати гнучкий графік навчання, адаптувати його до своїх особистих та професійних обов'язків, а також не переривати навчання в разі надзвичайних ситуацій.
Ефективність	ТДН можуть забезпечити більш ефективне сприйняття матеріалу завдяки використанню різних мультимедійних засобів, інтерактивних вправ і тестів, які сприяють збереженню уваги та засвоєнню знань.
Збереження ресурсів	Дистанційне навчання може зменшити необхідність у фізичних приміщеннях для проведення занять, що сприяє зменшенню витрат на інфраструктуру та енергоресурси.
Масштабованість	ТДН дозволяють масштабувати освітні програми та ресурси для досягнення більшої кількості студентів без значного збільшення витрат.
Адаптивність та персоналізація	ТДН можуть бути адаптовані до різних потреб і стилів навчання студентів, що дозволяє навчанню бути більш індивідуалізованим і ефективним, а студентам – зосередитися на темах, які їм цікаві, та отримувати додаткову підтримку у сферах, де вони відчувають труднощі.
Стимулювання інновацій	ТДН сприяють впровадженню новітніх підходів та інновацій у навчальний процес, таких як використання віртуальної реальності, штучного інтелекту й адаптивного навчання.
Підвищення залученості	Інтерактивні та візуально привабливі формати навчання, які часто використовуються в дистанційному навчанні, можуть зробити процес більш цікавим і захоплюючим.

Проведення занять в онлайн-форматі передбачає надання студентам чіткої інструкції щодо доступу до курсу та використання платформи онлайн-навчання, підтримання зв’язку зі студентами та моніторинг їх активності щодо роботи над завданнями. Завершальний етап заняття – оцінювання – охоплює застосування різних його методів, таких як тести, вікторини, завдання, проєкти та групові роботи, для чого необхідно забезпечити студентів чіткими критеріями оцінювання для кожного завдання, щоб вони розуміли, чого від них очікують. Необхідним є й конструктивний та своєчасний зворотний зв'язок щодо роботи студентів, щоб допомогти їм поліпшити свої знання та навички.

Дистанційне навчання та відповідні технології – це сфера, яка постійно розвивається. Потрібно підтримувати мотивацію студентів і використовувати доступні технології та різноманітні методи, які можуть поліпшити дистанційний курс і зробити його більш ефективним.

5.2. Електронні платформи та мобільні додатки для навчання

Платформи онлайн-навчання LMS (Learning Management System) стають невід'ємною частиною освітнього ландшафту, пропонуючи гнучкість, доступність та персоналізацію для здобувачів освіти всіх рівнів, забезпечуючи централізоване управління освітнім контентом і діяльністю. Ці цифрові середовища надають широкий спектр можливостей для створення та доставки навчальних курсів, що робить їх цінним інструментом для викладачів, тренерів та організацій. Електронні платформи пропонують широкий спектр функцій для взаємодії між студентами та викладачами, управління навчальним контентом, моніторингу прогресу й оцінювання знань (табл. 5.2.).

Ці платформи відіграють ключову роль у сучасній освіті, забезпечуючи ефективні інструменти для навчання, взаємодії та оцінювання знань у дистанційному форматі.

Таблиця 5.2.

Характеристика деяких з найпопулярніших електронних платформ для дистанційного навчання

Опис	Функції	Переваги	Недоліки
Moodle			
Відкрита система управління навчанням з гнучкими можливостями налаштування.	Створення курсів, завантаження матеріалів, форуми, вікі, тести, оцінювання, звіти про успішність.	Безкоштовна, багатомовна підтримка, активна спільнота розробників, висока гнучкість та масштабованість.	Потребує технічних знань для налаштування та підтримки
Blackboard			
Потужна комерційна LMS, популярна серед університетів і коледжів.	Інтерактивні курси, спільна робота, інструменти для оцінювання, відеоконференції, мобільний доступ.	Високий рівень підтримки, інтеграція з іншими системами, надійність.	Висока вартість, складність у використанні для нових користувачів
Google Classroom			
Безкоштовна платформа від Google, інтегрована з іншими сервісами Google.	Створення й управління курсами, завданнями, оцінювання, комунікація через Google Meet, спільне використання документів.	Легка інтеграція з Google Drive, безкоштовність, зручність використання.	Обмежена функціональність порівняно з більш комплексними LMS.
Canvas			
Сучасна LMS, яка набуває популярності завдяки своїй	Курси, оцінювання, інтеграція з іншими	Інтуїтивний інтерфейс, потужні можливості	Деякі функції потребують додаткових витрат,

простоті та функціональності.	сервісами, мобільний додаток, відео- та аудіоконференції.	для аналітики, активна підтримка.	можлива складність у налаштуванні.
Edmodo			
Платформа, зорієнтована на соціальні аспекти навчання, схожа на соціальні мережі.	Створення груп, спільне використання матеріалів, оцінювання, комунікація.	Простота у використанні, безкоштовність, зручний інтерфейс для вчителів і учнів.	Обмежена функціональність для вищої освіти, реклама у безкоштовній версії.
Schoology			
LMS з акцентом на інтеграцію соціальних функцій та гейміфікацію навчання.	Курси, завдання, оцінювання, аналітика, відеоконференції, інтеграція з іншими системами.	Інтуїтивний інтерфейс, можливість налаштування, потужні аналітичні інструменти.	Висока вартість для деяких функцій, обмежена підтримка.
Udemy			
Платформа для онлайн-курсів, де викладачі можуть створювати та продавати свої курси.	Відеолекції, завдання, форуми для обговорення, мобільний доступ.	Великий вибір курсів, доступність, часті знижки та акції.	Варіативність якості курсів, відсутність акредитації.
edX			
Платформа для масових відкритих онлайн-курсів (MOOCs) від провідних університетів та організацій.	Відеолекції, завдання, сертифікація, інтерактивні вправи, форуми для обговорення	Високоякісний контент, співпраця з відомими університетами, доступність сертифікатів.	Вартість сертифікатів, обмежена взаємодія з викладачами.

Khan Academy			
Безкоштовна освітня платформа з фокусом на шкільну програму та підготовку до екзаменів.	Відеолекції, інтерактивні вправи, оцінювання, звіти про успішність.	Повна безкоштовність, доступність, високоякісний контент.	Обмежена кількість курсів для вищої освіти, відсутність сертифікації.

Платформа Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment), якою користуються більшість українських закладів вищої освіти, – одніа з найбільш популярних і потужних систем управління навчанням (LMS). «Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment, вимовляється «Мудл»)» – це модульне об'єктно-зорієнтоване динамічне навчальне середовище, яке називають також системою управління навчанням (LMS), системою управління курсами (CMS), віртуальним навчальним середовищем (VLE) або просто платформою для навчання, яка надає викладачам, студентам та адміністраторам дуже розвинений набір інструментів для комп'ютеризованого навчання, в тому числі дистанційного» [28]. Moodle доступний безкоштовно, має відкритий код і підтримує багато мов, що робить його популярним вибором для навчальних закладів з обмеженим бюджетом. Модульність платформи означає, що його можна розширювати за допомогою додаткових налаштувань та інструментів для задоволення потреб конкретних навчальних закладів. Moodle має велику й активну спільноту користувачів. На даний момент Moodle вже має близько 400 мільйонів користувачів у всьому світі й продовжує розвиватися темпами, значно швидшими, ніж її конкуренти; а в Європі 2/3 закладів вищої освіти використовують саме цю платформу [28]. Це означає, що користувачі можуть отримати допомогу та підтримку від інших користувачів Moodle.

Ось основні можливості платформи Moodle.

1. Управління курсами. Викладачі можуть створювати курси з різними форматами (темами, тижнями), додаючи необхідні матеріали та ресурси. Модульна структура платформи дозволяє

будувати курси з використанням різних модулів – лекції, завдання, тести, форуми, вікі тощо.

2. Розміщення та доступ до навчальних матеріалів. Документи, презентації, відео та інші матеріали можуть бути завантажені на платформу для доступу студентами. Також можна вказувати електронні адреси онлайн-ресурсів оскільки платформа інтегрована із зовнішніми ресурсами, такими як відео з YouTube, посилання на веб-сайти, електронні бібліотеки.

3. Комунікація та співпраця. Наявна можливість створювати форуми для обговорення різних тем, обміну ідеями та зворотного зв'язку, використовувати інструменти для проведення онлайн-чатів у режимі реального часу та колаборaційні інструменти для створення та редагування спільного контенту (вікі).

4. Оцінювання та зворотний зв'язок. Є можливості створення автоматизованих тестів і проведення вікторин з різними типами питань (множинний вибір, правда/неправда, коротка відповідь); завантаження й оцінювання завдань, додавання коментарів і оцінок; використання інструментів для проведення опитувань і збору зворотного зв'язку від студентів.

5. Аналіз і моніторинг успішності. Платформа забезпечує автоматичне ведення журналу оцінок з можливістю налаштування ваги різних завдань і тестів; створення звітів про активність, що дозоляє відстеження активності студентів на платформі, включаючи відвідування курсів, виконання завдань і участь у дискусіях; надає інструменти для аналітики успішності студентів і виявлення проблемних місць.

6. *Інтеграція з іншими системами*. Є широкий вибір додаткових плагінів для розширення функціональності платформи, таких як інтеграція з відеоконференціями (Zoom). Можливість інтеграції з іншими зовнішніми системами та сервісами через API (application programming interface).

7. *Мобільність і доступність.* Наявний мобільний додаток – Moodle Mobile, що дозволяє студентам отримувати доступ до курсів та матеріалів зі смартфонів і планшетів. Інтерфейс платформи адаптований для зручного використання на різних пристроях.

8. *Безпека та конфіденційність.* Гнучка система ролей та дозволів, що дає можливість налаштовувати права доступу для

різних користувачів (адміністратори, викладачі, студенти), а це забезпечує контроль. Платформа має вбудовані механізми для забезпечення безпеки даних та захисту конфіденційної інформації.

9. *Персоналізація та налаштування*. Moodle створює можливості для індивідуальних шляхів навчання через персоналізацію навчальних траєкторій для кожного студента. Наявні гнучкі налаштування зовнішнього вигляду та функціональності платформи відповідно до потреб навчального закладу.

10. *Підтримка та спільнота*. Платформа забезпечує розширену документація та навчальні матеріали для користувачів, а активна спільнота розробників і користувачів підтримує її розвиток і вдосконалення.

Використання Moodle надає студентам численні переваги, що сприяють підвищенню якості навчання, підвищенню ефективності освітнього процесу та поліпшенню взаємодії з викладачами й одногрупниками. Це доступність і зручність; централізація ресурсів, оскільки всі навчальні матеріали, завдання і комунікаційні інструменти зібрані в одному місці, тобто спрощується доступ до інформації; персоналізація шляхів навчання й автоматизовані сповіщення про дедлайни, нові матеріали та завдання, що допомагає їм організувати свій навчальний процес; широкий спектр інтерактивних навчальних інструментів та детальний зворотний зв'язок на виконані завдання, а також можливість самостійно відстежувати свій прогрес у навчанні, переглядаючи свої оцінки й аналітичні звіти про свою активність на платформі; економія часу та ресурсів завдяки цифровізації та розвиток цифрових навичок.

Платформа Moodle є комплексним навчальним інструментом, який вимагає відповідних інструкцій для її використання. Для ознайомлення з можливостями та порядком роботи в системі є Ukrainian Moodle – ресурс української спільноти користувачів Moodle [42]. Навчальні заклади розробляють власні керівництва до роботи з платформою Moodle (рис. 5.2.)

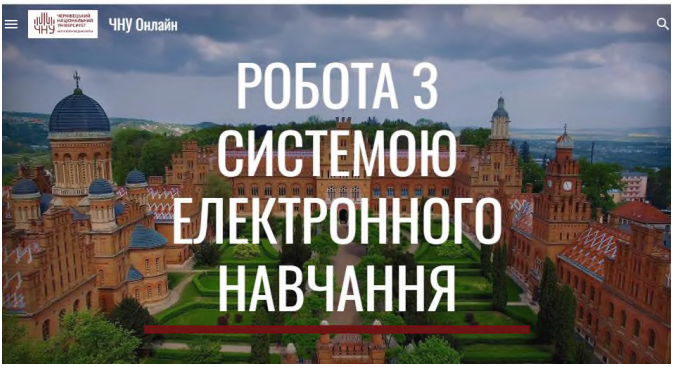


Рис. 5.2. Інструкції до роботи з системою Moodle ЧНУ імені Юрія Федьковича

На сайтах ВНЗ, як правило, розміщені інструкції до роботи з Moodle. Наприклад, на сайті Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича розміщено блок відеоінструкцій для викладачів щодо основних етапів роботи з системою, де висвітлюються такі теми [23]:

- ✓ Запит на створення курсу.
- ✓ Налаштування дати початку та завершення курсу.
- ✓ Реєстрація студентів на курсі у Moodle.
- ✓ Налаштування зустрічей Google Meet на курсі.
- ✓ Налаштування модуля Відвідування.
- ✓ Створення та налаштування тесту.
- ✓ Вибір і додавання нових питань у тест.
- ✓ Створення та налаштування діяльності Завдання у Moodle.
- ✓ Оцінювання робіт у системі Moodle.
- ✓ Попередній запис на усний онлайн-екзамен у системі Moodle.
- ✓ Очищення курсу після завершення семестру.
- ✓ Чому у студентів зник курс у Moodle?

Детальніше про роботу з платформою Moodle можна отримати матеріали з англомовної версії https://moodle.org/.

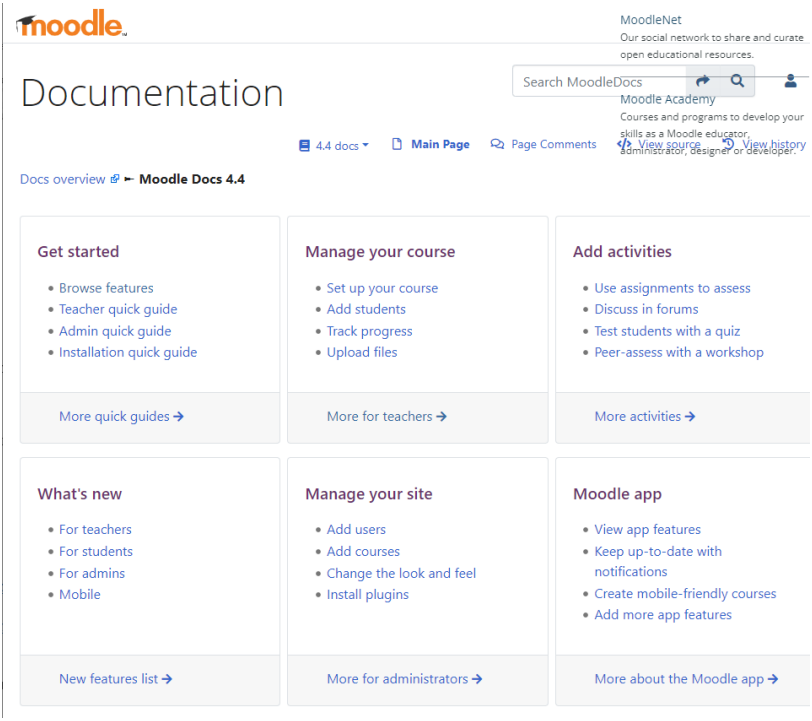


Рис.5.3. Moodle Docs 4.4. [34]

Багатогранність можливостей електронних платформ для навчання дозволяє використовувати такий цікавий формат проведення занять як воркшопи. Воркшоп (від англ. workshop «робоча майстерня») – це інтерактивний навчальний захід, де учасники активно беруть участь у процесі навчання, виконуючи практичні завдання, співпрацюючи один з одним і отримуючи зворотний зв'язок від фасилітатора.

При викладанні менеджерських дисциплін проведення занять у формі воркшопу є ефективним способом навчити студентів новим навичкам, які вони можуть застосувати у професійному або повсякденному житті; спільного розв’язання проблем; генерації нових ідей; поліпшення командної роботи. Воркшопи дають змогу студентам не лише отримувати

теоретичні знання, але й розвивати практичні навички, важливі для майбутньої професійної діяльності. Завдяки інтерактивному формату воркшопи сприяють міцнішому засвоєнню матеріалу та розвитку комунікативних і командних навичок. У таблиці 5.3. наведено тематичний план проведення воркшопів з курсу «Управлінські рішення».

Таблиця 5.3.

Тематика воркшопів, кожен з яких спрямований на розвиток навичок прийняття управлінських рішень у різних контекстах

№	Тема воркшопу	Цілі	Зміст
1	Вступ до управлінських рішень	Ознайомлення з процесом прийняття управлінських рішень. Розуміння основних етапів цього процесу.	Лекція: Вступ до управлінських рішень (20 хв.). Групова дискусія: Етапи прийняття рішень (40 хв.). Командне завдання: Визначення етапів прийняття рішення в заданій ситуації (60 хв.).
2	Методи прийняття рішень	Ознайомлення з різними методами прийняття управлінських рішень. Аналіз переваг і недоліків кожного методу.	Лекція: Методи прийняття рішень (30 хвилин). Практична вправа: Використання різних методів на прикладі конкретних кейсів (60 хв.). Обговорення результатів (30 хв.).
3	Управлінські рішення в умовах невизначеності	Розуміння особливостей прийняття рішень в умовах невизначеності. Розвиток навичок аналізу ризиків.	Лекція: Прийняття рішень в умовах невизначеності (20 хв.). Групове завдання: Аналіз ризиків і прийняття рішень у заданій ситуації (70 хв.).

			Обговорення та фідбек (30 хв.).
4	Кількісні методи прийняття рішень	Ознайомлення з кількісними методами прийняття рішень. Використання математичних моделей і статистичних даних.	Лекція: Кількісні методи прийняття рішень (30 хв.). Практична вправа: Розрахунки та аналіз даних для прийняття рішень (60 хв.). Обговорення результатів (30 хв.).
5	Управлінські рішення на основі якісних методів	Вивчення якісних методів прийняття рішень. Розвиток аналітичного мислення.	Лекція: Якісні методи прийняття рішень (20 хв.). Групове завдання: Використання якісних методів для аналізу кейсів (80 хв.). Презентація та обговорення (20 хв.)
6	Групове прийняття рішень	Ознайомлення з особливостями групового прийняття рішень. Розвиток навичок командної роботи.	Лекція: Групове прийняття рішень (20 хв.). Рольова гра: Ситуації групового прийняття рішень (80 хв.). Обговорення та фідбек (20 хв.).
7	Етичні аспекти прийняття рішень	Розуміння етичних аспектів управлінських рішень. Аналіз етичних дилем у менеджменті.	Лекція: Етичні аспекти прийняття рішень (20 хв.). Групове завдання: Аналіз етичних кейсів (80 хв.). Презентація та обговорення (20 хв.)
8	Інноваційні рішення в менеджменті	Ознайомлення з процесом прийняття інноваційних рішень. Розвиток	Лекція: Інноваційні рішення в менеджменті (20 хв.). Командне завдання: Розробка інноваційного

		креативного мислення.	проекту (80 хв.). Презентація інноваційних проектів та обговорення (20 хв.).
9	Оцінка та вибір альтернатив	Вивчення методів оцінки та вибору альтернатив. Розвиток навичок аналізу та порівняння різних варіантів.	Лекція: Оцінка та вибір альтернатив (20 хв.). Практична вправа: Аналіз та вибір найкращих альтернатив для заданої ситуації (80 хв.). Презентація результатів та обговорення (20 хв.).
10	Контроль та корекція управлінських рішень	Розуміння важливості контролю та корекції прийнятих рішень. Аналіз результатів і коригування стратегії.	Лекція: Контроль та корекція управлінських рішень (20 хв.). Групове завдання: Аналіз реалізованих рішень та розробка коригувальних дій (80 хв.). Презентація та обговорення коригувальних дій (20 хв.).

Електронні платформи для навчання мають у наявності та дозволяють інтегрувати різні цифрові інструменти, що забезпечує інтерактивний формат воркшопів, дає змогу скористатись усіма їх перевагами.

Мобільні додатки також відіграють важливу роль у сучасному навчальному процесі, забезпечуючи доступ до навчальних матеріалів, комунікацію та інтерактивне навчання. Використання мобільних додатків у навчальному процесі сприяє підвищенню гнучкості та доступності освіти, поліпшенню організації та взаємодії, а також розвитку самостійного навчання. Це робить навчання більш ефективним, інклюзивним і цікавим для студентів. Крім того, мобільні додатки зручні для використання, оскільки студенти можуть отримувати доступ до них зі своїх мобільних пристроїв (телефонів) у будь-якому місці,

що може бути особливо актуально для студентів, які не мають доступу до комп'ютера або Інтернету вдома.

Більшість вищезгаданих електронних платформ для навчання мають свої мобільні додатки: Moodle Mobile, Canvas Student, Google Classroom, Blackboard та ін. Однак, на відміну від платформ, мобільні додатки зазвичай мають більш обмежену функціональність, оскільки вони обмежені розміром мобільного пристрою та можливостями його операційної системи, але пропонують більш інтерактивний досвід, який може мати ігри, вікторини та симуляції. Можна так охарактеризувати мобільні додатки для навчання за напрямами їх використання:

1. Доступ до навчальних матеріалів.

Електронні підручники та ресурси, використовуються такі додатки як Kindle або Google Books дозволяють студентам мати доступ до підручників і літератури в електронному форматі, що зручно для читання та пошуку потрібної інформації.

Відеоуроки та лекції. Використання платформ як Coursera, Khan Academy або YouTube для перегляду відеоуроків і лекцій у будь-який час і з будь-якого місця.

2. Організація навчального процесу.

Планування та нагадування здійснюється за допомогою таких додатків як Google Calendar, Microsoft OneNote або Evernote, які допомагають студентам і викладачам планувати заняття, встановлювати нагадування про дедлайни й організовувати заняття.

Системи управління навчанням (LMS) Moodle, Canvas або Blackboard.

3. Підтримка інтерактивного навчання.

Вікторини та флеш-картки можуть генеруватись через додатки Quizlet або Kahoot! для створення інтерактивних вікторин та флеш-карток, що допомагають студентам запам'ятовувати інформацію.

Ігрові елементи передбачають використання гейміфікації в додатках для підвищення мотивації студентів через змагання та нагороди або мобільних додатки для проведення бізнес-ігор, які можуть допомогти розвивати управлінські навички, стратегічне мислення та прийняття рішень Business Inc. 3D, Idle Theme Park

Tycoon, Hotel Empire Tycoon, RollerCoaster Tycoon Touch, My Business Empire.

4. *Комунікація та співпраця.*

Чати та форуми. Використання додатків Slack, Microsoft Teams або Google Classroom для обговорення навчальних тем, обміну думками та спільної роботи над проєктами.

Відеоконференції в додатках Zoom або Microsoft Teams дозволяють проводити онлайн-заняття, консультації та групові зустрічі, підтримуючи взаємодію між студентами та викладачами.

5. Оцінювання та зворотний зв'язок.

Використання таких додатків як Google Forms або Socrative для створення автоматизованих тестів та опитувань, що швидко оцінюються і надають зворотний зв'язок студентам.

Використання LMS додатків для надання коментарів та оцінок до завдань, що допомагає студентам розуміти свої сильні та слабкі сторони.

6. Підтримка самонавчання.

Мовні курси в додатках Duolingo, Babbel або Rosetta Stone допомагають студентам вивчати іноземні мови у зручний для них час.

Використання додатків Udemy або Coursera для проходження курсів з різних дисциплін, що дозволяє студентам розширювати свої знання та навички.

7. Дослідницька діяльність.

Менеджери бібліографій допомагають студентам організовувати та зберігати наукові джерела, створювати бібліографії та цитувати літературу – додатки Zotero або Mendeley.

Доступ до наукових статей та ресурсів через додатки Google Scholar або ResearchGate полегшує пошук та зберігання наукової інформації.

8. Розширення можливостей для студентів з особливими потребами через асистивні технології. Додатки Voice Dream Reader для текстового озвучення або Notability для створення інтерактивних нотаток з можливістю аудіозапису допомагають студентам з особливими потребами ефективно брати участь у навчальному процесі.

Використання спеціалізованих мобільних додатків для навчання дозволяє зробити навчальний процес більш інтерактивним, цікавим та ефективним. Наприклад, для бізнес-симуляцій можна використати додаток Business Inc. 3D, який моделює управління компанією, студенти можуть розвивати навички приймати рішення щодо фінансів, маркетингу, виробництва тощо. SimCity BuildIt можна використовувати для навчання управління проєктами та ресурсами. Завдання можуть містити планування проєктів, розподіл ресурсів та оцінювання ризиків.

Актуальними для вивчення менеджерських дисциплін є цифрові інструменти для управління проектами, багато з яких мають мобільні версії. Наприклад, Trello використовує систему канбан-дошок для організації завдань, а мобільний додаток дозволяє користувачам створювати та керувати дошками, списками та картками прямо зі смартфону. Jira підтримує гнучкі методології управління проектами й мобільний додаток дозволяє створювати та керувати завданнями, відстежувати баги та переглядати звіти. Wrike підтримує співпрацю в реальному часі, управління завданнями та ресурсами, а мобільний додаток забезпечує доступ до всіх основних функцій для управління проектами та командної роботи.

5.3. Використання соціальних мереж для організації навчального процесу й обговорення тем

Соціальні мережі – це онлайн-платформи, створені для сприяння спілкуванню, обміну інформацією, взаємодії та співпраці між користувачами з різних частин світу. Цільове призначення соціальних мереж зумовлює їх основні характеристики:

1. *Профілі користувачів*. Кожен користувач може створити свій особистий профіль, де відображається інформація про нього, його інтереси, фотографії тощо.

2. *Друзі та зв'язки*. Користувачі можуть додавати інших користувачів у свій список друзів або підписників. Це дозволяє бачити активність інших користувачів, обмінюватися повідомленнями та спілкуватися.

3. *Публікації та контент*. Користувачі можуть публікувати тексти, фотографії, відео або інший мультимедійний вміст. Ці публікації можуть бути доступні для публічного перегляду або обмежені для певних груп чи друзів.

4. *Групи і спільноти*. Соціальні мережі дозволяють користувачам створювати та вступати у групи або спільноти за інтересами чи професійними спрямуваннями для обміну інформацією та взаємодії.

5. *Повідомлення і чати*. Більшість соціальних мереж підтримують особисті повідомлення або чати для приватного спілкування між користувачами.

6. *Інтерактивність і взаємодія*. Соціальні мережі сприяють взаємодії через уподобання, коментарі, репости й інші дії, що стимулюють взаємодію користувачів з контентом і один з одним.

7. *Інформаційний потік*. Вони створюють потік інформації, що дає користувачам можливість бути в курсі подій, новин і тенденцій у своєму оточенні або у глобальній мережі.

Використання соціальних мереж у навчальному процесі ґрунтується на окремих спільних рисах, таких як спілкування, обмін знаннями, створення спільнот, мотивація та персоналізація (табл. 5.4.).

Таблиця 5.4.

Спільні характеристики соціальних мереж і навчального процесу

Соціальні мережі	**Навчальний процес**
Спілкування та взаємодія	
Спілкування та взаємодія з іншими людьми є основою соціальних мереж. Користувачі діляться ідеями, думками та інформацією, спілкуються з друзями та родиною, а також беруть участь у групах і спільнотах.	Комунікація між студентами та викладачами є ключовою для обміну знаннями, обговорення ідей, вирішення питань і співпраці у групових проєктах.
Обмін знаннями та інформацією	
Це потужний канал для обміну знаннями та інформацією. Користувачі діляться статтями, відео, публікаціями та іншими	Обмін знаннями та інформацією є основою навчального процесу. Викладачі діляться своїми знаннями та досвідом зі

ресурсами, які можуть бути корисними для інших.	студентами, а студенти досліджують теми, які їх цікавлять, і діляться своїми висновками з однокурсниками. Передбачає доступ до навчальних матеріалів, підручників, онлайн-курсів, бібліотек та інших ресурсів, які допомагають у навчанні.
Створення спільнот та співпраця	
Дозволяють створювати віртуальні спільноти людей, які мають схожі інтереси чи цілі. Ці спільноти можуть надавати підтримку, поради та можливості для навчання та розвитку.	Також може сприяти створенню спільнот, академічна група – це вже спільнота. Студенти, які навчаються разом, об'єднуються спільними інтересами, цілями та досвідом. Ці спільноти можуть сприяти ліпшому навчанню та підтримці. Групові проєкти, обговорення в аудиторії та онлайн-форуми сприяють співпраці між студентами, покращують їхні комунікаційні навички.
Мотивація та залученість	
Можуть бути потужним інструментом для мотивації та залучення користувачів. Уподобайки, коментарі, поширення та інші форми соціальної взаємодії можуть мотивувати людей створювати контент, ділитися інформацією, спілкуватися з іншими.	Викладачі використовують різні стратегії для залучення студентів до активної участі у навчанні, включаючи інтерактивні методи навчання, обговорення, та практичні заняття. Коли студенти зацікавлені та вмотивовані, вони з більшою ймовірністю навчатимуться та досягатимуть успіху.
Персоналізація	
Можна персоналізувати, щоб відповідати інтересам і потребам кожного користувача. Користувачі можуть обирати, за ким стежити, які публікації	Персоналізований підхід до навчання, що враховує індивідуальні потреби, інтереси та темп навчання кожного студента. Викладачі можуть використовувати різні методи

бачити та з яким контентом взаємодіяти.	навчання, щоб звернутися до різних стилів навчання та забезпечити, щоб кожен студент мав можливість навчатися та розвиватися.

Розуміючи ці спільні риси, викладач може ефективніше використовувати соціальні мережі для поліпшення навчального процесу та сприяти успіху своїх студентів. Соціальні мережі можуть бути цінним інструментом для доповнення традиційного навчання, пропонуючи студентам можливість учитися в інтерактивному та соціальному середовищі. Важливо використовувати соціальні мережі відповідально в навчальному контексті, усвідомлюючи потенційні відволікання та ризики плагіату.

Сьогодні існує багато популярних соціальних мереж, які широко використовуються по всьому світу. Вони мають різні функціональні можливості та підходять для різних цілей і аудиторій.

Facebook

Це платформа соціальних мереж, яка дозволяє користувачам створювати профілі, публікувати повідомлення та фотографії, спілкуватися з друзями та родиною та приєднуватися до груп. Вона найпоширеніша соціальна мережа у світі з понад 2,9 млрд активних користувачів щомісяця.

YouTube

Це платформа для обміну відео, використовується творцями контенту, глядачами для пошуку, перегляду і завантаження відео. Є другою за популярністю соціальною мережею у світі з понад 2,5 млрд активних користувачів щомісяця.

WhatsApp

Програма для обміну повідомленнями, дозволяє користувачам надсилати текстові, голосові повідомлення, відеоповідомлення та фотографії іншим користувачам. Третя за популярністю мережа у світі з понад 2 млрд активних користувачів щомісяця.

Instagram

Платформа соціальних мереж для обміну фотографіями та відео, яка дозволяє користувачам публікувати фотографії та відео, ділитися ними з підписниками та спілкуватися з іншими користувачами. Популярна серед молоді та інфлюенсерів.

LinkedIn

Професійна соціальна мережа для встановлення бізнес-контактів, пошуку роботи й обміну професійною інформацією. Широко використовується професіоналами та компаніями для розвитку кар'єри та бізнесу.

Twitter

Соціальна мережа для мікроблогінгу, де користувачі можуть публікувати короткі повідомлення (твітти) до 280 символів. Використовується для обміну новинами, думками та ідеями.

Reddit

Соціальна платформа для обговорень і обміну контентом.

Складається з різних тематичних спільнот (сабредітів).

Slack

Платформа для корпоративного спілкування, яка допомагає командам спілкуватися, співпрацювати та виконувати роботу. Використовується для спілкування, спільного користування файлами,

здійснення дзвінків і відеоконференцій. Інтегрується з іншими цифровими інструментами.

Основні способи використання соціальних мереж у навчанні передбачають доступ до навчальних матеріалів (розміщення завдань і кейсів) і створення корисного контенту, спілкування через форуми, чати та співпрацю, оцінювання, створення портфоліо або спільнот, персоналізацію навчання й індивідуальну підтримку, організацію онлайн-дискусій і вебінарів.

У викладанні менеджерських дисциплін можна використовувати всі вищезгадані способи:

1. Обговорення та комунікація

Facebook групи: створення закритих груп для студентів, де можна обговорювати лекції, ділитися статтями, проводити опитування та ставити запитання щодо матеріалу.

Twitter: використання хештегів для організації обговорень на певні теми з менеджменту. Наприклад, #Management101 для обговорення основ менеджменту.

Slack: створення каналів для різних тем чи проєктів, де студенти можуть спілкуватися, ділитися ресурсами та співпрацювати в режимі реального часу.

2. Дослідження й аналітика

LinkedIn: використання для професійного розвитку, спостереження за компаніями та керівниками й отримання інформації про нові тенденції в управлінні. Можна приєднуватися до професійних груп, де обговорюються актуальні теми з менеджменту.

YouTube: перегляд лекцій, вебінарів, інтерв'ю з лідерами галузі та експертами з менеджменту та створення плейлистів з навчальними відео для зручного доступу до матеріалів.

3. Навчальні матеріали та ресурси

Pinterest дозволяє створювати дошки з навчальними матеріалами, інфографіками, статтями та іншими ресурсами, які студенти можуть використовувати для вивчення різних аспектів менеджменту.

4. Підвищення залученості та мотивації

Instagram дає можливість використовувати для публікації фото, інфографік, коротких відео та історій з ключовими

концепціями менеджменту, порадами для студентів і мотиваційними цитатами.

TikTok – створення коротких відео з поясненнями складних концепцій, лайфхаками для навчання та роз'ясненнями актуальних питань у сфері менеджменту.

Кожна соціальна мережа має свої особливості у використанні тих чи інших методів для викладання менеджерських дисциплін. LinkedIn має наступні можливості: створення онлайн-курсів – викладачі можуть використовувати LinkedIn Learning, щоб створювати та публікувати онлайн-курси з менеджменту; проведення вебінарів у LinkedIn Live, яка дозволяє викладачам проводити прямі трансляції вебінарів з менеджменту для широкої аудиторії; створення груп LinkedIn для обговорення тем, пов'язаних з менеджментом, де студенти можуть ставити запитання, ділитися ідеями та спілкуватися з однокурсниками; викладачі можуть співпрацювати з фахівцями з менеджменту в LinkedIn, щоб запросити їх як спікерів на вебінари або для створення спільного контенту. Соціальна мережа Twitter може використовуватись викладачами та студентами для публікації коротких повідомлень з ключовими тезами, цитатами та ресурсами з менеджменту; дає можливість використання релевантних хештегів для менеджменту, щоб студенти могли легко знаходити контент курсу, можу слугувати для дискусій та надання зворотного зв’язку, щоб відповідати на запитання студентів, пов'язані з курсом, у режимі реального часу. Facebook може використовуватися для створення приватної групи курсу, де викладачі діляться навчальними матеріалами, оголошеннями та завданнями, а студенти можуть спілкуватися один з одним; публікації лекцій, щоб студенти могли переглядати їх пізніше; створення форумів, де студенти можуть обговорювати навчальні матеріали, ставити запитання та ділитися ідеями. Facebook Live дає змогу проведення онлайн-зустрічей зі студентами для обговорення тем курсу або запрошення спікерів. Аналогічну можливість має Instagram Live – проведення прямих трансляцій лекцій, Q&A-сесій або екскурсій до пов'язаних на підприємства чи організації. Крім того, в Instagram можна публікувати візуальні навчальні матеріали, такі як інфографіка, діаграми та короткі відео, що пояснюють ключову менеджерську

проблематику, а в Instagram Stories – короткі оновлення або новини, інтерактивні опитування. Окремою особливістю є співпраця з інфлюенсерами в Instagram, які спеціалізуються на відповідній проблематиці. YouTube дає змогу створення та публікація відеолекцій, пояснювальних відео, використання відеороликів, які надають реальні кейси з менеджменту для аналізу.

Для проведення практичних занять також можна комбінувати функції різних соціальних мереж і цифрові інструменти.

Приклад №1.

Курс: Маркетинговий менеджмент.

Завдання: Аналіз рекламної кампанії.

Вид: Групове завдання (академічна група поділяється на кілька груп)

Опис завдання: Студенти повинні вибрати реальну рекламну кампанію відомого бренда, кожна група – інший бренд, проаналізувати її та подати свої висновки у формі презентації, використовуючи соціальні мережі для збору інформації, обговорення та співпраці.

Вказівки до виконання завдання.

1. Дослідження в соціальних мережах: використайте Twitter та Instagram для пошуку останніх рекламних кампаній; підпишіться на сторінки брендів у Facebook та LinkedIn для отримання інформації про їх маркетингові стратегії.

2. Обговорення та співпраця: створіть групу в Facebook або канал у Slack для обговорення завдання й обміну знайденою інформацією; використовуйте Google Docs для спільного написання аналізу та створення презентації.

3. Створення контенту: використайте Canva для створення візуальних матеріалів для презентації; запишіть коротке відео з висновками та викладіть його на YouTube або TikTok для обговорення.

4. Презентація результатів: проведіть онлайн-презентацію через Zoom або Microsoft Teams, де кожна група представить свої висновки та відповість на запитання.

Приклад №2.

Курс: Управління проєктами.

Завдання: Розробка та презентація бізнес-плану.

Вид: Групове завдання (академічна група поділяється на кілька груп, кожна з яких відповідає за окремий розділ плану або плани для кількох продуктів).

Опис завдання: Студенти повинні розробити бізнес-план для вигаданого або реального продукту та презентувати його. Використайте соціальні мережі для збору інформації, обговорення, співпраці та презентації результатів.

Вказівки до виконання завдання:

1. Дослідження ринку в соціальних мережах: використайте LinkedIn для збору інформації про галузь, конкуренцію та ринкові тенденції; перегляньте відео на YouTube з аналізом ринку, маркетинговими стратегіями та успішними бізнес-планами.

2. Спільна робота: створіть групу в Slack або Facebook для обговорення ідей, розподілу завдань та обміну ресурсами; використовуйте Trello для управління проектом, створення завдань, призначення відповідальних та відстеження прогресу.

3. Розробка бізнес-плану: працюйте над бізнес-планом у Google Docs, де кожен учасник групи може додавати та редагувати контент; використовуйте Canva для створення візуально привабливої презентації бізнес-плану.

4. Зворотний зв'язок та оцінювання: проведіть онлайн-презентацію через Zoom або Microsoft Teams; запишіть презентацію та викладіть її на YouTube для подальшого перегляду й оцінювання; викладач може використовувати SurveyMonkey для збору зворотного зв'язку від студентів щодо презентації та бізнес-плану.

5. Обговорення та рефлексія: викладач і студенти можуть обговорити результати у групі на Facebook або в каналі на Slack, залишаючи коментарі та пропозиції щодо поліпшення проєкту бізнес-плану.

Соціальні мережі можуть бути ефективним інструментом для вивчення менеджерських дисциплін, оскільки вони сприяють комунікації, співпраці, обміну інформацією та інтерактивному навчанню.

5.4. Використання штучного інтелекту для навчання

Штучний інтелект (ШІ) – це набір технологій, які дозволяють комп'ютерам виконувати різноманітні розширені функції, що зазвичай потребують людського інтелекту, зокрема здатність бачити, розуміти та перекладати усну та писемну мову, аналізувати дані, давати рекомендації тощо (рис. 5.4.), тобто виконувати ті завдання, властиві розумним істотам.

Важливо зазначити, що не всі системи ШІ володіють усіма цими характеристиками. Деякі системи можуть бути сильними в одній області, але мати слабкі сторони в інших. Отже, ШІ – «це широкий спектр алгоритмів та інструментів машинного навчання, здатний миттєво отримувати інформацію й обробляти її: виявляти закономірності, оптимізувати, робити прогнози.

Термін «штучний інтелект» запропонував вживати Алан Тьюринг у 1950 році, а вперше він його використав у науковій статті під назвою «Обчислювальні машини та інтелект» [27]. ШІ все ще перебуває на ранній стадії розвитку, і його можливості постійно розширюються. З появою нових даних і алгоритмів ШІ стає дедалі більш потужним і здатним виконувати складні завдання.

Використання штучного інтелекту в освіті має значний потенціал для поліпшення якості та доступності навчання, проте важливо враховувати та вирішувати пов'язані з цим виклики. Серед основних напрямів розширення можливостей через використання штучного інтелекту можна назвати персоналізацію навчання, оцінювання та зворотний зв'язок, підтримка та супровід навчання, інклюзивність.

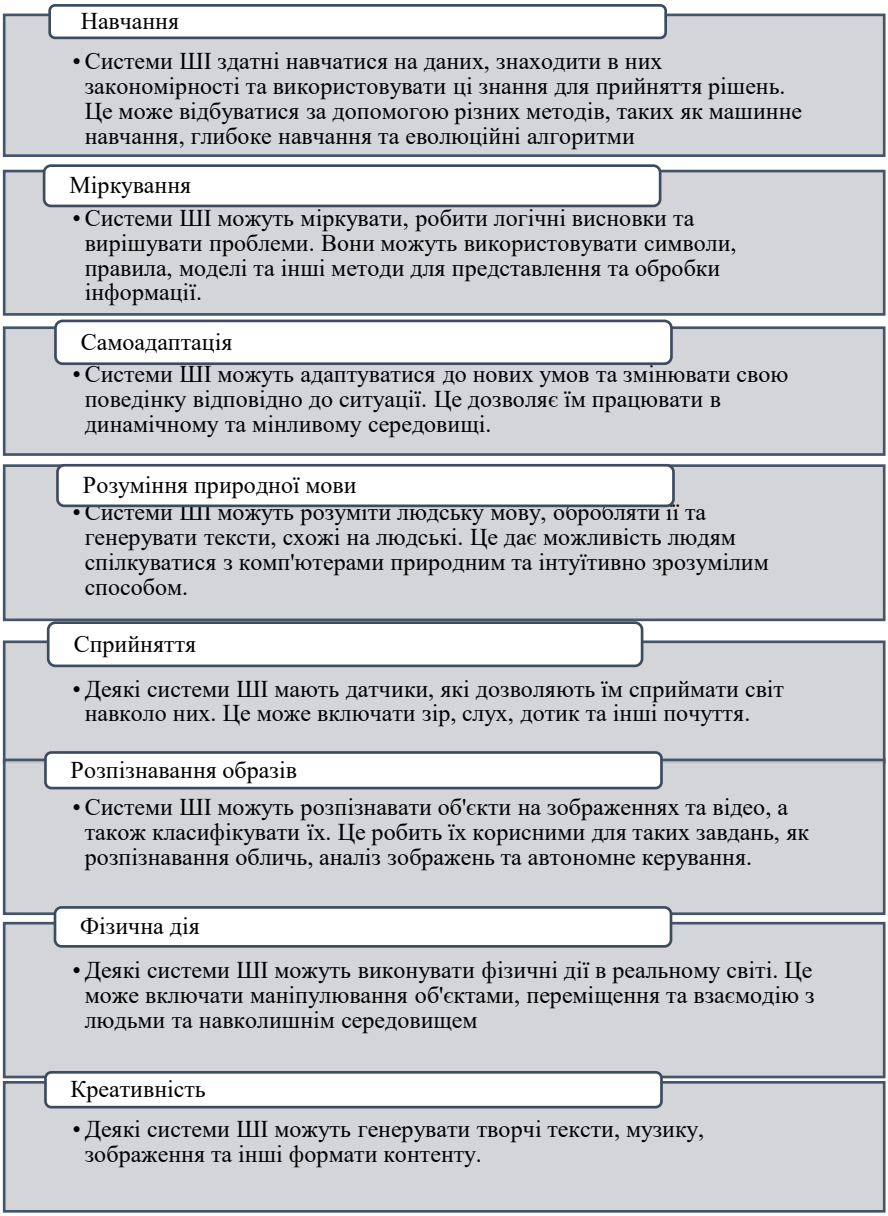


Рис.5.4. Деякі з ключових характеристик ШІ

Викладачі можуть використовувати штучний інтелект (ШІ) у своїй роботі для поліпшення процесу навчання, автоматизації рутинних завдань і персоналізації освіти для студентів.

1. Персоналізоване навчання. Цьому сприяє використання адаптивних навчальних платформ з ШІ, які підлаштовуються під рівень знань і темп навчання кожного студента, також ШІ може аналізувати прогрес студентів і пропонувати їм додаткові матеріали або завдання для поліпшення їхніх знань у слабких місцях.

2. Автоматизація оцінювання та зворотного зв'язку. ШІ може використовуватись для автоматичної перевірки тестів, контрольних робіт та інших завдань, що дозволяє викладачам зекономити час, а системи з розпізнаванням тексту можуть автоматично оцінювати письмові завдання і надавати зворотний зв'язок студентам.

3. Створення навчальних матеріалів. ШІ може допомагати створювати нові навчальні матеріали, такі як інтерактивні завдання, вікторини, презентації, конспекти лекцій, витяги основних ідей та матеріалів до іспитів.

4. Віртуальні асистенти та чат-боти. Викладачі можуть використовувати чат-боти для відповіді на запитання, які часто задаються студентами, для організації розкладу зустрічей та надання інформації про курси, а віртуальні асистенти можуть допомагати викладачам з організаційними завданнями, такими як ведення журналів, нагадування про важливі події та дедлайни.

5. Аналіз даних і прогресу студентів. ШІ може аналізувати дані про навчальний процес, допомагаючи викладачам виявляти тренди, проблемні ділянки й успішні методики навчання; інструменти візуалізації даних дозволяють викладачам краще розуміти прогрес студентів і приймати обґрунтовані рішення щодо коригування навчального процесу.

6. Інтерактивні навчальні середовища. Можна використовувати технології віртуальної та доповненої реальності, підтримувані ШІ, для створення інтерактивних і захоплюючих навчальних середовищ, а гейміфікацію та інтерактивні симуляції – для мотивації студентів і підвищення їхньої залученості.

7. Підтримка інклюзивної освіти. ШІ може використовуватись для автоматичного перекладу навчальних матеріалів і трансляції лекцій, що дозволяє зробити освіту доступнішою для студентів з різних мовних груп, а використання спеціалізованих програм допомагає студентам з особливими потребами брати участь у навчальному процесі.

Штучний інтелект може стати потужним інструментом для викладачів, значно поліпшуючи процес навчання, підвищуючи ефективність викладацької діяльності та персоналізуючи освіту для студентів. Студенти можуть використовувати штучний інтелект для покращення свого навчального досвіду, персоналізації навчального процесу, підвищення продуктивності (генерування текстів, зображень, тестових питань, анотацій, презентацій тощо) та спільної роботи. Наприклад, ChatGPT може допомогти студентам у кількох напрямах. «Використання інструменту може спростити виконання завдань починаючи з таких як написання планів, узагальнення текстів, створення карток, удосконалення перекладу, створення навчальних посібників, конспектування лекцій, до таких як удосконалення навичок письма та створення тестів, коду та ін. При відповідній організації навчання та частковій зміні його змісту студенти зможуть вивільнити час і скерувати більше зусиль на роздумування, експерименти та дослідження важливих для них тем і питань» [25].

Попри значні переваги використання штучного інтелекту в освіті супроводжується низкою ризиків. Системи ШІ збирають велику кількість даних про студентів, включаючи академічні результати, особисту інформацію та поведінкові дані, це підвищує ризик витоку конфіденційної інформації. А нестача належних заходів безпеки може призвести до кіберзлочинів, крадіжки особистих даних і академічних результатів. Багато алгоритмів ШІ є «чорними скриньками», тобто їхня внутрішня логіка незрозуміла, тому можуть існувати труднощі у визначенні причин прийнятих рішень та оцінці їхньої справедливості, а упередження, які можуть бути вбудовані, – призводити до дискримінації за ознаками статі, раси чи соціального статусу. Надмірна залежність від технологій призводить до проблем у разі технічних збоїв або неполадок у системах і спричиняє

погіршення або деяку втрату навичок учасників освітнього процесу. Нерівність у доступі до технологій ШІ – технологічна та фінансова, може поглиблювати освітню нерівність. Використання ШІ для постійного моніторингу студентів може створювати відчуття нагляду і тиску, що негативно вплине на їх психологічний комфорт і порушить приватність. Значними є можливі соціальні та етичні ризики. Занадто велика залежність від ШІ в оцінюванні, наданні зворотного зв'язку та прийнятті рішень щодо студентів може призвести до дегуманізації освіти та зменшення ролі викладача, зведення її до модератора або технічного помічника. Крім того, широке застосування ШІ в освіті може обмежити соціальну взаємодію студентів і розвиток їх критичного мислення, що негативно вплине на розвиток соціальних і комунікативних навичок. Важливо знайти баланс між використанням технологій і розвитком міжособистісних навичок через групову роботу та спілкування. Правильне та відповідальне використання інструментів штучного інтелекту може серйозно змінити методи викладання та збагатити навчальний досвід студентів (рис. 5.5.).

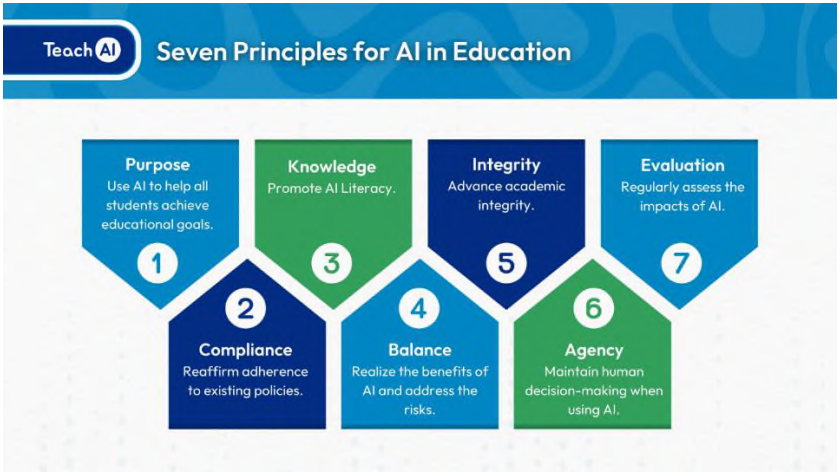


Рис. 5.5. Принципи використання штучного інтелекту в освіті [32]

На сайті Світового економічного форуму представлено принципи використання штучного інтелекту в освіті: 1) використання штучного інтелекту має допомагати студентам досягти освітніх цілей; 2) упровадження ШІ в освіту вимагає дотримання ключових сфер технологічної політики, включаючи конфіденційність, безпеку даних, безпеку студентів і право власності на дані; 3) обізнаність і грамотність у роботі з ШІ; 4) реалізація переваг і усунення ризиків використання ШІ; 5) дотримання академічної доброчесності; 6) підтримка прийняття рішень людиною при використанні ШІ, який має виконувати консультативну роль, доповнюючи, але не замінюючи обов'язки викладачів і адміністраторів; 7) постійна оцінка впливу ШІ, перегляд і оновлення інструкцій використання [32].

Приклади інструментів штучного інтелекту, які можуть використовуватись для навчання та викладання:

1. *Deepai* – ШІ для творчості на заняттях, який пропонує набір інструментів, що генерує картинки за текстовими запитами, має у безоплатній версії 11 стилів.

2. *Paintbytext* – чат «Картина за текстом». Дає змогу редагувати фотографії та створювати матеріали для презентацій за письмовими інструкціями за допомогою ШІ.

3. *Gemini від Google DeepMind* – ШІ для генерування тексту

4. *Talk to Books* – нейромережа, яка відповідає на запитання цитатами з книг. Вона вміє обробляти абстрактні питання, наприклад, «Що є сенсом життя?» або «Що означає бути людиною?», (немає наразі україномовного варіанту).

5. *MakeMyTale* – інноваційна платформа, що дозволяє створювати унікальні історії за допомогою ШІ, актуальна при використанні методу сторітеллінгу.

6. *Mubert* – нейромережа, яка створює музику за текстовим запитом або за обраним жанром чи настроєм, можна створювати супровід презентацій.

7. *Kaiber*– створить анімований ролик за вказаним зображенням.

8. *Pictory* – витягне контент з ваших записів Zoom, Teams і вебінарів. Ідеально підходить для створення відеоконтенту для соціальних мереж.

9. *ChatGPT* – створить будь-який текстовий контент, необхідно правильно створити запит.

10. *Microsoft Designer* – програма для графічного дизайну, яка використовує штучний інтелект, інструменти та функції Designer, інтегровані в різні програми Microsoft, такі як Copilot, Bing і Edge, що дозволяє створювати візуальні матеріали для презентацій, звітів або публікацій у соціальних мережах.

11. *Tome* – створює цілі оповіді з нуля або додає контент за запитом.

12. *Otter.ai* – ШІ-помічник, який допоможе працювати за результатами онлайн-зустрічей, створюючи підсумки, стенограми та плани дій, може автоматично приєднатися до будь-якої зустрічі в Google Meet, Microsoft Teams і Zoom, надати викладачам і студентам нотатки, захоплення слайдів і підписи в реальному часі, щоб кожен міг згадати зміст зустрічі в деталях.

13. *Grammarly* – платформа на основі штучного інтелекту, яка пропонує широкий спектр інструментів для вдосконалення написаних текстів: виявлення та виправлення помилок граматики, орфографії та пунктуації, поліпшення чіткості, лаконічності та загального стилю письма, перевірка на плагіат.

14. *SlidesAI.io* – інструмент для презентацій на базі штучного інтелекту, який допомагає користувачам швидко й легко створювати слайди професійного вигляду. Завантаживши розширення, можна ввести власний текст або тему і програма створить презентацію, яку потім можна відредагувати.

15. *Ivy. Ai* – платформа на основі штучного інтелекту, яка пропонує чат-ботів, що можуть надавати студентам цілодобову підтримку з питань, пов'язаних з реєстрацією, оплатою, курсами та іншими аспектами студентського життя. Чат-боти можуть адаптуватися до індивідуальних потреб і стилів навчання кожного студента, даючи їм рекомендації щодо курсів, ресурсів і стратегій навчання.

Зауважимо, що не всі згадані інструменти ШІ мають україномовні налаштування, однак є ряд інструментів ШІ, які допоможуть з перекладом.

Інструменти ШІ ефективно можуть використовуватись при вивченні менеджерських дисциплін для аналізу даних, поліпшуючи прийняття рішень і спрощуючи складні процеси.

Багато університетів у різних країнах уже запровадили такі інструменти для підвищення якості навчання. Наприклад, IMD Business School (Швейцарія) використовує симуляцію на основі ШІ, яка дозволяє студентам MBA практикувати свої навички ведення переговорів, у симуляції студенти ведуть переговори з віртуальними персонажами, керованими ШІ, щоб досягти ділових угод; університет штату Огайо використовує віртуального ментора на основі ШІ, який може давати студентам MBA поради щодо кар'єри, відповідати на запитання про резюме, співбесіди та пошук роботи, а також може допомогти студентам налагодити зв'язок з потенційними роботодавцями.

У таблиці 5.5. наведено орієнтовні приклади завдань, де ШІ може бути корисним.

Таблиця 5.5.

Орієнтовні види завдань із застосуванням ШІ

Сфера завдання	**Зміст завдання**	**Застосування ШІ**	**Переваги**
Аналіз бізнес-даних і прийняття рішень.	Студенти повинні проаналізувати ринок та конкурентів для розробки маркетингової стратегії	Використання інструментів на основі ШІ для збору та аналізу великих обсягів даних про ринок, конкурентів і споживачів, таких як Google Analytics або IBM Watson Analytics.	Автоматизація збору даних, виявлення трендів, прогнозування ринкових змін.
Планування й управління проектами	Студенти мають розробити план проєкту, включаючи визначення завдань, розподіл ресурсів і управління ризиками.	Використання інструментів для управління проєктами, таких як Microsoft Project або Trello, які можуть пропонувати рекомендації та автоматизувати деякі аспекти планування.	Оптимізація розподілу ресурсів, виявлення потенційних ризиків, автоматизація управління завданнями.

Оптимізація ланцюга постачання	Студенти повинні оптимізувати ланцюг постачання, враховуючи змінний попит, запаси та логістичні витрати.	Використання платформ на основі ШІ, таких як Llamasoft або ClearMetal, для аналізу даних і оптимізації ланцюга постачання	Прогнозування попиту, оптимізація запасів, зменшення логістичних витрат.
Управління персоналом	Студенти повинні розробити процес відбору кандидатів на посаду, включаючи інтерв'ю та оцінку резюме.	Використання інструментів для автоматизації рекрутингу, таких як HireVue або Pymetrics, які аналізують резюме та відеоінтерв'ю.	Швидкий відбір кандидатів, зменшення суб'єктивності, автоматизована оцінка навичок.
Фінансовий аналіз і планування	Студенти мають проаналізувати фінансові показники компанії та розробити стратегію для підвищення рентабельності	Використання фінансових аналітичних інструментів, таких як Adaptive Insights або Kabbage, для автоматизованого аналізу фінансових даних і прогнозування.	Точний аналіз фінансових показників, виявлення фінансових ризиків, прогнозування фінансових результатів
Маркетинг та управління клієнтами	Студенти повинні розробити маркетингову стратегію для просування продукту на ринок.	Використання інструментів для аналізу маркетингових даних, таких як HubSpot або Marketo, які використовують ШІ для аналізу клієнтської поведінки й ефективності маркетингових кампаній.	Виявлення цільової аудиторії, оптимізація маркетингових кампаній, підвищення рентабельності інвестицій у маркетинг.

5.5. Інтеграція неформальної освіти у навчальний процес

Сьогодні освітня система зазнає значних трансформацій, долаючи чітке розмежування між формальною та неформальною освітою. Їх інтеграція стає ключовим фактором у підготовці фахівців, які відповідають вимогам сучасного динамічного світу. *Формальна освіта* здобувається в рамках інституційних програм, де знання та навички структуровані та оцінюються відповідно до встановлених стандартів. Це охоплює школи, коледжі, університети та інші навчальні заклади. *Неформальна освіта* набувається поза межами формальної інституціональної освітньої системи. Це можуть бути курси, семінари, тренінги, воркшопи, самостійне навчання, читання книг, участь у вебінарах, онлайн-курсах тощо.

Інтеграцію формальної та неформальної освіти можна охарактеризувати як процес поєднання знань, навичок і компетенцій, які здобуваються в рамках структурованої системи освіти (формальна освіта) та поза її межами (неформальна освіта) з метою використання найліпших практик і підготовки кваліфікованих, освічених фахівців у різних сферах і галузях. Обидві форми освіти не підміняють одна одну, а можуть органічно доповнюватись. Інтеграція дозволяє використовувати сильні сторони обох видів освіти для створення більш комплексної та ефективної системи навчання. Неформальна освіта забезпечує більший доступ і гнучкість для людей з різними потребами та можливостями. Інтегрований підхід до освіти також закладає фундамент для безперервного навчання та саморозвитку протягом життя. Сучасний світ постійно змінюється, й така освітня інтеграція може допомогти людям краще адаптуватися до цих змін та бути більш конкурентоспроможними на ринку праці. Ресурси неформальної освіти можуть стати цінним доповненням до формальної освіти, надаючи студентам більше навчальних можливостей (рис.5.6.).

Поглиблення знань та навичок

- Онлайн-курси, вебінари та статті з неформальних джерел можуть дати студентам більш глибоке розуміння тем, які вони вивчають у рамках формальної програми
- Наприклад, студент, який вивчає менеджмент на бакалавраті, може пройти онлайн-курс з цифрового менеджменту, щоб отримати додаткові знання та навички в цій галузі.

Розвиток нових компетенцій

- Неформальна освіта пропонує широкий спектр курсів та програм, які можуть допомогти студентам розвинути нові компетенції, необхідні для успіху в сучасному світі
- Наприклад, студент може пройти курс з тайм-менеджменту, щоб навчитися краще організовувати свій час, або курс з публічних виступів, щоб покращити свої комунікативні навички

Підготовка до ринку праці

- Неформальна освіта може допомогти студентам здобути навички та знання, які затребувані роботодавцями
- Наприклад, студент може пройти курс з програмування, які часто організовують компанії роботодавці, щоб отримати навички, необхідні для роботи в IT-галузі

Створення мережі контактів

- Участь у вебінарах, конференціях та інших заходах з неформальної освіти може допомогти студентам познайомитися з професіоналами у своїй галузі та розширити свою мережу контактів
- Це може бути корисно для пошуку роботи, стажування або менторства

Розвиток особистих якостей

- Неформальна освіта може допомогти студентам розвинути особисті якості, такі як креативність, критичне мислення, лідерство та командна робота
- Це може бути корисно як у професійному, так і в особистому житті

Рис. 5.6. Характеристика напрямів використання можливостей неформальної освіти

В Україні неформальна освіта визнається державою та регулюється Законом України «Про освіту». Держава стимулює розвиток неформальної освіти шляхом фінансування програм і проєктів неформальної освіти, створення сприятливого середовища для розвитку неформальних освітніх установ та ініціатив, заохочення роботодавців до інвестування в неформальну освіту своїх працівників.

Неформальна освіта відкриває широкі можливості для вивчення менеджерських дисциплін завдяки своїй гнучкості, практичній спрямованості та доступності. Існує багато різноманітних ресурсів неформальної освіти, які охоплюють проблематику менеджменту.

Онлайн-платформи та курси

✓ Prometheus: https://prometheus.org.ua – національна онлайн-платформа дистанційної освіти, де можна знайти безкоштовні курси з менеджменту від провідних українських університетів і бізнес-шкіл.

✓ Coursera: https://www.coursera.org/ – міжнародна платформа онлайн-навчання, де представлені платні та безкоштовні курси з менеджменту від світових університетів та компаній.

✓ edX: https://www.edx.org/ – ще одна міжнародна платформа онлайн-навчання з широким вибором курсів з менеджменту, включаючи спеціалізовані програми та сертифікати.

✓ Khan Academy: https://www.khanacademy.org/ – некомерційна освітня платформа, що пропонує безкоштовні відеоуроки та вправи з різних предметів, включаючи основи менеджменту та підприємництва.

✓ VUM Online: https://vumonline.ua/ – платформа дистанційного навчання від Українського католицького університету, де можна знайти курси з менеджменту та лідерства.

Вебінари та конференції

✓ UBC School of Continuing Studies: https://extendedlearning.ubc.ca/ – регулярно проводить безкоштовні вебінари з менеджменту та лідерства.

✓ Harvard Business Review: https://hbr.org/ – пропонує безкоштовні вебінари та подкасти на теми менеджменту, лідерства та стратегії.

✓ Stanford Graduate School of Business: https://www.gsb.stanford.edu/experience/life/campus – публікує записи вебінарів та лекцій з менеджменту на своєму YouTube-каналі.

✓ TEDx: https://www.ted.com/ – платформа для поширення ідей, де можна знайти безліч мотивуючих виступів на теми менеджменту та лідерства.

✓ Міжнародні та українські бізнес-асоціації: часто проводять вебінари та конференції з актуальних питань менеджменту для своїх членів і публіки.

Статті та блоги

✓ Harvard Business Review: https://hbr.org/ – один з найвідоміших ділових журналів, що публікує статті з менеджменту, лідерства та стратегії.

✓ McKinsey & Company: https://www.mckinsey.com/ – консалтингова компанія, яка публікує статті та звіти з актуальних питань менеджменту.

✓ Forbes Україна: https://forbes.ua/ – український діловий журнал, що публікує статті з менеджменту, лідерства та підприємництва.

✓ AIN.UA: https://ain.ua/ – український онлайн-журнал про технології та стартапи, де можна знайти статті про менеджмент і лідерство в інноваційних компаніях.

✓ Блоги успішних українських менеджерів і підприємців: багато українських керівників і власників бізнесу ведуть блоги, де діляться своїм досвідом і знаннями з менеджменту.

Мережеві спільноти

✓ LinkedIn: https://www.linkedin.com/ – професійна соціальна мережа, де можна знайти групи та форуми з менеджменту, де можна спілкуватися з однодумцями й обмінюватися досвідом.

✓ Facebook: https://www.facebook.com/ – існують численні групи та сторінки в Facebook, присвячені менеджменту та лідерству, де можна знайти цікаві статті, дискусії та оголошення про події.

✓ Meetup: https://www.meetup.com/ – платформа для організації офлайн-зустрічей, де можна знайти групи з менеджменту у своєму місті.

Приклад.

Назва ресурсу: Курс «Успішний стартап: від ідеї до масштабування» [26]

Платформа: Prometheus (https://prometheus.org.ua/)

Опис: це безкоштовний онлайн-курс, розроблений для тих, хто хоче розпочати свій шлях у бізнесі. Складові частини курсу: відеолекції, що наголошують на важливих теоретичних основах успішного бізнесу (юридичних, фінансових, продуктових тощо); самостійні практичні завдання, завдяки яким можна розробити план дій для розвитку власного стартапу; практичні кейси з реальними історіями від провідних українських підприємців. Щоб отримати сертифікат курсу, потрібно успішно виконати тестові завдання після кожного модуля та набрати, щонайменше, 60% від загальної кількості балів. Ресурс можна використовувати для поглиблення знань і навичок, розвитку нових компетенцій, виконання практичних проєктів, використання шаблонів, які надає курс, для презентації студентами власних ідей. Сертифікат курсу може бути врахований як виконання індивідуального науково-дослідного завдання або як результат самостійної роботи студентів за визначеними темами.

Широкі можливості неформальної освіти надає платформа Дія.Освіта (рис.5.7.). Дія.Освіта – «національна едьютейнмент освітня платформа актуальних знань і навичок. Це наступний етап еволюції проєкту Дія.Цифрова освіта, який стартував у 2020-му і був зосереджений на цифровій грамотності та цифрових навичках. За даними дослідження 2023 року, 59,6% українців володіють цифровою грамотністю, як мінімум, на базовому рівні. Тепер велика мета Дія.Освіта – зробити прорив не тільки у цифрових знаннях, а й загалом у навичках і вміннях, актуальних у сучасному світі. Дія.Освіта дає змогу кожному отримати доступ до передових освітніх практик, щоби lifelong learning стало приємною і легкою звичкою» [21].

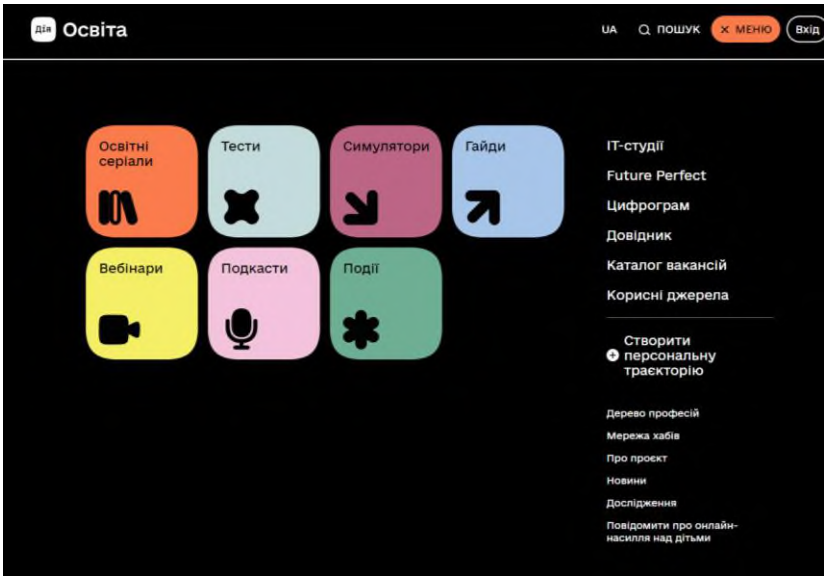


Рис. 5.7. Освітні можливості платформи Дія

Усі ці можливості можуть бути використані для вивчення менеджерських дисциплін та набуття відповідних навичок. Наприклад, на платформі є освітні серіали, які розкривають окремі теми різних менеджерських дисциплін; симулятори професій – Проєктний менеджер (https://osvita.diia.gov.ua/simulators/project-manager-simulator) дає змогу прожити один типовий день у професії та розв'язати типові проблеми; професійні керівництва – Керуємо власною кар'єрою (https://osvita.diia.gov.ua/guides/managing-your-career-episode-3) надає корисні матеріали як розвиватись у професії; тести для оцінювання різних навичок – Ентреграм, тест для самооцінювання рівня власної підприємницької компетентності (https://osvita.diia.gov.ua/tests/entregram), Цифрограм, найліпший спосіб оцінити свою цифрову грамотність; вебінари – Молодіжне підприємництво (https://osvita.diia.gov.ua/webinars/entrepreneurship-for-youth) ознайомлює з інструментами підтримки молодих підприємців, зокрема EntreComp4Youth UA та EntreGram4Youth.

Використання тематичних тестувань на платформі дає можливість отримати відповідний сертифікат (додаток В). Сертифікат, як зазначалось, може бути оцінений як самосійна робота студента, а також доповнює відповідні позиції у його професійному резюме.

Цікавим ресурсом неформальної освіти є блоги успішних менеджерів. Читаючи блоги, студенти можуть дізнатись про різні практики, стилі та підходи до менеджменту, бути в курсі останніх розробок та інновацій у менеджменті. Успішні менеджери часто діляться у своїх блогах практичними порадами та рекомендаціями, які можна згодом використовувати у власній роботі. Багато блогів успішних менеджерів мають розділи для коментарів, де можна поставити запитання та поділитися своїми думками з іншими людьми, що сприяє розвитку комунікативних навичок і розширенню професійних контактів.

Наприклад, у блозі Катерини Петренко (https://petrenkokateryna.com/), яка є HR-спеціалісткою, консультанткою з питань кар'єри та розвитку. висвітлюються питання про HR-практики, пошук роботи, кар'єрне зростання та саморозвиток; у блозі Саймона Сінека (https://www.simonsinek.com/), британського мотиваційного спікера й автора книги «*Почніть з чому*», розкривається проблематика лідерства, мотивації та комунікації.

Поєднання можливостей формальної та неформальної освіти передбачає необхідність визнання результатів останньої. В Україні система визнання результатів неформальної освіти постійно розвивається. Існують різні способи, якими можна офіційно визнати свої знання та навички, здобуті поза межами формальної освіти, – порівняння з Національною рамкою кваліфікацій, валідація у спеціальних організаціях, зарахування результатів до формальної освіти, визнання роботодавцями. У вищих навчальних закладах визнання результатів неформальної освіти регламентується документами з організації освітнього процесу (додаток Г). Як правило, у таких документах розглядаються засади та принципи неформальної освіти, основні її характеристики, можливі напрями реалізації, а також порядок і процедури визнання результатів неформальної освіти.

Інтеграція формальної та неформальної освіти є важливим кроком на шляху до створення більш гнучкої, доступної та ефективної системи освіти, яка може більш відповідати потребам сучасного суспільства та відкриває нові можливості для всебічного розвитку особистості.

Розділ 6

МЕТОДИ КОНТРОЛЮ Й ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ З МЕНЕДЖЕРСЬКИХ ДИСЦИПЛІН

6.1. Види оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти

Метою будь-якого навчального процесу є отримання певних результатів, що відображаються у рівні засвоєння студентами знань, умінь і навичок, сформованості особистісних якостей. Оцінювання результатів навчання здійснюється за допомогою різних методів і набуває різних форм, залежно від мети і видів педагогічного контролю. Педагогічний контроль знань – це система заходів, спрямованих на перевірку й оцінювання рівня засвоєння студентами навчального матеріалу, їхніх умінь і навичок, що ґрунтується на принципах науковості, об'єктивності, всебічності, систематичності та гласності. Ефективне використання педагогічного контролю знань допомагає поліпшити якість освіти, стимулювати студентів до самостійної роботи та підготувати їх до майбутнього професійного життя.

Контроль та оцінювання знань студентів є невід'ємними частинами навчального процесу, які тісно пов'язані між собою. Контроль знань студентів передбачає перевірку та вимірювання рівня засвоєння студентами навчального матеріалу, їхніх умінь, навичок, і проводиться для того, щоб отримати інформацію, яка використовується для оцінювання. Оцінювання є кінцевою метою контролю. Тобто «оцінювання – це критична точка перетину викладання і навчання, яка допомагає зрозуміти, чого навчилися студенти, наскільки ефективні методи викладання та підготовки до іспитів» [38], а для студентів – це форма зворотного зв’язку та підготовка до реального життя, де їм доведеться постійно демонструвати свої знання та навички. Надання студентам конструктивного зворотного зв'язку про результати контролю та оцінювання допомагає їм ліпше зрозуміти свої помилки та вдосконалювати знання.

Система контролю та оцінювання знань студентів має на меті реалізацію діагностичної, навчальної, виховної та управлінської функцій. Діагностична функція полягає у виявленні рівня засвоєння навчального матеріалу, визначення сильних та слабких сторін у знаннях і навичках студентів; навчальна – у стимулюванні студентів до самостійної роботи, поглибленні знань, формуванні вмінь і навичок; виховна – передбачає розвиток відповідальності, дисципліни, організованості, самоконтролю, що важливо для особистого та професійного розвитку студентів; управлінська – забезпечує можливість коригування навчального процесу, внесення змін до змісту, методів та форм навчання.

Основні види оцінювання знань студентів наведено у таблиці 6.1.

Таблиця 6.1.

Види оцінювання знань студентів

Вид	Зміст
Поточне	проводиться протягом семестру, щоб перевірити, як студенти розуміють новий матеріал і засвоюють його. Формами оцінювання є усне опитування, тести, вікторини, практичні завдання, контрольні роботи, кейси, реферати, есе, проєкти.
Підсумкове	проводиться вкінці навчального періоду (семестр, курс), щоб оцінити загальний рівень знань та вмінь студентів з певного предмету. Формами оцінювання є іспити, заліки, курсові роботи, кваліфікаційні роботи, звіти з практики.
Діагностичне	проводиться на початку навчального курсу або теми для визначення початкового рівня знань студентів.
Формувальне	використовується, щоб надати студентам зворотний зв'язок про їхню роботу та допомогти їм поліпшитися, може бути як в усній, так і письмовій формі. Формами оцінювання є самооцінка, взаємооцінювання, оцінка викладачем.
Сумативне	використовується для того, щоб виставити остаточну оцінку знань і вмінь студентів.

	Формами оцінювання є іспити, заліки, курсові роботи, кваліфікаційні роботи, звіти з практики.
Портфоліо	колекція робіт студента, яка демонструє його знання та вміння; може містити різні матеріали, такі як реферати, есе, проєкти, фотографії, відео, відгуки.
Самооцінка	оцінювання студентом власних знань та вмінь, важливе для розвитку самосвідомості та відповідальності.
Взаємооцінка	оцінювання студентами один одного, допомагає розвивати навички спілкування та співпраці
Оцінка викладачем	традиційний метод оцінювання, який використовується в більшості навчальних закладів, надає інформацію про результати вивчення певної дисципліни.

Множинність видів оцінювання знань студентів дозволяє забезпечити зворотний зв'язок зі студентами і мотивацію, моніторинг прогресу їх навчання та вчасно вносити корективи в навчальний процес, визначити потреби у навчанні. Кожний вид оцінювання має свої переваги та недоліки, тому їхнє поєднання сприяє досягненню найбільш ефективних результатів у навчальному процесі. Важливим елементом оцінювання є формулювання чітких та зрозумілих критеріїв оцінювання для різних форм.

Сучасними методами оцінювання є самооцінювання та взаємооцінювання знань студентів. Ці методи сприяють розвитку критичного мислення, саморефлексії, підвищенню відповідальності та мотивації студентів, а також дають змогу студентам активно брати участь у власному навчанні, підвищувати рівень залученості у навчальний процес, а викладачам – отримувати цінну інформацію для індивідуалізації та поліпшення навчального процесу. Взаємне оцінювання, крім того, дозволяє студентам навчитися об'єктивно оцінювати роботу інших, створювати конструктивний зворотний зв'язок і розвивати важливі професійні навички, що важливо при виконанні групових завдань. У групових проєктах студенти оцінюють внесок кожного члена команди, що допомагає справедливо розподілити оцінки та сприяє більшій співпраці. Після

проведення презентацій студенти оцінюють виступи однокурсників, даючи зворотний зв’язок щодо змісту, виконання та візуальних матеріалів.

Поточне оцінювання знань студентів дозволяє викладачам відстежувати прогрес студентів у засвоєнні матеріалу, виявляти проблеми у їх навчанні на ранніх стадіях, надавати зворотний зв'язок про їхню роботу та допомогу в підвищенні результатів, мотивувати студентів до навчання. Критерії оцінювання знань студентів при поточному оцінюванні залежать від форми контролю знань, яка використовується на занятті при вивченні різних тем.

Підсумкове оцінювання знань студентів фіксує рівень знань, умінь і навичок, набутих студентами протягом певного періоду навчання, дозволяє виявити недоліки у їхніх знаннях і навичках, а також дає можливість викладачам спланувати корекційну роботу та спрогнозувати подальший успіх студентів у навчанні. Оскільки підсумкове оцінювання знань студентів повинно охоплювати всі аспекти навчального матеріалу з певної дисципліни або групи дисциплін, то можна визначити його загальні критерії:

✓ *Глибина та обсяг знань*. Студент повинен володіти глибокими та ґрунтовними знаннями з навчального матеріалу, що передбачає чіткість і коректність відповідей на запитання.

✓ *Розуміння навчального матеріалу.* Студенту необхідно розуміти зміст навчального матеріалу, причинно-наслідкові зв'язки, закономірності та принципи, що зумовлює правильне та доречне використання професійної термінології в менеджменті.

✓ *Уміння застосовувати знання.* Студент має вміти застосовувати знання на практиці, виконувати завдання, вирішувати проблеми, що включає здатність аналізувати управлінські ситуації, виявляти ключові проблеми та пропонувати відповідні розв’язки, критично оцінювати інформацію, теорії та практики в менеджменті, аргументувати свої думки.

✓ *Навички самостійної роботи*. Студент зобов’язаний володіти навичками самостійної роботи, пошуку інформації, аналізу та синтезу інформації.

✓ *Творчий підхід*. Студент повинен демонструвати творчий підхід до навчання, оригінальність мислення, креативність, ініціативність.

✓ *Комунікативні навички*. Студент мусить уміти чітко та лаконічно висловлювати свої думки, аргументувати свою позицію, брати участь у дискусіях.

Види та форми контролю й оцінювання знань студентів регламентуються положеннями щодо організації навчального процесу вищих навчальних закладів (ВНЗ). Основними формами контролю та оцінювання знань студентів є залік та екзамен. «Семестровий екзамен – це форма підсумкового контролю засвоєння студентом теоретичного та практичного матеріалу з окремої навчальної дисципліни за семестр, що проводиться як контрольний захід, результати якого разом з поточним контролем дають кінцеву оцінку успішності. Залік – форма підсумкового контролю, яка полягає в оцінці засвоєння студентом навчального матеріалу з певної дисципліни на підставі результатів виконаних практичних, лабораторних, індивідуальних завдань (розрахункових, графічних тощо)»[16].

Усі предмети освітніх програм різних рівнів здобувачів вищої освіти оцінюються за 100-бальною Європейсько-кредитною трансферною системою (ECTS). Згідно з цією системою, кожен вид робіт, який передбачений навчальною програмою дисципліни, оцінюється відповідно до спеціального рейтингу, адаптованого під потреби конкретного ВНЗ, а підсумковий результат – це сума отриманих балів за всі види робіт. Загальна (максимальна) кількість балів, яку студент може отримати у процесі вивчення дисципліни протягом семестру, становить 100 балів, які розподіляються між поточними та підсумковим видами контролю. Результати поточного контролю (поточна успішність) слугує показником рівня засвоєння студентами навчальної програми та виконання вимог самостійної роботи студентів. Результати поточного контролю є основною інформацією для визначення оцінки при проведенні підсумкового контролю. Оцінювання поточної успішності студентів здійснюється на кожному практичному занятті.

Підсумковий контроль знань і компетентностей студентів з навчальної дисципліни здійснюється на підставі проведення

заліку/іспиту, завданням якого є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчого використання накопичених знань, уміння формулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо.

ECTS має відповідність із чотирьохбальною національною шкалою (табл. 6.2.).

Таблиця 6.2

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Оцінка за національною шкалою	**Оцінка за шкалою ECTS**	
	Оцінка (бали)	**Пояснення за розширеною шкалою**
Відмінно	A (90-100)	відмінно
Добре	B (80-89)	дуже добре
	C (70-79)	добре
Задовільно	D (60-69)	задовільно
	E (50-59)	достатньо
Незадовільно	FX (35-49)	незадовільно (з можливістю повторного складання)
	F (1-34)	незадовільно (з обов'язковим повторним курсом)

Підсумковий контроль знань студентів – завершальний крок навчальної діяльності за окремою дисципліною. Організація та проведення підсумкового контролю передбачає такі етапи:

1. Визначення мети та завдань підсумкового контролю. Викладач чітко формулює мету та завдання підсумкового контролю, які мають відповідати цілям навчання з дисципліни.

2. Розробка програми підсумкового контролю. Програма підсумкового контролю визначає перелік питань, тем, завдань, які будуть винесені на екзамен або залік. Програма має охоплювати різнорівневі завдання , які дадуть змогу перевірити базові знання основних концепцій термінів теоретичних підходів;

оцінити аналітичні вміння при аналізі ситуацій, вирішенні кейсів, креативність, інноваційність при виконанні творчих завдань, які вимагають оригінальних рішень. Типи завдань можуть містити закриті питання (множинний вибір, правильно/неправильно), відкриті питання (короткі відповіді, есе), ситуаційні завдання (кейси, аналіз конкретних управлінських ситуацій, визначення показників, що характеризують різні процеси та явища).

3. Розробка критеріїв оцінювання. Критерії оцінювання визначають чіткі та об'єктивні мірила для оцінювання знань та навичок студентів.

4. Ознайомлення студентів з програмою та критеріями оцінювання. Студенти повинні бути ознайомлені з програмою та критеріями оцінювання підсумкового контролю заздалегідь, щоб мати можливість підготуватися.

5. Проведення підсумкового контролю включає повторний короткий інструктаж студентів безпосередньо перед початком екзамену, отримання студентами білетів чи інших видів завдань, забезпечення контролю з боку викладача за дотриманням правил академічної доброчесності (запобігання списуванню, використанню заборонених матеріалів), можливість коротко пояснити формулювання завдань без розкриття змісту відповідей, а також чітке дотримання відведеного часу на виконання завдань.

6. Оцінювання результатів підсумкового контролю. Результати підсумкового контролю оцінюються на основі чітких та об'єктивних критеріїв. Якщо можливо, забезпечення анонімності відповідей під час перевірки.

7. Аналіз результатів підсумкового контролю. Викладач аналізує результати підсумкового контролю з метою виявлення сильних і слабких сторін у знаннях і навичках студентів, а також для вдосконалення навчального процесу. Студенти отримують свої оцінки, а також можуть отримати зворотний зв'язок щодо своїх результатів, що може містити пояснення помилок і рекомендації для подальшого навчання.

8. Забезпечення можливості апеляції результатів підсумкового контролю, якщо студент вважає оцінку несправедливою.

Критерії оцінювання знань студентів при проведенні підсумкового контролю з менеджерських дисциплін повинні забезпечувати всебічну оцінку знань і навичок студентів, включаючи їх теоретичні знання, аналітичні та критичні здібності, практичні навички, рівень професійної підготовки, творчий підхід і здатність виконувати різні типи завдань. Це дозволяє отримати об'єктивну картину рівня підготовки студентів та їх готовності до професійної діяльності у сфері менеджменту.

Приклад: структура білету з «Менеджменту» (40 балів).

1. Закриті запитання (тести або правильно/неправильно), (до 4 балів)
   - правильна відповідь: 1 бал;
   - неправильна відповідь: 0 балів;
2. Короткі відповіді (термінологія), (до 6 балів)
   - повна правильність: 2 бали;
   - часткова правильність: 1 бал;
   - неправильна відповідь: 0 балів;
3. Есе (до 15 балів)
   - зміст і відповідність темі: до 5 балів;
   - аналіз і критичне мислення: до 5 балів;
   - структура і логічність: до 3 балів;
   - граматика та мова: до 2 балів;
4. Ситуаційне завдання (до 15 балів)
   - розуміння проблеми: до 3 балів;
   - аналіз ситуації: до 4 балів;
   - запропоновані рішення: до 5 балів;
   - креативність/інноваційність: до 3 балів.

Різноманітні форми та методи контролю й оцінювання дозволяють об’єктивніше оцінити знання та навички студентів з різними здібностями та стилями навчання. Вони забезпечують комплексний підхід до оцінки навчальних досягнень, стимулюють саморозвиток і поліпшують якість освіти.

6.2. Форми оцінювання знань: опитування, тестування, кейси, проєкти

Різноманітність форм оцінювання знань студентів дає змогу отримати повну інформацію щодо результативності та ефективності навчального процесу. Основними формами оцінювання знань студентів при здійсненні поточного та підсумкового контролю є усні та письмові опитування, тестування, кейси, бізнес-плани, проєкти.

Опитування є одним з найпоширеніших і ефективних методів оцінювання знань студентів у процесі поточного та підсумкового контролю. Воно дозволяє викладачам швидко й ефективно перевіряти рівень розуміння матеріалу, залучати студентів до активної участі в навчальному процесі та виявляти прогалини у знаннях. Опитування може відбуватись в усній та письмовій формі, кожна з яких має свої переваги та недоліки, а їх ефективність залежить від конкретних умов і цілей навчального процесу (табл. 6.3.).

Таблиця 6.3.

Порівняльна характеристика усного та письмового опитування студентів

Параметр	**Усне опитування**	**Письмове опитування**
Швидкість отримання результатів	Висока	Низька
Рівень стресу для студентів	Високий	Низький
Глибина відповідей	Може бути обмеженою	Вища
Можливість уточнень	Є	Відсутня
Об'єктивність оцінювання	Менш об'єктивне	Більш об'єктивне
Документованість результатів	Відсутня	Є
Розвиток комунікативних навичок	Високий	Низький
Можливість списування	Низька	Висока (без належного нагляду)

Час проведення	Низька	Висока
Інтерактивність	Висока	Низька

Для досягнення найбільш повного оцінювання знань студентів доцільно використовувати обидва методи, адаптуючи їх під конкретні потреби та обставини. Усне опитування – це метод оцінювання знань студентів, який дозволяє викладачеві швидко та гнучко оцінити рівень розуміння матеріалу, уміння логічно мислити, аргументувати свою позицію, відповідати на запитання. Письмове оцінювання вимагає більше часу як на проведення, так і на перевірку письмових робіт. Щоб оцінювання опитування було об'єктивним та справедливим, важливо використовувати чіткі та зрозумілі критерії, акцентуючи увагу на перевагах кожного виду опитування. Загальними критеріями, які мають враховуватися при оцінюванні усного та писемного опитування є зміст, мова та стиль відповіді, навички спілкування, знання та розуміння, оригінальність і креативність, що дозволяє отримати загальну оцінку. При оцінюванні кожного критерію має враховуватися ряд питань, які розкривають його зміст.

Зміст відповіді:

Чи характеризує відповідь тему запитання?

Чи розкриті всі аспекти теми?

Чи наведені чіткі та точні факти?

Чи аргументована позиція студента?

Чи використовує студент термінологію та поняття дисципліни?

Мова та стиль:

Чи чітка та зрозуміла мова студента?

Чи логічна структура відповіді?

Чи використовує студент граматично правильні конструкції?

Чи вміє студент чітко та лаконічно формулювати свої думки?

Навички спілкування:

Чи впевнено почувається студент під час відповіді?

Чи вміє студент чітко та виразно говорити?

Чи використовує студент візуальні засоби (презентації, схеми, таблиці) для пояснення своїх думок?

Чи вміє студент відповідати на додаткові запитання?

Знання та розуміння:

Чи володіє студент необхідними знаннями з теми?

Чи розуміє студент зміст навчального матеріалу?

Чи вміє студент застосовувати знання на практиці?

Чи вміє студент критично мислити та аналізувати інформацію?

Оригінальність та креативність:

Чи містить відповідь оригінальні думки та ідеї?

Чи використовує студент креативні підходи до вирішення проблеми?

Чи демонструє студент самостійність мислення?

Але не всі з перелічених критеріїв можуть бути однаково актуальними для кожного опитування. Викладач може самостійно обирати ті критерії, які найбільш відповідають цілям і завданням конкретного опитування. Питання для усного опитування мають бути спрямовані на перевірку розуміння основних концепцій, розвиток аналітичного та критичного мислення, вмінь протиставлення та порівняння, застосування знань на практиці, обговорення особистих вражень і рефлексії. Приклад питань для усного опитування: *Чому важливо вивчати мотиваційні теорії в курсі «Управлінські рішення»? , Як би ви пояснили значення лідерства в командній роботі людині, яка не знайома з цією темою?* Питання для письмового опитування мають бути спрямовані на детальний виклад інформації, розширений аналіз та синтез, розрахунки та вирішення задач. Приклад питань для писемного опитування: *Опишіть еволюцію теорії менеджменту, зазначаючи ключові етапи розвитку*. *Наведіть приклади практичного застосування теорії людських відносин в менеджменті*. Отже, усні питання ліпше використовувати для перевірки розуміння основних концепцій та розвитку комунікативних навичок, тоді як писемні питання підходять для детального викладу інформації, аналітичних завдань і розв’язання складних проблем.

Одним із видів письмового опитування є тестування, хоча можуть використовуватись для його проведення й цифрові інструменти, які дозволяють автоматизувати процес опитування та швидко отримувати результати. Тестування дозволяє отримати об’єктивну інформацію про рівень підготовки студента, зручно організовувати процес оцінювання та ефективно перевіряти

знання з великого обсягу матеріалу. Питання тестів мають бути різноманітними за видами (рис. 6.1.), щоб оцінити різні аспекти знань і навичок, та рівнем складності, щоб тест був справедливим для всіх студентів.

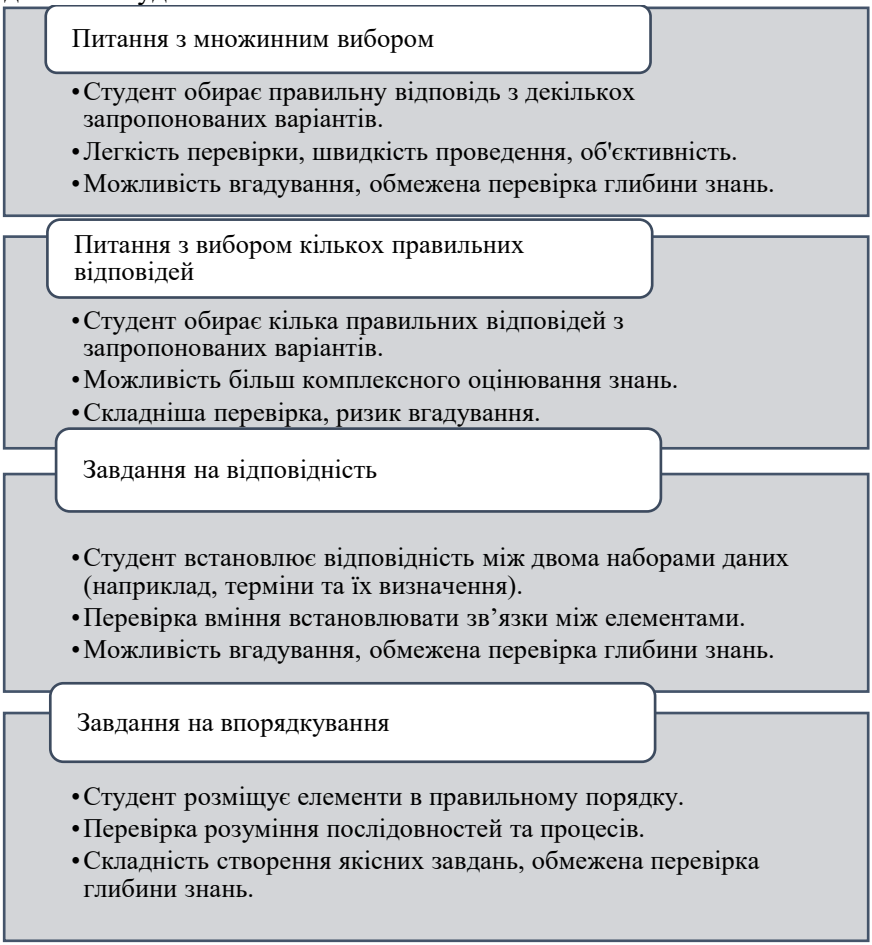


Рис. 6.1. Найбільш поширені види тестових завдань

Розробка тестів для оцінювання знань студентів вимагає дотримання певної методології, щоб забезпечити їхню об'єктивність, надійність та валідність. При розробці тестів необхідно визначити цілі тестування: які конкретні знання,

навички та компетенції повинні бути перевірені та чи буде тест формативним (для поточної оцінки знань) або підсумковим (для оцінки знань за весь курс). Потрібно визначити структуру тесту, що передбачає визначення загальної кількості питань тестування та розподіл їх за рівнями складності (легкі, середні, складні) та тематичними розділами дисципліни. Тестові завдання мають бути чітко та зрозуміло сформульовані, уникаючи двозначностей, а також валідними, тобто справді перевіряти ті знання й навички, які потребують оцінювання. Необхідно забезпечити зручний формат тесту, який легко читається й заповнюється, та адекватний час для його виконання.

Критерії оцінювання тестування визначають, як саме будуть оцінюватися відповіді студентів на тестові завдання. Вони є важливою складовою забезпечення об'єктивності та справедливості оцінювання й залежать від видів тестових завдань.

1. Закриті запитання (множинний вибір). Правильність вибору: оцінка здійснюється на основі правильності вибраної відповіді, зазвичай за правильну відповідь нараховується 1 бал, за неправильну – 0 балів. Частковий бал: у випадку запитань з кількома правильними відповідями можна передбачити часткові бали за кожну правильну відповідь.

2. Запитання з вибором кількох правильних відповідей. Правильність кожної відповіді: за кожну правильну відповідь нараховується певна кількість балів, за кожну неправильну – знімається або не нараховується бал.

3. Завдання на відповідність. Правильність відповідей: оцінка здійснюється на основі правильності встановлення відповідностей між елементами. За кожну правильну відповідь нараховується певна кількість балів.

4. Завдання на впорядкування. Правильність послідовності: Оцінка залежить від правильності впорядкування елементів. За повністю правильну послідовність нараховується максимальна кількість балів, за частково правильну – пропорційно менше.

Приклад завдань для тесту з менеджменту.

1. Тест з вибором однієї правильної відповіді.

Питання: Який з наведених підходів є основою теорії управління Фредеріка Тейлора?

а) системний підхід;

б) процесний підхід;

в) науковий підхід;

г) кількісний підхід.

Правильна відповідь: в) науковий підхід.

2. Тест з множинним вибором.

Питання: Які з наведених функцій належать до основних функцій менеджменту? (виберіть усі правильні відповіді)

а) планування;

б) мотивація;

в) контроль;

г) продажі;

д) лідерство.

Правильні відповіді: а) планування, б) мотивація, в) контроль.

3. Завдання на відповідність.

Завдання: Установіть відповідність між термінами та їх визначеннями. Напишіть відповідну літеру до кожного терміна.

Терміни	**Визначення**
1. Лідерство	A. Довгостроковий план дій, спрямований на досягнення певної мети.
2. Мотивація	B. Процес встановлення цілей та визначення кращих шляхів їх досягнення.
3. Стратегія	C. Процес впливу на інших людей для досягнення організаційних цілей.
4. Планування	D. Сукупність дій, які стимулюють працівників до досягнення організаційних цілей.
5. Комунікація	E. Процес обміну інформацією між людьми або групами.

Правильна відповідь: Лідерство – C; Мотивація – D; Стратегія – A; Планування – B; Комунікація – E.

4. Завдання на впорядкування. Завдання: Упорядкуйте етапи процесу прийняття управлінських рішень у правильній послідовності та напишіть відповідні цифри в правильному порядку.

Етапи процесу прийняття управлінських рішень

1. Генерація альтернатив.
2. Оцінка альтернатив.
3. Визначення проблеми.
4. Вибір альтернативи.
5. Упровадження рішення.
6. Моніторинг та оцінка результатів.

Правильна відповідь: 3, 1, 2, 4, 5, 6.

Кейси і проєкти є методами оцінювання, які активно використовуються в навчальному процесі для розвитку аналітичних та практичних навичок, критичного мислення у студентів. Як особливі методи навчання та оцінювання, кейси і проекти допомагають студентам розвивати не лише теоретичні знання, а й практичні навички, необхідні для успішної кар'єри в бізнесі та управлінні. Вони сприяють глибшому розумінню матеріалу, стимулюють самостійність і творчий підхід до розв'язання проблем. Переваги використання відповідних методів відображено в таблиці 6.4.

Таблиця 6.4.

Переваги використання кейсів і проєктів для оцінювання

Причина	Зміст
Реалістичне застосування теорії	Кейси, проєкти, бізнес-плани дозволяють студентам застосовувати теоретичні знання на практиці, розв'язуючи реалістичні бізнес-проблеми. Це допомагає ліпше зрозуміти, як працюють принципи менеджменту, фінансів, маркетингу та інших аспектів бізнесу у реальних умовах.
Розвиток критичного мислення та аналітичних навичок	Працюючи над кейсами, студенти вчаться аналізувати складні ситуації, ідентифікувати проблеми, розглядати альтернативні розв'язки та вибирати оптимальні варіанти дій. Це розвиває їх критичне мислення та аналітичні навички.
Формування навичок прийняття рішень	Робота над кейсами та проектами сприяє формуванню навичок прийняття рішень, оскільки студенти мають визначати найліпші стратегії для досягнення поставлених цілей, ураховуючи обмеження ресурсів, ризики та інші фактори.

Підготовка до реальної професійної діяльності	Кейс-метод та проектний метод наближує студентів до реальних умов роботи в бізнесі, допомагає зрозуміти, як будуть виглядати їхні професійні завдання після завершення навчання. Це підвищує їхню готовність до роботи у реальних компаніях і організаціях.
Розвиток комунікативних навичок	У процесі обговорення та презентації кейсів і проєктів студенти розвивають навички комунікації, роботи в команді, аргументації своїх рішень і висновків. Це є важливим аспектом їхнього професійного розвитку.
Оцінка комплексного розуміння матеріалу	Кейси і проєкти дозволяють викладачам оцінити, наскільки студенти розуміють і можуть застосувати різні аспекти бізнесу в комплексі, а не окремо. Це дає змогу виявити слабкі місця у знаннях студентів і скорегувати навчальний процес.
Мотивація до самостійного навчання	Ці методи заохочують студентів до самостійного пошуку інформації, аналізу джерел, формування власних думок і висновків. Це сприяє розвитку їхньої самостійності та ініціативності.

Розуміння переваг використання кейс-методу та проєктного методу дає змогу сформувати критерії оцінювання виконання таких завдань. Ці методи дають змогу створити завдання для групової роботи студентів. Студенти працюють разом над виконанням кейсу або проєкту, що дозволяє їм обмінюватися ідеями, доповнювати один одного та навчатися взаємодіяти в колективі, розподіляти обов'язки, надавати підтримку один одному. Групова робота сприяє розвитку комунікаційних і співробітницьких навичок, вмінню ефективно спілкуватися, слухати інших, домовлятися та досягати консенсусу. Оцінювання групової роботи дозволяє забезпечити адекватну оцінку навчального досягнення студентів у контексті колективного навчання та співпраці.

Кейс – це опис реальної або гіпотетичної ситуації в бізнесі або управлінні. Він зазвичай містить характеристику проблеми, контексту й обставин, у яких вона виникла, а також набір інформації для аналізу та прийняття рішення. Завданням

студентів при аналізі кейсів визначення проблеми, аналіз можливих рішень і вибір оптимального варіанта. Загальні критерії, які використовуються для оцінювання кейсів з менеджерських дисциплін, включають оцінку наступних позицій:

1. Аналіз ситуації.

Чи правильно студент ідентифікував ключові елементи кейсу?

Чи чітко студент визначив проблему компанії чи організації?

Чи зумів студент проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на ситуацію?

2. Використання теорії.

Чи правильно студент застосував теоретичні знання та концепції до аналізу кейсу?

Чи продемонстрував студент розуміння різних підходів до розв'язання проблеми?

Чи зумів студент обґрунтувати свої висновки та рекомендації?

3. Креативність та оригінальність

Чи запропонував студент нові та оригінальні ідеї для вирішення проблеми?

Чи продемонстрував студент нестандартне мислення та вміння дивитися на проблему з різних ракурсів?

Чи зумів студент поглянути на ситуацію з точки зору різних зацікавлених сторін?

4. Якість презентації.

Чи чітко та логічно студент презентував свої ідеї та рекомендації?

Чи використовував студент ефективні візуальні матеріали та інструменти?

Чи зумів студент відповісти на запитання й аргументувати свою позицію під час дискусії?

5. Командна робота (якщо кейс розглядався в групі).

Чи ефективно співпрацювали члени групи над вирішенням кейсу?

Чи чітко розподілені були ролі та відповідальності між членами групи?

Чи зумів кожен член групи внести свій вклад у роботу над кейсом?

Проект – спосіб розв'язання тієї чи іншої практично або теоретично значущої проблеми, оформленої у вигляді кінцевого продукту/певного результату, який можна бачити, застосовувати на практиці. Проєктна діяльність студентів передбачає виконання різних видів проектів, що було розглянуто в розділі 4. Оцінювання проектної діяльності студентів залежить від мети проєкту, виду, способу виконання та представлення. Досить актуальним та поширеним прикладом виконання проєктів з менеджерських дисциплін є «Розробка бізнес-плану». Опис завдання: студенти повинні розробити бізнес-план для нового підприємства або проекту, включаючи аналіз ринку, маркетингову стратегію, фінансовий план, ризики та їх управління. Метою виконання проекту є навчання комплексного підходу до планування бізнесу, розвиток стратегічного мислення, фінансового аналізу. Такий проєкт може бути індивідуальним завданням для кожного студента або завданням для групової роботи. Зважаючи на зазначене, не існує єдиної універсальної системи, адже критерії оцінювання можуть варіюватися залежно від цілей та завдань проєкту, специфіки навчальної дисципліни, рівня підготовки студентів та інших факторів. Можна визначити ключові позиції, які мають бути оцінені, в різних проєктах їх може бути різна кількість.

1. Планування та організація.

Чи чітко визначені цілі та завдання проєкту?

Чи правильно сплановані етапи роботи над проєктом?

Чи ефективно використані ресурси (час, матеріали, людські ресурси)?

Чи дотримані терміни виконання проєкту?

2. Дослідження та збирання інформації

Чи використані достовірні та актуальні джерела інформації?

Чи проведено всебічне дослідження теми проєкту?

Чи продемонстровано вміння критично оцінювати інформацію?

Чи правильно оформлені посилання на джерела інформації?

3. Аналіз та інтерпретація інформації.

Чи чітко та логічно проаналізована зібрана інформація?

Чи зроблені правильні висновки й узагальнення?

Чи продемонстровано вміння бачити причинно-наслідкові зв'язки?

Чи використані належні методи аналізу?

4. Розв'язання проблем та прийняття рішень.

Чи чітко визначена проблема, яку необхідно розв'язати?

Чи запропоновані ефективні та обґрунтовані розв'язки проблеми?

Чи враховані всі можливі альтернативи?

Чи продемонстровано вміння приймати логічні й обґрунтовані рішення?

5. Результати проєкту.

Чи відповідають результати проєкту поставленим цілям і завданням?

Чи є результати проєкту новими, оригінальними та корисними?

Чи продемонстровано вміння застосовувати теоретичні знання та навички на практиці?

Чи якісно оформлені результати проєкту (презентація, звіт, прототип тощо)?

6. Командна робота (якщо проєкт виконувався групою).

Чи ефективно співпрацювали члени групи над проєктом?

Чи чітко розподілені були ролі та відповідальності між членами групи?

Чи зумів кожен член групи зробити свій внесок у роботу над проєктом?

Чи виникали конфлікти у групі, і як вони були залагоджені?

7. Презентація проєкту.

Чи чітко та логічно презентовані результати проєкту?

Чи використовували ефективні візуальні матеріали та інструменти?

Чи зумів студент відповісти на запитання й аргументувати свою позицію під час дискусії?

Чи дотримано регламенту презентації?

Розподіл ваги балів за кожним критерієм оцінювання проєктної роботи студентів може варіюватися, при цьому необхідно керуватись рядом факторів: важливість критерію для успішного виконання проєкту; складність критерію; кількість

часу, який студенти повинні витратити на виконання завдання, пов'язаного з цим критерієм. Рекомендується також ознайомити студентів з розподілом ваги балів до початку роботи над проєктом. Це допоможе їм зрозуміти, на чому їм треба зосередити свою увагу і як буде оцінюватися їхня робота.

Ефективне використання різних форм оцінювання, таких як опитування, тестування, кейси, бізнес-плани, проєкти, може допомогти викладачам отримати більш повну картину знань і навичок студентів, а також стимулювати їх до активного навчання та саморозвитку.

6.3. Науково-дослідна робота студентів як форма оцінювання навчальних досягнень: реферати, есе, публікації, курсові та кваліфікаційні роботи, звіти з практики

Науково-дослідна робота (НДР) студентів є невід'ємною частиною навчального процесу, спрямованою на формування фахівців нового типу, здатних до самостійного творчого мислення, пошукової діяльності та розв’язання актуальних проблем сучасної науки, техніки та виробництва. Суть НДР студентів полягає в оволодінні ними методами наукових досліджень, виконанні самостійних досліджень під керівництвом наукових керівників, набутті досвіду роботи з науковою літературою та практичними матеріалами, формуванні навичок публічних виступів і презентації результатів своїх досліджень.

НДР студентів регламентується навчальними планами та програмами вищих навчальних закладів, робочими програмами навчальних дисциплін.

НДР студентів сприяє формуванню дослідницьких навичок; формуванню критичного мислення та здатності до виконання комплексних наукових або практичних завдань; розвитку креативності, інноваційності, здатності генерувати нові ідеї, а також навичок знаходити оригінальні підходи до розв’язування наукових і практичних проблем, упроваджувати їх у реальні проекти, що допомагає студентам ліпше зрозуміти взаємозв'язок між теорією та практикою, підвищує їх професійну компетентність.

Форми реалізації науково-дослідної роботи студентів різноманітні та дозволяють активно залучатися в наукову діяльність, і всебічно розвивати свої навички (рис. 6.2.).

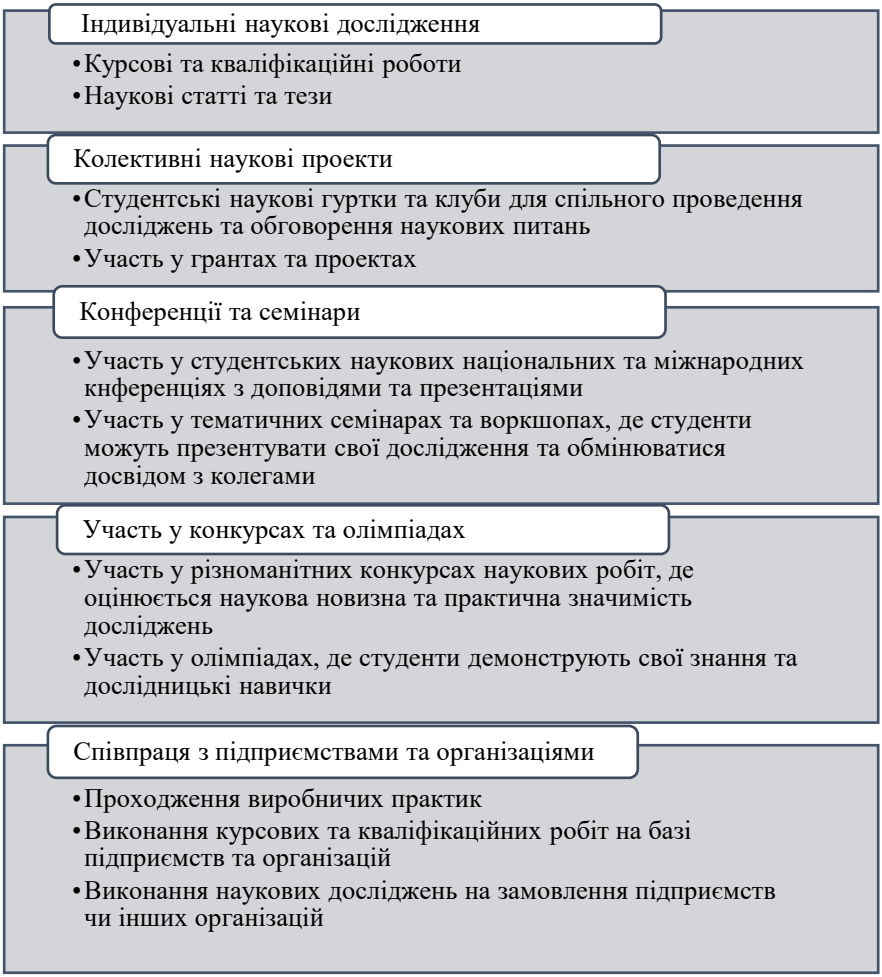


Рис. 6.2. Форми НДР студентів

Найбільш поширеними формами НДР є реферати, есе, публікації, курсові та кваліфікаційні роботи, звіти з практики. Оцінювання науково-дослідної роботи студентів залежить від

конкретної її форми, воно дозволяє визначити рівень знань, навичок і компетенцій студентів, а також якість проведених ними досліджень. Можна виділити загальні критерії оцінювання НДР студентів і деталізувати їх за окремими формами. Загальні критерії оцінювання НДР студентів охоплюють оцінку задоволення вимог, які були висунуті на початку виконання НДР, актуальності теми дослідження, його наукової новизни та теоретико-методологічної основи, глибини та всебічності розкриття досліджуваної проблематики, обґрунтованості висновків і рекомендацій, якості оформлення наукової роботи, вміння студента самостійно працювати та презентувати результати свого дослідження.

Оцінювання НДР може здійснюватися шляхом перевірки роботи (для есе рефератів), її публічного представлення та захисту перед аудиторією чи комісією (для кваліфікаційних робіт) або публікації (для тез і наукових статей), а також рецензування – залучення незалежних експертів або рецензентів, які аналізують роботу, дають свої висновки та рекомендації.

Есе (з фр. «essai» спроба, нарис) – це короткий твір, який викладає особисті думки, міркування та судження автора з певної теми. У навчальному процесі есе використовується як метод оцінювання знань і навичок студентів, а також як засіб розвитку їх критичного мислення, творчості та навичок самостійної роботи. Близькою до есе формою НДР є реферат. Реферат (від лат. «refero» повідомляю, переказую) – це короткий виклад змісту наукової роботи, книги або вчення, оформлений у вигляді письмової публічної доповіді, іншими словами, це короткий опис певної теми, який містить основні факти, поняття та ідеї. Попри деяку схожість завдань, вони мають і значні відмітності (табл. 6.5.), що зумовлює їх паралельне використання в навчальному процесі.

Таблиця 6.5.

Порівняльна характеристика есе й реферату

Критерій	**Есе**	**Реферат**
Мета	Висловити власні думки, ідеї та міркування з певної теми	Ознайомити з певною темою, надавши узагальнену інформацію з різних джерел

Структура	Довільна, немає суворих вимог, окремі підрозділи не виділяються.	Є чіткі вимоги до структури, яка зазвичай включає титульну сторінку, зміст, вступ, основну частину (з розділами), висновок та джерела використаної літератури
Обсяг	Зазвичай невеликий від 2 до 5 сторінок	Залежить від етапу навчального процесу, тематики й завдань; варіюється від 10 до 20 сторінок
Стиль	Може бути як формальним, так і неформальним	Зазвичай формальний
Мова	Можна використовувати емоційну мову, образні вирази та особисті думки. Написано грамотно й без помилок	Повинна бути чіткою, лаконічною, об'єктивною. Написано грамотно й без помилок
Джерела	Можна використовувати різні джерела інформації, але не обов’язково їх цитувати	Необхідно чітко цитувати всі використовувані джерела. Критичний аналіз використаних джерел, виявлення їх релевантності та достовірності. Правильне оформлення цитат і посилань відповідно до академічних стандартів
Форматування та оформлення	Дотримання встановлених технічних вимог до оформлення роботи (шрифт, інтервали, поля, рисунки і таблиці).	
Приклад	Вплив соціальних мереж на суспільство	Історія розвитку штучного інтелекту

Оцінювання рефератів та есе з менеджерських дисциплін ґрунтується на низці вищезгаданих критеріїв, з урахуванням особливостей кожного виду робіт.

Приклад шкали оцінювання рефератів та есе за окремими критеріями:

1. Зміст і обґрунтованість (50% бальної оцінки), зокрема актуальність теми (10%), глибина аналізу (20%), аргументованість (15%), логіка викладу (5%).
2. Структура та організація (20% бальної оцінки), включаючи чіткість викладу (10%), вступ (5%), висновок (5%).
3. Оригінальність і самостійність (15% бальної оцінки).
4. Використання джерел (5% бальної оцінки).
5. Мова та стиль (5% бальної оцінки), зокрема дотримання обраного стилю (2%), грамотність (2%), ясність і чіткість (1%).
6. Форматування й оформлення (5%) бальної оцінки.

Така структура критеріїв дозволяє всебічно оцінити якість есе/реферату, враховуючи як змістовну, так і формальну його частини.

Написання наукових тез для конференції та наукових статей є важливою частиною освітнього процесу для студентів, оскільки сприяє розвитку їхніх наукових, комунікаційних, дослідницьких і професійних навичок, навичок академічного письма. Це також дає можливість отримати визнання, встановити корисні контакти, підвищити мотивацію та впевненість у власних силах, застосувати теоретичні знання на практиці. Участь у конференціях відкриває нові можливості для студентів і стимулює їх до подальшого розвитку та вдосконалення. Публікації важливі в разі вибору студентом подальшої академічної кар'єри, вступу до аспірантури й отримання наукових грантів. Наявність публікацій поліпшує позиції резюме студента та дає можливість розширити його характеристику в разі необхідності оформлення такої.

Наукові статті та тези – це два типи студентських робіт, які представляють результати наукових досліджень, однак мають свої особливості та призначення. Наукові статті більш ґрунтовні, структуровані та детальні, а тези – коротші та оглядові з акцентом на основні результати. Вимоги до наукових тез та статей можуть

варіюватися залежно від конкретного журналу, конференції або навчального закладу.

На відміну від інших видів НДР, наукові тези та статті публікуються у збірниках конференцій, наукових праць, наукових журналах і монографіях, представляються на конференціях, тобто вже мають публічність й визнання, що впливає на їх оцінювання в начальному процесі. У більшості випадків тези та статті розглядаються як індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ), що є одним із видів самостійної роботи студентів, виконується під час вивчення програмного матеріалу певного навчального курсу і оцінка за яке передбачена в робочій програмі або як оцінка за ІНДЗ, або як оцінка за самостійну роботу студента. Також тези і статті можуть розглядатися як одне із завдань підготовки кваліфікаційної роботи й підвищувати бали за її виконання, що чітко регламентується відповідними методичними рекомендаціями. Зокрема, викладач може враховувати наявність у студента наукових публікацій при виставленні підсумкової оцінки, наприклад у випадку нестачі невеликої кількості балів до вищої оцінки.

Виконання студентами курсової роботи забезпечує реалізацію навчальної, розвиваючої та перевірочно-оцінювальної функцій. «Курсова робота – один із видів індивідуальних завдань навчально-дослідницького, творчого характеру, який має на меті поглиблення та розвиток фахових компетентностей, застосування їх при вирішенні конкретних завдань і вироблення вмінь автономної роботи з джерелами навчальної та наукової інформації, комп'ютерною технікою, лабораторним обладнанням, використовуючи сучасні інформаційні засоби та технології. Курсова робота може бути як окремим складником освітньої програми, так і складовою програми навчальної дисципліни» [16].

Курсова робота є першим кроком у підготовці студентів до більш складних наукових завдань, таких як кваліфікаційна бакалаврська чи магістерська робота. Студенти вчаться планувати й організовувати своє дослідження, вибирати методи та інструменти для його проведення. Виконання курсової роботи допомагає студентам розвивати навички наукового письма,

зокрема, структурування тексту, аргументацію та коректне цитування джерел, оформляти наукові роботи відповідно до академічних стандартів, формуванню академічної культури, включаючи відповідальність за результати своєї праці, етичні норми та академічну доброчесність.

Порядок підготовки, виконання, вимоги до написання, змісту та оформлення курсової роботи, а також порядок допуску до захисту курсової роботи й організацію процесу безпосереднього її захисту та критерії оцінювання курсової роботи регламентують відповідні методичні рекомендації, що розробляються кафедрою, за якою виконується курсова робота. Якщо курсова робота є структурною складовою вивчення курсу, то кількість балів для оцінювання виділяють із загальної кількості балів за курс, що зазначається в робочій програмі дисципліни, якщо вона є окремим складником освітньої програми, то оцінювання здійснюється за 100-бальною шкалою. Приклад критеріїв оцінювання курсової роботи наведено у додатку Д.

Обов'язковим компонентом освітніх програм у вищій освіті є практична підготовка у формі навчальної ((тренінг, екскурсійно-оглядова, ознайомча, технологічна, навчально-виробнича та ін.) та виробничої (педагогічна, асистентська, переддипломна, науково-дослідна та ін.) практик. Перелік видів практик конкретної освітньої програми, їх зміст, форми, тривалість, терміни проведення визначаються описом освітньої програми і навчальними планами, а організація проведення регламентується відповідними положеннями вищого навчального закладу та методичними рекомендаціями за конкретною освітньою програмою. Результати проходження практики, як правило, оформляються у вигляді звіту з практики, вимоги до якого наявні у методичних рекомендаціях (додаток Ж). Звіт з виробничої практики є документом, що відображає роботу студента під час практики, докладний опис виконаних завдань, набутого досвіду та отриманих результатів. Важливою складовою є також оцінка підприємства та власні враження студента, що дозволяє навчальному закладу оцінити ефективність практики та зробити висновки щодо її організації в майбутньому. Оцінювання звіту з практики є комплексним процесом, який передбачає аналіз структури, змісту, практичної

цінності, якості написання та презентації роботи. Використання чітких критеріїв та об'єктивного підходу до оцінювання дозволяє справедливо визначити рівень підготовки студента та його готовність до професійної діяльності. Приклад деталізованих критеріїв оцінювання проходження практики та захисту звіту подано у додатку Ж. Узагальнюючі критерії оцінки за проходження практики представлено на рис. 6.3.

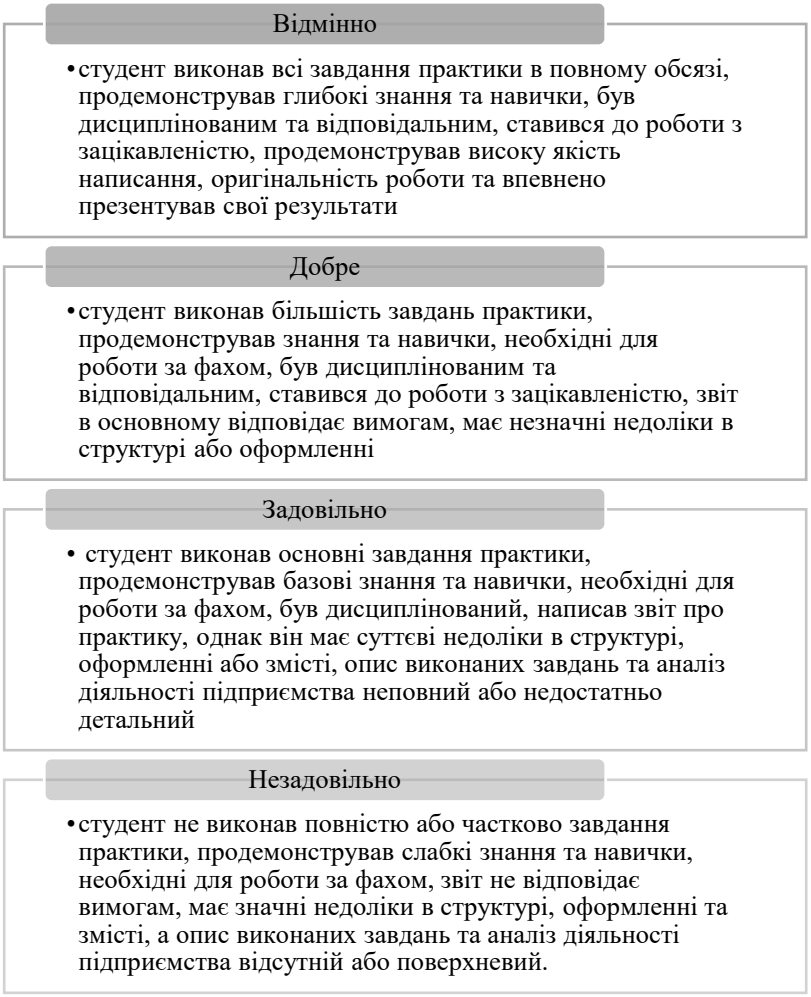


Рис. 6.3. Оцінка проходження практики

Ще одним видом НДР є кваліфікаційна робота, яка має значні відмінності від курсової роботи. Курсова і кваліфікаційна роботи різняться за своєю метою, обсягом, методологією, вимогами до наукової новизни, рівнем самостійності та процедурою захисту. Курсова робота є етапом закріплення знань і підготовки до написання більш комплексної та глибокої кваліфікаційної роботи, яка демонструє готовність студента до професійної діяльності або подальших наукових досліджень. Кваліфікаційна робота з менеджерських дисциплін дозволяє студентам продемонструвати свої знання, навички та готовність до професійної діяльності. Правильний вибір теми, ретельне планування та проведення дослідження, а також відповідальне ставлення до написання та оформлення роботи є ключовими складовими успішного захисту кваліфікаційної роботи. «Кваліфікаційна робота (проєкт) виконується на завершальному етапі навчання на бакалаврському або магістерському рівні вищої освіти і передбачає систематизацію, закріплення, розширення теоретичних і практичних знань зі спеціальності та застосування їх при вирішенні конкретних наукових і професійних завдань; розвиток навичок самостійної роботи й оволодіння методикою дослідження та експерименту, пов’язаних з темою роботи» [16].

Інформація про вимоги та зміст кожного критерію оцінювання виконання кваліфікаційних робіт міститься у відповідних методичних рекомендаціях за конкретними освітніми програмами. Узагальнено завдання виконання кваліфікаційної роботи передбачать вивчення обраної теми, її актуальності та висвітлення в науковій літературі, використання відповідних методів дослідження для проведення аналізу теми та інтерпретації одержаних результатів, оформлення кваліфікаційної роботи відповідно до встановлених вимог та її захист перед екзаменаційною комісією.

Кваліфікаційні роботи з менеджерських дисциплін є комплексними дослідженнями, що обумовлюється особливостями пов'язаними з багатогранністю управлінської діяльності, необхідністю поєднання теоретичних знань із практичними навичками та орієнтацією на реальні управлінські проблеми. Такі роботи ґрунтуються на міждисциплінарному підході, а практична спрямованість відображається у розв’язанні

актуальних проблем управління, розробці інноваційних підходів та рекомендацій для покращення діяльності організацій, забезпечення ефективності управлінських рішень. Розробка рекомендацій щодо впровадження отриманих результатів у практичну діяльність організації охоплює визначення конкретних кроків, ресурсів та строків реалізації. Міждисциплінарність означає, що роботи з менеджменту часто інтегрують знання з різних дисциплін, таких як економіка, психологія, соціологія, маркетинг, інформаційні технології тощо. Це дозволяє ліпше зрозуміти комплексні управлінські проблеми.

Оцінювання кваліфікаційної роботи з менеджменту відбувається в кілька етапів: проходження перевірки на плагіат, оцінка та висновки наукового керівника, оцінка та висновки рецензента, безпосередній захист, оцінка екзаменаційної комісії та виставлення кінцевої оцінки з врахуванням всіх етапів. Критерії та підходи до оцінювання кваліфікаційної роботи з менеджерських дисциплін мають ураховувати багатогранність і комплексність управлінської діяльності. Основні критерії – актуальність і новизна дослідження, теоретична та практична значущість, методологічна обґрунтованість, структурованість і логічність викладу, а також презентаційні навички студента (табл. 6.6.).

Таблиця 6.6.

Приклад критеріїв оцінювання кваліфікаційної роботи

Бали, набрані за результатами написання і захисту роботи		
№ з/п	***Розділи***	***Максимальний бал***
1	Дотримання організаційних вимог подання роботи	5
2	Правильність оформлення кваліфікаційної роботи	20
3	Змістовність кваліфікаційної роботи	35
4	Науково-практична значущість кваліфікаційної роботи	30
5	Захист кваліфікаційної роботи	10
Всього		**100**

Деталізація критеріїв за кожним компонентом наведена у додатку К.

Успішне виконання та захист кваліфікаційної роботи свідчить про високий/достатній рівень підготовки студента, його готовність до професійної діяльності у сфері менеджменту.

6.4. Дотримання академічної доброчесності в освітньому процесі

Академічна доброчесність – це набір цінностей, принципів та практик, яких студенти, викладачі та дослідники повинні дотримуватися у всіх аспектах навчального та дослідницького процесу. Закон України «Про освіту» визначає академічну доброчесність як «сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень» [11]. Зміст академічної доброчесності ґрунтується на шести фундаментальних цінностях, які визначені Міжнародним центром академічної доброчесності, зокрема це чесність, довіра, справедливість, повага, відповідальність і мужність [40].

Важливість дотримання академічної доброчесності обумовлюється рядом причин: вона сприяє створенню чесного та справедливого навчального середовища, де кожен студент має рівні умови для досягнення успіху; захищає права інтелектуальної власності та гарантує, що результати досліджень і навчальних досягнень є чесними і правдивими; допомагає запобігти шахрайству, плагіату та іншим формам недоброчесності, що можуть порушити інтегрітет навчального процесу; підтримує довіру між студентами, викладачами та університетською спільнотою загалом; практика чесної роботи сприяє розвитку навичок самостійного мислення, дослідницької роботи та критичного аналізу. Університети та інші вищі навчальні заклади, де дотримуються високих стандартів академічної доброчесності, користуються більшим престижем і визнанням. Для цього ВНЗ розробляють систему внутрішніх нормативних документів, які регламентують правила академічної

доброчесності, а також створюють етичні комісії структурних підрозділів, які опікуються академічною доброчесністю у навчальному процесі. До таких документів належать положення про правила академічної доброчесності, етичні кодекси, положення про виявлення та запобігання академічному плагіату, методичні рекомендації для закладів вищої освіти з підтримки принципів академічної доброчесності та ін. (додаток Л).

Важливою є участь навчальних закладів у різних проєктах щодо розбудови і розвитку внутрішньої системи розбудови та розвитку внутрішньої системи розбудови і розвитку внутрішньої системи забезпечення якості освіти і формування культури академічної доброчесності. Одним із таких проектів є AcademIQ «Ініціатива академічної доброчесності та якості освіти», який реалізується Американськими радами з міжнародної освіти у співпраці з Міністерством освіти і науки України, Національним агентством з забезпечення якості вищої освіти та Посольством США в Україні (участь приймають 154 ЗВО України). «Проєкт передбачає ознайомлення з фундаментальними принципами академічної доброчесності як суспільного блага та питання навчання й викладання, з випадками порушень академічної доброчесності, зі способами дослідження академічної доброчесності, концепціями самооцінювання інфраструктури забезпечення академічної доброчесності та якості освіти, розгляд академічної доброчесності як критерію акредитації, обговорення та популяризацію кращих міжнародних практик та досвіду для використання в академічному дискурсі України»[1].

Необхідність дотримання правил академічної доброчесності стосується всіх учасників навчального процесу на всіх його етапах. Це означає, що всі учасники навчального процесу повинні бути чесними в усіх аспектах навчальної діяльності, не допускати плагіату у будь-яких письмових роботах, шахрайства та інших форм нечесної поведінки. Студенти зобов’язані самостійно виконувати навчальні завдання, посилатися на джерела інформації, не використовувати чужі праці як свої. Викладачі повинні бути справедливими у своїх стосунках зі студентами, уникати дискримінації, бути доступними для спілкування зі студентами. Усі учасники освітнього процесу повинні мати рівні можливості для навчання й оцінювання своїх знань, тобто

оцінювання знань студентів повинно бути об'єктивним і неупередженим і всі студенти повинні мати доступ до необхідних ресурсів для навчання. Студенти повинні бути відповідальними за свої дії та вчинки, сумлінно виконувати свої навчальні обов'язки, вчасно відвідувати заняття, виконувати завдання, готуватися до іспитів. Викладачі мають бути відповідальними за свою наукову та педагогічну діяльність, сумлінно виконувати свої обов'язки, постійно вдосконалювати свою кваліфікацію, дотримуватися етичних норм наукової та педагогічної діяльності.

Порушення академічної доброчесності, які визначено у відповідній статті Закону України «Про освіту» (стаття 42, частина четверта), виявляються у діях учасників освітнього процесу, що суперечать принципам і нормам академічної доброчесності (рис.6.4.).

Процес виявлення та встановлення фактів порушення академічної доброчесності складається з певного порядку дій, таких як виявлення ситуацій або дій, які можуть вказувати на можливе порушення академічної доброчесності, проведення попередньої перевірки для збору додаткової інформації та підтвердження підозр, ініціація та проведення офіційного розслідування виявлених фактів, застосування дисциплінарних заходів в разі підтвердження фактів порушення академічної доброчесності.

З метою забезпечення дотримання академічної доброчесності ВНЗ, окрім розробки та прийняття локальних нормативних актів, що визначають правила академічної доброчесності та відповідальність за їх порушення, мають уживати такі заходи: проведення просвітницької роботи серед учасників освітнього процесу щодо принципів та норм академічної доброчесності; створення системи виявлення і розслідування порушень академічної доброчесності; застосування санкцій до осіб, які порушили принципи академічної доброчесності.

Дотримання вимог академічної доброчесності є важливою умовою створення справедливого та прозорого освітнього середовища.

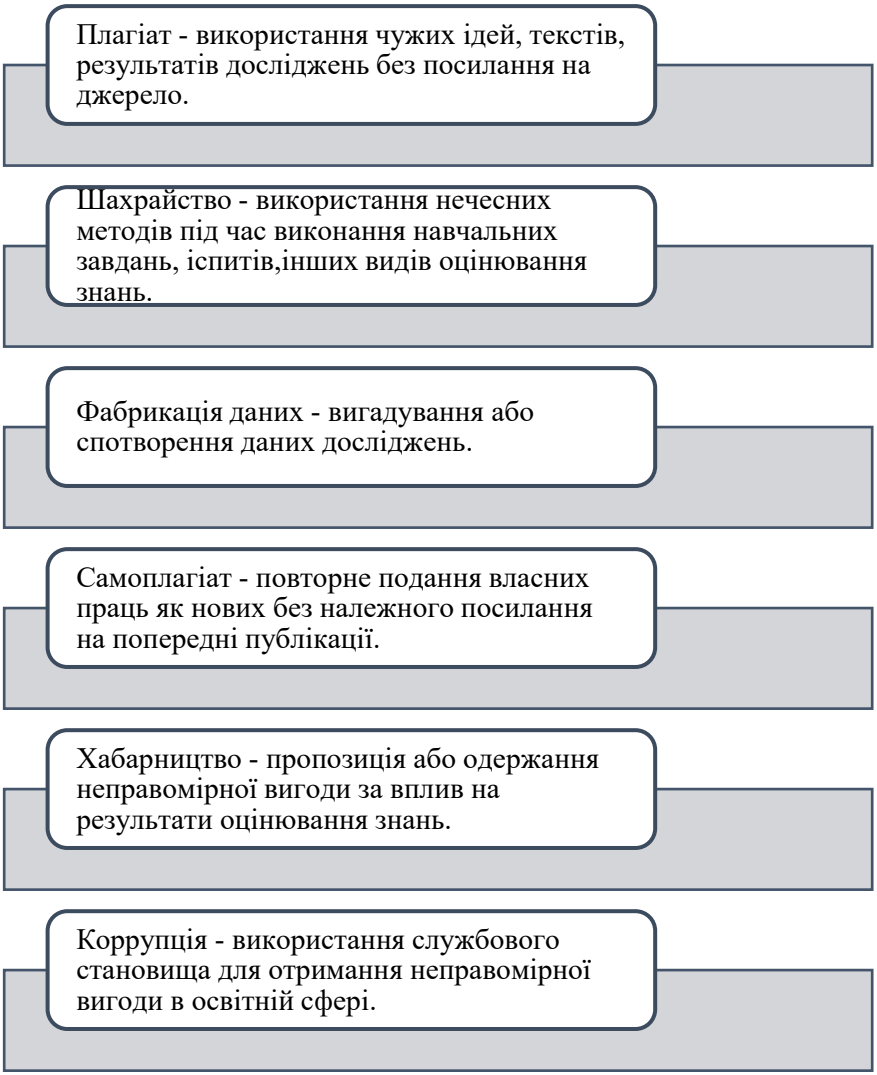


Рис. 6.4. Форми порушення академічної доброчесності

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічна доброчесність. URL: https://www.chnu.edu.ua/universytet/vazhlyvo/akademichna-dobrochesnist/
2. Башкатова Н.М. Види і типи лекцій та рекомендації до їх проведення. URL: https://itcollege.lviv.ua/vydy-i-typy-lektsiy-ta-rekomendatsiyi-do-yikh-provedenny/
3. Бевз В., Главник О. Основні положення щодо проведення тренінгів. URL: https://osvita.ua/school/method/technol/598/
4. Бубній С. М. Цифрова компетентність як критичний аспект сучасної професійної освіти . *Академічні візії*, 2024. (30). URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1043
5. Вартанова О. В. Методика викладання управлінських дисциплін в контексті формування у студентів компетенцій XXI століття. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Випуск 58. С.87-96.
6. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент у лекційному викладі: навч. посіб. Львів: Українська академія друкарства, 2018. 232 с.
7. Дмитрук Л. Сучасна лекція: традиції і новаторство. URL:http://socrates.vsau.org/repository/viewdoc.php?filename=36429.pdf
8. Додурич С. Що таке Soft Skills і Hard Skills навички і для чого їх потрібно розвивати? URL: https://zhatk.zt.ua/korisna-informacziya/shho-take-soft-skills-i-hard-skills-navichki-i-dlya-chogo-їh-potribno-rozvivati/
9. Етичний кодекс Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича https://drive.google.com/file/d/1CB4AIMVXSAykF_CepI-k98GPc9E8KznQ/view
10. Закон України «Про вищу освіту» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 37-38, ст.2004). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text

11. Закон України «Про освіту». URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text
12. Коваленко А.Б. Особливості застосування методів активного навчання при підготовці до професійної діяльності. URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2019/5_2019/17.pdf.pdf
13. Нівня Г.О. Бінарна лекція як засіб формування мотивації навчально-пізнавальної діяльності студентів. URL: dspace.pdpu.edu.ua/jspui/handle/123456789/15385
14. Методичні рекомендації щодо підготовки та трансляції відеолекцій. URL: https://mibo.nmu.org.ua/ua/dist/metod_rec.pdf
15. Положення про взаємодію формальної та неформальної освіти, визнання результатів навчання (здобутих шляхом неформальної та / або інформальної освіти у системі формальної освіти)
16. Положення про організацію освітнього процесу у Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича. URL: https://www.chnu.edu.ua/universytet/normatyvni-dokumenty/polozhennia-pro-orhanizatsiiu-osvitnoho-protsesu/
17. Потреби в навчанні та розвитку менеджерів 2023. URL: https://forbes.ua/leadership/yaki-navichki-neobkhidno-rozvivati-menedzheram-shchob-vistoyati-pered-viklikami-neviznachenosti-20102023-16810
18. Правила академічної доброчесності у Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича https://drive.google.com/file/d/16eJk4gKG5oJII2ot4UeSq2_BSgadrPl_/view
19. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Наказ МОНУ №1165 від 29.10.2018 р. URL:https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/073-Menedzhment.bakal.06.04.22.pdf

20. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент для другого (магістерського) рівня вищої освіти. Наказ МОНУ №959 від 10.07.2019 р. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf
21. Про проєкт Дія.Освіта.URL: https://osvita.diia.gov.ua/about
22. Рашкевич Ю.М. Освітні програми: побудова, опис, визнання. Національне агентство кваліфікацій. URL: https://tnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/01/№-5-Ю.Рашкевич.pdf
23. Робота з системою електронного навчання. URL: https://online.chnu.edu.ua/викладачу/робота-з-системою-електронного-навчанняF
24. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-vishchoyi-osviti-v-ukrayinina-20222032-roki-286-
25. Технології ШІ в освіті. Еволюція чи революція? URL: https://ceit-blog.ucu.edu.ua/vykladannya/tehnologiyi-shi-ta-chatgpt-v-osviti-evolyutsiya-chy-revolyutsiya/
26. Успішний стартап: від ідеї до масштабування. URL: https://prometheus.org.ua/course/course-v1:UkrainianStartupFund+S_STARTUP101+2023_T1
27. Штучний інтелект допомагає чи заважає вчитися.URL: https://www.postupai.com/ua/news/stucnii-intelekt
28. Що таке Moodle. URL: https://moodle.org/mod/page/view.php?id=8174
29. Що таке менторство та як це працює. URL: https://www.theways.io/interactive-courses/what-is-mentorship?step=6
30. Які навички будуть найбільш затребуваними у найближчі 5 років і як їх розвивати. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/yaki-navychky-budut-najbilsh-zatrebuvanymy-u-najblyzhchi-5-rokiv-i-yak-yih-rozvyvaty
31. Ямполь Ю. В. Модель менеджменту якості освіти в закладах загальної середньої освіти на основі PDCA та DMAIC. *Академічні*

візії, 2024. (30). вилучено із https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1061
32. AI and education: Kids need AI guidance in school. But who guides the schools? URL: https://www.weforum.org/agenda/2024/01/ai-guidance-school-responsible-use-in-education/
33. Core Concepts of Social Learning Theory. URL: https://www.verywellmind.com/social-learning-theory-2795074#a-few-applications-for-social-learning-theory
34. Documentation. . URL: https://docs.moodle.org/404/en/Main_page.
35. Ditch dull presentations. Tell great stories. URL: https://pipdecks.com/pages/storyteller-tactics-card-deck
36. Educause Center for Analysis and Research. (2022). Educause horizon report. Teaching and Learning Edition. URL: https://www.educause.edu/
37. Hammer TR. Social Learning Theory. In: Goldstein S, Naglieri JA. Encyclopedia of Child Behavior and Development. San Francisco: Springer; 2011. doi:10.1007/978-0-387-79061-9_2695. URL: https://www.chnu.edu.ua/universytet/normatyvni-dokumenty/polozhennia-pro-vzaiemodiiu-formalnoi-ta-neformalnoi-osvity-vyznannia-rezultativ-navchannia-zdobutykh-shliakhom-neformalnoi-taabo-informalnoi-osvity-u-systemi-formalnoi-osvity/
38. Starting the Year: What Do You Need to Know About Assessment? URL: https://www.turnitin.com/blog/starting-the-year-what-do-you-need-to-know-about-assessment
39. The 10 Vital Skills You Will Need For The Future Of Work. URL: https://www.forbes.com/sites/bernardmarr /2019/ 04/29/the-10-vital-skillsyou-
40. The fundamental values of academic integrity. URL: https://academicintegrity.org/images/pdfs/20019_ICAI-Fundamental-Values_R12.pdf
41. Tuning Educational Structures in Europe. WORK PROGRAMME OF THE BOLOGNA FOLLOW-UP GROUP 2001-

2003. URL: https://www.ehea.info/cid101886/tuning-educational-structures-europe.html
42. Ukrainian Moodle. URL: https://moodle.org/course/view.php?id=17228#module-8186will-need-for-the-future-of-work/#684506b23f5b

ДОДАТКИ

Додаток А

Приклад опорного конспекту лекції: «Стратегічне планування»

Мета лекції: *визначити методологічні підходи до формування стратегій як основи для розробки стратегічних планів розвитку підприємства*

Основні питання

1. Підходи до формування стратегій
2. Суть та етапи стратегічного планування.
3. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей

Ключові слова: *принципи та переваги стратегічного планування, етапи стратегічного планування, бар'єри стратегічного планування; стратегічні ціли та дерево цілей.*

1. Підходи до формування стратегій

В управлінській науці існує розроблена система стратегій і набір моделей (механізмів) вироблення стратегічної поведінки фірми, які повинні бути зрозумілі всім менеджерам фірми, особливо вищої й середньої ланки (Табл. 1).

Стратегія ініціюється вищим керівництвом фірми. Але ступінь і форми участі, роль і поведінка вищих керівників при розробленні стратегії можуть бути різними. Виділяють чотири підходи до розроблення стратегії:

1) Головний стратегічний підхід. Головним стратегом виступає керівник фірми. Він здійснює визначальний вплив на вибір стратегії та на деталі її розроблення.

2) Підхід «делегування повноважень». Керівник передає повноваження щодо розроблення стратегії іншим підрозділам або менеджерам, але постійно слідкує за ходом розроблення стратегії, бере участь в обговоренні важливих питань та прийнятті рішень. Перевага такого підходу полягає в можливості задіяти до розробки стратегії керівників всіх рівнів, а також можливість вивчення альтернативних підходів та обґрунтованого вибору із запропонованих стратегічних ідей. Недоліком підходу

є загроза віддалитися від процесу розроблення стратегії та втрата можливості здійснювати реальне стратегічне керівництво.

Таблиця 1

Правила розробки стратегії

№ з/п	Особливості процесу формування стратегії
1.	У більшості випадків стратегія формулюється й розробляється топ-менеджментом, але в її реалізації беруть участь менеджери всіх рівнів
2.	Стратегія повинна розроблятися з урахуванням перспективи розвитку всієї корпорації, а не тільки з урахуванням інтересів конкретного керівника
3.	Стратегія в цілому й окремі її складові повинні бути обґрунтовані спеціальними численними дослідженнями й фактичними даними
4.	Стратегія дає фірмі визначеність, індивідуальність, що дозволяє їй залучати висококваліфікованих фахівців для участі в розроблення й реалізації стратегії
5.	Стратегія, представлена у формі стратегічного плану, повинна бути гнучкою, щоб можна було проводити необхідні коригування через зміну в зовнішньому середовищ
6.	Розроблення стратегії закінчується встановленням загальних напрямків розвитку фірми, просування по яких забезпечить зростання і зміцнення конкурентоспроможності фірми
7.	На основі сформованої стратегії розробляються програми й плани-проекти
8.	Стратегія підлягає коригування або зовсім від неї відмовляється, якщо фірма досягає поставлених цілей
9.	Успішна реалізація стратегії неможлива без здійснення постійного контролю над її виконанням.

3) Загальний підхід поєднує два попередні підходи. Керівник фірми залучає до розроблення стратегії своїх підлеглих, але в результаті запропонований ним варіант стратегії повинен бути підтриманий основними учасниками. Перевагою цього підходу є участь у розробленні стратегії тих співробітників, які будуть реалізовувати стратегію.

4) Ініціативний підхід. Керівник організовує підлеглих на розроблення стратегії. Такий підхід характерний для диверсифікованих компаній, де керівники нижчих рівнів

розробляють стратегії для своїх підрозділів. Участь головного керівництва полягає у формулюванні основних стратегічних напрямків та пріоритетів розвитку корпорації в цілому.

2. Суть та етапи стратегічного планування

Стратегічне планування складається з кількох взаємопов'язаних етапів (Рис. 1).

Рис.1. **Етапи стратегічного планування**

Мета стратегічного планування – встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

Головними перевагами стратегічного планування є:

– зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків;

– орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень;

– визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці

аспекти вже сьогодні;

– свідома підготовка майбутнього і до майбутнього;

– розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

Найпоширеніші підходи до організації процесу стратегічного планування такі (Табл. 2).

Таблиця 2

Моделі стратегічного планування

Назва моделі	Основний зміст
Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»	«Стратегічна прогалина» – це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогалини»). Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти».
Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг	основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства
Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства	Головним завданням є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації, зокрема, йдеться також про підвищення інноваційного рівня підприємства загалом;
Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу	охоплює розробку та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства й широке застосування механізмів public relation
Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств	розміри підприємств визначаються залежно від масштабів попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються

Стратегічне планування – це переважно централізоване планування, із залученням підрозділів, що розробляють стратегії власного розвитку.

3. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей

Продовження додатку А

Цілі виражають спрямованість підприємства щодо виконання місії. Вони розглядаються не тільки як бажаний результат, але й як інструмент діяльності підприємства. Цілі виступають інструментом управління, що має різні способи застосування.

Стратегічні цілі підприємства описують бажаний стан його розвитку на тривалу перспективу, тому як правило, стосуються прибутковості бізнесу, підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення стійкої конкурентної позиції та довгострокового успіху. Отже, у системі стратегічного управління найважливішими є цілі зростання підприємства, що спрямовані на: забезпечення більш високих темпів розвитку, збільшення частки ринку; поліпшення якості продукції або послуг та досягнення конкурентних переваг порівняно з конкурентами, зниження витрат; поліпшення репутації підприємства. Деякі з них поділено **за такими ознаками** (Табл. 3):

Таблиця 3

Види класифікації стратегічних цілей

Критерій	Види цілей
За *спрямованістю дій*	зовнішні та внутрішні;
за *напрямками діяльності на підприємстві*	економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
за *можливістю їхнього повного здійснення*	«цілі створення» (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та «цілі розвитку» (коли йдеться про процес);
за охопленням *рівнів управління*	цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів;
за *часовими характеристиками*	коротко-, середньо- та довгострокові;
за *відповідною спрямованістю на види діяльності*	стратегічні, тактичні, оперативні;
за *ступенем оновлення*	цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення;
за *впливом на окремі елементи підприємства*	виробничі та управлінські; останні, в свою чергу, можна поділити на адміністративні функції (планування, організація, мотивація, контроль) і функції підприємства (маркетингові, технологічні, збутові, фінансові, постачання, кадрові тощо);
за *характером діяльності*	цілі функціонування та цілі розвитку;
за *пріоритетами*	основні, побічні та підтримуючі;
за *вимірюваністю*	кількісні та якісні

Продовження додатку А

Стратегічні цілі мають свою специфіку. Їх можна порівняти з оперативними (фінансовими) цілями за допомогою таблиці 4.

Таблиця 4

Порівняння оперативних та стратегічних цілей

Оперативні (фінансові) цілі	**Стратегічні (організаційні) цілі**
Прискорене зростання грошових надходжень.	Зростання частки ринку.
Більш високі дивіденди.	Більш сильне і більш надійне становище в своїй галузі.
Більш широкі можливості отримання прибутку.	Підвищення якості продукції.
Зростання прибутку на вкладений капітал.	Зниження витрат виробництва в порівнянні з основними конкурентами
Підвищення надійності облігацій та ставок по кредитах.	Розширення та поліпшення номенклатури.
Висока капіталовіддача.	Підвищення репутації організації серед клієнтів.
Підвищення ціни акцій.	Поліпшення обслуговування клієнтів.
Досягнення надійного фінансового стану фірми.	Визнання організації лідером в галузі технологій і / або інновацій.
Диверсифікація бази отримання прибутку.	Підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку.
Стабільний дохід у періоди економічних спадів.	Повне задоволення запитів клієнтів.

Цілі необхідно розробляти на всіх рівнях управління. У корпорації цей процес відбувається згори вниз. Цілі, прийняті на рівні корпорації, виступають орієнтиром для розроблення стратегій нижчих рівнів. Це дає можливість розподілити завдання по підрозділах (рівнях управління) та згуртувати працівників навколо реалізації місії та цілей корпорації.

«Дерево цілей» відображає підпорядкованість та взаємозв'язок цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

Його визначають як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності. Загальний вигляд «дерева цілей» показано на рис. 2.

Головне завдання побудови «дерева цілей» - створити загальне уявлення про характер та можливості розвитку організації

виходячи із об'єктивних умов її існування, а також конкретизація структури та динаміки процесу досягнення цілей на кожному з рівнів управління.

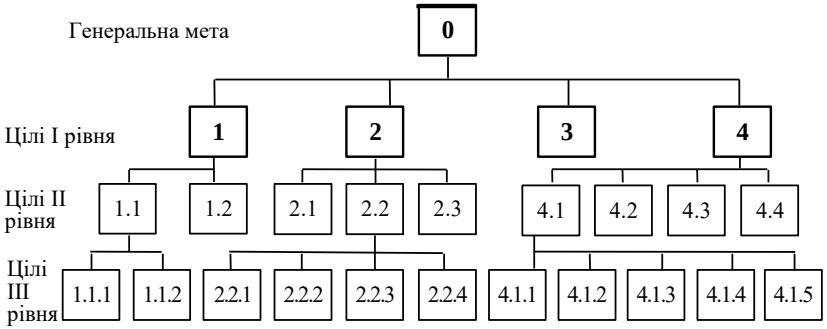


Рис.2. «Дерево цілей» організації

Основна ідея, що застосовується при побудові «дерева цілей» – це декомпозиція або розукрупнювання цілей. Декомпозиція використовується для побудови «дерева цілей» з метою взаємоув'язування генеральної мети та способів її досягнення, що визначаються у вигляді завдань окремим виконавцям.

Способи побудови "дерева цілей" залежать від мети, визначеної на найвищому рівні; від головного підходу, що закладений вищим керівництвом для редукції цілей; від міри усвідомлення розробником поставлених перед ним завдань.

Побудова «дерева цілей» означає процес розподілення складного завдання, процесу або системи на простіші складові. Він характеризується як повнота редукції.

Для реалізації правила повноти редукції у процесі побудови "Дерева цілей" використовують такі підходи:

а) мета вищого рівня управління лежить в основі декомпозиції цілей нижчого рівня;

б) цілі нижчого рівня мають так розподілитися, щоб за умови їх реалізації було можливим досягнення початково встановленої мети.

Для успішної побудови “дерева цілей” необхідно дотримуватися таких вимог: розгорнуте представлення процесу

чи явища в системі цілей; сукупність підцілей нижчого рівня має повністю описувати цілівищого рівня; узгодженість між собою цілей нижчого та вищого рівнів; мають бути однаковими підходи до декомпозиції цілей на підцілі на кожному з рівнів.

«Дереву цілей» притаманна вертакальна та горизонтальна координація цілей. Вертикальна координація спрямована на узгодження цілей усіх рівнів управління. Горизонтальна координація має забезпечувати узгодження роботи усіх підрозділів організації з метою більш ефективного використання виробничих, технологічних, інвестиційних, організаційних, людських ресурсів.

Завдання для обговорення

1. Охарактеризуйте підходи до формування стратегій, визначте чинники їх вибору.
2. Порівняйте моделі стратегічного планування
3. Охарактеризуйте цілі як бажаний результат і як інструмент діяльності підприємства та вимоги до визначення цілей.
4. Порівняйте коротко- і довгострокові, оперативні та стратегічні цілі.
5. Визначте алгоритм аналізу можливості прийняття місії з урахуванням перспектив її реалізації.
6. Визначте сутність та принципи побудови «дерева цілей»
7. Охарактеризуйте структуру стратегічного плану та моделі стратегічного планування.

Рекомендована література:

1. Розробка стратегії та стратегічне планування. У чому різниця? URL: https://budni.robota.ua/hr/rozrobka-strategiyi-ta-strategichne-planuvannya-u-chomu-riznitsya-2

2. Мельник А. Порівняльний аналіз сучасних моделей стратегічного планування та їх інтеграції з новими технологіями. Економіка та суспільство. 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-116

3. Есманов О., Штика Ю., Линник М. Принципи стратегічного планування розвитку територій . *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2024. (2 (11), 84-88. https://doi.org/10.32782/dees.11-13

4. Довбня С., Пономаренко Р. Розвиток функціонального підходу до стратегічного планування в умовах підвищеної мінливості та ризикованості зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*, 2024. (60). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-2

Додаток Б

Приклад презентації лекції на тему:

«КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»

Мета: *охарактеризувати стратегічний менеджмент як нову управлінську філософію*

Основні питання теми

1. Суть та передумови розвитку теорії стратегічного управління. Концепція стратегічного управління. Еволюція пріоритетів у розвитку управління
2. Поняття «стратегія підприємства». Ключові гіпотези стратегічного управління.
3. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства
4. Види стратегій.

Галушка З.І., Лусте О.О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/1482

Н***ова сучасна філософія управління*** базується на тому, що:

- *організація розглядається як відкрита система, на яку впливає ряд факторів зовнішнього середовища;*
- *головні передумови успіху знаходяться не всередині, а поза організацією;*
- *застосовується ситуаційний підхід до управління;*
- *відбувається децентралізація управління;*
- *підприємство розглядається не тільки як економічна, а й як соціальна система;*
- *пріоритетне значення має організаційна культура;*
- *врахування в діяльності підприємства законів екогармонії;*
- *формується* ***енвайронментальна економіка****, яка передбачає орієнтацію не лише на споживачів, а на гармонійне поєднання*

Невизначеність – головна причина популярності стратегічного управління

Зміна модеоей бачення світу на зламі XX-XXI ст.

SPOD - світ	
S – steady стійкий	**P – predictable** передбачу-ваний
O - ordinary простий	**D – definite** визначений

VUCA-світ	
V – Volatility непередба-чуваність	**U – Uncertainty** невизначеність
C – Complexity заплутаність, складність	**A – Ambiguity** двозначність основних умов та ситуацій

BANI-світ	
B - Brittle крихкий	**A - Anxious** неспокійний
N - Nonlinear нелінійний	**I – Incomprehensible** незбагненний

Світ змінюється, але насамперед змінюються саме люди, їх цінності та поведінка

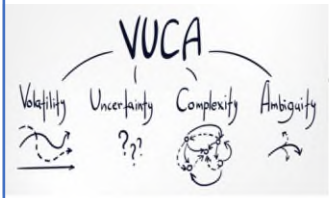
SPOD-світ: Планова економіка Потреба в стабільності Жорстка ідеологія Відсутність змін

SPOD-світ був стійким, передбачуваним, простим і певним.

SPOD – це акронім за першими літерами таких слів:

- *«Steady» (стійкий),*
- *«Predictable» (передбачуваний),*
- *«Ordinary» (простий),*
- *«Definite» (визначений).*

Реальність порівнюють з льодом узимку:
твердим, прозорим, зі шматків якого легко щось скласти
якщо кубик льоду падає, можна передбачити, куди саме потрапить і де залишиться лежати



Один з основних трендів 21 сторіччя – VUCA

це помітив полковник армії США, Стефан Гаррос, доктор філософії поведінкових наук.

V - Volatility - Непередбачуваність
U - Uncertainty - Невизначеність
C - Complexity - Заплутаність, складність
A - Ambiguity - Двозначність основних умов та ситуацій

Цей світ — уже в іншому стані: ***не лід, а вода.*** Вона змінює напрямок, форму, її течія не така передбачувана.

Volatility - *Непередбачуваність*

- Ситуація змінюється швидко та непередбачено (на основі поточних змін не можна передбачити майбутню ситуацію або планувати дії)

Uncertainty *Невизначеність*

- По минулому складно передбачити майбутнє: визначення того, що гряде, є дуже складним процесом. Нездатність знати все, ймовірність раптових подій.

Complexity *Заплутаність, складність*

- Багато складних для розуміння фактів, причин та факторів складаються в проблеми. Велика кількість різних зовнішніх сил, хаос та плутанина, що оточують компанію

Ambiguity *Двозначність основних умов та ситуацій*

- Складно відповісти на питання «хто, що, коли та чому». Можливі відмінності в інтерпретації, коли контекстні підказки недостатні для з'ясування змісту

BANI-світ: нові загрози та можливості адаптації

B - brittle - крихкий - Крихкий світ означає, що будь-які звичні нам системи, способи дій, організації можуть зруйнуватися будь-якої миті.
A - anxious - неспокійний - Неспокійний світ тримає в стресі всіх і завжди. Неможливо передбачити, що станеться далі.
N - nonlinear - нелінійний - Нелінійний світ не дозволяє встановити чітких зв'язків між причинами та наслідками, наприклад, між нашими діями та їх результатом.
I - incomprehensible - незбагненний - Незбагненний світ унеможливлює створення повного уявлення про те, що відбувається. Усі знання завжди неповноцінні. Всі рішення приймаються в ситуації невизначеності, і всі кроки завжди на дотик.
Цей світ уже в іншому стані: не лід, не вода, а пар.

Виживання в BANI-світі

B - brittle - крихкий - B - build up (відбудовувати) - не треба «ремонтувати», треба відбудовувати, перебудовувати, доповнювати. Потрібен потенціал стійкості
A - anxious - неспокійний – **A - attentiveness (уважність)** – уважність до сьогодення, до себе та до оточення; усвідомлюємо емоції інших і проявляємо емпатію у відносинах та емоційний інтелект. Співчуття й повага.
N - nonlinear - нелінійний - N - non-dogmatic (відсутність догматизму) – критичне мислення, здатність сприймати інформацію, не шукати причинно-наслідковий зв язок. Гнучкість і адаптивність
I - incomprehensible - незбагненний – I – intuitive (інтуїція) - інтуїція і прозорість

***Специфічні принципи,* які відображають особливості сучасного стратегічного управління:**

- **соціальної відповідальності** за виконання місії перед суспільством;
- **інтегративності** економічного потенціалу підприємства та здатностей персоналу до ефективного використання ресурсів у процесі досягнення встановлених цілей;
- **інноваційності,** що передбачає постійне удосконалення технологій, системи управління тощо для забезпечення відповідності підприємства вимогам зовнішнього середовища;
- **екогармонійності,** який виражає необхідність врахування екологічних наслідків діяльності підприємства;
- **економічності,** що передбачає забезпечення стійкого розвитку у межах раціонального.

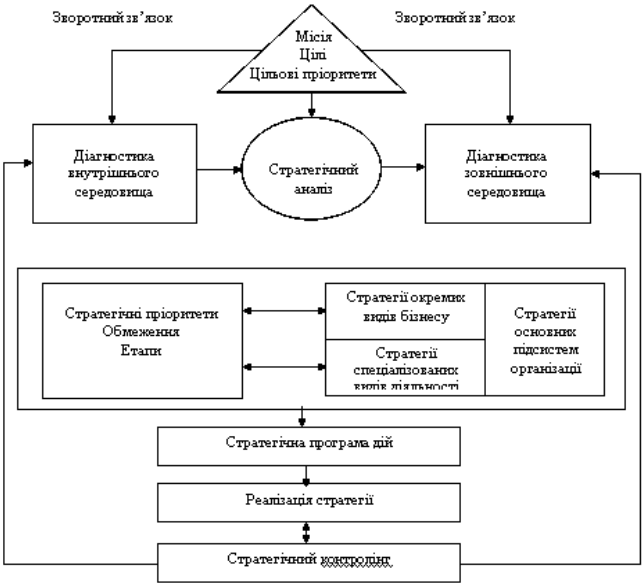
Стратегія являє собою концепцію управління організацією, спрямовану на зміцнення її позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення намічених цілей

Суть економічної стратегії полягає у:

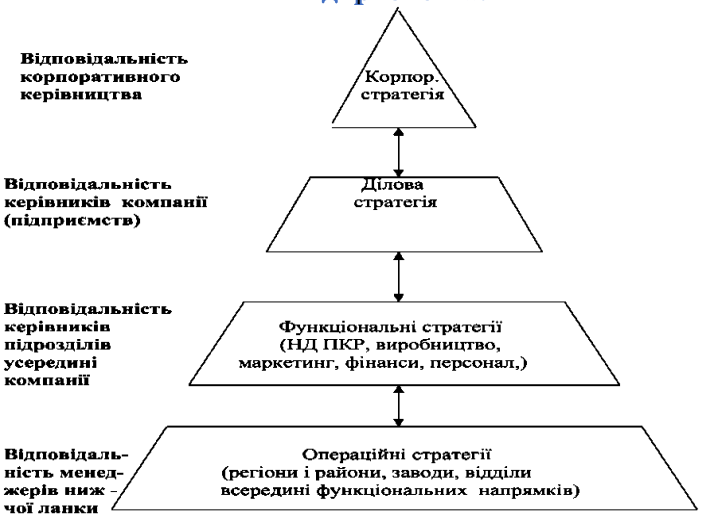
виборі цілей, які б забезпечили підвищення ефективності використання ресурсів;
забезпеченні високого рівня конкурентного статусу організації;
підвищенні прибутковості виробництва (отриманні максимуму прибутку, можливого за даних умов).

Характерні риси економічної стратегії:

1. Процес розробки стратегії не закінчується якоюсь дією – розробляється лише загальний напрямок дій;
2. Стратегія дозволяє сконцентрувати увагу на основних проблемах;
3. Необхідність у стратегії відпадає, як тільки реальний хід справ веде організацію на бажані позиції;
4. При складанні стратегії користуються узагальненою, неповною, неточною інформацією;
5. Стратегія повинна переглядатись з появою нової інформації;
6. Стратегія – це засіб для досягнення цілей фірми;
7. На різних рівнях організації стратегія та орієнтири фірми можуть взаємно замінюватись: те, що на вищих рівнях, – стратегія, на нижчих – орієнтир.



Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства. Класифікація стратегій підприємства:



Різновиди стратегій:

За ознакою – ринкова позиція

- стратегія лідера;
- стратегія „ слідуючого ” за лідером (послідовника);
- стратегія „ кидаючого виклик ” (претендента на лідерство);
- стратегія „ нішера ” (новачка)

Функціональні стратегії:

- маркетингова,
- фінансова,
- виробництва/торговельної діяльності,
- управління персоналом,
- соціальна,
- інноваційна,
- екологічна.

Конкурентні стратегії підприємства

1.Управління змінами.
2. Стратегія швидкої реакції.
4. Венчурні стратегії і венчурне управління.
5. Стратегічне досягнення результативності.
6. Стратегічні альянси.
7. Командна робота і коучинг.
8. Синергічне управління бізнесом.
9. Системне управління бізнес-процесами.
10. Системні інновації.
11. Підприємницька творчість.
12. Стратегія ментального айкідо.
13. Система управління взаємовідносинами з клієнтами.
14. Стейкхолдер-менеджмент.

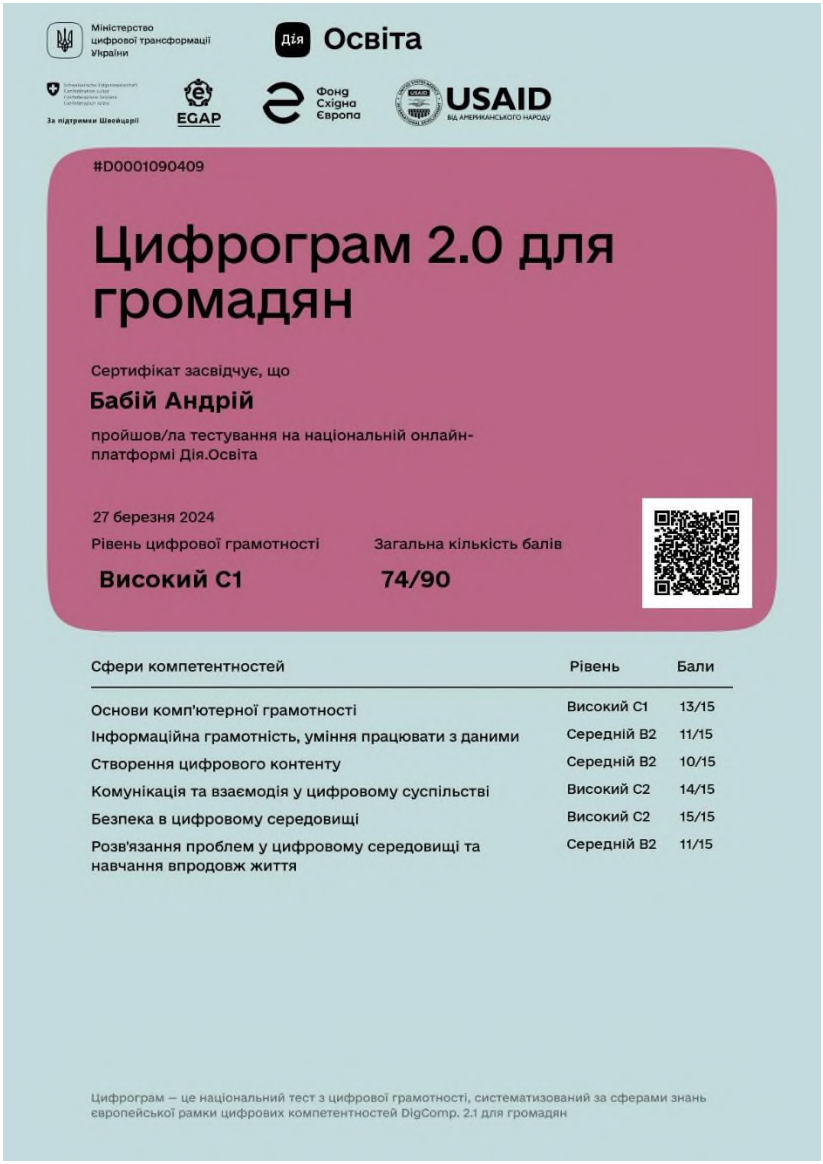
Питання для обговорення:

1.Покажіть тенденції подальшого розвитку стратегічного управління на основі таких його характеристик:

- перехід від управлінського раціоналізму до пошуку успіху в зовнішньому середовищі;
- розгляд концепції підприємства одночасно як виробничої і соціальної системи;
- демократизація управління, активізація творчого потенціалу робітників для спільного розв'язання проблем;
- інтернаціоналізація управління.

2. Проаналізуйте специфічні принципи сучасного стратегічного управління: соціальної відповідальності за виконання місії перед суспільством; інноваційності; екогармонійності; економічності; емерджентності.

3. Визначте здібності, які необхідні менеджеру для стратегічного управління.



Міністерство цифрової трансформації України

Освіта

За підтримки Швейцарії

EGAP

Фонд Східна Європа

USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ

#D0001090409

Цифроґрам 2.0 для громадян

Сертифікат засвідчує, що

Бабій Андрій

пройшов/ла тестування на національній онлайн-платформі Дія.Освіта

27 березня 2024

Рівень цифрової грамотності

Високий C1

Загальна кількість балів

74/90

Сфери компетентностей	Рівень	Бали
Основи комп'ютерної грамотності	Високий C1	13/15
Інформаційна грамотність, уміння працювати з даними	Середній B2	11/15
Створення цифрового контенту	Середній B2	10/15
Комунікація та взаємодія у цифровому суспільстві	Високий C2	14/15
Безпека в цифровому середовищі	Високий C2	15/15
Розв'язання проблем у цифровому середовищі та навчання впродовж життя	Середній B2	11/15

Цифроґрам — це національний тест з цифрової грамотності, систематизований за сферами знань європейської рамки цифрових компетентностей DigComp. 2.1 для громадян

СЕРТИФІКАТ

підтверджує участь

Andrii Babii

у Economist Career Way

18.03.2024 - 27.03.2024

Марина Джулай
CEO UGEN Україна

Малаховський Юрій
Project Manager UGEN

Deloitte. BAT EY bakertilly mazars pwc

Національний банк України CEMARK LDC. KPMG ProCredit Bank

PROMETHEUS

СЕРТИФІКАТ
Виданий 13.06.2020

Цей сертифікат засвідчує, що

Галина Михайлівна Поченчук

успішно закінчив(ла) курс

Економіка для всіх,

наданий викладачем **Києво-Могилянської бізнес-школи**
Олексієм Геращенком через платформу масових відкритих онлайн-курсів **Prometheus**.

Олексій Геращенко
Києво-Могилянська бізнес-школа

Автентичність цього сертифікату може бути перевірена за https://courses.prometheus.org.ua:18090/cert/fb4ddc8fcd2240388b064f22e4d32d94

Certificate #T0046726636

Дія

Міністерство цифрової трансформації України

НАДС

Електронний сертифікат

цей сертифікат засвідчує, що

Балух Катерина

успішно завершив(ла) базовий курс

Що таке державна політика і як її формувати

обсягом (0,1 кредиту ЄКТС)

07 березня 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

ЗАТВЕРДЖЕНО
Вченою радою
Чернівецького національного
університету імені Юрія Федьковича
протокол №4 від 28.03 2022 р.
Голова вченої ради
_____ Роман ПЕТРИШИН

ПОЛОЖЕННЯ

про взаємодію формальної та неформальної освіти, визнання результатів навчання (здобутих шляхом неформальної та / або інформальної освіти у системі формальної освіти)
(зі змінами)

УВЕДЕНО В ДІЮ
наказом ректора Чернівецького
національного університету
імені Юрія Федьковича
від «28» березня 2022 року № 109

Чернівці – 2022

Загальні положення

Освіта відіграє ключову роль у формуванні та розвитку людського капіталу, забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку держави. У сучасному глобалізованому світі виникає необхідність у зміні підходів до визнання різних видів освіти та їх взаємодії між собою. Саме тому в умовах переходу до економіки інноваційного типу перед Україною постає низка проблем. Однією з них є проблема розвитку та взаємодії різних ступенів інституційної формалізації освіти: формальної та неформальної.

Розроблення Положення *про* взаємодію формальної та неформальної освіти, визнання результатів навчання (здобутих шляхом неформальної та / або інформальної освіти, у системі формальної освіти) у Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича (далі – Положення) зумовлюється необхідністю оновлення та осучаснення соціально-економічних і духовних умов розвитку українського суспільства; процесами становлення демократичної, правової держави, розвитком громадянського суспільства; інтеграцією України до Європейського співтовариства; необхідністю модернізації освіти, а також впровадження Закону України «Про освіту» (2017 р.), Національної рамки кваліфікацій як засобу удосконалення системи загальної середньої, професійно-технічної, вищої, післядипломної освіти і навчання впродовж життя та виконання наказу МОН України від 08.02.22 р. №130.

Відповідно до діючого Закону України «Про освіту» *(стаття 8. Види освіти)*, Університет визнає ці види освіти, створює умови для розвитку суб'єктів освітньої діяльності, які надають відповідні освітні послуги, а також заохочує до здобуття освіти усіх видів.

Положення грунтується на об'єктивних змінах в освітній сфері, досягненнях науки в контексті усвідомлення особистістю власної життєдіяльності, принципових відмінностях між дорослою і недорослою людиною.

Внесені зміни у розділ «Порядок та процедури визнання результатів неформальної освіти», відповідно до наказу МОН України від 08.02.22 р. №130, набувають чинності з 01.09.2022 року.

Концептуальні засади неформальної освіти

Формальну і неформальну освіту в усіх її вимірах регулює законодавче унормування з визначенням принципів і механізмів державної підтримки, ролі основних суб'єктів, їх прав і обов'язків, способів координації між різними провайдерами освітніх послуг, а також механізмів фінансування з бюджету.

Неформальна освіта *(стаття 8 Закону України «Про освіту»)* – це освіта, яка здобувається, як правило, за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій та рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням частових освітніх кваліфікацій. Результати навчання, здобуті шляхом неформальної та/або

інформальної освіти, визнаються в системі формальної освіти в порядку, визначеному законодавством.

Неформальна освіта в Україні діє у формі неформальних структур, які створюються на базі формальних (тренінгові групи, підготовка і перепідготовка на підприємствах тощо) або утворюються поза формальною системою переважно на короткий термін.

Принципи неформальної освіти

- Навчання з урахуванням поточних потреб зв'язку з життям (забезпечення освітніх потреб як суспільства загалом, так і окремого громадянина);
- гнучких програм, вибору змісту, форм, методів, терміну навчання;
- визнання права на освіту як одного із провідних фундаментальних прав людини в будь-якому віці, орієнтація на загальнолюдські цінності та ідеали гуманізму;
- системності в особистісному і професійному розвитку.
- доступності, безперервності й наступності освіти;
- визнання результатів попереднього навчання;
- взаємодія і партнерство державних органів, недержавних і громадських організацій у забезпеченні розвитку неформальної освіти дорослих; урахування особливостей культурно-освітніх потреб різних категорій дорослого населення;
- відповідності державним вимогам та освітнім стандартам;
- «вчитися в дії», «вчитися взаємодіяти».

Головна ознака неформальної освіти – добровільність і щирий інтерес до предмету навчання.

Основні характеристики неформальної освіти

- Організована та має підтримку, яку надає фахівець або навчальна система в тих чи тих галузях знань і практичних навичок;
- може мати конкретні цілі навчання або бути спрямованою на загальне підвищення розумово-пізнавальної і творчої діяльності;
- не обмежена географічно, може бути доступною в будь-якій точці світу;
- не обмежена часом, але зазвичай короткострокова;
- зазвичай, не підкріплена засвідченням набутих знань і навичок, якості засвоєння навчального матеріалу, рівня кваліфікації тощо документально;
- більш гнучка, ніж формальна, швидше реагує на потреби ринку;
- застосовує інноваційні методи навчання.

Неформальна освіта не має вікових, професійних чи інтелектуальних обмежень щодо учасників, здебільшого не обмежена часовими рамками.

Заклади вищої освіти чи організації, що займаються неформальною освітою, зазвичай, не присуджують кваліфікацій і не проводять формального оцінювання навчальних досягнень учасників.

У Меморандумі неперервної освіти Європейського Союзу зазначено: *«…Континуум неперервної освіти робить неформальну та формальну освіту рівноправними учасниками процесу навчання».*

В Україні існування неформальної освіти охоплює такі галузі: позашкільна освіта; післядипломна освіта та освіта дорослих; громадянська освіта (різноплянова діяльність громадських організацій); шкільне та студентське самоврядування (через можливість набуття управлінських, організаторських, комунікативних та ін. умінь); освітні ініціативи, спрямовані на розвиток додаткових умінь та навичок (комп'ютерні та мовні курси, гуртки за інтересами тощо).

Розширення застосування неформальної освіти може бути корисним: а) для суспільства в цілому (сприяння демократизації, розвитку громадянського суспільства, громадської активності та лідерства; вирішення проблеми дозвілля молоді та осіб похилого віку); б) для формальної освіти (можливість гнучко та швидко реагувати на потреби ринку праці та послуг, задовольняючи вимоги учнів, роботодавців і доповнюючи освітні пропозиції; зростання мотивації учасників навчально-виховного процесу, їхньої особистісної зацікавленості); в) для учасників (можливість самовдосконалення та виховання самооцінки; розвиток громадянських навичок; виховання почуття причетності, солідарності; оптимальне поєднання свободи і відповідальності; можливість самостійного вибору часу, місця, тривалості навчання).

Загальносвітова тенденція сьогодення — рух до зближення і взаємодоповнення формальної та неформальної освіти замість конкуренції між ними. Неформальна освіта може бути полігоном для випробування методик та інструментів, котрі згодом може взяти на озброєння формалізована освіта. Але не варто забувати, що, на відміну від формальної освіти, неформальна є необов'язковою і добровільною, а значить – не може замінити чи витіснити наявну освітню інфраструктуру.

Напрями реалізації неформальної освіти

У галузі правового забезпечення: визнання освіти дорослих на державному рівні невід'ємним складником національної системи освіти й розроблення відповідно до цього нових підходів її правового регулювання; визнання права людини на освіту впродовж життя, на доступ до освітніх та інформаційних ресурсів усіх видів; доступність освітніх послуг для різних категорій дорослих громадян України незалежно від рівня здобутої раніше освіти, матеріального забезпечення і місця проживання; розроблення пропозицій щодо внесення змін і доповнень до чинного законодавства, яким регулюються можливості підвищення кваліфікації, перенавчання, надання

Додаток Д

1. Дотримання організаційних вимог подання роботи
5
Своєчасність подання кінцевого варіанту роботи на перевірку науковому керівнику
1
Реєстрація роботи і теми на кафедрі у встановлений термін
1
Попереднє узгодження структури роботи (плану) з науковим керівником
1
Попереднє (поетапне) подання роботи на перевірку науковому керівнику
2

2. Правильність оформлення курсової роботи
20
Дотримання структурованості роботи і обсягу роботи (Вступ, Розділи, Висновки, Список використаних джерел, Додатки)
4
Грамотність написання (орфографія і синтаксис)
4
Присутність посилань
4
Правильність оформлення (оформлення титульного аркуша, шрифт, інтервал, поля, нумерація сторінок тощо)
4
Повнота використання форм подання інформації: текст, таблиці, графіки, діаграми, формули і розрахунки, зразки документів
4

1. Дотримання організаційних вимог подання роботи
5
Своєчасність подання кінцевого варіанту роботи на перевірку науковому керівнику
1
Реєстрація роботи і теми на кафедрі у встановлений термін
1
Попереднє узгодження структури роботи (плану) з науковим керівником
1
Попереднє (поетапне) подання роботи на перевірку науковому керівнику
2

2. Правильність оформлення курсової роботи
20
Дотримання структурованості роботи і обсягу роботи (Вступ, Розділи, Висновки, Список використаних джерел, Додатки)
4
Грамотність написання (орфографія і синтаксис)
4
Присутність посилань
4
Правильність оформлення (оформлення титульного аркуша, шрифт, інтервал, поля, нумерація сторінок тощо)
4
Повнота використання форм подання інформації: текст, таблиці, графіки, діаграми, формули і розрахунки, зразки документів
4

5. Захист курсової роботи
10
Уміння грамотно і чітко презентувати роботу під час захисту (викласти основні етапи її проведення та обґрунтувати отримані результати)
2
Володіння матеріалом, поданим у курсовій роботі та пов'язаним з її темою
2
Уміння виділити і обґрунтувати переваги роботи (в тому числі новизну теми, актуальність роботи, науковість, практичну значущість роботи)
2
Уміння розкрити та обґрунтувати авторську позицію, викладену у роботі
2
Знання термінології з теми роботи, в тому числі володіння категоріями, поняттями, термінами, визначеннями
2

Додаток Ж

Зразок оформлення титульної сторінки звіту

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА
Економічний факультет
Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування

ЗВІТ
ПРО ПРОХОДЖЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРАКТИКИ
З КУРСУ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Студента III курсу, 373 групи
денної (заочної) форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент

_____
(ПІБ студента)

Науковий керівник:

_____
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ керівника)

Національна шкала_____

Кількість балів: _____Оцінка ECTS_____

Члени комісії

_____ _____
_____ _____
_____ _____

Чернівці – 2023

9. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЧОЇ ПРАКТИКИ

Звіт з практики має містити відомості про виконання студентом усіх розділів програми виробничої практики з фаху. Обов'язковим є наявність висновків і пропозицій, яких потребує зміст завдань. Загальний обсяг звіту про проходження виробничої практики – 35-40 сторінок.

Розділи й окремі питання звіту повинні бути чітко визначені, викладені в логічній послідовності та конкретизовані. Виклад тексту кожного пункту слід починати з нової сторінки. Таблиці, ілюстративний матеріал, додатки повинні бути змістовними та оформленими відповідно до стандартів виконання письмових робіт у ВНЗ.

Звіт за результатами стажування оформляється на ПЕОМ з одного боку аркуша формату А4 через півтора інтервала із використання шрифтів текстового редактора Word розміру 14.

Текст звіту друкують, залишаючи поля таких розмірів: ліве - не менше 2,5 мм, праве - не менше 10 мм, верхнє - не менше 20 мм, нижнє - не менше 20 мм.

Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, пунктів, рисунків, таблиць, формул тощо подають арабськими цифрами без знака №. Таблиці та ілюстративний матеріал, розміщений на окремих сторінках, розташовують безпосередньо після тексту, де вони згадуються вперше, та включають до загальної нумерації. Ілюстрації (графіки, діаграми тощо) позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно у межах розділу. Посилання на ілюстрації вказують порядковим номером ілюстрації, наприклад «Рис. 2.1.».

Кожна таблиця повинна мати назву, яка розміщується над таблицею симетрично до тексту. Слово «Таблиця» та безпосередньо її назва починається з великої літери. Заголовки граф таблиці пишуть з великої літери, підзаголовки - з маленької (якщо вони читаються як одне речення).

Таблицю розміщують після першого згадування про неї в тексті. Якщо таблиця містить велику кількість рядків, її переносять на іншу сторінку, вказуючи «Продовження табл. 2.3» без наведення назви.

На всі таблиці мають бути посилання в тексті, при цьому слово «таблиця» пишуть скорочено, наприклад «табл. 2.3.» У повторних посиланнях на таблиці слід зазначити «див. табл. 2.3».

До звіту додаються відповідні таблиці, форми бланків, методичні та інструктивні матеріали, схеми, графіки тощо. Додатки мають бути змістовними, мати назви та одиниці виміру.

Звіт, підписаний керівником організації, скріплюється печаткою. У щоденнику має бути наведено:

- дату прибуття на стажування;
- дату закінчення стажування;
- підпис керівника організації з печаткою.

У відгуку-характеристиці зазначається ставлення студента до роботи, ступінь самостійності виконання завдань, змістовність звіту про проходження

стажування. Звіт після подання на кафедру перевіряє керівник від ВНЗ. Він подає висновок про якість звіту та допуск його до захисту, про це робить запис у щоденнику.

10. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЧОЇ ПРАКТИКИ

Захист звіту кожним студентом здійснюється на кафедрі економічної теорії, менеджменту і адміністрування комісією, що призначається завідувачем кафедри. Захист звіту завершується виставленням студенту диференційованої оцінки, про що робиться запис у індивідуальному плані студента. З метою забезпечення єдиних критеріїв, переваги в оцінці результатів проходження виробничої практики надаються керівнику виробничої практики від університету.

Якщо студент повністю виконав програму виробничої практики; своєчасно та якісно виконав усі передбачені програмою практики завдання; оволодів відповідними практичними навичками та вміннями, набув здатність використовувати їх; виявив сукупність усвідомлених знань щодо діяльності підприємства, установи чи організації, де проходила практика; виявив творчі здібності та вміння виконувати індивідуальні та колективні завдання, самостійно здобувати знання, знаходити відповідні джерела інформації; аргументовано і логічно формулював висновки та робив узагальнення у звіті про проходження практики, глибоко і всебічно розкривав зміст завдань, які ставилися в процесі проходження практики, студент може отримати від 90 до 100 балів, що відповідає оцінці «А» за шкалою ECTS.

Якщо студент повністю виконав програму виробничої практики; своєчасно та якісно виконав усі передбачені програмою практики завдання; оволодів відповідними практичними навичками та вміннями, набув здатність використовувати їх; виявив сукупність усвідомлених знань щодо діяльності підприємства, установи чи організації, де проходила практика; виявив творчі здібності та вміння виконувати індивідуальні та колективні завдання, самостійно здобувати знання, знаходити відповідні джерела інформації; логічно формулював висновки та наводив узагальнення у звіті про проходження практики, глибоко і всебічно розкривав зміст питань, які ставилися в процесі проходження практики; але допускав на захисті звіту про проходження практики окремі помилки, студент може отримати від 80 до 89 балів, що відповідає оцінці «В» за шкалою ECTS.

Якщо студент повністю виконав програму виробничої практики; своєчасно та якісно виконав усі передбачені програмою практики завдання; оволодів відповідними практичними навичками та вміннями, набув здатність використовувати їх; виявив сукупність усвідомлених знань щодо діяльності підприємства, установи чи організації, де проходила практика; виявив творчі здібності та вміння виконувати індивідуальні та колективні завдання,

самостійно здобувати знання, знаходити відповідні джерела інформації; логічно формулював висновки та робив узагальнення у звіті про проходження практики, всебічно розкривав зміст питань, які ставилися в процесі проходження практики; але не виявив творчого підходу до написання звіту про проходження практики допускав на захисті звіту про проходження практики окремі помилки; не зовсім точно висвітлив свою діяльність як менеджера-стажера, студент може отримати від 70 до 79 балів, що виповідає оцінці «С» за шкалою ECTS.

Якщо студент виконав значну частину програми виробничої практики: виконав усі передбачені програмою практики завдання, оволодів відповідними практичними навичками та вміннями, набув здатність використовувати їх; виявив сукупність усвідомлених знань щодо діяльності підприємства, установи чи організації, де проходила практика; виявив вміння виконувати індивідуальні та колективні завдання; логічно формулював висновки та робив узагальнення у звіті про проходження практики, розкривав зміст питань, які ставилися в процесі проходження практики; але не виявив творчого підходу до написання звіту про проходження практики допускав на захисті звіту про проходження практики значні помилки; не зовсім точно висвітлив свою діяльність як менеджера-стажера, студент може отримати від 60 до 69 балів, що відповідає оцінці «D» за шкалою ECTS.

Якщо студент виконав значну частину програми виробничої практики; виконав більшу частину передбачених програмою практики завдань; певною мірою оволодів відповідними практичними навичками та вміннями, набув здатність використовувати їх; виявив сукупність усвідомлених знань щодо діяльності підприємства, установи чи організації, де проходила практика; проте допускав значну кількість суттєвих помилок при написанні та захисті звіту про, проходження практики; не розумів сутності окремих завдань, студент може отримати 50-59 балів, що відповідає оцінці «Е» за шкалою ECTS.

Якщо студент фрагментарно виконав програму програми виробничої практики; виконав незначну частину передбачених програмою практики завдань; не зумів оволодіти відповідними практичними навичками та вміннями, не набув здатність використовувати їх; не виявив сукупності усвідомлених знань щодо діяльності підприємства, установи чи організації, де проходила практика; допускав значну кількість суттєвих помилок при написанні та захисті звіту про проходження практики, студент може отримати від 35 до 49 балів, що відповідає оцінці «FX» за шкалою ECTS.

Якщо студент фрагментарно виконав програму програми виробничої практики; виконав незначну частину передбачених програмою практики завдань; не зумів оволодіти відповідними практичними навичками та вміннями, не набув здатність використовувати їх; не виявив сукупності усвідомлених знань щодо діяльності підприємства, установи чи організації, де проходила практика; не виконав окремі завдання керівників практики; допускав велику кількість суттєвих помилок при написанні та захисті звіту про

проходження практики, не виконав окремі завдання керівників практики, студент може отримати від 1 до 34 балів, що виповідає оцінці «F» за шкалою ECTS.

При одержанні незадовільної оцінки з виробничої практики з фаху студент направляється на практику повторно або відраховується з університету.

11. ПІДВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ ВИРОБНИЧОЇ ПРАКТИКИ

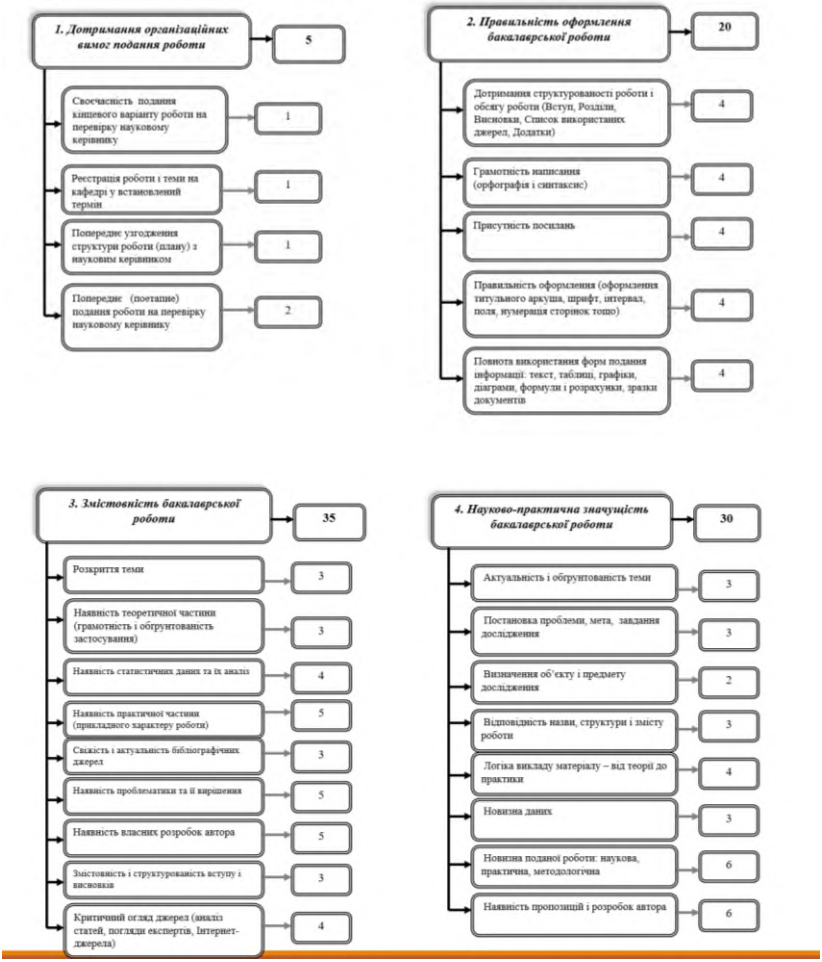
Після завершення терміну проходження виробничої практики студенти звітують на кафедрі про виконання її програми. Загальна форма такої звітності - подання письмовою звіту з позитивною оцінкою керівника від підприємства. Зразок титульного листа звіту зі стажування наведено в додатку А. Надається також щоденник стажера, де міститься відгук керівника від підприємства - бази стажування про виконання студентом програми.

Письмовий звіт за результатами проходження практики разом зі щоденником подається у встановлений термін керівнику від вищого навчального закладу для перевірки, рецензування і допуску до захисту. Письмова рецензія керівника стажування від кафедри заноситься до щоденника стажера.

Оформлений за всіма вимогами і прорецензований звіт приймається викладачем – керівником від кафедри навчального закладу протягом тижня після закінчення стажування. За результатами захисту звіту виставляється диференційована оцінка. Оцінку за стажування проставляють у заліково-екзаменаційну відомість та індивідуальний план студента. Під час визначення рівня академічної успішності для отримання студентом диплома разом із іншими оцінками враховується й оцінка за проходження практики.

Студент, який без поважних причин не виконав програму практики, відраховується з університету. Інформація про проходження практики та її підсумки обговорюється на засіданні кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, а загальні підсумки підводяться на засіданні ради економічного факультету.

Додаток К


1. Дотримання організаційних вимог подання роботи
5
Своєчасність подання кінцевого варіанту роботи на перевірку науковому керівнику
1
Реєстрація роботи і теми на кафедрі у встановлений термін
1
Попереднє узгодження структури роботи (плану) з науковим керівником
1
Попереднє (поетапне) подання роботи на перевірку науковому керівнику
2
2. Правильність оформлення бакалаврської роботи
20
Дотримання структурованості роботи і обсягу роботи (Вступ, Розділи, Висновки, Список використаних джерел, Додатки)
4
Грамотність написання (орфографія і синтаксис)
4
Присутність посилань
4
Правильність оформлення (оформлення титульного аркуша, шрифт, інтервал, поля, нумерація сторінок тощо)
4
Повнота використання форм подання інформації: текст, таблиці, графіки, діаграми, формули і розрахунки, зразки документів
4
3. Змістовність бакалаврської роботи
35
Розкриття теми
3
Наявність теоретичної частини (грамотність і обґрунтованість застосування)
3
Наявність статистичних даних та їх аналіз
4
Наявність практичної частини (прикладного характеру роботи)
5
Свіжість і актуальність бібліографічних джерел
3
Наявність проблематики та її вирішення
5
Наявність власних розробок автора
5
Змістовність і структурованість вступу і висновків
3
Критичний огляд джерел (аналіз статей, погляди експертів, Інтернет-джерела)
4
4. Науково-практична значущість бакалаврської роботи
30
Актуальність і обґрунтованість теми
3
Постановка проблеми, мета, завдання дослідження
3
Визначення об'єкту і предмету дослідження
2
Відповідність назви, структури і змісту роботи
3
Логіка викладу матеріалу – від теорії до практики
4
Новизна даних
3
Новизна поданої роботи: наукова, практична, методологічна
6
Наявність пропозицій і розробок автора
6

5. Захист бакалаврської роботи
10
Уміння грамотно і чітко презентувати роботу під час захисту (викласти основні етапи її проведення та обґрунтувати отримані результати)
2
Володіння матеріалом, поданим у бакалаврській роботі та пов'язаним з її темою
2
Уміння виділити і обґрунтувати переваги роботи (в тому числі новизну теми, актуальність, науковість, практичну значущість роботи)
2
Уміння розкрити та обґрунтувати авторську позицію, викладену у роботі
2
Знання термінології з досліджуваної теми, у тому числі володіння категоріями, поняттями, термінами, визначеннями
2

Додаток Л

Затверджую
Ректор ЧНУ
_____Р.І. Петришин
11 _____2016 року

Правила
академічної доброчесності
у Чернівецькому національному університеті
імені Юрія Федьковича

Схвалено Вченою радою ЧНУ
Протокол № 12 від 28.11. 2016 р.

Чернівці, 2016

ПРАВИЛА АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ

1.1. Правила академічної доброчесності являють собою квінтесенцію морально-етичних стандартів українського народу, європейських та світових університетських і загальнолюдських цінностей.

1.2. Правила академічної доброчесності розроблені з урахуванням досвіду найкращих університетів Європи і світу.

1.3. Основоположними принципами академічної доброчесності є: принцип нульової толерантності до академічної недоброчесності; презумпція невинуватості; принцип справедливості; принцип прозорості; принцип чесності; принцип порядності; принцип поваги до приватного життя; принцип взаємоповаги; принцип взаємної довіри; принцип відповідальності; принцип партнерства і взаємодопомоги; принцип нетерпимості щодо аморальної та неетичної поведінки.

1.4. Правила академічної доброчесності обов'язкові для кожного члена університетської спільноти.

2.1. Університет розцінює морально-етичні якості членів своєї спільноти як атрибутивну складову їх професійних якостей та індивідуальної культури в цілому.

2.2. Університет здійснює свою діяльність на основі послідовного дотримання загальнолюдських цінностей, етики та моралі.

2.3. Університет не залишає поза увагою жодного випадку порушення загальнолюдських цінностей, етики і моралі, правил академічної доброчесності членами його спільноти та дає їм принципову оцінку. Кожному члену університетської спільноти, усім легітимно діючим в Університеті офіційним та громадським організаціям і їх повноважним органам належить право ініціювання, а Комісії Університету з академічної доброчесності – обов'язок розгляду аморальних та неетичних діянь чи бездіяльності членів університетської спільноти.

2.4. Особа, яка підозрюється у скоєнні аморального вчинку чи неетичного діяння, має право на використання усіх легітимних засобів для захисту власної честі та ділової репутації.

2.5. Університет вважає неприпустимим перебування на посадах керівників Університету, інститутів, факультетів, кафедр, громадських організацій та інших самоврядних інституцій Університету та його підрозділів

ЗАТВЕРДЖЕНО
Вченою радою
Чернівецького національного
університету
імені Юрія Федьковича
протокол№ 12 від 23 грудня 2019 р.
Голова Вченої ради
_____Роман ПЕТРИШИН

ПОЛОЖЕННЯ

Про виявлення та запобігання
академічному плагіату у
Чернівецькому національному університеті
імені Юрія Федьковича

УВЕДЕНО В ДІЮ
наказом ректора Чернівецького
національного університету
імені Юрія Федьковича
від «24» грудня 2019 року № 389

2019 р.

1. ЗАГАЛЬНА ЧАСТИНА

1.1. Положення про виявлення та запобігання плагіату у Чернівецькому національному університеті ім. Ю. Федьковича (далі Положення) розроблено відповідно до законів України «Про вищу освіту», «Про освіту», «Про авторське право і суміжні права», «Про науку і науково-технічну експертизу», інших нормативно-правових актів та статуту Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича (далі Університету) з метою запобігання плагіату (запозиченням) у наукових, навчально-методичних, кваліфікаційних, творчих та інших роботах.

1.2. Мета положення:

– створення системи ефективного виявлення та запобігання плагіату в роботах здобувачів вищої освіти всіх рівнів та форм навчання, наукових та науково-педагогічних працівників Університету;

– дотримання вимог наукової етики та поваги до інтелектуальної власності інших осіб;

– посилення відповідальності за порушення загальноприйнятих правил цитування.

2. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ

Автор – фізична особа, творчою працею якої створено твір.

Твір – інформація, як результат наукової чи навчально-методичної діяльності конкретної особи (чи у співавторстві), представлена на паперових носіях або в електронному вигляді у мережі Інтернет (монографія, підручник, посібник, навчальне видання, стаття, препринт, автореферат, рукопис дисертації тощо, за виключенням матеріалів, які укладаються і є збірниками матеріалів інших авторів).

Цитата – порівняно короткий уривок з літературного, наукового чи будь-якого іншого опублікованого (оприлюдненого на офіційному веб-сайті) твору, який використовується, з обов'язковим посиланням на його автора і джерело цитування, іншою особою у своєму творі з метою зробити зрозумілішими свої твердження або для посилання на погляди іншого автора в автентичному формулюванні.

Оприлюднення твору – здійснена за згодою автора чи іншого суб'єкта авторського права і (або) суміжних прав дія, що вперше робить твір доступним для публіки шляхом опублікування, публічного виконання, публічного показу, публічної демонстрації, публічного сповіщення тощо.

Плагіат – оприлюднення (опублікування), повністю або частково, чужого твору під іменем особи, яка не є автором цього твору.

Академічний плагіат – оприлюднення у письмовій або електронній формі (частково або повністю) наукових результатів, отриманих та оприлюднених іншими особами, як результатів власного дослідження та/або відтворення опублікованих текстів інших авторів без відповідного посилання.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Ректор _____ Роман Петришин
«16» грудня 2019 р.

ЕТИЧНИЙ КОДЕКС

Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

Схвалений Вченою радою
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича,
протокол № 12 від 23 грудня 2019 р.

Затверджений конференцією трудового колективу
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича,
від 26 грудня 2019 р.

Етичний кодекс Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича розроблено проектною групою університету грантового проекту «Медіація: Навчання та трансформація суспільства (MEDIATS)» Програми ЄС ERASMUS+ «КА2: Розвиток потенціалу вищої освіти (CBHE)».

Він містить розширений глосарій термінів і понять статті 4 «Академічна доброчесність» Закону України «Про освіту», систему принципів та процедур по забезпеченню академічної доброчесності в університеті, засади діяльності Етичних комісій основних структурних підрозділів університету. Етичний кодекс університету відкриває широкі можливості академічній спільноті університету альтернативному у порівнянні з традиційним судовим вирішенню конфліктів, що виникають у сфері академічної доброчесності.

В основу Етичного кодексу Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича покладено відповідні положення наступних Законів України та інших документів:

Закону України «Про освіту»[1];

Закону України «Про вищу освіту»[2];

публікації Ради Європи «Етична доведінка учасників освітнього процесу»[3];

Рекомендованого глосарію термінів і понять статті 42 «Академічна доброчесність» Закону України «Про освіту» (від 5 вересня 2017 р.)», розробленого в межах Проекту сприяння академічній доброчесності в Україні – SAIUP за підтримки Посольства США в Україні і реалізованого листом МОН України у закладах вищої освіти України[4];

«Методичних рекомендацій для закладів вищої освіти з підтримки принципів академічної доброчесності», розроблених МОН України та надісланих у заклади вищої освіти України[5];

Дослідження сфери освіти в Україні. До більшої результативності, справедливості та ефективності (Резюме). Огляду, підготовленого експертами Світового банку та МОН України у 2019 році [6];

Плагіат у вищій освіті. Послуги з написання студентських робіт як замовлення аналізу ситуації у вищій освіті Великобританії, підготовленого Агенцією забезпечення якості вищої освіти Великобританії [7];

Морально-етичного мінімуму професорсько-викладацького складу, студентів, інших працівників та адміністрації юридичного факультету Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, схваленого зборами трудового колективу факультету 24 грудня 2015 року [8].

Етичний кодекс Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича рекомендовано до прийняття Комісією з академічної доброчесності, правових засад діяльності та регламенту Вченої ради університету.

[1] https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19
[2] https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/stru
[3] https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=090000168066f2398
[4] https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/2018/10/25/glyvastiy.pdf
[5] https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/2018/10/25/rekomendatsii.pdf
[6] https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2019/05/plagiat_qa.pdf
[7] http://documents.worldbank.org/curated/en/790931568661644788/pdf/Overview.pdf
[8] https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2018/06/CNU_Moral_and_Ethical_Minimum_UKR.pdf

Навчальне видання

Зоя Галушка, Галина Поченчук

МЕТОДИКА ВИКЛАДАННЯ МЕНЕДЖЕРСЬКИХ ДИСЦИПЛІН

Навчальний посібник

Підписано до друку 21.10.2024. Формат 60x84/16.
Електронне видання.
Умов.-друк. арк. 14,0. Обл.-вид. арк. 15,0.
Зам. Н-079.
Видавництво Чернівецького національного університету.
58002, Чернівці, вул. Коцюбинського, 2.
e-mail: ruta@chnu.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 891 від 08.04.2002