

**ВНЗ «УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ»**  
**ВНЗ «УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ»**

*Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису*

**КАЗАКЕВИЧ ОЛЕНА ІГОРІВНА**

УДК: 37.035.91 : 339.138

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
МАЙБУТНІХ МАРКЕТОЛОГІВ У ПРОЦЕСІ  
МІЖДИСЦИПЛІНАРНОЇ ПІДГОТОВКИ**

01 Освіта / Педагогіка

015 Професійна освіта (за спеціалізаціями)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.



\_\_\_\_\_ **О. І. Казакевич**

**Науковий керівник:**  
**Прошкін Володимир Вадимович,**  
**доктор педагогічних наук, професор**

**Дніпро – 2022**

## АНОТАЦІЯ

**Казакевич О. І. Формування лідерської компетентності майбутніх маркетингологів у процесі міждисциплінарної підготовки.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями). Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля», Дніпро, 2022.

Дисертація є теоретико-експериментальним дослідженням проблеми формування лідерської компетентності майбутніх маркетингологів у процесі міждисциплінарної підготовки.

У **Вступі** обґрунтовано актуальність і доцільність обраної теми, сформульовано об'єкт, предмет, мету, завдання, методи дослідження, розкрито наукову новизну, практичне значення роботи, наведено відомості про апробацію та впровадження одержаних результатів.

У першому розділі – **«Теоретичні засади проблеми формування лідерської компетентності майбутніх маркетингологів у процесі міждисциплінарної підготовки»** – на підставі вивчення науково-педагогічної літератури здійснено аналіз наукових підходів щодо обґрунтування лідерської компетентності майбутніх маркетингологів як сучасного міждисциплінарного феномену, основу яких становлять європейські та національні документи щодо підготовки маркетингологів; фундаментальні наукові джерела, у яких конкретизовано основні дефініції дослідження, а саме «лідер», «лідерство», «компетентність», «лідерська компетентність», «професійна компетентність», «лідерська компетентність маркетинголога», «формування лідерської компетентності майбутніх маркетингологів», «педагогічна технологія формування лідерської компетентності майбутніх маркетингологів у процесі міждисциплінарної підготовки»; засади неперервної економічної освіти сучасних фахівців в Україні, зокрема професійної підготовки майбутніх маркетингологів; підходи до вивчення підготовки лідерів у зарубіжних країнах; теорії міждисциплінарної

підготовки; здобутки сучасних учених і результати дисертаційних праць, у яких обґрунтовано методи навчання, що оптимізують процес розвитку лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки.

Поняття «лідерська компетентність» формується й існує в рамках різних галузей наукового знання, тому є міждисциплінарним та мультифункційним феноменом. За умови оволодіння лідерською компетентністю фахівець-маркетолог здатний вирішувати різноманітні проблеми (метазадання) і у своєму професійному, і соціальному та особистому житті. Отже, лідерська компетентність є метакомпетентністю, універсальним утворенням, що лежить в основі формування інших компетентностей і компетенцій.

У роботі представлено авторське бачення феномену «лідерська компетентність маркетолога», яке визначено як відносно стійкий цілісний інтегративний складник професійної компетентності маркетолога, що поєднує розуміння значущості лідерської компетентності в діяльності маркетолога, володіння системою знань про лідерство, розвинені навички для її практичного втілення, комплекс лідерських якостей особистості, рефлексію, емпатію, емоційний інтелект та слугує підґрунтям для ефективного здійснення маркетологом професійних функцій.

Обґрунтовано структурні компоненти лідерської компетентності майбутніх маркетологів: *мотиваційно-ціннісний* (мотиви, потреби, емоції, ціннісні ставлення), *когнітивний* (знання, переконання), *діяльнісний* (дії, уміння, лідерська поведінка) та *особистісний* (комплекс лідерських якостей, рефлексія, емпатія, емоційний інтелект). Відповідно до структури лідерської компетентності майбутніх маркетологів розроблено та обґрунтовано критерії для оцінювання рівня її сформованості, описано їхні показники, визначено рівні сформованості (високий, середній, низький).

Подано діагностику вихідного рівня лідерської компетентності маркетологів. На початку констатувального експерименту відібрано

контрольну та експериментальну групи, які є рівноцінними за показниками критеріїв. Установлено, що більшість здобувачів вищої освіти мають середній і низький рівні показників, тільки незначна кількість показала високий рівень.

Задля окреслення проблемного поля дослідження проведено SWOT-аналіз, у результаті якого виокремлено сильні та слабкі сторони (характеристики здобувачів вищої освіти), а також можливості міждисциплінарної підготовки та загрози університетського середовища для формування лідерської компетентності.

У результаті опитування різних категорій респондентів (здобувачі, науково-педагогічні працівники, маркетологи з досвідом роботи) у межах констатувального експерименту та SWOT-аналізу проблеми формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів представлено проблемне поле дослідження, а саме: майбутні маркетологи та частково викладачі загалом не розуміють сутність поняття «лідерська компетентність» та ступінь його значущості у професійній діяльності маркетолога, не мають достатньо інтересу до лідерської діяльності та належного рівня сформованості лідерських знань і вмінь, що впливає на ефективність виконання маркетологами їхніх професійних функцій; наявна недостатня розробленість технологій формування лідерської компетентності, які не враховують можливості обов'язкових навчальних дисциплін, позааудиторної діяльності, виробничої практики, НДР у питанні формування лідерської компетентності; технології навчання в університеті недостатньо орієнтовані на практичне закріплення отриманих знань, зокрема використання інтерактивних методів навчання (діалогічно-дискусійних, колаборативних та ін.); недостатнє врахування в освітньому процесі можливостей міждисциплінарної підготовки, яка сприяє мотивації студентів до навчання, ґрунтовному осмисленню та порівнянню, застосуванню отриманих знань на практиці; розширенню кругозору, підвищенню самостійності та творчості здобувачів вищої освіти.

У другому розділі – **«Моделювання та експериментальна перевірка педагогічної технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки»** – науково обґрунтовано, розроблено та експериментально перевірено педагогічну технологію формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки.

Базуючись на виділеній концепції дослідження, обґрунтовано та розроблено авторську педагогічну технологію формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів, під якої розуміється організована сукупність методів, форм та засобів навчання на основі інтеграції дисциплін, форм контролю та корекції, блоків (цільовий, теоретико-методологічний, організаційно-змістовий, діагностико-результативний), що послідовно впроваджуються в освітній процес ЗВО та забезпечують самореалізацію майбутніх маркетологів у різних видах лідерської діяльності. В основу технології покладено такі методологічні підходи: компетентнісний, системний, діяльнісний, аксіологічний, інтегративний, особистісно зорієнтований, ресурсний, технологічний. У дослідженні використано такі загальнодидактичні та специфічні принципи навчання: системності, науковості, інтеграції, професійної та гуманістичної спрямованості, наочності, свідомості і активності, емоційності навчання, міждисциплінарності, світоглядного плюралізму, рефлексивності, креативності, лідерства, фасилітації, єдності особистості і діяльності.

Виділено такі етапи впровадження педагогічної технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у практику університетської освіти: орієнтаційно-мотиваційний, операційний, рефлексивно-аналітичний.

Орієнтаційно-мотиваційний етап спрямований на формування мотивації здобувачів вищої освіти до формування лідерської компетентності та усвідомлення ними реалізації подальшої лідерської діяльності; операційний – на формування лідерських умінь та якостей; на рефлексивно-

аналітичному етапі відбувався аналіз рівня сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів. У межах зазначених етапів подано відповідні форми, методи й засоби організації освітнього процесу, що ґрунтуються на міждисциплінарному підході.

У дослідженні використано інтерактивні та проєктно зорієнтовані методи навчання: діалогічно-дискусійні, ігрові, тренінгові, кейс-метод, колаборативні. Форми навчання: лекції (проблемна лекція, бінарна лекція, лекції-дискусії з мультимедійним супроводом, виховна лекція), практичні заняття, семінари-дискусії, дебати, тренінги, ділові ігри, мозкові штурми, вебінари, диспути, дебати, проєкти та ін. Засоби навчання: навчально-методичний комплекс, психолого-педагогічні методики, електронні та відеоресурси.

У рамках педагогічної технології оновлено зміст освітніх компонентів «Вступ до фаху», «Іноземна мова за професійним спрямуванням», «Інформаційні технології», «Маркетингові комунікації», «Поведінка споживача», «Маркетинг інновацій», «Створення і управління власним бізнесом», «Інтерактивний маркетинг», «Психологія управління і конфліктологія», «Історія економіки та економічної думки», «Теорія мотивації», «Паблік рилейшнз». Сутність оновлення змісту освітніх компонентів полягає у їх доповненні теоретичними та практичними знаннями щодо лідерської компетентності на основі взаємозв'язку навчальних дисциплін. Розроблено дисципліну за вибором «Лідерство у професійній діяльності маркетолога»; окреслено та модернізовано форми позааудиторної діяльності (груповий проєкт, дискусійний клуб «Сучасний лідер-маркетолог», брейн-ринг, «Педагогічна майстерня», зустріч з успішними маркетологами-випускниками університету; неформальна освіта), виробничої практики (реалізація заходів, які забезпечують зв'язок відповідного підприємства із громадськістю, розробка рекламного проєкту продукту, створення банку перспективних маркетингових напрямів для дослідження, бенчмаркінг, портфельний аналіз, SWOT-аналіз компанії, мої

дії як директора відділу маркетингу), НДР (науково-практичні конференції, участь у студентському лекторському бюро, конкурси, дослідницький проєкт з вивчення проблем свого регіону); підібрані відповідні форми самостійної роботи здобувачів вищої освіти з метою формування в них навичок розвитку та вдосконалення лідерської компетентності. Розроблено комплекс навчально-методичних матеріалів для викладачів ЗВО щодо розвитку їхньої лідерської компетентності.

У результаті педагогічного експерименту встановлено, що в експериментальній групі значно знизилась кількість маркетологів з низьким рівнем лідерської компетентності (КЕ – 38,0%, ФЕ – 10,5%) а число студентів із середнім рівнем лідерської компетентності, навпаки, зросло (КЕ – 50,5%, ФЕ – 73,5%). Збільшилась кількість здобувачів освіти, які досягли високого рівня (КЕ – 11,5%, ФЕ – 16,0%). У контрольній групі зміни були дуже незначні: низький рівень – КЕ – 35,6%, ФЕ – 33,5%, середній – КЕ – 52,0%, ФЕ – 52,1%, високий – КЕ – 12,4%, ФЕ – 14,4%. Статистичний аналіз (критерій Пірсона  $\chi^2$ ) засвідчив, що контрольна та експериментальна групи за своїми показниками достовірно відрізняються; зміни, що характеризують експериментальну групу, є статистично значущими порівняно з констатувальним етапом експерименту ( $\chi^2_{\text{емп}} = 36,573 > \chi^2_{\text{критич}} = 5,991$ ). Контрольна група не зазнала суттєвих змін протягом педагогічного експерименту ( $\chi^2_{\text{емп}} = 0,321 < \chi^2_{\text{критич}} = 5,991$ ). Ці факти підтверджують, що процес формування лідерської компетентності за умов його організації за допомогою відповідної педагогічної технології є ефективним.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів наукової проблеми. До перспективних напрямів подальших дослідницьких пошуків відносимо адаптацію технології формування лідерської компетентності для здобувачів інших економічних спеціальностей.

**Ключові слова:** компетентність, лідерська компетентність, лідерська компетентність маркетолога, процес міждисциплінарної підготовки, педагогічна технологія формування лідерської компетентності майбутніх

маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Статті в наукових фахових виданнях України:*

1) **Казакевич О. І.** Сучасні імовірнісні підходи до лідерства та їх впровадження у закладах вищої освіти. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля*. 2020. № 1. С. 43–51.

2) **Казакевич О. І.** Лідерська компетентність майбутніх маркетологів як сучасний міждисциплінарний феномен. *Інноваційна педагогіка*. 2020. № 21. С. 90–94.

3) **Казакевич О. І.** Компонентно-структурний аналіз лідерської компетентності маркетологів. *Неперервна педагогічна освіта: теорія і практика*. 2021. № 1 (66). С. 14–18.

4) **Казакевич О. І.** Діагностика вихідного рівня сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Педагогіка і психологія*. № 1 (21). Дніпро, 2021. С. 148–157.

5) **Казакевич О. І.** General description of technology for future marketologist leadership competence formation. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені Ушинського*. № 3 (136). Одеса. 2021. С. 29–37.

*Статті в наукових нефармових виданнях України:*

6) **Казакевич О. І.** To the priority of marketologist leadership competence of Dnipro state agrarian and economic university students in innovative education practices. *Сучасна педагогіка та лінгводидактика ДДАЕУ*. Дніпро : ДДАЕУ, 2022. С. 43–53.

*Статті в періодичних виданнях зарубіжних країн:*

7) **Proshkin V. V., Kazakevych O. I.** Implementation of pedagogical technology for future marketologist leadership competence formation into the practice of university education. *Colloquium-journal*. № 25 (112). Warsaw, 2021.



P. 16–19.

*Статті у виданнях, що індексуються в наукометричних базах даних:*

8) **Yuliia Rudenko, Olha Naboka, Larysa Korolova, Khana Kozhukhova, Olena Kazakevych, Olena Semenikhina.** Online learning with the eyes of teachers and students in educational institutions of Ukraine. *TEM Journal*. Volume 10, Issue 2, 2021. С. 922–931 (**Scopus**).

*Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

9) **Казакевич О. І.** Leadership in higher education. *Сучасна вища освіта: проблеми та перспективи: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (19 березня 2020 р., м. Дніпро). Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. С. 14–17.

10) **Казакевич О. І.** Феномен міждисциплінарності у сучасній вищій освіті. *Підготовка фахівців на шляху до євроінтеграції: проблеми та перспективи: матеріали XIV Міжвузівської науково-практичної конференції* (березень 2020 р., м. Дніпро). Дніпро : ДДАЕУ, 2020. С. 105–107.

11) **Казакевич О. І.** The role of personality component in future marketologist leadership competence formation. *Підготовка фахівців на шляху до євроінтеграції: проблеми та перспективи: матеріали XV Міжвузівської науково-практичної конференції* (15 березня 2021 р., м. Дніпро). Дніпро : ДДАЕУ, 2021. С. 35–37.

12) **Казакевич О. І.** Професіограма маркетолога актуалізована питанням лідерської компетентності. *Перспективні напрями розвитку сучасних педагогічних і психологічних наук: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (12–13 лютого 2021р., м. Харків). Харків: Східноукраїнська організація «Центр педагогічних досліджень». 2021. С. 63–65.

13) **Казакевич О. І.** Motivational component of future marketing analysts leadership competence. *Сучасна вища освіта: перспективні та пріоритетні напрями наукових досліджень: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і науковців* (25

березня 2021 р., м. Дніпро). Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля. 2021. С. 9–13.

14) **Козакевич О. І.** Міждисциплінарна інтеграція дисциплін у професійній підготовці здобувачів вищої освіти. *Теоретичні та практичні питання аграрної науки: матеріали міжнародної науково-практичної конференції до 100-річчя Дніпровського державного аграрно-економічного ун-ту. Ч. 2* (18 травня 2022 р., м. Дніпро). Дніпро : ДДАЕУ, 2022. С. 20–21.

15) **Козакевич О. І.** To the effectiveness of pedagogical technology for future marketologist leadership competence formation in the process of interdisciplinary training. *Традиції та новації у сфері педагогіки та психології: матеріал міжнародної науково-практичної. Конференції (4–5 лютого 2022 р., м. Київ)*. Київ : Таврійський ун-т імені В. І. Вернадського, 2022. С. 99–103.

16) **Козакевич О. І.** SWOT-аналіз проблеми формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки. *Підготовка фахівців на шляху до Євроінтеграції: проблеми та перспективи: матеріали I Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції* (14 квітня 2022 р., м. Дніпро). Дніпро : ДДАЕУ, 2022. С. 96.

## ABSTRACT

**Kazakevych O. I. Formation of leadership competence of future marketologists in the process of interdisciplinary training.** – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation on completion of a scientific degree of Doctor of Philosophy on a speciality 015 Professional education (with specializations). Institution of Higher Education “Alfred Nobel University”, Dnipro, 2022.

The dissertation is a theoretical and experimental study of formation of leadership competence of future marketologists in the process of interdisciplinary training.

In the **Introduction**, the relevance and practicality of the chosen topic are substantiated; the object, subject, purpose, tasks, research methods are formulated; scientific novelty, the practical significance of the work is revealed; information on approbation and implementation of the obtained results are given.

In the first section – **“Theoretical principles of the problem of formation of leadership competence of future marketologists in the process of interdisciplinary training”** – based on the study of scientific and pedagogical literature, an analysis of scientific approaches to substantiate the leadership competence of future marketologists as a modern interdisciplinary phenomenon has been carried out. The foundation of which are the following: European and domestic state normative documents regarding the preparation of marketologists; fundamental scientific resources, which specify main definitions of the research, such as “leader”, “competence”, “leadership competence”, “professional competence”, “leadership competence of a marketologist”, “formation of leadership competence of future marketologists”, “pedagogical technology of formation of leadership competence of future marketologists in the process of interdisciplinary training”, principles of lifelong economic education of a modern specialist, in particular future marketologist professional training; approaches to the training of leaders in foreign countries; theories of interdisciplinary training; achievements of modern scientists and results of the dissertation research, which

discuss methods of teaching, which optimize the process of development of leadership competence of future marketologist in the process of interdisciplinary training.

It is established that the concept “leadership competence” is formed and exists in different areas of scientific studies therefore it is an interdisciplinary and multifunctional phenomenon. Subject to the acquisition of leadership competence a marketologist is able to deal with the problems (metatasks) not only in his professional but also in social and personal life. Accordingly, leadership competence is considered to be a metacompetence, a universal development, which underlies the formation of other competencies.

The author’s vision of the definition “leadership competence of a marketologist” is presented, such as relatively stable, integral, complete compound of marketologist professional competence, which comprises the understanding of importance of leadership competence in marketologist professional activity; possession of the system of knowledge about leadership, developed skills for its practical realization; complex of personal leadership abilities, reflexivity, empathy, emotional intelligence and constitutes ground for effective performance of a marketologist of his professional functions.

The structure of leadership competence of future marketologist is determined, which contains the following components: motivationally valuable (motives, needs, emotions, values), cognitive (knowledge, beliefs), operationally active (actions, skills, abilities, leadership behavior), personality (complex of leadership qualities, reflexivity, empathy, emotional intelligence). According to the presented structure of leadership competence the criteria for evaluation of the level of its formation are substantiated and developed, their indicators according to high, average, and low levels of formation are described.

The diagnostics of the entry level of leadership competence of future marketologist has been presented. At the beginning of the observational experiment, the control and experimental groups were selected, equivalent in terms of criteria. It has been established that the majority of students have medium and

low levels of indicators, only a small number of students shows high level. A SWOT analysis was conducted to outline the problem field of the study. The strengths and weaknesses (characteristics of students) were identified, as well as benefits of interdisciplinary training and threats of the university environment for the formation of leadership competence.

The observational experiment and SWOT analysis of the problem of formation of leadership competence of future marketologists have determined the problem field of the study such as future marketologists and partly teachers generally do not realize the essence of the concept “leadership competence” and the extent of its importance in marketologist professional activity, they do not show enough interest of leadership activities as well as the proper level of formation of leadership knowledge and skills, which effects the results of the performance by marketologist his professional functions; the lack of the developed technologies for formation of leadership competence, which do not consider the role of compulsory disciplines, extracurricular activities, internship, research work in the problem of formation of leadership competence; educational technologies at university are insufficiently oriented at practical consolidation of the knowledge gained, interactive learning techniques in particular (dialogue-discussion, collaborative, etc.); the lack of usage in the educational process the benefits of interdisciplinary training, which contribute to students’ motivation for learning, deeper thinking and comparison, applying practical knowledge, broadening outlook, increased independence and creativity.

In the second section – **“Modelling and experimental verification of pedagogical technology of formation of leadership competence of future marketologists”** – scientifically substantiated, meaningfully developed, and experimentally tested pedagogical technology of formation of leadership competence of future marketologists in the process of interdisciplinary training.

As a result of the developed research concept containing four provisions, the author’s interpretation of pedagogical technology of formation of leadership competence of future marketologists as a set of integral components such as

teaching methods, forms and means based on integration of disciplines, forms of control and correction, blocks (target, theoretical-and-methodological, content-and-organizational, diagnostic-and-result), which are consistently implemented into educational process and guarantee future marketologist self-realization in different kinds of leadership activities are presented.

The following approaches were the basis for the pedagogical technology: competency, systemic, activity, axiology (value), integrative, resource-based, personality-oriented, technological. There were used principles: fundamental (scientific, systemic, integration, professional and humanistic orientation, visibility, consciousness and activity, emotional learning) and specific (interdisciplinary, ideological pluralism, reflectivity, creativity, leadership, facilitation, unity of consciousness and activity).

The stages of the introduction of pedagogical technology into the practice of university education are distinguished: orientation-and-motivation, operational, reflective-and-analytical. The orientation-and-motivation stage orients towards the following: formation on the part of students of motivation for leadership competence and their understanding of realization of further leadership activity; operational stage – formation of leadership skills and qualities; reflective-and-analytical stage – evaluation of the level of formation of leadership competence of future marketologists. The corresponding forms, methods, and means of realization of the educational process based on the integration of disciplines are given within the specified stages.

The following teaching methods were implemented in the dissertation: dialogue-discussion, collaborative (projects), games, training, case-method, exercises. Forms: lectures (problem-based, binary, lecture-discussion with multimedia support, educative), practical classes, seminar discussions, debates, trainings, games, brain storms, webinars, disputes, projects, etc. Means: set of teaching and methodological materials, psychological and pedagogical techniques, electronic and video resources.

Within the framework of the pedagogical technology modernization of the

educational content of disciplines “Introduction to speciality”, “Foreign language for professional purposes”, “Information technologies”, “Marketing communications”, “Consumer behaviour”, “Marketing of innovations”, “Establishment and management of business”, “Interactive marketing”, “Psychology of management and conflictology”, “History of Economics and economic thinking”, “Theory of motivation”, “Public relations” is revealed. The improvement of discipline content is performed due to new theoretical and practical knowledge about leadership competence with the use of interdisciplinary approach. Author’s special elective course “Leadership in marketologist professional activity” has been developed; modernized forms of extracurricular work (group project, discussion club “Modern marketologist-leader”, brain ring, “Pedagogical workshop”, non-formal education); internship (events, which maintain contact between an enterprise and community, development of an advertising project of a product, development of the bank of prospective research areas, benchmarking, portfolio analysis, SWOT-analysis of a company, my actions as a director of a marketing department), research work (practical education conferences, participation in students’ lecture bureaus, contests, project on investigation of the problems in the region), relevant forms of students’ independent work aimed at formation of skills of development of students’ leadership competence have been designed. A set of teaching and methodological materials for teachers has been developed to improve their leadership competency.

According to the results of the experiment, it is stated that in the process the number of students of experimental group with low level of leadership competence decreased most significantly (former – 38.0%, became – 10.5%). There has been an increase in the number of students with average level (former – 50.5%, became – 73.5%). The number of students who reached a high level has also increased (former – 11.5%, became – 16.0%). In the control group the changes were very insignificant (low and high level) or practically none (medium level). Dynamics for the control group: low level (former – 35.6%, became 33.5%), medium (former – 52.0%, became 52.1%), high (former – 12.4%, became 14.4%). Pearson's

chisquared distribution test ( $\chi^2$ ) confirmed that the control and experimental groups differ statistically in their indicators. The differences in the experimental group before and after the experiment proved to be statistically significant ( $\chi^2_{\text{emp}} = 36.573 > \chi^2_{\text{critical}}$  of 5.99) in comparison to the control group, where the difference was statistically insignificant ( $\chi^2_{\text{emp}} = 0,321 < \chi^2_{\text{critical}} = 5,991$ ). These facts are a necessary confirmation that the formation of leadership competence in terms of its organization as pedagogical technology is effective.

The study performed does not cover all the aspect of the solution of the problem of the research. To the perspective directions of further research could be the adaptation of the pedagogical technology of formation of leadership competence for the students of other economic specialities.

**Key words:** competence, leadership competence, leadership competence of a marketologist, process of interdisciplinary training, technology of the formation of leadership competency of future marketologist in the process of interdisciplinary training.

## REFERENCES

*Articles in scientific professional editions of Ukraine:*

1. **Kazakevych O. I. (2020).** Suchasni imovirnisni pidkhody do liderstva ta yikh vprovadzhennia u zakladakh vyshchoi osvity [Modern probabilistic approaches to leadership and their implementation at universities]. *Visnyk universytetu imeni Alfreda Nobelia. Seriiia «Pedahohika i psykhohiia»*. 1. 43–51 (ukr).
2. **Kazakevych O. I. (2020).** Liderska kompetentnist maibutnikh marketolohiv yak suchasnyi mizhdystsyplinarnyi fenomen [Leadership competence as a modern interdisciplinary phenomenon]. *Innovatsiina pedahohika*. 21. 90–94 (ukr).
3. **Kazakevych O. I. (2021).** Komponentno-strukturnyi analiz liderskoi kompetentnosti marketolohiv [Component-structural analysis of future marketologist leadership competence]. *Neperervna pedahohichna osvita: teoriia i praktyka*. 1. 14–18 (ukr).



4. **Kazakevych O. I. (2021).** Diahnostyka vykhidnoho rivnia sformovanosti liderskoi kompetentnosti maibutnikh marketolohiv [Assessment of entry level of future marketologist leadership competence formation]. *Visnyk universytetu imeni Alfreda Nobelia. Seriiia «Pedahohika i psykholohiia»*. 1. 148–157 (ukr).

5. **Kazakevych O. I. (2021).** General description of technology for future marketologist leadership competence formation. *Naukovyi visnyk Pivdenoukrainskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Ushynskoho*. 3. 29–37 (eng).

*Articles in scientific non-professional editions of Ukraine:*

6. **Kazakevych O. I. (2022).** To the priority of marketologist leadership competence of Dnipro state agrarian and economic university students in innovative education practices. *Suchasna pedahohika ta linhvodydaktyka DDAEU*. 43–53 (eng).

*Articles in periodicals of foreign countries:*

7. **Proshkin V. V., Kazakevych O. I. (2021).** Implementation of pedagogical technology for future marketologist leadership competence formation into the practice of university education. *Colloquium-journal*. 25. 16–19 (eng).

*Articles in publications indexed in scientometric databases:*

8. **Yuliia Rudenko, Olha Naboka, Larysa Korolova, Khana Kozhukhova, Olena Kazakevych, Olena Semenikhina (2021).** Online learning with the eyes of teachers and students in educational institutions of Ukraine. *TEM Journal*. Volume 10, Issue 2. 922–931 (eng). (**Scopus**).

*Scientific works certifying the approbation of the dissertation materials:*

9. **Kazakevych O. I. (2020).** Leadership in higher education. *Suchasna vyshcha osvita: problemy ta perspektyvy: proceedings of the Scientific and Practical conference*. Dnipro, 14–17 (eng).

10. **Kazakevych O. I. (2020).** Fenomen mizhdystsyplinarnosti u suchasni vyshchyi osviti. *Pidhotovka fakhivtsiv na shliakhu do yevrointehratsii: problemy ta perspektyvy: proceedings of the Scientific and Practical conference*. Dnipro, 105–

107 (ukr).

11. **Kazakevych O. I. (2021).** The role of personality component in future marketologist leadership competence formation. *Pidhotovka fakhivtsiv na shliakhu do yevrointehratsii: problemy ta perspektyvy*: proceedings of the Scientific and Practical conference. Dnipro, 35–37 (eng).

12. **Kazakevych O. I. (2021).** Profesiograma marketoloha aktualizovana pytanniam liderskoi kompetentnosti. *Perspektyvni napriamy rozvytku suchasnykh pedahohichnykh i psykholohichnykh nauk*: proceedings of the Scientific and Practical conference. Kharkiv, 63–65 (ukr).

13. **Kazakevych O. I. (2021).** Motivational component of future marketing analysts leadership competence. *Suchasna vyshcha osvita: perspektyvni ta priorytetni napriamy naukovykh doslidzhen*: proceedings of the Scientific and Practical conference. Dnipro, 9–13 (eng).

14. **Казакевич О. І. (2022).** Mizhdystsyplinarna intehratsiia dystsyplin u profesiinii pidhotovtsi zdobuvachiv vyshchoi osvity. *Teoretychni ta praktychni pytannia ahrarnoi nauky*: proceedings of the Scientific and Practical conference. Dnipro, 20–21 (ukr).

15. **Казакевич О. І. (2022).** To the effectiveness of pedagogical technology for future marketologist leadership competence formation in the process of interdisciplinary training. *Tradytsii ta novatsii u sferi pedahohiky ta psykholohii*: proceedings of the Scientific and Practical conference. Kyiv, 99–103 (eng).

16. **Казакевич О. І. (2022).** SWOT-analiz problemy formuvannia liderskoi kompetentnosti maibutnikh marketolohiv u protsesi mizhdystsyplinarnoi pidhotovky. *Pidhotovka fakhivtsiv na shliakhu do Yevrointehratsii: problemy ta perspektyvy*: proceedings of the Scientific and Practical conference. Dnipro, 96 (ukr).

## ЗМІСТ

<b>АНОТАЦІЯ</b> .....	2
<b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ</b> .....	21
<b>ВСТУП</b> .....	22
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МАРКЕТОЛОГІВ У ПРОЦЕСІ МІЖДИСЦИПЛІНАРНОЇ ПІДГОТОВКИ</b>	
1.1. Формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки як сучасна наукова проблема.....	33
1.2. Компонентно-структурний аналіз лідерської компетентності майбутніх маркетологів.....	68
1.3. Діагностика вихідного рівня сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів.....	87
Висновки до розділу 1.....	122
<b>РОЗДІЛ 2. МОДЕЛЮВАННЯ ТА ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ПЕДАГОГІЧНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МАРКЕТОЛОГІВ У ПРОЦЕСІ МІЖДИСЦИПЛІНАРНОЇ ПІДГОТОВКИ</b> .....	
2.1. Загальна характеристика педагогічної технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки .....	125
2.2. Дослідно-експериментальна перевірка педагогічної технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів .....	168
2.3. Організація та методика дослідно-експериментальної роботи	202
Висновки до розділу 2.....	222
<b>ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ</b> .....	226
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	232

<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>264</b>
----------------------	------------

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗВО – заклад вищої освіти

ВНЗ – вищий навчальний заклад

ДДАЕУ – Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ЗК – загальна компетентність

ФК – фахова компетентність

ЕГ – експериментальна група

КГ – контрольна група

КЕ – констатувальний експеримент

ФЕ – формувальний експеримент

НДР – науково-дослідна робота

ОПП – освітньо-професійна програма

$\chi_{emp}^2$  – емпіричне значення за критерієм Пірсона

$\chi_{кр}^2$  – критичне значення за критерієм Пірсона

$p$  – рівень значущості за критерієм Пірсона

Р – програмний результат навчання

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (сильні, слабкі сторони, зовнішні можливості і загрози)

## ВСТУП

**Актуальність і доцільність дослідження** проблеми формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки в закладах вищої освіти обумовлена стрімкими кардинальними перетвореннями у сфері економіки України у зв'язку з орієнтацією нашої держави на інтеграцію з європейською спільнотою.

Маркетологи сьогодні вирішують складні завдання, до сфери їхньої компетенції входять електронні, експериментальні та нетрадиційні канали поширення інформації. Професія маркетолога передбачає прийняття рішень на основі аналізу ситуації, уміння нести відповідальність за наслідки своїх рішень, управляти роботою команди на швидкозмінливих ринках, тож лідерство – це здатність ефективно здійснювати професійну діяльність, швидко оволодівати інноваційними технологіями, застосовувати їх на практиці. Отже, успіх маркетолога залежить перш за все від освоєння складних методів дослідження та наявності лідерських здібностей. Упровадження парадигми лідерства – одна із вимог щодо розвитку вищої освіти України, узгоджених з європейською практикою освітніх реформ. Необхідність розвитку лідерських навичок у здобувачів підкреслено в низці законів та нормативно-правових актів («Болонські домовленості як правове й організаційне підґрунтя інноваційного розвитку освіти» [192], Закон України «Про вищу освіту» [79], «Концепції розвитку України на період 2015–2025 р.» [129], Указ Президента України «Про забезпечення дальшого розвитку освіти в Україні» [266], «Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» [182]). Лідерська компетентність є підґрунтям підприємницької компетентності, яка визнана компетентністю для навчання впродовж життя відповідно до Європейської довідкової рамки ключових компетентностей [120; 316]. При цьому підготовка майбутніх маркетологів у закладах вищої освіти базується на оволодінні спеціальними, вузькопрофільними компетенціями, а об'єкту нашого дослідження досі не

приділено належної уваги, далеко не кожен випускник здатен приймати самостійні рішення, ставити цілі та успішно досягати їх.

Ураховуючи зазначене вище, постає питання наукового розроблення проблеми формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів в процесі міждисциплінарної підготовки в закладах вищої освіти і на теоретичному, і на практичному рівнях.

На актуальність порушеної проблеми також указує значна кількість проведених досліджень у галузі педагогіки. Так, у межах педагогічної науки здійснено розробки за такими напрямками: розвиток лідерської компетентності управлінців-лідерів, керівників закладів освіти, викладачів (С. Калашникова [108], В. Гладкова [53], В. Міляєва [172], А. Машовець [161], М. Лютий [152]), державних службовців (М. Логунова [145], Б. Мицишин [173], Л. Пашко [202]), менеджерів та економістів (Б. Голоवेशко [57], О. Яценко [293], С. Нестуля [183], Н. Бабкова-Пилипенко [12]), майбутніх учителів (О. Хмизова [278]), підприємців (В. Лугова [148]), майбутніх інженерів (О. Романовський [223], Т. Гура [223], А. Книш [223] та В. Бондаренко [223], І. Костиря [133]), майбутніх фахівців агропромислової галузі (Р. Сопівник [240]), лікарів (Р. Ткачук [260]), фахівців з логістики (Є. Федорук [268]), соціальних працівників (С. Сахно [228], В. Мун [228]), офіцерів (О. Бойко [27], А. Видай [39]), маркетологів (Р. Кубанов [135]) та ін. Також засади формування лідерської компетентності висвітлено в дисертаційних роботах Г. Тітової [258], Г. Тимошко [259], Г. Угляниці [265], Л. Шигапової [285], А. Чорного [282].

Трансформації в системі вищої освіти європейських країн та України, необхідність жити та працювати в умовах невизначеності та постійних змін, потреба у фахівцях нового покоління, які б володіли не тільки вузькоспеціалізованими знаннями у своїй галузі, але й надпрофесійними, універсальними компетенціями, такими як критичне та креативне мислення, командна взаємодія, навички ефективної комунікації та впливу тощо, обумовлюють актуальність реалізації міждисциплінарних освітніх програм,

метою яких є, як ми бачимо, формування сукупності знань, умінь, навичок, ставлень та цінностей, які є запорукою майбутнього успіху здобувача та реалізації ним свого потенціалу. Міждисциплінарний підхід до вивчення проблеми спонукає здобувачів освіти до її глибокого системного осмислення на основі порівняння фактів, творчого підходу, підвищує їхню самостійність, тим самим стимулює формування практичних навичок у контексті вирішення універсальних проблем сучасного світу. Лідерська компетентність є комплексною проблемою, предметом вивчення багатьох наук, виявлені її зв'язки з психологією, філософією, соціологією, педагогікою, історією, маркетингом, економікою, менеджментом тощо. Отже, міждисциплінарна підготовка є найкращою формою реалізації освітнього процесу, спрямованого на формування лідерської компетентності, під час якої реалізуються ключові складники останньої. Міждисциплінарна інтеграція створює умови для глибокої професійної рефлексії та формування індивідуальної сукупності загальнокультурних та професійних компетентностей, тому є засобом реалізації індивідуального та компетентнісного підходів в освіті.

Такий підхід є інноваційним у вищій освіті України, але це досвід, який формується вже протягом останнього десятиліття в провідних країнах світу. Необхідність застосування міждисциплінарного підходу вже включено до фахових компетентностей деяких спеціальностей у зв'язку з розумінням того, що міждисциплінарність – вимога сьогодення та запорука якісної вищої освіти.

Проблему міждисциплінарності в економічній науці вивчали В. Арутюнов [7], В. Ворона [46], Ю. Зайцев [78], А. Колот [126], Ю. Олізко [194], Л. Покудіна [205], О. Приятельчук [248], О. Ступницький [248], А. Філіпенко [272].

Аналіз наукових джерел і реальної практики професійної підготовки студентів у ЗВО уможливорює виділення *суперечностей* між:

- потребою суспільства в конкурентоспроможних і компетентних



бакалаврах з маркетингу і недостатнім рівнем розвитку їхньої лідерської компетентності;

- потенціалом міждисциплінарної підготовки як тренду сучасної вищої освіти для компетентнісного розвитку студентів та недостатнім рівнем її реалізації в закладах вищої освіти;
- необхідністю практичного вирішення проблеми формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з маркетингу та відсутністю відповідної педагогічної технології, що забезпечує її формування.

Необхідність усунення зазначених суперечностей, важливість проблеми та наявність потенціалу для її вирішення в умовах ЗВО визначили тему наукового дослідження – «Формування лідерської компетентності майбутніх маркетингологів в процесі міждисциплінарної підготовки».

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертація відповідає основним напрямкам досліджень науково-дослідної лабораторії інноваційних методів навчання і кафедри інноваційних технологій з педагогіки, психології та соціальної роботи Університету імені Альфреда Нобеля, проведених у межах комплексних наукових тем: «Модернізація професійно-педагогічної освіти в Україні в умовах інтеграції до світового освітнього простору» (державний реєстраційний номер 0112U002287) і «Теоретичні та методичні засади моделювання компетентнісної професійної освіти у контексті євроінтеграції» (державний реєстраційний номер 0717U004331). Тему затверджено вченою радою Університету імені Альфреда Нобеля (протокол № 8 від 19.12.2019 р.).

**Об'єкт дослідження** – формування лідерської компетентності майбутніх маркетингологів у процесі міждисциплінарної підготовки.

**Предмет дослідження** – педагогічна технологія формування лідерської компетентності майбутніх маркетингологів у процесі міждисциплінарної підготовки.

**Мета дослідження** полягає в теоретичному обґрунтуванні та експериментальній перевірці педагогічної технології формування лідерської

компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки.

Відповідно до мети та предмета дослідження визначено такі **завдання**:

1. На підставі аналізу наукової літератури визначити теоретичні засади формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки.

2. Здійснити компонентно-структурний аналіз лідерської компетентності майбутніх маркетологів.

3. Визначити критерії і показники та діагностувати вихідний рівень сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів.

4. Обґрунтувати та розробити педагогічну технологію формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки та навчально-методичне забезпечення для її реалізації.

5. Експериментально перевірити та оцінити ефективність розробленої педагогічної технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки.

**Теоретико-методологічною основою дослідження є:** теорії та філософські засади лідерства (Дж. Адаїр [1], Б. Басс [296], Т. Бендас [15], Р. Грінліф [305], Р. Дафт [66], Р. Ділтс [67], Е. Дірінг [67], Дж. Коттер [309], Д. Крек [310], Т. Маак [153], Б. Паригін [200], Н. Плесс [153], Дж. Рассел [67], Р. Стогділ [320], О. Тід [254], А. Файоль [306]); теорії міждисциплінарної підготовки (І. Зверев [82], І. Козловська [123], А. Колот [126], В. Максимова [82], Ю. Олізько [194], П. Покудіна [205], Н. Світловська [229], Л. Сидорчук [235], О. Чорна [235]); підходи до вивчення лідерської компетентності в зарубіжних країнах (Т. Ківінен [313], П. Олівейра [314], А. Перейра [314], М. Пестана [314], В. Пілайнен [313], Дж. Равен [217]); засади професійної підготовки майбутніх економістів в Україні (Н. Бабкова-Пилипенко [12], Г. Вошколуп [47], Р. Гейзерська [52], Б. Головешко [57], С. Нестуля [132], О. Яценко [293]), зокрема професійної підготовки

майбутніх маркетологів (С. Адамів [2], І. Баша [13], М. Вачевський [34], І. Гоголь [54], О. Голубьонкова [58], І. Горбуліч [61], С. Жуков [73], Р. Кубанов [135], Ю. Мендрух [162], Ю. Огірчук та О. Качановецька [191]); підготовка лідерів у зарубіжних країнах (О. Бондарук [26], С. Калашникова [26], О. Паламарчук [26], С. Федоренко [267]), теоретичні положення організації навчально-виховного процесу у ЗВО, концепції вищої професійної освіти (О. Беспалько [17], Е. Зеєр [83], І. Підласий [204], О. Смалько [238]), наукові праці з розробки педагогічних технологій (І. Дичківська [68], В. Зайцев [77], М. Кларін [117], М. Муравйова [174], Т. Олійник [193], С. Сисоєва [236]), зокрема технологій інтерактивного навчання (Н. Волкова [43], Дж. Майєрс [312], О. Набока [175], О. Пометун [206], М. Реньш [219], Х. Срінівас [322]), положення компетентнісного (Н. Бібік [20], І. Зимня [84], І. Зязюн [87]), системного (А. Аверьянов [89], В. Афанасьєв [283], І. Блауберг [283], В. Кузьмін [89]), діяльнісного (К. Абульханова-Славська [170], Л. Виготський [242], О. Леонтєв [142]), аксіологічного (Л. Божович [28], О. Листопад [144], А. Лузяніна [150], В. М'ясищев [178]), особистісно зорієнтованого (І. Бех [19], О. Бондаревська [29], Л. Качалова та ін. [113], Г. Селевко [230], В. Сериков [233], І. Якиманська [290]), інтегративного (О. Гиря [90], І. Козловська [123]), ресурсного (Б. Гершунський [170], В. Лозова [146], С. Микитюк [170], О. Попова [170], Л. Рибалко [170]), технологічного (В. Беспалько [17], В. Гузеєв [178], М. Кларін [117], Г. Лаврентєв [290], Н. Лаврентєва [290], Г. Селевко [230], Л. Андерсон [290], Б. Блум [290], Т. Гілберт [290]), методики педагогічних досліджень (Ю. Бабанський [11], Н. Волкова [43], С. Гончаренко [60], О. Кучерявий [137], Р. Немов [236], П. Образцов [236], І. Підласий [204], С. Решетник [220], В. Сидоренко [234], С. Сисоєва [236], Н. Тверезовська [253], А. Хуторської [273]), методів математичної статистики в педагогіці (М. Грабар [64], С. Коваленко [225], К. Краснянська [64], В. Руденко [225], О. Сидоренко [225], С. Скворцов [225], А. Стеценко [225]), основ психології про єдність свідомості та діяльності (Л. Виготський

[230], О. Леонт'єв [142]).

Із метою розв'язання проблеми та завдань дисертаційної роботи використано такі **методи дослідження**: *теоретичні методи* аналізу, систематизації, порівняння, узагальнення та класифікації філософських, психологічних, педагогічних наукових положень, нормативно-правових документів, навчальних програм для з'ясування стану розробленості проблеми формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів, визначення та розробки понятійно-категоріального апарату дослідження; моделювання – для розробки та обґрунтування моделі формування лідерської компетентності, визначення її основних блоків, виявлення закономірностей та особливостей функціонування; узагальнення наявних недоліків сучасної вищої освіти та потенціалу навчання на бакалавріаті для обґрунтування педагогічної технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів; *емпіричні*: SWOT-аналіз, діагностичні (тестування, опитування, бесіди), обсерваційні (спостереження, самоспостереження), метод експертних оцінок, педагогічний моніторинг на кожному етапі експериментальної роботи для відстеження динаміки рівня сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів; педагогічний експеримент (констатувальний, основний, формувальний та узагальнювальний) для з'ясування ефективності розробленої педагогічної технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів в процесі міждисциплінарної підготовки; *методи математичної статистики* (критерій Пірсона  $\chi^2$ ) для оцінки статистичної значущості позитивних змін у ході експерименту.

**Наукова новизна** дослідження полягає в тому, що:

*уперше* науково обґрунтовано, розроблено та експериментально перевірено педагогічну технологію формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки; педагогічну технологію подано у вигляді чотирьох блоків: цільового, теоретико-методологічного, організаційно-змістового та діагностико-

результативного, визначено етапи впровадження педагогічної технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у практику університетської освіти: орієнтаційно-мотиваційний, операційний, оцінно-рефлексивний, у межах зазначених етапів подано відповідні форми, методи та засоби організації освітнього процесу задля формування лідерської компетентності у процесі міждисциплінарної підготовки;

*уточнено* понятійно-категоріальний апарат дослідження, зокрема: визначення «лідер», «лідерство», «компетентність», «лідерська компетентність», «професійна компетентність», «лідерська компетентність маркетолога», «формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів», «міждисциплінарна підготовка», «педагогічна технологія формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів в процесі міждисциплінарної підготовки»; структуру лідерської компетентності: *мотиваційно-ціннісний* (мотиви, потреби, емоції, ціннісні ставлення), *когнітивний* (знання, переконання), *діяльнісний* (дії, уміння, лідерська поведінка) та *особистісний* (комплекс лідерських якостей, рефлексія, емпатія, емоційний інтелект) компоненти; критерії та показники сформованості лідерської компетентності; можливості та ризики формування лідерської компетентності в умовах міждисциплінарного навчання в середовищі університету;

*удосконалено* зміст, методи (діалогічно-дискусійні, колаборативні, ігрові, тренінгові, ситуаційного навчання) та форми навчання (лекційні, практичні та семінарські заняття, позааудиторні заняття, виробнича практика, науково-дослідна робота), спрямовані на розвиток мотиваційно-ціннісного, когнітивного, діяльнісного, особистісного компонентів лідерської компетентності майбутніх маркетологів;

*набули подальшого розвитку* наукові уявлення про сутність, структуру, компоненти, показники й рівні, діагностичний інструментарій лідерської компетентності майбутніх маркетологів в процесі міждисциплінарної підготовки; практичне втілення та функції лідерської компетентності в

професійній діяльності маркетолога.

**Практичне значення** одержаних результатів дослідження полягає в їхній достатній готовності до впровадження в освітній процес закладів вищої освіти, що здійснюють фахову підготовку майбутніх маркетологів. Зокрема, оновлено зміст освітніх компонентів: «Вступ до фаху», «Іноземна мова за професійним спрямуванням», «Інформаційні технології», «Маркетингові комунікації», «Поведінка споживача», «Маркетинг інновацій», «Створення і управління власним бізнесом», «Інтерактивний маркетинг», «Психологія управління і конфліктологія», «Історія економіки та економічної думки», «Теорія мотивації», «Паблік рилейшнз» у контексті доповнення теоретичними знаннями щодо лідерської компетентності; підібрані оптимальні форми позааудиторного навчання та самостійної роботи для розвитку лідерської компетентності студентів; оновлено зміст виробничої практики та науково-дослідної роботи бакалаврів з маркетингу з метою актуалізації проблеми формування лідерської компетентності; розроблено дисципліну за вибором «Лідерство у професійній діяльності маркетолога», що спрямована на формування та розвиток практичних умінь щодо лідерської компетентності майбутніх маркетологів; підібрано та адаптовано пакет діагностичних матеріалів для визначення рівня сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів; здійснена адаптація форм, методів та засобів навчання для реалізації авторської педагогічної технології в умовах дистанційної освіти.

Результати дослідження можуть бути використані в освітньому процесі університетів, які здійснюють підготовку маркетологів, зокрема викладачами університетів при розробці освітніх програм, навчально-методичних посібників і рекомендацій для здобувачів освіти, здобувачами освіти й аспірантами університетів у самоосвітній діяльності.

Експериментальні матеріали **впроваджено** в освітній процес ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля» (довідка № 121/3 від 12.05.2022 р.), ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима

Гетьмана» (довідка № 1/05 від 12.05.2022 р.), «Дніпровський державний аграрно-економічний університет» (довідка № 44-11-292 від 2.05.2022 р.), «Класичний приватний університет» (довідка № 15/2 від 18.05.2022 р.).

**Особистий внесок здобувача в роботах, опублікованих у співавторстві**, полягає в представленні рекомендацій щодо адаптації форм, методів та засобів для реалізації авторської педагогічної технології в умовах онлайн-навчання [327]; представленні процесу впровадження авторської педагогічної технології в процес університетської освіти [315].

**Апробація результатів дослідження** відбулася шляхом обговорення на науково-практичних конференціях різного рівня, зокрема *Міжнародних*: Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та науковців «Сучасна вища освіта: перспективні та пріоритетні напрями наукових досліджень» (Дніпро, 2020); II Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та науковців «Сучасна вища освіта: перспективні та пріоритетні напрями наукових досліджень» (Дніпро, 2021); Міжнародна науково-практична конференція «Перспективні напрямки розвитку сучасних педагогічних і психологічних наук» (Харків, 2021); Міжнародна науково-практична конференція «Сучасна наука: стан, проблеми, перспективи» (Старобільськ, 2021); Міжнародна науково-практична конференція «Традиції та новації у сфері педагогіки та психології» (Київ, 2022); Міжнародна науково-практична конференція до 100-річчя Дніпровського державного аграрно-економічного університету «Теоретичні та практичні питання аграрної науки» (Дніпро, 2022); Міжнародна науково-практична конференція «Освітологія – 2022. Якість університетської освіти: міждисциплінарний дискурс» (Київ, 2022); *Всеукраїнських*: XIV Міжвузівська науково-практична конференція «Підготовка фахівців на шляху до євроінтеграції: проблеми та перспективи» (Дніпро, 2020); XV Міжвузівська науково-практична конференція «Підготовка фахівців на шляху до євроінтеграції: проблеми та перспективи» (Дніпро, 2021); II Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми

педагогічної освіти: новації, досвід та перспективи» (Запоріжжя, 2021); I Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «До 100-річчя заснування ДДАЕУ» (Дніпро, 2022); Всеукраїнська науково-практична конференція «Педагогіка сучасності: виклики і перспективи цифрової доби» (Переяслав, 2022).

Результати та висновки виконаної роботи обговорено й позитивно оцінено на засіданнях кафедри інноваційних технологій з педагогіки, психології та соціальної роботи, щорічних звітних науково-практичних конференціях професорсько-викладацького складу ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля» (упродовж 2019 – 2022 рр.).

**Публікації.** Зміст і результати дослідження відображено в 16 науково-методичних працях автора (14 – одноосібні), з них: 5 – у наукових фахових виданнях України, 1 – у науковому нефаховому виданні України, 1 – у зарубіжному виданні, 1 стаття в науковому виданні, що входить до наукометричної бази Scopus, 8 – у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій.

**Структура та обсяг дисертації.** Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до них, загальних висновків, списку використаних джерел (328 найменувань, із них 34 іноземною мовою), 23 додатків на 78 сторінках. Робота містить 21 таблицю, 26 рисунків. Загальний обсяг дисертації – 342 сторінки, із них основного тексту – 212 сторінок.



## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МАРКЕТОЛОГІВ У ПРОЦЕСІ МІЖДИСЦИПЛІНАРНОЇ ПІДГОТОВКИ

### 1.1 Формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки як сучасна наукова проблема

Глобалізація торгових відносин та конкуренція, що постійно зростає, робить усе більш актуальним необхідність просування товарів на національному та міжнародному ринках, що зумовило збільшення попиту на фахівців з маркетингу, без яких сьогодні практично неможливо уявити роботу жодної організації. Сучасні дослідження свідчать, що розвиток саме галузі маркетингу відіграє головну роль у розвитку економічної діяльності країни. Маркетинг охоплює практично всі сфери комерційної діяльності: виробництво, торгівлю, надання послуг. Саме маркетолог відповідає за процеси з вивчення попиту, просування й постачання продукту чи послуги на основі управління зв'язками зі споживачами, що призводить організацію до прибутків або ризиків.

Інтеграція України до Європейського Союзу ставить нові завдання в галузі підготовки фахівців-маркетологів нового покоління. Для галузі освіти характерною стає тенденція переходу від поняття кваліфікації до поняття компетентності. Компетентнісний підхід спрямований на вміння фахівця вирішувати проблеми, а не на ступінь його інформованості, де головною метою є його конкурентоздатність.

Лише фахівець з відповідним високим рівнем освіти, сформованою особистістю, усвідомленими моральними цінностями та активною громадянською позицією, який уміє вільно мислити та самоорганізовуватися в сучасних умовах, зможе ефективно конкурувати на ринку праці. Лідерство

необхідно розглядати як обов'язковий складник у досягненні професійної компетентності маркетолога, без якого неможлива повноцінна самореалізація спеціаліста. Проте формуванню лідерської компетентності в майбутніх маркетологів досі не приділено належної уваги. Отже, постає питання наукового розроблення проблеми формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів і на теоретичному, і на практичному рівнях.

Переходимо до теоретичного аналізу науково-педагогічної літератури, де висвітлено проблему формування лідерської компетентності, виділяючи дослідження, які в подальшому будуть вважатися науковою базою нашої дисертаційної роботи. Виділимо основні **напрями аналізу наукової літератури**:

- 1) лідерська компетентність як психолого-педагогічний феномен;
- 2) теорія і практика професійної підготовки майбутніх маркетологів;
- 3) міждисциплінарна підготовка здобувачів як вимога сьогодення.

Розглядаючи **перший напрям аналізу наукової літератури**, вважаємо за доцільне конкретизувати основні дефініції дослідження, а саме: «лідер», «лідерство», «компетентність», «лідерська компетентність», «професійна компетентність», «лідерська компетентність маркетолога», «формування лідерської компетентності маркетолога», а також виділити наукові джерела, у яких висвітлено ці поняття.

Проблема лідерства привертає до себе увагу протягом століть. Багато досліджень лідерства спираються на типологію легітимного правління М. Вебера, метою якої є дослідження влади, оскільки поведінка лідерів та їхні характеристики розглядаються саме в цьому зв'язку. Методологічну основу вивчення лідерства в науці становить діалектичний та історичний матеріалізм, філософія, що зосереджується навколо ставлення людини до світу і відношення світу до людини, взаємин людей між собою і сутності людини взагалі [293].

Аналіз сучасних психолого-педагогічних підходів засвідчує, що поняття «лідерство» розглядається в багатьох науках: психології, педагогіці,

соціології, політології. Наприклад, Ф. Ніцше розуміє прагнення до лідерства як прояв «творчого інстинкту людини». Але найчастіше в працях науковців лідерство постає як процес складної взаємодії людей у соціальних групах на основі панівних у суспільстві відносин [293]. Лідерство переважно розглядається як вплив, але не завжди директивний, мета якого полягає в спонуканні оточуючих до діяльності переважно творчого характеру [112]. Р. Дафт, який є одним з провідних дослідників феномену лідерства, вважає процес лідерства «взаємним», лідер та члени групи впливають один на одного та прагнуть до спільних цілей. Так, погоджуємось з думкою науковця, що ідеальна модель лідерства – це лідерство, що рівномірно розподіляється між лідером і групою, при цьому кожна людина прагне підвищити рівень своєї відповідальності [66]. У сучасній західній соціології проблема лідерства часто досліджується в малих групах, що дозволяє краще виявити психологічні та соціально-психологічні аспекти лідерства [293].

Результати аналізу наукових праць з проблеми лідерства дозволили нам виокремити підходи до визначення терміна «лідер» (від англ. *leader* – ведучий, керівник; своєю чергою, було запозичено з давньогрецької мови «ἡγέτης», що в перекладі означає «той, що веде») (див. додаток А, табл. А.1). Найбільше нам імпонує позиція Б. Головешко [57], С. Калашникової [108].

Узагальнюючи підходи науковців, зазначимо, що в багатьох випадках поняття «лідер» та «керівник» не розрізняються, але при цьому «лідер» є людиною, яка має визнаний вплив та авторитет, не використовує при цьому примусових форм влади, залучає «послідовників» за допомогою мотивації, зацікавлений у розвитку кожної особистості, тоді як керівник – це людина, яка має офіційне право організовувати діяльність інших та несе відповідальність за її результати [183]. Поняття «керівництво» та «лідерство» діють у різних площинах: керівництво – у формальній, а лідерство – у неформальній, це є головною відмінністю між ними [231]. Керівник може бути лідером, проте лідер не обов'язково є формально визнаним керівником. Поділяємо думку Дж. Коттера [309] в тому, що і лідерство, і керівництво

однаково важливі в організації, оскільки керівництво забезпечує послідовне та передбачуване виконання підлеглими завдань, при цьому лідерство є запорукою змін в організації. Отже, лідерство доповнює процес керівництва.

За останні 15 років проблема лідерства особливого поширення набула саме серед американських дослідників, оскільки наука менеджменту та лідерства в США вивчається довше та більше, ніж у будь-якій іншій країні. Існує також так звана американська теорія морального виховання як самостійна галузь науково-педагогічного знання, зокрема концепція лідерства, яка включена в програму навчання загальноосвітніх шкіл США. Науковцями розроблено значну кількість нових підходів до розуміння сутності та теорій лідерства. Найбільш поширеною є теорія організаційного лідерства, тобто діяльність лідера в рамках організації. Загальним висновком для всіх досліджень у цій галузі є факт, що лідер має бути членом команди, розділяти спільну систему цінностей та надихати послідовників. Американська теорія організаційного лідерства створює теоретичний базис для розвитку лідерської компетентності керівників національних підприємств.

Р. Ділтс, Е. Діринг, Дж. Рассел, автори теорії Альфа-лідерства [67], зазначають що лідери мають володіти такими процесами, як передбачення, вирівнювання та дія. Використовуючи такий підхід, визначимо, що лідерська компетентність полягає в здатності: передбачати, тобто помічати найменші ознаки змін, тенденцій, які зароджуються, швидко реагувати на зміни і створювати гнучкі організації, які блискавично реагують на нові вимоги середовища; вирівнювати, тобто узгоджувати власні цінності і потреби з цінностями та потребами інших людей з метою створення коаліцій і збалансованих організацій, здатних до ефективного досягнення цілей; діяти, тобто створювати умови для досягнення мети й наполегливо рухатися до неї.

Згідно зі стратегічними напрямками розвитку вищої освіти України, узгоджених з європейською практикою освітніх реформ («Концепція розвитку освіти України на період 2015 – 2025 роки» [129], «Болонський

процес: Нормативно-правові документи» [197], «Філософія освіти у постболонському просторі» [127], «Болонські домовленості як правове й організаційне підґрунтя інноваційного розвитку освіти» [192]), підготовка майбутнього фахівця з маркетингу до професійної діяльності повинна здійснюватися відповідно до європейських вимог та в умовах модернізації системи вищої освіти взагалі. Одна з таких вимог – це впровадження парадигми лідерства, яка передбачає спрямованість освітнього процесу на формування лідерської компетентності.

У зв'язку з цим в останні десятиріччя розвитку лідерству приділяється все більше й більше уваги в Україні. Звернемося до стандартів вищої освіти України для ступеня вищої освіти «Бакалавр» спеціальності 075 «Маркетинг», де серед загальних компетентностей указані: здатність приймати обґрунтовані рішення (ЗК1), здатність генерувати нові ідеї (креативність) (ЗК2), здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт (ЗК3), здатність до адаптації та дії в новій ситуації (ЗК4), здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел (ЗК6), здатність виявляти ініціативу та підприємливість (ЗК7), здатність розробляти проєкти та управляти ними (ЗК8) [166].

На цих стандартах базуються освітньо-професійні програми спеціальності 075 «Маркетинг» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ДДАЕУ [195] та Університету імені Альфреда Нобеля [196], які були базовими університетами, де проводився наш експеримент. В ОПП 075 «Маркетинг» ДДАЕУ [195] вказано такі загальні та спеціальні компетентності: здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу (ЗК3), здатність виявляти визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань та обов'язків (ЗК5), здатність розробляти маркетингове забезпечення розвитку бізнесу в умовах невизначеності (СК8), здатність до планування і провадження ефективної маркетингової діяльності (СК13) та ін. Серед загальних та фахових компетентностей ОПП 075 «Маркетинг» Університету імені Альфреда Нобеля є такі: здатність до абстрактного мислення, аналізу та

синтезу (ЗК3), визначеність та наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків (ЗК5), здатність застосовувати знання в практичних ситуаціях (ЗК7), здатність працювати в команді (ЗК11), здатність критично аналізувати й узагальнювати положення предметної області сучасного маркетингу (СК2), здатність використовувати теоретичні положення маркетингу для інтерпретації та прогнозування явищ і процесів у маркетинговому середовищі (СК3), здатність проводити маркетингові дослідження в різних сферах маркетингової діяльності (СК6) [196]. Уважаємо, що зазначені здатності безпосередньо пов'язані із завданням нашої роботи, адже саме лідерська компетентність є тим базисом, що дозволяє маркетологам успішно здійснювати майбутню професійну діяльність. Конкурентоспроможність майбутніх фахівців з маркетингу залежить не тільки від якості професійної освіти, якою вони оволоділи, а й також від рівня сформованості їхньої самооцінки, мотивації та лідерської компетентності. Процес формування лідерської компетентності має співвідноситись з набуттям глибоких знань, подальшою освітою, самостійною творчою роботою тощо. Це ще раз підкреслює вагомість проблеми нашого дослідження.

Також розглянемо програмні результати навчання, указані в освітньо-професійних програмах спеціальності 075 «Маркетинг» ДДАЕУ [195] та Університету імені Альфреда Нобеля [196] в контексті лідерської компетентності, які плануємо взяти до уваги в процесі розроблення педагогічної технології:

- 1) збирати та аналізувати необхідну інформацію, розраховувати економічні та маркетингові показники, обґрунтовувати управлінські рішення на основі використання необхідного аналітичного й методичного інструментарію (P1);

- 2) застосовувати інноваційні підходи щодо провадження маркетингової діяльності ринкового суб'єкта, гнучко адаптуватися до змін маркетингового середовища (P8);

3) оцінювати ризики провадження маркетингової діяльності, установлювати рівень невизначеності маркетингового середовища при прийнятті управлінських рішень (P9);

4) пояснювати інформацію, ідеї, проблеми та альтернативні варіанти прийняття управлінських рішень фахівцям і нефахівцям у сфері маркетингу, представникам різних структурних підрозділів ринкового суб'єкта (P10);

4) виявляти навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним (P12);

5) відповідати за результати своєї діяльності, виявляти навички підприємницької та управлінської ініціативи (P13).

Кращі з сучасних керівників вважають, що робота існує для розвитку людей, а люди – щоб виконувати роботу. Лідерство-служіння, вперше описане Робертом Грінліфом, – це лідерство зверху донизу, оскільки власні інтереси лідера розширюються аж до служіння іншим людям і своєї організації. Лідерство-служіння також є важливим підґрунтям до розкриття провідного поняття дослідження «лідерська компетентність майбутніх маркетологів». Самореалізація лідера такого типу – максимальне принесення користі людям і організації, досягнення і людьми, і організацією стану процвітання. Кар'єрні устремління такого лідера відповідають орієнтації «служіння». У Київському університеті імені Бориса Грінченка розроблено навчальну програму з лідерства-служіння, яка є нормативним документом університету [221].

Так, О. Романовський, Т. Гура, А. Книш та В. Бондаренко зазначають, що згідно з цією теорією в лідера має бути виражена природна потреба служити іншим, що згодом переростає у свідомий вибір вести за собою інших. Лідерство як служіння має на увазі переслідування інтересів послідовників. Лідер, що піклується про інших, ураховує інтереси та потреби своїх послідовників, зростає та розвивається, закріплюючи свою лідерську позицію. Основу такого лідерства становить готовність до самопожертви заради більш високих цілей [223].

У цьому контексті відзначимо досить нову концепцію відповідального лідерства, яка була розроблена на початку 2000-х років дослідниками у сфері лідерства Н. Плессом та Т. Мааком [153]. В основі цієї теорії поставлена проблема, яка вказує на взаємозв'язок лідерства з моральною цілісністю та веденням бізнесу в суспільстві в умовах глобалізації. У цій теорії визначено шляхи і методи, завдяки яким бізнес сприятиме формуванню лідерства, що характеризується моральною, внутрішньої цілісністю, соціальною і моральною відповідальністю особистості та має ґрунтуватися на морально-ціннісній базі (духовності) особистості лідера [223].

Отже, поняття «лідерство» вирізняється різноманітністю тлумачень, багатогранністю та універсальністю. Але при цьому, на думку Н. Волкової та О. Лебідь, усі теорії лідерства варто розглядати у сукупності, кордони між ними є досить умовними [44]. Лідерство давно є предметом наукових досліджень, але все ще не є до кінця вивченим феноменом, а тому проблема залишається актуальною саме в розумінні сутності лідерства-служіння [223].

Переходимо до визначення наступного поняття нашого дослідження – компетентності. Згідно з національним освітнім глосарієм [179] компетентність – це динамічна комбінація знань, розуміння, умінь, цінностей, інших особистих якостей, набуті реалізаційні здатності особи до ефективної діяльності. За міжнародними стандартами контролю якості управління організацією ISO 9000:2015 компетентність (competence) – це демонстрована здатність застосовувати на практиці знання та навички для досягнення намічених результатів. Стандарти висувають вимоги до лідерів на всіх рівнях забезпечити узгодженість мети та напрямів розвитку, створити умови, визначити орієнтири, при яких люди залучені в процес досягнення цілей організації [319].

Феномен «компетентність», як зазначає Г. Селевко, є значно ширшим, ніж поняття «знання, вміння та навички», воно поєднує не тільки когнітивний та операціонально-технологічний складники, а й мотиваційний, етичний (ціннісні орієнтації), соціальний та поведінковий. Оволодіння



компетентністю, за думкою вченого, потребує від фахівця бути ментально організованим, інтелектуально розвиненим, тобто вміти абстрактно мислити, мати навички саморефлексії, визначену особисту позицію, самооцінку та критичне мислення [61].

Незважаючи на розмаїття поглядів науковців, у нашому дослідженні ми спираємось на визначення «компетентність», надане в Законі «Про вищу освіту» [79]. Так, *компетентність – це здатність особи успішно соціалізуватися, навчатися, провадити професійну діяльність, яка виникає на основі динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей.*

Поняття «компетентність» зазвичай використовують у терміносполученні «*професійна компетентність*» як характеристику фахівця. Професійна компетентність, своєю чергою, визначається як достатні знання в якійсь галузі [36]; професійна теоретична і практична підготовленість, а також здатність до вирішення різноманітних, зокрема творчих, завдань, виконання обов'язків, що визначені за відповідною посадою [27].

Лідерська компетентність становить одну з так званих гнучких або м'яких навичок (від англ. *soft skills*). Це комплекс неспецифічних важливих для кар'єри надпрофесійних навичок, які відповідають за успішну участь у робочому процесі, високу продуктивність та є наскрізними, тобто не зв'язані з конкретною предметною галуззю. Гнучкі навички, на відміну від професійних навичок у традиційному розумінні (які розглядаються в цьому дискурсі як жорсткі, від англ. «*hard skills*»), не залежать від специфіки конкретної роботи, тісно пов'язані з особистісними якостями та установками (відповідальність, дисципліна, самоменеджмент), а також соціальними навичками (швидкість адаптації, комунікація, зокрема слухання, робота в команді, емоційний інтелект) і менеджерськими здібностями (керування часом, лідерство, розв'язання проблем, критичне мислення). Згідно з дослідженням, проведеним Гарвардським університетом, 80% досягнень у

кар'єрі визначаються м'якими навичками та лише 20% – жорсткими.

Аналітики World Economic Forum склали прогноз, у якому визначили десять ключових компетенцій, які будуть затребувані у 2025 році [324]. За прогнозом, найбільш значущою компетенцією буде аналітичне мислення та інноваційність, на другому місці – навички активного слухання та стратегії навчання, на третьому – вміння вирішувати складні завдання. Далі йдуть критичне мислення та аналіз, потім креативність, оригінальність та ініціативність, на шостому місці посідає лідерство та вплив у соціумі. Відзначаємо, що всі перераховані вище компетенції належать до soft skills. Ключові компетентності для навчання впродовж життя уможливають всеосяжне вирішення фахівцем завдань щодо цілепокладання, організаційно-структурних, змістових і технологічних компонентів освітньої підготовки майбутніх фахівців у закладах вищої освіти, зокрема й майбутніх маркетологів [120].

У «Кембриджському словнику англійської мови» зазначено, що лідерська компетентність є одним зі складників управлінських компетентностей (*management competencies*) та визначається як сукупність характеристик, що створюють ефективного лідера [298]. Словник «Greater Sudbery» трактує її як здатність розуміти підґрунтя управлінських рішень та перспективи управлінських можливостей, реалізовувати правильні бізнес-стратегії для покращення діяльності організації [311].

У таблиці В.1 (див. додаток В) наведено найбільш поширені підходи сучасних науковців до визначення поняття «лідерська компетентність», які визначають лідерську компетентність як професійну здатність реалізовувати цілі, завдання, функції та технології лідерського управління, комплексну якість особистості, яка відображає прагнення і здатності соціального впливу в професійному середовищі [72; 27]; розуміння власного стилю управління, здатності взаємодіяти з носіями інших стилів при прийнятті рішень [148]; сукупність сформованих лідерських якостей (мотивів, знань, лідерських умінь і стійкої лідерської позиції) [278; 157]); здатність реалізовувати цілі,

завдання, функції та технології лідерського управління, набувати професійного досвіду та досвіду лідерства як певних соціальних стосунків між членами групи, бути лідером [183]; процес досягнення результатів шляхом певної діяльності [25]; прояв загальної та професійної культури, змісту професіоналізму управлінця, інтегральна характеристика здатності кваліфіковано провадити лідерську діяльність, здатність до самоконтролю, наполегливості, самомотивування на діяльність, до чіткого формулювання бажаних результатів, до виховання нових лідерів [52] та ін.

Отже, є підстави стверджувати, що професійна компетентність формується через розвиток лідерської компетентності, оскільки професійна компетентність, на думку науковців, передбачає наявність комплексних професійних знань, що включають вміння самоорганізовуватись, синтезувати, аналізувати, мислити, діяти професійно. Отже, лідерська компетентність є метакомпетентністю (універсальне утворення, що лежить в основі формування інших компетентностей і компетенцій) [245], а також однією із загальних, так званих «ключових компетентностей» згідно із затвердженими стандартами вищої освіти Міністерства освіти і науки України: закон України «Про вищу освіту» (2014 р.) [79], «Стратегії інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки» (2009 р.) [182], Указ Президента України «Про забезпечення дальшого розвитку освіти в Україні» [266], «Концепція розвитку України на період 2015–2025 р.» [129]. Ці документи визнають найбільш пріоритетними вимогами до національної вищої освіти щодо здійснення якісної професійної підготовки компетентних фахівців-лідерів нового покоління, які здатні чітко мислити і діяти, зокрема в кризових ситуаціях, приймати адекватні рішення в будь-яких сферах діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси [183].

Лідерська компетентність постає як першооснова успішної діяльності фахівця в колективі та полягає не лише в якісному виконанні ним своїх посадових обов'язків, але й в особливостях його особистісних якостей. Це, своєю чергою, – прояв загальної та професійної культури, змісту

професіоналізму фахівця [232]. Таким чином, лідерська компетентність впливає на всі сфери життєдіяльності.

Так, у межах педагогічної науки здійснено розробки за такими напрямками: розвиток лідерської компетентності (лідерських компетенцій, лідерських якостей тощо) управлінців-лідерів, керівників закладів освіти, викладачів (В. Гладкова [53], С. Калашникова [108], А. Машовець [161], В. Міляєва [172]), державних службовців (М. Логунова [145], Б. Мицишин [173], Л. Пашко [202]), менеджерів та економістів (Н. Бабкова-Пилипенко [12], Б. Головешко [57], С. Нестуля [183], О. Яценко [293], О. Лаврентьєва, О. Лебідь [139]), майбутніх учителів (О. Хмизова [278]), майбутніх фахівців агропромислової галузі (Р. Сопівник [240]), підприємців (В. Лугова [148]), майбутніх інженерів (І. Костиця [133], О. Романовський, Т. Гура, А. Книш та В. Бондаренко [223]), лікарів (Р. Ткачук [260]), фахівців з логістики (Є. Федорук [268]), соціальних працівників (В. Мун [228], С. Сахно [228]), офіцерів (О. Бойко [27], А. Видай [39]), маркетологів (Р. Кубанов [135]) та ін. Серед праць цього напрямку ми виділяємо кілька.

Так, дисертаційну роботу О. Головешко, на яку ми спиралися в дослідженні, присвячено формуванню лідерських якостей у майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту в закладі вищої освіти. Розроблено та теоретично обґрунтовано педагогічні умови формування лідерських якостей у майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту у ЗВО, які реалізуються в мотиваційно-ціннісному спрямуванні майбутнього фахівця на успішну професійну діяльність за допомогою актуалізації позитивного досвіду досягнень та почуття успіху в спеціально змодельованих ситуаціях; забезпеченні засвоєння майбутнім фахівцем системи практично зорієнтованих, інтегрованих знань про феномен лідерства; застосуванні особистісно зорієнтованих технологій, спрямованих на формування в майбутнього фахівця прикладних лідерських умінь. На всіх цих аспектах акцентовано увагу й у нашому дослідженні при розробці педагогічної технології формування лідерської компетентності майбутніх

маркетологів [57].

У роботі Н. Бабкової-Пилипенко розглянуто процес формування лідерських якостей майбутніх економістів у процесі професійної підготовки. Ураховуючи специфіку майбутньої професійної діяльності, розроблено структуру лідерських якостей економістів [12].

Ще низка науковців представили свої роботи щодо тематики нашого дослідження, серед них Д. Волківська (розвиток лідерського потенціалу студентського активу [42]), Т. Волосюк (роль лідерської компетентності у формуванні професійного іміджу студентів в умовах ЗВО [45]), Н. Бикова (лідерська компетентність для життя в інноваційному суспільстві [23]), Л. Смольська (професійні компетенції лідерства в державному управлінні [239]), З. Гапонюк (педагогічні умови формування лідерських якостей у студентів гуманітарних вузів [51]), Л. Конишева (формування лідерських якостей студентів за допомогою методу моделювання [130]), М. Лютий (лідерська компетентність майбутнього викладача [152]) та ін.

Також засади формування лідерської компетентності висвітлено в дисертаційних роботах Г. Тітової [258], Г. Тимошко [259], Г. Угляниці [265], Л. Шигапової [285], А. Чорного [282], О. Хвисяк, В. Марченко, Ю. Коломійченко [275], В. Пілайнена [313], Т. Ківінена [313], А. Перейра [314], М. Пестана [314], П. Олівейра [314].

Отже, поняття «лідерська компетентність» формується й існує в межах різних галузей наукового знання, тому є міждисциплінарним та мультифункційним феноменом, тобто за умови оволодіння лідерською компетентністю фахівець-маркетолог здатний вирішувати різноманітні проблеми (метазадання) і у своєму професійному, і соціальному та особистому житті [38].

Проведений нами аналіз наукових публікацій засвідчує, що *лідерська компетентність є предметом дослідження в багатьох наукових галузях та безсумнівно вважається міждисциплінарним феноменом, її можна трактувати як сукупність особистісних і ділових якостей фахівця, що*

*сприяє вирішенню завдань у будь-якій галузі й досягненню високих професійних результатів.*

Для того, щоб зрозуміти сутність лідерської компетентності маркетолога, зупинимо увагу на ролі, яку вона відіграє в його професійній діяльності. Функції лідерської компетентності детально розглянуто в стандартах вищої освіти України для ступеня вищої освіти «Бакалавр» спеціальності 075 «Маркетинг» [166] та проєкті професійних компетенцій маркетолога [58; 215]. Ці нормативні документи демонструють, як саме лідерська компетентність реалізується в маркетинговій діяльності.

Дж. Адаїр, один із найвідоміших учених щодо проблеми лідерства, у своїх працях охарактеризував функції або принципи лідерства, а саме: постановка завдання, планування, інструктаж, контроль, оцінка, мотивація, організація, особистий приклад. Лідерство, на його думку, можна розглядати «як інструмент – засіб виконання завдання, задоволення індивідуальних і групових потреб», і цей інструмент використовується в будь-якій галузі економіки, включаючи маркетинг [1].

За аналізом первинних посад, які може обіймати бакалавр з маркетингу, нами визначено та окреслено його організаційну, дослідницько-інформаційну, планувально-проектну, інноваційну, операційну, обліково-аналітичну, консультаційну та кооперативну функції, які базуються на лідерської компетентності [180; 181].

Розглянемо саме ці функції та відповідні професійні компетенції, кожна з яких вимагає сформованої лідерської компетентності фахівця з маркетингу (див. рис. 1.1):

- організаційна функція, що передбачає вирішення таких завдань, як визначення кола ділових партнерів та споживачів і формування взаємних партнерських відносин, організація інформаційного забезпечення розвитку партнерських відносин, заходів щодо комунікації з конкурентами та визначення спільних корпоративних (галузевих) інтересів, організація зберігання та транспортування товару, організація контролінгу, проведення

рекламних акцій і презентацій нової продукції, організація роботи служби маркетингу та координація її з діяльністю інших служб. Тут лідерська компетентність полягає в успішному розв'язанні поставлених завдань, реалізації ідей, координуванні, здатності соціального впливу в професійному середовищі. Лідерська компетентність також є основою для ефективних рішень у цій функції, як і в усіх інших;

- дослідницько-інформаційна функція, яка вимагає вирішення таких завдань професійної діяльності, як маркетингові дослідження та інформаційне забезпечення. Це передбачає пошук покупців або потенційних ділових партнерів, проведення опитувань потенційних споживачів про товари, які просуваються на ринок (анкетування тощо), збір інформації про схожі групи товарів на ринку, збір інформації про конкурентів, комерційної інформації, проведення якісних маркетингових досліджень. У цієї функції лідерська компетентність маркетолога постає у збиранні інформації, поширенні її серед співробітників шляхом викладення фактів, роз'яснюванні основних цілей та завдань;

- планувально-проектна функція, а саме підготовка проектів з просування й реалізації продукції, формування цінової політики та іміджу товару на ринку, вибір оптимальних каналів збуту і торгових посередників, прогнозування поведінки товарів на ринку. Лідерська компетентність при реалізації цієї функції виявляється в розробці та реалізації тактики і стратегії маркетингової діяльності;

- кооперативна – встановлення взаємовигідних довготривалих контактів з покупцями, постачальниками та діловими партнерами і, навпаки, розривання з ними ділових відносин, реагування на зміни стану зовнішнього та внутрішнього середовища маркетингової діяльності організації, взаємодія з іншими структурними підрозділами підприємства, підбір і навчання персоналу, орієнтованого на клієнта й цілі фірми. Саме тут лідерська компетентність забезпечує ефективну взаємодію людей у процесі спільної роботи, є інструментом, що спрямовує їхню діяльність, спонукає людей до

продуктивної праці та є допоміжним інструментом для різного роду оцінки (персоналу, ситуації тощо). Лідерство в контексті підбору персоналу – це здатність планувати та контролювати діяльність групи, розподіляти обов'язки, вміння створювати ефективні проєктні команди. Лідерська компетентність тут є головним суб'єктом впливу на організаційну поведінку персоналу в напрямі становлення та розвитку маркетингової концепції. Також проявом лідерської компетентності в цієї функції є співвідношення власних економічних інтересів і потреб з потребами інших;

- операційна функція, яку становить робота із закупівлі та постачання, реалізація діяльності за складниками комплексу маркетингу: товар – ціна – розподіл – комунікація; реалізація планів зовнішньої економічної діяльності. Лідерство в цьому контексті постає в реалізації завдань;

- обліково-аналітична функція передбачає складання докладних звітів цифрами, графіками, порівняльних характеристик, тут теж лідерська компетентність постає у формі оцінки та аналізу;

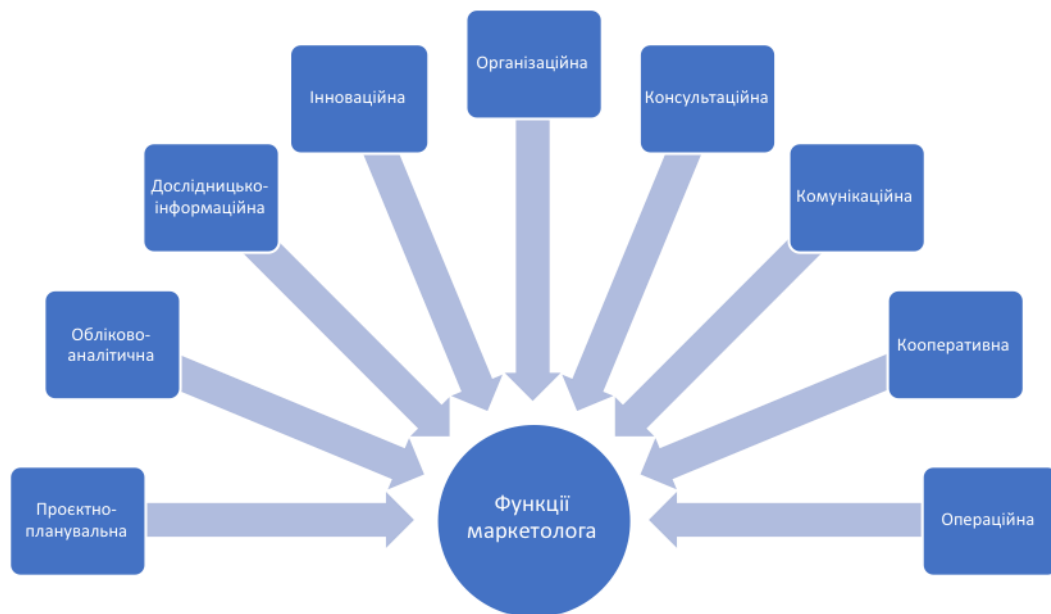
- комунікаційна функція – здійснення пошуку ділових партнерів, орієнтування проєктувальників та виробників на виконання вимог споживачів та ін., тобто створення системи комунікацій; лідерська компетентність тут є базисом, який забезпечує ефективну комунікацію через застосування власного досвіду взаємодії з людьми з метою впливу на співрозмовника;

- консультативна функція, тобто надання різного роду консультації, маркетолог постає в ролі радника, який консультує з проблем підвищення ефективності маркетингової діяльності та інших видів професійного консалтингу, дає поради мерчендайзерам щодо розміщення товарів. Функція лідерства тут проявляється у роз'яснюванні основних цілей та завдань;

- інноваційна функція – виконуючи інноваційну функцію, маркетолог постає в ролі інноватора, що розуміє роль маркетингу в сучасних



умовах, а лідерська компетентність сьогодення передбачає пошук нових способів підтримки й розвитку інноваційної діяльності, генерування продуктивних ідей.



**Рис. 1.1. Функції маркетолога**

Отже, кожна з названих форм маркетингової діяльності ґрунтується так чи так на лідерській компетентності, прояв якої є специфічним або загальним для однієї або кількох функцій відповідно.

Отже, лідерська компетентність у діяльності маркетолога слугує базисом для формування активної економічної позиції, а саме реалізації власних здібностей, прагнення до побудови кар'єри, досягнення поставлених цілей. Також лідерська компетентність є базисом для відповідального ставлення до своїх обов'язків. Фахівець-маркетолог з розвиненою лідерською компетентністю здатен показати належний приклад для наслідування, збільшити творчий потенціал інших та надихнути на його повне використання. Лідерська компетентність сприяє набуванню професійного досвіду, здатності до самоконтролю, наполегливості, самомотивування. Вона є підґрунтям для професійної зрілості фахівця, тобто здатності виконувати свої професійні обов'язки цілком самостійно, без контролю з боку керівництва. Професійна зрілість, своєю чергою, базується на мотиваційно-психологічній зрілості, а мотивація також є одним зі складників лідерської

компетентності, що доводить взаємозв'язок між цими поняттями.

Відтак на основі аналізу наукових праць та освітніх програм, а також аналізу маркетингової діяльності вважаємо, що лідерську компетентність маркетолога розглядаємо як *відносно стійкий цілісний інтегративний складник професійної компетентності маркетолога, що поєднує розуміння значущості лідерської компетентності в діяльності маркетолога, володіння системою знань про лідерство, розвинені навички для її практичного втілення, комплекс лідерських якостей особистості, рефлексію, емпатію, емоційний інтелект та слугує підґрунтям для ефективного здійснення маркетологом професійних функцій.*

Розглянувши найважливіші сучасні наукові розвідки, у яких розкрито загальні теоретичні й практичні засади формування лідерської компетентності, надалі вважаємо необхідним зосередитися на тих працях, де об'єктом дослідження є процес професійного становлення майбутніх маркетологів. Це й буде нашим **другим напрямом аналізу науково-педагогічної літератури.**

Проблема професійної освіти з маркетингу ввійшла в коло педагогічних студій відносно нещодавно, отже, за останній час проведено обмаль досліджень з питання лідерської компетентності майбутніх маркетологів. Ми зосередимося на наявних наукових працях, а також тих, що присвячені професійній підготовці майбутніх економістів, оскільки маркетинг є сферою економічної діяльності.

На важливість розвитку лідерської компетентності як однієї із професійно значущих якостей маркетолога вказує когорта вчених [135; 75; 191; 47; 52].

Звернемося до результатів дослідження В. Жуковські, метою якого є професійна підготовка майбутніх маркетологів до діяльності у сфері послуг оптової та роздрібною торгівлі в сучасних ринкових умовах та трансформації ринкової економіки України до ЄС і світового господарства на основі розвитку міжнародної торгівлі. Одним із шляхів до цієї мети, на думку

вченого, є формування й розвиток професійно значущих якостей маркетолога, а саме одним із їх складників – лідерської компетентності [75].

Р. Гейзерська розглянула процес формування професійно значущих якостей майбутніх економістів. Такими якостями є вміння критично аналізувати, систематизувати, класифікувати та прогнозувати економічні ситуації; особистісні якості, емоційно-вольова стійкість при розв'язанні завдань економічного характеру; ділові якості; здатність творчо підходити до розв'язання економічних проблем; здатність генерувати ідеї щодо створення ефективних економічних проєктів; моральні якості [52]. Підґрунтям для цих якостей слугує лідерська компетентність.

У дослідженні Г. Вошколуп визначено критерії наявності лідерських здібностей як теоретично сформовані та обґрунтовані ознаки рівнів наявності та розвитку професійно значущих у діяльності економіста лідерських здібностей, що дають можливість особистості зайняти лідерську позицію в колективі та ефективно її утримувати [47].

Дослідники Р. Кубанов [135], А. Путінцев [215], Н. Прищепа [215], Ю. Огерчук та О. Качановецька [191] акцентують увагу на використанні методів активного навчання як одному із шляхів вирішення проблеми формування професійних компетенцій у майбутніх маркетологів.

Р. Кубанов визначив умови формування лідерських якостей у майбутніх маркетологів, а саме: створення сприятливого навчально-виховного та професійного середовища, діяльність університету в спільноті (суспільство – викладач – студент). Також він зазначив, що характерним для освітнього процесу студентів-маркетологів є діалогічне навчання (спільна діяльність викладача та студентів під час ситуативного моделювання інформації у формі діалогу), адже діалог – це, перш за все, сфера духовного збагачення людей та їх єднання, а його метою є досягнення порозуміння між його учасниками. Ці самі засади є провідними у формуванні лідерської компетентності в цьому дослідженні [135].

Так само, на думку А. Путінцева та Н. Прищепи, одним із шляхів

вирішення проблеми формування професійних компетенцій у майбутніх маркетологів є використання методів активного навчання, що дозволяє організувати творчу самостійну роботу студентів, пропонуючи завдання пізнавально-пошукового характеру, які б стимулювали пізнавальний інтерес, вели до вирішення певних інтелектуальних задач, створюючи умови для активного і самостійного засвоєння нових знань та стимулюючи мотивацію до професійної діяльності [215]. Серед активних методів дослідники виділяють метод тренінгу.

Як стверджують Ю. Огерчук та О. Качановецька, для забезпечення якісної підготовки маркетологів відповідно до потреб українського ринку вже недостатньо навчання винятково у функційній сфері та володіння спеціалізованими знаннями. У сучасній освіті потрібно формувати активні позиції і збагачувати управлінські, інтерперсональні вміння. Активні методи викладання допомагають розвинути в майбутнього маркетолога лідерські якості, спостережливість, соціально-психологічну інтуїцію, високу самооцінку, образно-логічну пам'ять, комунікативні здібності, емоційно-вольову стійкість, орієнтацію на результат та ін. [191].

Інтерес для нас становлять праці, спрямовані на презентацію досвіду використання інтерактивних технологій в університетській підготовці маркетологів. С. Адамів уточнила сутність та актуальність формування професійної компетентності майбутніх маркетологів засобами інтерактивних технологій, які, на нашу думку, є найефективнішим сучасним інструментом для формування лідерської компетентності в майбутніх фахівців. Інтерактивні технології також корелюють з міждисциплінарною технологією навчання, яку ми використовуємо в дослідженні [2].

На переваги інтерактивних методів у процесі підготовки маркетологів вказує і С. Жуков. На думку дослідника, використання інтерактивних методів у процесі підготовки маркетологів дозволить оптимізувати освітній процес розробки інноваційних технологій маркетингу, що відповідають вимогам системності, комплексності й збалансованості та допоможе зробити його

більш цікавим і насиченим. Основні критерії інтерактивної моделі навчання – це можливість неформальної дискусії, вільного викладу матеріалу, менше число лекцій, але більша кількість семінарів, ініціатива студента, наявність групових завдань, постійний контроль під час семестру, виконання самостійних робіт обумовили і наш вибір на користь інтерактивних методів навчання у формуванні досліджуваної компетентності [73].

У дослідженні І. Василиків та також висвітлено сутність і особливості використання інтерактивних технологій як необхідної умови підготовки фахівців з маркетингу в сучасному інформаційному суспільстві [32].

У наукових розвідках учених розглянуто проблему використання міждисциплінарних зв'язків як інноваційного підходу в підготовці майбутніх маркетологів. Так, В. Ворона розглянула питання формування професійної компетентності майбутнього маркетолога на основі міждисциплінарних зв'язків. Дослідниця запропонувала впровадження міждисциплінарності на рівні викладання дисциплін та проведення міжпредметного тренінгу для забезпечення формування професійної компетентності майбутнього маркетолога, що перетинається з темою нашої роботи [46].

І. Баша та В. Манойло також визначили, що одним із важливих завдань модернізації вищої економічної освіти є пошук новітніх підходів до професійної підготовки маркетологів з метою формування в них професійної компетентності, а саме міждисциплінарність на рівні викладання дисциплін та проведення міжпредметних тренінгів, участь студентів у виконанні реальних маркетингових проєктів, спілкування з керівниками національних підприємств. За думкою науковців, програми з маркетингу повинні включати студентську мобільність, що дозволить майбутньому маркетологу оволодіти не тільки українським досвідом, але також європейським або американським, щоб бути фахівцем на глобальному рівні [13].

М. Вачевський викладає концепцію формування професійних компетенцій у майбутніх маркетологів [34]. Ми поділяємо наукову позицію автора щодо необхідності міжпредметних і міждисциплінарних зв'язків у

змісті освіти, поетапного розвитку навчально-пізнавальної активності і пізнавальних потреб та мотивів навчання.

В. Липська вважає, що при підготовці майбутніх маркетологів велике значення має впровадження в освітній процес інформаційних технологій. Маркетологи отримують і обробляють величезну кількість даних, обсяг і різноманітність яких зростають надзвичайно швидкими темпами, тому сучасні маркетологи дедалі більше звертаються до послуг підвищення продуктивності, які базуються у «хмарі», щоб створювати гнучке середовище, де кожен член команди може співпрацювати та оптимізувати керування маркетинговими компаніями. Майбутні маркетологи повинні досконало володіти хмарними технологіями, які дають їм можливість працювати потужніше, ефективніше та з більшим проникненням у ключові клієнтські ініціативи [143]. Авторка зазначає, що використання інформаційних технологій при підготовці майбутніх маркетологів підвищує рівень їхньої загальної та професійної культури, полегшує процеси пояснення та контролю, налагоджує та розвиває співпрацю зі студентами, вдосконалює рівень володіння комп'ютерною технікою, сприяє самореалізації й самоствердженню майбутніх спеціалістів. Ми повністю поділяємо думку науковиці та також з цих причин широко використовували інформаційні технології в нашому дослідженні, перелік яких ми надали в підрозділі 2.2.

І. Горбуліч [61] та І. Гоголь [54] досліджували питання підготовки майбутніх маркетологів до професійного (ділового) спілкування.

У дисертаційній роботі І. Горбуліч наведено науково-практичну розробку проблеми підготовки майбутніх фахівців з маркетингу до ділового спілкування, що виявляється у створенні, упровадженні та експериментальній перевірці професійно зорієнтованої технології як засобу формування в майбутніх маркетологів готовності до ділового спілкування [61]. У цьому дослідженні ми так само спирались на професійно зорієнтовану технологію навчання, оскільки лідерська компетентність є невід'ємним

складником маркетингової діяльності.

І. Гоголь у процесі формування культури професійного спілкування майбутніх маркетологів у процесі фахової підготовки використовувала практико зорієнтовані види діяльності, а також наскрізну схему проведення занять [54]. Ці методи ми також включили в нашу дисертаційну роботу.

Звернемося до роботи Ю. Мендрух «Формування комунікативної компетентності майбутніх бакалаврів з маркетингу», де уточнено сутність поняття «комунікативна компетентність бакалаврів з маркетингу» та розроблено її структуру. Ця компетентність є важливою для нашого дослідження, оскільки ефективна комунікація сприяє успішному виконанню фахівцем-лідером його професійних завдань [162].

Проведений аналіз дисертаційної роботи Н. Кучинової [138], яка присвячена проблемі креативного мислення майбутніх маркетологів, є суттєвим для нашого дослідження, оскільки креативний складник мислення маркетолога, а саме генерування нових ідей, є показником лідерської компетентності фахівця.

І. Чорною теоретично обґрунтовано й розроблено методіку формування в майбутніх маркетологів англійської лексичної компетентності, уточнено її поняття і структуру та впроваджено застосування кейс-технології в процес її формування. Метод кейсів був також реалізований у нашому дослідженні, оскільки полягає у вирішенні реальних суперечливих професійних завдань в умовах невизначеності, тому передбачає розвиток лідерських навичок та слугує для вирішення міждисциплінарних практичних завдань та інших сучасних освітніх технологій проблемного навчання [281].

Дисертаційну працю Ю. Захарченко присвячено проблемі формування дослідницької компетентності майбутніх фахівців з маркетингу в закладах вищої освіти. У роботі досліджено сутність поняття «формування дослідницької компетентності майбутніх фахівців з маркетингу», що розглядається як цілісна інтегральна характеристика фахівця з маркетингу та

проявляється в його готовності зайняти активну дослідницьку позицію щодо своєї діяльності й себе як її суб'єкта з метою перенесення смислового контексту діяльності від функційного до перетворювального в умовах невизначеності, що безпосередньо пов'язано з предметом нашого дослідження та є проявом лідерської компетентності [81].

Крім того, проблему формування компетенцій майбутніх маркетологів досліджували М. Акічева [6], В. Майковська [154], І. Перішко [203].

Ефективним підходом до формування професійних компетенцій та лідерських якостей науковці вважають метод тренінгу [13; 46; 201; 215]. За цією проблематикою І. Паламаренко зроблено аналіз підходів до формування лідерських якостей майбутніх економістів. За допомогою експертних оцінок визначено схильність студентів до лідерства, розроблено тренінгову програму розвитку лідерських якостей майбутніх економістів. Тренінг – метод інтенсивної підготовки до повноцінного життя в суспільстві, оскільки відбувається формування активної соціальної позиції й розвиток її вмінь здійснювати значущі зміни у своєму житті та житті інших, тому ми також вважаємо за необхідне використання тренінгів, а саме міжпредметних тренінгів у нашому дослідженні [201].

Підсумовуючи, зазначимо, що проблемі підготовки майбутніх маркетологів присвячено низку дисертаційних робіт. Автори виділяють, що професійне становлення маркетолога передбачає відповідний міждисциплінарний синтез професійних та загальноосвітніх дисциплін за умов реалізації суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників освітнього процесу, високої компетентності професорсько-викладацького складу, активну творчу діяльність здобувачів освіти, креативність, яка підтримується системою програм та впровадженням технологій і методик підготовки майбутніх маркетологів; моделювання професійних комунікативних ситуацій, метод тренінгу, проєктну роботу, проблемний і творчий характер завдань тощо.

**Третій напрям аналізу наукової літератури з формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів становлять наукові**



праці, що розкривають зміст твердження **міждисциплінарна підготовка**.

Міністерством освіти і науки України розроблено вимоги до міждисциплінарних освітніх (наукових) програм вищої освіти, що представлено в зразку освітньо-професійної програми першого, другого та третього рівнів вищої освіти, затвердженого МОН України у 2021 році. Підґрунтям став проєкт «Тьюнінг (гармонізація) освітніх систем у світі» (Tuning Educational Structures in the World), який було розпочато у 2000 р. Європейською комісією [211]. Його метою є гармонізація освітніх систем і програм на основі різноманітності та автономії. Проєкт підтримали країни, які підписали Болонську декларацію, включаючи Україну. Згідно з проєктом, ЗВО підтримують універсальний підхід до впровадження положень Болонського процесу, який є базисом для розробки освітніх систем та ґрунтується на компетентнісному підході [121].

Міждисциплінарні освітні (наукові) програми активно впроваджуються у вищу освіту прогресивними країнами Європейського простору. Розвиток таких програм в Україні відкриє нові професійні та академічні права майбутнім фахівцям та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної системи вищої освіти загалом. Міждисциплінарні освітні (наукові) програми вищої освіти вперше передбачено Законом України від 18 грудня 2019 року № 392-ІХ «Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення освітньої діяльності у сфері вищої освіти», які спрямовані на створення умов для формування унікальних наборів компетентностей випускників, а саме вчити здобувачів адаптуватися до життя, вирішувати складні завдання з використанням системного комплексного підходу. Виникнення таких програм також обумовлено необхідністю вирішення проблеми, що виходить за межі однієї наукової галузі або спеціальності [209].

Але на сьогоднішній день жодна міждисциплінарна програма в Україні не пройшла акредитацію через наявність суперечностей, які полягають у неможливості системи ЄДЕБО зареєструвати міждисциплінарну /

міжгалузеву освітню програму за двома і більше спеціальностями / галузями, особливостях формування таких програм тощо [287].

Досвід запровадження та реалізації міждисциплінарних і міжгалузевих освітніх програм у зарубіжних країнах (США, Польща, Велика Британія) дає нам змогу зробити висновки щодо особливостей проведення міждисциплінарного навчання в зарубіжних країнах:

- вивчення окремих навчальних дисциплін на основні поєднання знань, методів з різних спеціальностей;
- міждисциплінарні зв'язки між навчальними дисциплінами в освітній програмі;
- навчання здобувача освіти за двома освітніми програмами одночасно (очна форма);
- міждисциплінарні програми, які поєднують обов'язкові дисципліни з двох і більше спеціальностей [287].

Відродження такого відомого ще з часів К. Ушинського методичного явища, як інтеграція навчання, є одним із способів вирішення проблем сучасної освіти. «Інтеграція» (від лат. *integer* – повний, цільний) – це створення нового цілого на основі виявлення однотипних елементів і частин із кількох раніше розрізнених одиниць (навчальних предметів, видів діяльності та ін.). Одним із засобів, що використовуються для досягнення інтеграції в змісті і формах навчання, є міжпредметні зв'язки, які сприяють формуванню цілісних знань студентів. Ще В. Вернадський зазначав, що «...ріст наукових знань ХХ століття швидко стирає межі між окремими науками. Вони дедалі більше спеціалізуються не за науками, а за проблемами. Це дає змогу, з одного боку, надзвичайно глибоко вивчати явище, а з другого – охоплювати його з усіх точок зору» [235]. Дійсно, передбачення вченого справедливе, у міждисциплінарному середовищі навчання не розділяють на предмети, а досліджують суть кожного явища в контексті запиту. Інтеграція в освіті передбачає єдність і взаємозв'язок структурних елементів змісту, передбачає єдність виховання, навчання й розвитку особистості студента,

взаємозв'язок теоретичної та практичної підготовки студента [235].

Одними з перших зробили спробу визначити сутність інтеграції І. Зверев і В. Максимова, які стверджували, що інтеграція є процесом і результатом створення нерозривно сполучного, єдиного, цілісного. У навчанні вона здійснюється шляхом злиття в одному синтезованому курсі (темі, розділі програм) елементів різних навчальних предметів, злиття наукових понять і методів різних дисциплін у загальнонаукові поняття і методи пізнання, комплексування і підсумовування основ наук у розкритті наочних навчальних проблем [82].

У філософській літературі найчастіше як основні види інтеграції постають: міжнаукова, міждисциплінарна та внутрішньодисциплінарна. Зупинимось на розгляді міждисциплінарної інтеграції.

Ми підтримуємо висновки методистів-науковців про те, що поняття «міждисциплінарна інтеграція» може мати два значення: по-перше, це створення у студентів цілісного уявлення про майбутню професійну діяльність (тут інтеграція розглядається як мета); по-друге, як основи взаємопроникнення дисциплін різних предметних блоків (тут інтеграція – засіб). Міждисциплінарна інтеграція як мета професійної підготовки повинна дати студентам знання, що відображають зв'язок окремих частин майбутньої професійної діяльності як системи. Як засіб навчання інтеграція спрямована на формування їхньої професійної культури [229].

На думку В. Третька, феномен «міждисциплінарність» уживають у різних значеннях, його синонімами є поняття «полідисциплінарність» і «трансдисциплінарність», які мають свої відмінності у тлумаченні. Полідисциплінарність означає спільне вивчення певного складного об'єкта різними дисциплінами (наприклад, вивчення людини психологією, генетикою, соціологією тощо). Тут лише окреслюється можливість діалогу між науками, де кожна наука має свій окремий предмет дослідження [261]. Трансдисциплінарність передбачає вихід досліджень за дисциплінарні межі, при цьому відбувається перенесення дослідницьких схем з однієї галузі в

іншу. Трансдисциплінарне дослідження є спільним дослідницьким проектом для кількох відмінних галузей наукових знань. У нашій роботі міждисциплінарні зв'язки синонімічні полідисциплінарним.

Науковці виокремлюють різні типи, види та лінії міждисциплінарної інтеграції.

А. Данилюк у своїй теорії інтеграції освіти виокремив такі типи міждисциплінарних зв'язків:

1) навчально-міждисциплінарні прямі зв'язки, коли знання з однієї дисципліни є підґрунтям іншої;

2) дослідницько-міждисциплінарні зв'язки проблемного характеру, що виникають за умови наявності у двох або більше дисциплін загального об'єкта дослідження або загальних проблем, які розглядаються з різних дисциплінарних підходів і в різних аспектах;

3) ментально-опосередковані зв'язки, коли одні й ті самі знання та вміння, необхідні в професійній діяльності, формуються засобами різних навчальних дисциплін;

4) опосередковано-прикладні зв'язки, які формуються, якщо поняття однієї науки використовуються в процесі вивчення іншої [2, с. 133].

У нашому дослідженні ми використовували прямі навчально-міждисциплінарні (вивчення дисципліни «Лідерство у професійній діяльності маркетолога» опирається на знання з дисципліни «Вступ до фаху») та вивчається одночасно з дисципліною «Паблік рилейшнз»), дослідницько-міждисциплінарні (методи проблемного навчання) та ментально-опосередковані зв'язки (створення хмар слів, інтелект-карт), де лідерська компетентність є інтеграційною проблемою.

Проблему міждисциплінарної підготовки розглянула і Ю. Олізько. Більшість з цих принципів, адаптованих дослідницею для реалізації в умовах міждисциплінарної підготовки, ми використали при розробці нашої педагогічної технології. Ми поділяємо думку науковиці в тому, що міждисциплінарний підхід значно пришвидшив розвиток науки загалом. Так,

на межі різних дисциплін виникли міждисциплінарні науки, наприклад, іноземна мова за професійним спрямуванням, фізична хімія, екологія, психолінгвістика, освітологія тощо. У дослідженні узагальнено види міждисциплінарних зв'язків:

- на рівні загальнодидактичних принципів;
- на рівні цілей і завдань навчання;
- на рівні змістових зв'язків у межах однієї дисципліни;
- на рівні змістових зв'язків між спорідненими дисциплінами;
- на рівні обґрунтування та застосування педагогічного інструментарію [194].

При моделюванні технології в нашому дослідженні міждисциплінарність була реалізована на всіх згаданих вище рівнях інтеграції.

Також науковці виокремлюють лінії міждисциплінарної інтеграції, як-от: спеціально-дисциплінарна, психолого-педагогічна, технолого-методична лінія інтеграції. Ми проводили міждисциплінарну підготовку студентів за останніми двома лініями. Психолого-педагогічна лінія інтеграції передбачає інтеграцію знань здобувачів освіти з курсів психолого-педагогічних дисциплін та їх перенесення у сферу предметної методики як основи формування професійно значущих знань і вмінь загального характеру. Технолого-методична – інтеграцію знань студентів з методики викладання своєї дисципліни і сучасних інформаційних технологій навчання [134].

Отже, аналіз літератури дозволяє зробити висновок, що міждисциплінарна інтеграція в навчанні – це прояв природного взаємозв'язку наук, навчальних дисциплін, розділів і навчальних предметів на основі провідних ідей і положень глибоким, послідовним, багатограним розкриттям основ професійно-педагогічної діяльності [235].

Аналіз розвідок учених у різних наукових галузях уможливив установити кореляцію лідерської компетентності з психологією, філософією, соціологією, педагогікою, історією, маркетингом, економікою,

менеджментом, отже, довести міждисциплінарність досліджуваного феномену.

На міждисциплінарній інтеграції базується вихідне поняття «міждисциплінарна підготовка». «Академічний тлумачний словник української мови» тлумачить поняття «підготовка» як запас знань, навичок, досвід, набутий у процесі навчання, практичної діяльності [5]. Отже, термін «міждисциплінарна підготовка» ми трактуємо як «підготовку на основі синтезу більш ніж однієї дисципліни, об'єднаних за однією тематикою відповідно із цілями і результатом підготовки».

Суттєву увагу на міждисциплінарних (міжгалузевих) програмах приділяють формуванню м'яких навичок: критичне та креативне мислення, вміння працювати в команді, навички ефективних публічних виступів, навички співпраці і спілкування та ін. Саме тому міждисциплінарна підготовка, на нашу думку, найкраще сприяє формуванню лідерської компетентності. Метою міждисциплінарних програм є посилення практичних навичок випускників. Як слушно зазначають О. Ступницький та О. Приятельчук, основною метою реалізації міждисциплінарного підходу в освітньому процесі є досягнення єдиної базової інтегральної компетенції, яка становить здатність фахівця виявляти, аналізувати, оцінювати й вирішувати актуальні, складні, комплексні проблеми і завдання, приймати самостійні, обґрунтовані, виважені рішення та генерувати нові, креативні ідеї під час навчання, що передбачає проведення теоретичних і практичних досліджень, здійснення інновацій і характеризується ризиками та невизначеністю умов і вимог [248]. Отже, міждисциплінарність – засіб реалізації компетентнісного підходу.

Процес інтеграції в підготовці майбутніх маркетологів – це певне взаємопроникнення змісту економічних дисциплін з метою формування в студентів системи комплексних знань про маркетингову діяльність (поєднання системного та діяльнісного підходів) і на їх основі маркетингового світогляду, а також створення передумов, які передбачають

професійне осмислення власної діяльності й формування індивідуалізованої сукупності загальнокультурних і професійних компетенцій, зокрема їхнього складника – лідерської компетентності, як основ у формуванні професійної компетентності.

Випускники-маркетологи покликані вирішувати не тільки прикладні задачі, вони повинні мати фундаментальну підготовку для виконання маркетингових досліджень, наукової і науково-педагогічної діяльності, що не забезпечується чинними типовими навчальними планами зі спеціальності. Маркетолог у своїй професійній діяльності виконує функції не тільки математика, статистика, але й психолога, політолога, лінгвіста, юриста та ін. Але програма фахової підготовки не передбачає курсу з соціальної психології, прикладної математики, політології, права, тому потрібна міждисциплінарна інтеграція у навчанні студентів. Тому спеціальність «Маркетинг» зараховують до міждисциплінарних спеціальностей, яка зумовлює необхідність інтегрованих знань для виявлення й опису причинно-наслідкових зв'язків на основі аналізу маркетингової інформації. Ми поділяємо думку С. Адамів у тому, що цей підхід передбачає створення у здобувачів освіти цілісного уявлення та осмислення маркетингової діяльності, повноту науково-педагогічної, технологічної та методичної підготовки у ЗВО, що сприяють формуванню професійної компетентності. [2].

Міждисциплінарний підхід має значну кількість переваг, серед яких: мотивація студентів до вивчення певної дисципліни, ґрунтовного осмислення та порівняння, застосування отриманих знань на практиці; можливість по-новому представити вже відомий матеріал; розширення кругозору, підвищення самостійності та творчості студентів; інтеграція набутих знань, навичок та вмінь в одне ціле та сприйняття засвоєного протягом усього навчання матеріалу як нерозривної єдності; можливість реалізувати головні дидактичні принципи навчання; знизити перевантаження здобувачів за рахунок уникнення фрагментарності та дублювання знань.

В Україні існує громадська організація «Міждисциплінарна Академія Наук України», одним із завдань якої є сприяння впровадженню наукових досягнень в освітній процес, обмін інформацією із зарубіжними організаціями та вченими з різних країн тощо.

Проблему міждисциплінарності в економічній науці вивчали В. Арутюнов [7], В. Ворона [46], Ю. Зайцев [78], А. Колот [126], Л. Покудіна [205], О. Приятельчук [248], О. Ступницький [248], А. Філіпенко [272].

Отже, формування лідерської компетентності відбувається в процесі університетської підготовки. За результатами аналізу праць науковців формування лідерської компетентності можна розглядати як цілісний динамічний процес організації і стимулювання самостійної пізнавальної діяльності студентів з оволодіння навичками активного перетворення інформаційного середовища, спрямований на здобуття системи знань, якими має володіти студент, щоб бути лідером, під час навчання в університеті та майбутній професійній діяльності, який передбачає оптимальне використання в освітньому середовищі університету тандемом «викладач – студент» консолідованих кадрових, матеріально-технічних, навчально-методичних, фінансових та інформаційних ресурсів [183].

Формування лідерської компетентності відбувається в процесі професійної підготовки та є цілеспрямованим процесом становлення студентів як суб'єктів майбутньої професійної діяльності. Ефективність процесу формування лідерської компетентності визначається досягненням студентом високого рівня цієї компетентності.

Отже, *формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів* в дослідженні розглядається як процес організованого, професійно зорієнтованого системного розвитку всіх компонентів лідерської компетентності на основі знань з різних навчальних дисциплін з метою ефективного оволодіння здобувачем системою знань про лідерство, умінь та навичок лідерської діяльності, що забезпечує ефективне виконання фахівцем-маркетологом його професійних обов'язків.



Проведений у цьому підрозділі аналіз наукової літератури з проблеми дослідження дає нам можливість зробити низку висновків узагальнювального характеру та визначити вихідні теоретичні позиції в контексті формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів.

1. Незважаючи на те, що тема лідерства є достатньо розробленою в сучасній науці, спостерігається обмеженість досліджень з формування лідерської компетентності в майбутніх маркетологів або взагалі студентів економічних спеціальностей. Аналіз наявних наукових знань, що розкривають різноманітні підходи та аспекти лідерської компетентності, дозволив установити, що інтерес до зазначеної проблеми зумовлений потребою у фахівцях, які здатні використовувати набуті знання, активно діяти, самоорганізовуватися, швидко приймати рішення та нести відповідальність за професійні результати, генерувати ідеї та просувати їх подальше втілення. У результаті аналізу наукових розвідок представлено підходи до визначення лідерської компетентності та основні дефініції дослідження. Установлено, що саме через розвиток лідерської компетентності формується професійна компетентність, оскільки професійна компетентність, на думку науковців, передбачає наявність комплексних професійних знань, що включають вміння самоорганізовуватись, синтезувати, аналізувати, мислити, діяти професійно. Отже, лідерська компетентність є метакомпетентністю, універсальним утворенням, що лежить в основі формування інших компетентностей і компетенцій. Розглянуто стандарти вищої освіти України та професійні компетенції маркетолога, щоб показати, як саме лідерська компетентність реалізується в маркетинговій діяльності. Визначено ключове поняття дослідження, а саме «лідерська компетентність майбутнього маркетолога», яку розуміємо як відносно стійкий цілісний інтегративний складник професійної компетентності маркетолога, що поєднує розуміння значущості лідерської компетентності в діяльності маркетолога, володіння системою знань про лідерство, розвинені навички для її практичного втілення, комплекс

лідерських якостей особистості, рефлексію, емпатію, емоційний інтелект та слугує підґрунтям для ефективного здійснення маркетологом професійних функцій. Формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів ми розглядаємо як процес організованого, професійно зорієнтованого системного розвитку всіх компонентів лідерської компетентності на основі знань з різних навчальних дисциплін з метою ефективного оволодіння здобувачем системою знань про лідерську діяльність, умінь та навичок лідерської діяльності, що забезпечують ефективне виконання фахівцем-маркетологом його професійних обов'язків.

2. Автори виділяють, що професійне становлення маркетолога передбачає відповідний міждисциплінарний синтез професійних та загальноосвітніх дисциплін за умов реалізації суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників освітнього процесу, високої компетентності професорсько-викладацького складу, активну творчу діяльність студента, креативність, яка підтримується системою програм та впровадженням технологій і методик підготовки майбутніх маркетологів; моделювання професійних комунікативних ситуацій, метод тренінгу, проектну роботу, проблемний і творчий характер завдань тощо.

3. Поняття «лідерська компетентність» формується й існує в межах різних галузей наукового знання, тому є міждисциплінарним та мультифункційним феноменом. За умови оволодіння лідерською компетентністю фахівець-маркетолог здатний вирішувати різноманітні проблеми (метазадання) і у своєму професійному, і соціальному та особистому житті. Визначено переваги міждисциплінарної підготовки як засобу формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів: всебічний розгляд досліджуваної проблеми, здатність до розкриття творчого потенціалу здобувачів та підсилення мотивації до навчання завдяки використанню інноваційних форм, методів та засобів навчання тощо. Міждисциплінарну підготовку реалізовано за психолого-педагогічною та технолого-методичною лініями інтеграції; шляхом використання навчально-

міждисциплінарних прямих зв'язків, дослідницько-міждисциплінарних зв'язків проблемного характеру, ментально-опосередкованих зв'язків; на рівні загальнодидактичних принципів, мети та змісту навчання, на рівні змістових зв'язків у межах однієї дисципліни; на рівні змістових зв'язків між спорідненими дисциплінами; на рівні обґрунтування та застосування педагогічного інструментарію.

Загалом вивчений та проаналізований фонд наукових знань слугує для нас достатньою підставою для розробки стратегії й тактики авторського наукового дослідження.

## **1.2. Компонентно-структурний аналіз лідерської компетентності майбутніх маркетологів**

Вирішення завдань формування лідерської компетентності майбутнього маркетолога неможливе без дослідження її структури.

Аналіз наявної сучасної психолого-педагогічної літератури та дисертаційних робіт, присвячених феномену лідерської компетентності, свідчить, що вона є багатовимірним та багатокомпонентним явищем і має складну структуру. Спочатку звернемося до підходів, представлених низкою дослідників, які розглядали це явище до нас.

Вітчизняні вчені визначають лідерську компетентність як інтегровану якість особистості, що складається з таких елементів:

- знання: сучасних теорій лідерства та його психологічних особливостей; основ та практичних методів ефективного управління в умовах ризику та невизначеності; емоційного інтелекту; конфліктології тощо;

- уміння: керувати собою та іншими; взаємодіяти з носіями різних стилів менеджменту; втілювати лідерські навички та навчати лідерства послідовників; навички ефективної взаємодії, делегування; здійснювати лідерство через подолання конфліктів; обирати сприятливий стиль управління та стратегії мотивації; висувати продуктивні ідеї та забезпечувати їх подальше втілення, а також надихати послідовників до їх утілення та ін.;

- здатності: приймати рішення в умовах невизначеності; досягати реалізації поставлених цілей; установлювати відносини співпраці; бачити перспективи у змінах; взаємодіяти з носіями інших стилів при прийнятті рішень та втілення їх у життя; створювати команду; здійснювати управління послідовниками й змінами; цілепокладання тощо;

- якості особистості: загальні лідерські риси (система цінностей і ставлення до навколишнього світу й людей, емоційний інтелект, психологічна стабільність, адекватна самооцінка, самосвідомість, упевненість, саморегуляція, мотивація та ін.) і специфічні (лідерська

спрямованість, лідерський потенціал, харизма, зануреність і закоханість у свою справу, відповідальність, прагнення до успіху, готовність до змін, прагнення до отримання соціального визнання, задоволення від роботи, задоволення від здійснення соціального впливу, самовдосконалення та ін.) [53].

Корисним вважаємо підхід О. Бойка, який стверджує, що з найбільш затребуваних і професійно важливих інтегрованих характеристик якостей особистості фахівця (як лідера), результатом підготовки випускника закладу вищої освіти для виконання діяльності в певних професійних і соціально-особистісних галузях (компетенціях), який визначається необхідним обсягом і рівнем знань і досвіду в певному виді професійної діяльності, є лідерська компетентність. Цю категорію вчений розглядає як сукупність лідерських знань, навичок, умінь, здатностей, професійно важливих якостей, що відображають ступінь цілеспрямованої активності суб'єкта як лідера, що трансформує дійсність, оточення самого себе впродовж професійної діяльності. Лідерська компетентність – поняття, що логічно походить від ставлень до цінностей та від професійно важливих лідерських знань до вмінь і досвіду майбутнього фахівця [27].

Спираючись на висновки дослідника, лідерська компетентність включає знання, як діяти (практичне й оперативне застосування знань до конкретних професійних ситуацій), знання, як бути (цінності як невід'ємна частина способу сприйняття і життя з іншими у професійному контексті), а також предметну область, у якій фахівець добре обізнаний і в якій він проявляє готовність і здатність до виконання у професійній сфері лідерської діяльності [27].

В. Стрельніков, Л. Лебедик та Л. Вонсович, спираючись на думку американського дослідника К. Бланшара, вважають, що сучасний фахівець-лідер має володіти трьома навичками: умінням діагностувати розвиток колег, гнучкістю й партнерством. Кожне із цих умінь майбутній фахівець може розвинути, постійно практикуючись [247].

За Н. Мараховською, лідерська компетентність – це сукупність сформованих лідерських якостей (мотивів, знань, лідерських умінь і стійкої лідерської позиції) та практичного досвіду лідерства [157].

Т. Волосюк, зробивши аналіз актуальних досліджень науковців, також виокремила основні положення щодо вираження лідерської компетентності фахівця, а саме: технічні здібності (володіння професійними знаннями та навичками, здобуття досвіду, підвищення кваліфікації), аналітичні здібності (здатність ідентифікувати ключові чинники будь-якої ситуації, аналізувати їх і робити правильні висновки), діагностичні здібності (вміння визначати причиново-наслідкові зв'язки, розумітись на причинах та симптомах проблем), уміння спілкуватися з людьми, організовувати спільну діяльність та працювати в команді [45].

Як слушно зазначає О. Хмизова, справжній лідер – це командний гравець, який володіє комплексом характеристик, узгоджує власні досягнення мети і наполегливо рухається до неї, швидко реагує на зміни і блискавично реагує на нові вимоги середовища. Цікавим вважаємо висновок дослідниці про те, що оптимальним стан будь-якої спільноти є тоді, коли кожна особистість має можливість зайняти лідерську позицію [278].

Отже, лідерська компетентність передбачає, що людина має знання щодо лідерства, розуміє сутність лідерства, вона усвідомила цінності лідерства, у неї сформувалися лідерські вміння, вона має якості лідера, що дозволяє їй ефективно здійснювати формальний і неформальний вплив на підлеглих. Лідерська компетентність полягає в розумінні власного стилю управління, здатності взаємодіяти з носіями інших стилів при прийнятті рішень, їх упровадженні, формуванні команд, управлінні персоналом та управлінні змінами. У теорії внутрішнього стимулювання лідерства К. Кешмана зазначено, що майже в кожній людині є так зване «внутрішнє лідерство». Відповідно лідерська компетентність досягається за рахунок майстерності в таких галузях: самопізнання, цілепокладання, управління змінами, міжособистісні стосунки, буття, знаходження рівноваги, вміння

діяти [148]. Лідерство виявляється не тільки у факті наявності послідовників, людина перш за все повинна бути лідером для самої себе.

В. Локшин визначає такі компоненти лідерської компетентності: якості особистості лідера, що формують його систему цінностей, ставлення до інших та навколишнього світу; поведінка лідера, яка передбачає взаєморозуміння, сприйняття, оцінку тощо; ситуативність, яка визначає успішність його діяльності [147].

З погляду С. Нестулі, структурними компонентами лідерської компетентності є такі: когнітивний (знання, якими володіє студент, щоб бути лідером у процесі навчання у ЗВО та в майбутній професійній діяльності), інтегративно-діяльнісний (організаційні та комунікативні вміння, які обумовлюють здатність студентів об'єднувати членів групи в єдину команду) та особистісний (сукупність лідерських рис та якостей) [183].

М. Астахова та О. Шевандіна виділили групи якостей педагогічних працівників, які розглядаються як складники лідерської компетентності, а саме: загальнопрофесійні, творчі, моральні, комунікативні [10].

В. Кульчицький подає структуру лідерської компетентності як «сукупність особистісних якостей молоді людини (ціннісно-смислових орієнтацій, знань, умінь, навичок, здібностей), обумовлених досвідом її діяльності в соціально і особистісно значущій сферах». Дослідник вважає лідерську компетентність невід'ємною частиною професійної діяльності фахівця [136].

Дж. Равен виділяє такі структурні компоненти лідерської компетентності: розвиток послідовників та залучення їх до спільної діяльності; спонукання до прояву ініціативи та відповідальності, що, своєю чергою, створює умови для змін та досягнення спільної мети, впливу на суспільні процеси організації та її членів [217].

Згідно із А. Шлайфером, Р. Вішни [318], структурні компоненти лідерської компетентності – це вміння надавати допомогу іншим з метою розвитку та застосування їхніх талантів; здатність залучати людей до

спільної діяльності; уміння втілювати нові ідеї; здатність створювати атмосферу захопленості, ініціативи та відповідальності, коли послідовники готові генерувати нові ідеї й спрямовувати свої дії для досягнення спільної мети; спроможність впливати на суспільство від імені організації та її персоналу; розширювати свій світогляд та відповідальність колег.

В. Пілайнен та Т. Ківінен у структурі лідерської компетентності виділяють три групи вмінь: фахові вміння (вузькоспеціальні вміння, що належать до конкретної професійної сфери), операційні вміння (пов'язані з організацією та самоорганізацією діяльності в будь-якій сфері діяльності), загальні лідерські вміння (вирішення проблем, постановка цілей, комунікація) [313, с. 96].

Когорта португальських дослідників А. Перейра, М. Пестана та П. Олівейра так розуміють структуру лідерської компетентності: 1) лідерська поведінка та прийняття рішень; 2) розвинені комунікаційні навички 3) етична компетентність; 4) інтегрованість у життя організації [314].

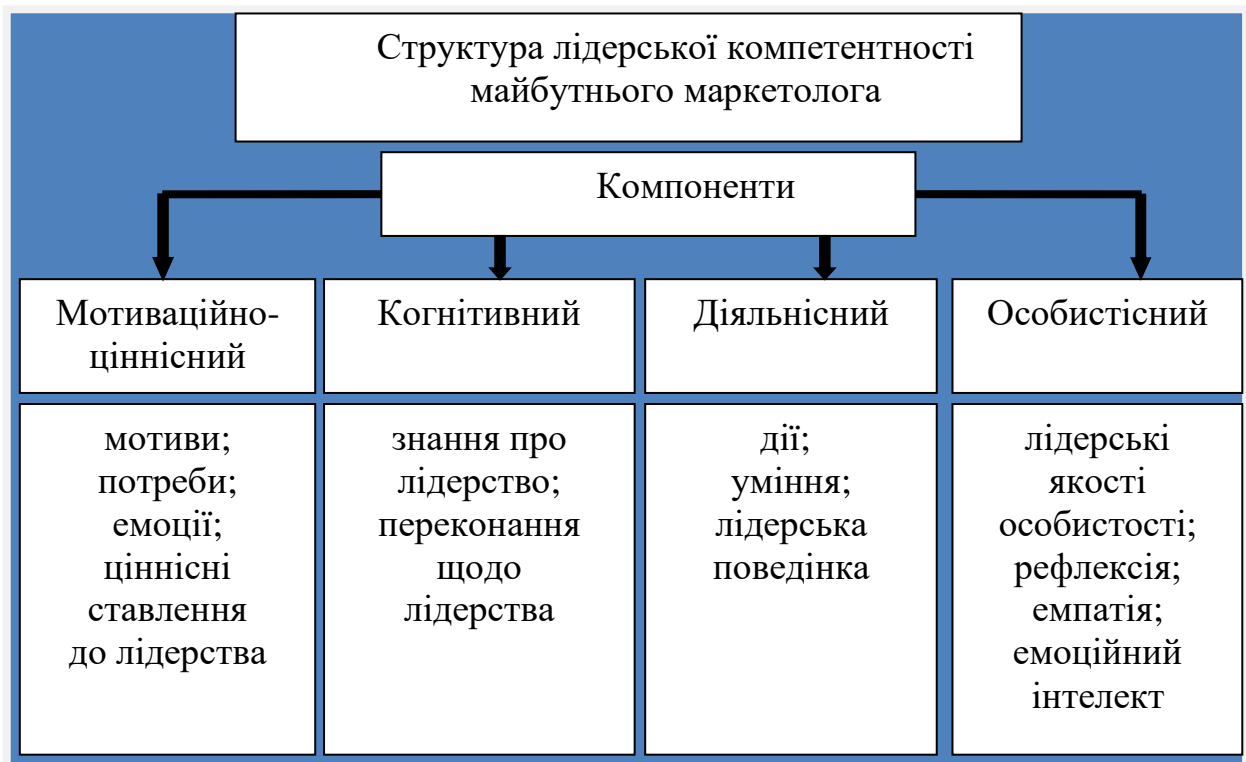
Зарубіжні та вітчизняні дослідники використовують різні підходи до визначення структури лідерської компетентності. Зарубіжні автори показниками сформованої лідерської компетентності вважають конкретні вміння та поведінкові прояви, тоді як у вітчизняних наукових працях лідерська компетентність переважно розглядається як складне утворення, яке містить особистісні риси, знання, навички та моделі поведінки [84; 136]. При цьому обидві групи використовують діяльнісний підхід до розуміння досліджуваної компетентності, тобто розглядають її через призму професійної діяльності.

Проведений аналіз педагогічної літератури дозволив дійти висновку, що різні автори в структурі лідерської компетентності виокремлюють одні і ті самі компоненти, називаючи їх по-різному. Дослідники відносять до структури лідерської компетентності когнітивні компоненти (усвідомлення, оцінка, уявлення тощо), уміння та навички, необхідні для успішної самореалізації фахівця в лідерській діяльності (діяльнісний компонент),



цінності та установки (мотиваційно-ціннісний компонент), а також сукупність лідерських рис та якостей особистості (особистісний компонент). Традиційним є виділення трикомпонентної структури лідерської компетентності. Проте, відповідно до проведеного аналізу наукової літератури, висновковуємо, що не існує загально визнаних структурних компонентів лідерської компетентності.

На підставі аналізу психолого-педагогічних досліджень ми виокремили такі структурні компоненти лідерської компетентності майбутніх маркетологів: *мотиваційно-ціннісний* (мотиви, потреби, емоції, ціннісні ставлення щодо лідерства), *когнітивний* (знання про лідерство, переконання щодо лідерства), *діяльнісний* (дії, уміння, навички, лідерська поведінка, практичне втілення) та *особистісний* (комплекс лідерських якостей, рефлексія, емпатія, емоційний інтелект) (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Структура лідерської компетентності**

Безсумнівно, лише сукупність усіх зазначених компонентів може забезпечити високий рівень лідерської компетентності майбутніх маркетологів. За кожним із компонентів розроблено відповідні критерії та їх

показники, диференційовані за трьома рівнями сформованості згідно із загальноприйнятими науково-педагогічними традиціями.

Отже, розглянемо основні визначені нами компоненти феномену «лідерська компетентність» майбутніх маркетологів.

Першим розглянемо *мотиваційно-ціннісний компонент* лідерської компетентності майбутніх маркетологів, який становлять мотиви, потреби, емоції, загальнолюдські та професійні цінності фахівця.

У категоріально-термінологічному словнику «мотиви» (лат. *movere* – тягти, штовзати) розглядаються з двох позицій: 1) як переважно усвідомлені спонукання особи до діяльності, пов'язані із задоволенням певних потреб; 2) як причини дій і вчинків людини [163].

А. Реан тлумачить «мотив» як «внутрішнє спонукання особистості до відповідного виду активності (діяльність, спілкування, поведінка тощо) пов'язане із задоволенням певної потреби». Своєю чергою, об'єднання стійких мотивів у певній послідовності та вираження спрямованості особистості він розглядає як мотивацію [57, с. 75].

Так, мотиваційний компонент будь-якої компетентності, на думку Н. Мараховської, націлює фахівця на побудову ідеальної моделі «власної діяльності, яка буде орієнтиром його саморозвитку і самовдосконалення» як лідера. Саме цей компонент, на переконання дослідниці, має стати ключовим у формуванні лідерської компетентності спеціаліста, адже він передбачає мотиви і мету, які є рушійними силами в будь-якій діяльності [157]. Сама ж діяльність завжди спрямована на задоволення певних потреб. Для того, щоб стати лідером, людина повинна мати потребу в набутті статусу лідера в групі та мотив, що спонукатиме до задоволення цієї потреби, усвідомлювати лідерство як цінність [207].

Найбільш важливими складниками мотивації фахівця на успішну діяльність у професійній сфері є: потреба в постійному особистому та професійному розвитку, потреба в реалізації своїх професійних умінь, бажання «здорової конкуренції» серед колективу, потреба у просуванні в

кар'єрі; потреба у визнанні іншими свого професіоналізму тощо.

Зауважимо, що мотиваційно-ціннісний компонент у контексті формування лідерської компетентності відображає спрямованість фахівця на лідерство та успіх у професійній діяльності. Цей компонент проявляється через ціннісне ставлення до своєї професії та саморозвитку в ній фахівця будь-якої професії, так само й маркетолога [223].

Б. Головешко у своїй дисертаційній роботі, досліджуючи мотиваційно-ціннісні якості особистості фахівця, також визнає, що мотиваційно-ціннісні якості є особливо важливими у складі лідерської компетентності фахівця, оскільки саме цей комплекс якостей моделює знання та вектор спрямованості дій людини, є стимулом до набуття лідерської позиції в групі, до активної професійної діяльності. Мотиви та цінності формують ставлення особистості не тільки до себе, але й до свого оточення (див. рис. 1.3). Розвиток лідерських якостей у фахівців не може відбутися без сформованості відповідних мотивів і цілей [57].



**Рис. 1.3. Айсберг Спенсера (якості особистості) [108]**

Цілком погоджуємось з науковцем, що мотиваційно-ціннісний компонент лідерських якостей фахівця включає стійку орієнтацію на нові цілі та досягнення, високий рівень наполегливості в досягненні цілей, наявність розвиненого духу суперництва, прояв позитивних емоцій у процесі досягнення мети, високий рівень потреби самореалізації в процесі професійної діяльності, пошук визнання у суспільному середовищі, наявність чітко сформульованого позитивного результату, важливість для особи її професійної діяльності та прагнення до підвищення рівня професіоналізму.

Отже, мотиваційно-ціннісний компонент складається з мотивів та цінностей, що призводять до успіху фахівця як лідера [57].

Серед складників ціннісних орієнтацій мотиваційного компонента лідерської компетентності майбутніх маркетологів ми виділяємо ідею гуманізму, взаємодії на принципах взаєморозуміння, діалогічності, поваги іншої культури й людей, дотримання етичних норм та норм права, на основі яких суб'єкт будує свою поведінку в конкретній ситуації, істину, добро, красу, цілісність, життєвість, унікальність, досконалість, справедливість, порядок, простоту, легкість без зусиль, гру, самодостатність.

Так, можна зробити висновок, що без сформованості відповідних мотивів і цілей, усвідомлення лідерства як цінності, а також базових загальнолюдських та професійних цінностей розвиток лідерської компетентності у фахівців будь-якої спеціальності неможливий.

Наступний компонент – *когнітивний* – становлять знання, якими володіє майбутній фахівець з маркетингу, що дозволяють йому бути лідером.

Знання – це теоретично узагальнений суспільно-історичний досвід, результат оволодіння людиною дійсності, її пізнання. Знання підіймають діяльність на вищий рівень усвідомленості, підвищують упевненість людини в правильності її виконання. Виконання діяльності неможливе без знань [85].

Це перш за все саме знання про лідерство, які дозволяють осмислити його сутність (визначення лідерства, якості та характеристики ефективних лідерів, стилі лідерства), знання психології лідерства, власне уявлення образу успішного лідера, що забезпечують підґрунтя для ефективного виконання маркетологом його функцій.

Також стануть у нагоді знання у сфері управління пріоритетами та боротьби зі стресом (тайм-менеджмент, визначення причини та симптомів стресу та ін.), знання у сфері конфліктології (визначення причин конфлікту, профілактика конфліктів, використання так званих «переваг» конфлікту, знання про способи вирішення конфлікту).

Лідер-маркетолог також володіє знаннями у сфері емоційного

інтелекту, який, за Д. Гоулманом, містить п'ять основних емоційних і соціальних компетенцій, а саме: самосвідомість: уміння чітко розуміти наші емоції в певний момент та здатність доречно використати це вміння при прийнятті рішень; здатність до адекватної оцінки своїх здібностей та впевненість у собі; саморегуляція, а саме вміння усвідомлювати свої емоції та направляти їх у правильному напрямі, так, щоб вони сприяли, а не ставали перешкодою в діяльності; добросовісність; здатність жертвувати задоволенням заради досягнення мети; здатність до повного відновлення після емоційного дистресу; мотивація, тобто використання мотивів для спрямування на досягнення цілей; емпатія: здатність відчувати емоції інших людей, розуміти їхню думку та діяти відповідно; соціальні навички: адекватне використання емоцій у взаєминах; розуміння соціальних ситуацій і стосунків між людьми; спокійна взаємодія; використання згаданих вище навичок для впливу на інших, ведення переговорів і вирішення конфліктів, взаємодії й роботи в команді [63].

Майбутньому фахівцю-маркетологу з розвиненою лідерською компетентністю безперечно знадобляться знання з комунікації та впливу: невербальна комунікація, активне слухання, основи риторики, етики, знання щодо мотивації та організації персоналу, що забезпечують ефективне виконання маркетологом його комунікаційної, кооперативної, організаційної, консультативної та дослідницько-інформаційної функцій.

Фахівець-маркетолог з розвиненою лідерською компетентністю здатен керувати змінами, а задля того має володіти знаннями щодо природи змін (реагування на зміни, стратегії для управління змінами, подолання опору до змін).

Більше того, статус лідера безперечно вимагає всебічного і комплексного розвитку особистості в усіх сферах її діяльності, професійної компетентності в найширшому її розумінні, адже щоб досягнути успіху в професійній діяльності та позиціонувати себе як лідер у колективі, вона має бути розвинутою особистістю, професіоналом своєї справи [183].

Спираючись на зазначене вище, констатуємо, що когнітивний компонент передбачає глибоке усвідомлення майбутніми маркетологами знань щодо лідерства, а саме знання історії розвитку лідерства, стилів та видів лідерства, психології лідерства, власне уявлення образу успішного лідера, а також знання у сфері управління пріоритетами та боротьби зі стресом, конфліктології, емоційного інтелекту.

Наступним компонентом лідерської компетентності майбутніх маркетологів визначено *діяльнісний*. Цей компонент визначається вміннями, діями та поведінкою лідера, тобто активністю, самостійністю та організаційними якостями лідера, він відбиває здатність майбутнього фахівця до застосування своїх знань та вмінь на практиці; а також готовність до втілення власного практичного досвіду з різних сфер життя для досягнення цілей у професійній діяльності, що уможливорює реалізацію маркетологом його професійних обов'язків.

Уміння – це готовність людини успішно виконувати певну діяльність, яка ґрунтується на знаннях та навичках. Уміння формується в процесі виконання учнями різноманітних завдань. Формування вмінь залежить від умов навчання, організації освітнього процесу, індивідуальних особливостей здобувачів освіти [85].

Лідерська поведінка дозволяє активно здійснювати управлінську діяльність щодо командоутворення, управління конфліктами, управління власним часом і часом підлеглих, ефективної комунікації. Також фахівець-маркетолог з розвинутою лідерською компетентністю в змозі не тільки сам впоратися зі стресом, але й допомогти іншим, уміє правильно розставляти пріоритети в житті.

Здатність до практичного використання в нових і складних умовах набутих організаторських і комунікативних знань відіграє ключову роль у системі лідерських якостей [223].

Підкреслимо, що професія «маркетолог» належить до типу професій «людина – людина», а отже, ефективність її виконання буде значною мірою

залежати від уміння здійснювати ефективну комунікацію та організаторську діяльність.

Тобто для реалізації комунікативної та кооперативної функцій майбутні фахівці з маркетингу повинні вміти аналізувати особистість, її стосунки та ставлення до ініціатора спілкування; вміти вступати в контакт, керувати ініціативою в контакті, застосовувати весь комплекс засобів організації контакту на всіх його етапах; уміння налагоджувати позитивний контакт у процесі суб'єкт-суб'єктної взаємодії, що передбачає вміння логічно та послідовно висловлювати свої думки та обґрунтовувати заперечення, володіти технологією взаємодії з людьми [183].

Б. Головешко на прикладі структури лідерських якостей фахівця з адміністративного менеджменту розрізняє інтегративно-діяльнісний та спрямувально-діяльнісний компоненти. Інтегративно-діяльнісний компонент лідерських якостей фахівця включає високий рівень ініціативності та суспільної енергійності, здатність до залучення, активізації, організації й об'єднання інших, системний підхід до аналізу роботи, високий рівень комунікативної енергійності, пластичності, емоційності, а також соціально-перцептивних здібностей [57, с. 65].

Спрямувально-діяльнісні якості фахівця визначають сформованість умінь з ефективного та своєчасного прийняття рішень, активного цілеспрямування і колективу загалом, і окремого співробітника, практичну здатність впливати на діяльність членів організації тощо. Зміст спрямувально-діяльнісних якостей фахівця зумовлений специфікою діяльності, що характеризується спрямованістю на внутрішню діяльність організації та вирішення завдань тактичного характеру великого обсягу [57, с. 65].

На увагу заслуговує думка науковця, що діяльнісний компонент лідерських якостей фахівця включає здатність уявити явище та його структурні елементи, а також здатність до передбачення можливих складностей, схильність до планування діяльності, здатність до

цілепокладання, реалістичне та ієрархічне планування, рішучість і обдуманість під час прийняття рішень, високий рівень здатності оцінити наслідки прийнятих рішень, самокритичність [57].

С. Нестуля розглядає інтегративно-діяльнісний компонент лідерської компетентності як систему організаційних і комунікативних умінь, які забезпечують здатність фахівця-лідера керувати діяльністю групи як єдиної команди. За думкою вченої, цей компонент включає такі вміння: виявляти лідерський потенціал; визначати основні особистісні якості лідера; розвивати потенціал лідера; вирізняти дію «установки особистості» на поведінку послідовників; позбавлятися категоричних форм мислення; бути відкритим новим ідеям та перспективам; утілювати на практиці принципи відповідальності, служіння людям, ініціативності; використовувати ефективні методи виходу із стресових, конфліктних і кризових ситуацій; використовувати тактики розумного переконання; підвищувати ефективність команди; організувати навчання всередині організації; управляти емоційним інтелектом [183]. Отже, ці вміння допомагають маркетологу виконувати свою організаційну функцію.

Як стверджує Б. Головешко, у рамках діяльнісного компонента також є важливою здатність до командної взаємодії, оскільки лідерство передбачає наявність лідера та послідовників, взаємодія та розвиток яких може відбуватися лише за умови скоординованої та взаємоузгодженої діяльності групи [57].

Науковець вважає результатом діяльнісного компонента такі здатності: постійно рухатися вперед, приймати рішення в складних ситуаціях; домагатися поставлених завдань; бачити перспективи; установлювати відносини співробітництва; налаштовуватися на зміни; взаємодіяти з носіями інших стилів при прийнятті рішень, їх упровадженні; формувати команду; управляти персоналом і змінами тощо [57].

Зараз перейдемо до особистісного компонента лідерської компетентності майбутніх маркетологів, який відображає якості людини, які



необхідні фахівцю-маркетологу, щоб бути лідером. У нашому дослідженні ми будемо розглядати якості особистості як стабільні внутрішні особливості людини, які оцінюються позитивно [291]. Майбутні маркетологи мають бути не лише професіоналами, але й особистостями, здатними вільно орієнтуватися в глобальному середовищі, мати широкий світогляд, ефективно комунікувати в різних умовах і культурах, прагнути до лідерства, самовдосконалюватися. Це дозволяє йому більш широко дивитися на проблеми та шляхи їх вирішення та здійснювати управління через задоволення потреб інших, їх внутрішню мотивацію, а не контроль і покарання [183].

Існування *особистісного компонента* у структурі лідерської компетентності майбутніх маркетологів підкреслює *теорія рис* (Т. Бендас [15], Р. Дафт [66], Р. Стогділ [320], О. Тід [254], А. Файоль [306] та ін.), яка полягає у припущенні, що лідер повинен володіти певними рисами особистості, що виділяють його серед послідовників. Також відповідно до методологічного принципу єдності особистості і діяльності *свідомість особистості* виявляється в її *діяльності*.

С. Нестуля відносить до особистісного компонента лідерської компетентності сукупність лідерських рис та якостей особистості, необхідних для успішної реалізації діяльності в будь-якій сфері діяльності. Цей компонент представлений інтелектуальними здібностями (розум, розсудливість, прозорливість, неповторність, концептуальність, освіченість, професіоналізм, розвинуті мовні навички, допитливість, прагнення до пізнання, інтуїція); рисами характеру особистості (ініціативність, амбітність, гнучкість, пильність, творчість, чесність, особистісна гармонія, сміливість, упевненість у собі, урівноваженість, незалежність, мобільність, самостійність, потреба в досягненнях, наполегливість, комунікабельність, енергійність, владність, працездатність, асертивність, прагнення до конкуренції, відповідальність, співчуття); певними рисами лідера (лідерська спрямованість, лідерський потенціал, харизма, захопленість своєю справою,

відповідальність, прагнення до успіху, готовність до змін, прагнення до отримання соціального визнання, задоволення від діяльності, від здійснення соціального впливу, самовдосконалення, впливовість та ін.) [183].

Також важливими є морально-етичні якості, амбітність, працьовитість, ініціативність, відповідальність, підприємливість, цілеспрямованість, рішучість, креативне мислення, творчість, самостійність, стресостійкість.

Ми поділяємо думку Б. Головешка [57], що цей список не є виключним. Процес становлення людини як особистості еволюціонує протягом часу, так саме як і професійна діяльність фахівця-маркетолога. Тому залежно від змін навколишнього середовища з'являються нові якості особистості, що допомагають людині адаптуватись під сучасний світ.

Часто психологи, говорячи про поняття «стиль лідерства», мають на увазі саме риси особистості лідера – стійкий комплекс лідерських якостей, який проявляється в його стосунках із послідовниками [183].

Наступним важливим складником особистісного компонента лідерської компетентності майбутніх маркетологів є емпатія як здатність співчуття, розуміння стану інших. Слово емпатія походить від гр. «em» – в, та «patos», що означає пристрасть, страждання. Як відомо, поняття «емпатія» у психологію ввів Е. Тітченер. З того часу її вивченням займалися зарубіжні та вітчизняні дослідники. Аналіз сучасної літератури, присвяченої вивченню емпатії (О. Макарова [155], Р. Боячис [31], Т. Ахрямкіна [9], М. Обозов [189] та ін.), дає підстави трактувати її як якість особистості, складне психологічне утворення, що включає когнітивно-емоційний і діяльнісно-практичний компоненти, передбачає пізнання емоційних станів іншої людини, співпереживання і співчуття (ідентифікація з об'єктом емпатії) та активне реагування щодо надання дієвої допомоги тому, хто потребує, що відновлює психологічний комфорт суб'єкта емпатії. Оскільки лідерство виникає в спільноті, то фахівцю-маркетологу емпатія потрібна для ефективної взаємодії із членами спільноти, завоювання симпатії, побудови гармонійних стосунків з членами команди, створення атмосфери творчості і взаємодопомоги в

колективі.

Емпатія дозволяє лідеру надихати й переконувати інших, а також чути їх. Здатність відчувати почуття та прагнення інших, організаційна свідомість, яка передбачає здатність розуміти людські стосунки на організаційному рівні та орієнтація на служіння як здатність розпізнати потреби людей, на яких здійснюється вплив, – це те, без чого неможливе формування лідерської компетентності.

У професійній діяльності маркетологів емпатія допомагає налагодити взаєморозуміння, сприяє формуванню позитивного психологічного клімату під час спілкування. Ефективність цього процесу залежить від того, наскільки правильно партнери розуміють один одного та самого себе під час комунікації.

Здатність до рефлексії – самоаналізу, оцінювання власної поведінки, самоконтролю в процесі діяльності є невід’ємною частиною особистісного компонента лідерської компетентності маркетолога [252]. Рефлексивна культура характеризує пізнання й аналіз людиною власної свідомості та діяльності. Рефлексія в психологічній енциклопедії тлумачиться як «розумовий розвиток, спрямований на пізнання людиною себе: поведінки, дій і вчинків, психічних станів, почуттів, здібностей, характеру та інших властивостей своєї особистості».

Сформована рефлексивна культура визначається стійкою мотивацією, впевненістю у власних силах та адекватною самооцінкою, високим рівнем самоконтролю, проявом особистої відповідальності до себе і до інших, прагненням до досягнень у різних видах діяльності; узагальненістю та системністю теоретичних знань, здатністю до постійного аналізу й оцінки своєї професійної діяльності та самого себе як її суб’єкта; високим рівнем сформованості рефлексивних умінь, креативністю та здатністю до активного саморозвитку [199].

Активізація рефлексивної позиції пов’язана з орієнтацією людини на саморозвиток, самовдосконалення, прагненням до самоствердження.

О. Керекеша характеризує оцінно-рефлексивну самостійність як здатність до пошуку професійно та особистісно значущої інформації, уміння здійснювати ефективну комунікацію в процесі виконання та представлення результатів роботи, вміння мислити критично та генерувати нові ідеї та альтернативні рішення, планувати подальший професійний розвиток з метою кар'єрного зростання, що, безумовно, важливо при формуванні лідерської компетентності майбутніх маркетологів [115].

Ми знов погоджуємось з Б. Головешком у тому що, емоційно-рефлексивні якості особистості фахівця-маркетолога передбачають здатність до розпізнання й управління власними емоціями з метою подолання різноманітних стрес-факторів і, як наслідок, підтримання психічного здоров'я. Наявність таких здібностей у фахівця, за думкою дослідника, є обов'язковою умовою для прояву лідерської позиції в колективі. Також емоційно-рефлексивні якості передбачають уміння розпізнавати та управляти емоціями інших, що, своєю чергою, є необхідною умовою для набуття лідерських здібностей з інтеграції та цілеспрямованого колективу [57].

Професійна рефлексія або рефлексивна самоорганізація професіонала сприяє його особистісно-професійному розвитку, що загалом забезпечує інноваційні процеси в професійній сфері фахівця. Адекватність професійних домагань досягається через рефлексію вимог професіограми фахівця: здатність особистості пізнавати та аналізувати себе як суб'єкта професійної економічної діяльності, усвідомлення професійних вимог, аналіз власних потенційних можливостей, усвідомлення в собі професійних переваг та недоліків, усвідомлення власної професійної унікальності, переосмислення професійних стереотипів, усвідомлення рівня здатності корегувати професійну діяльність.

Рефлексивність не є вродженою якістю, її можна розвивати, це потребує ретельного аналізу зовнішніх впливів, але водночас рефлексія пов'язана із усвідомленням конкретної особистої мети. Рефлексивні вміння фахівця-маркетолога дозволяють створити позитивно критичну особистість,

асертивну в поведінці й активну щодо суспільної реалізації.

Ефективному лідерству сприяє й оволодіння емоційним інтелектом – здатністю пояснювати власні емоції та емоції інших з тим, щоб використовувати отриману інформацію для реалізації цілей. Компонентами емоційного інтелекту є самосвідомість, саморегуляція, мотивація, соціальні навички. Лідерська компетентність у цьому випадку полягає у здатності до самоконтролю, наполегливості, самомотивування на діяльність, розуміння власних емоцій і емоцій інших людей та врахування їх у підтриманні сприятливих стосунків з іншими [148]. Емоційний інтелект допомагає розуміти та виражати емоції, використовувати їх для сприяння мисленню та аргументації, переконування, а також ефективно управляти своїми емоціями та емоціями інших людей [22].

Аналізуючи дослідження вчених за цією проблематикою, вважаємо цікавим існування терміна «емоційна компетентність», який можна представити таким чином: емоційна компетентність = емоційний інтелект + лідерська компетентність.

Отже, доходимо висновку, що лідерська компетентність майбутніх маркетологів, як саме і її компоненти, у більшості випадків не є вродженим феноменом, а виникає в результаті певного досвіду людини, який ґрунтується на її позитивному ставленні до цього феномену, усвідомленні мотивів і потреб у ньому, набутих знаннях, умінь та особистісних якостей людини, які потім знаходять практичне втілення у вигляді лідерської поведінки.

Виділені нами компоненти структури лідерської компетентності майбутнього маркетолога слугують базою для розробки методики її формування.

Підсумовуючи викладене, можемо зробити такі висновки:

1. Зарубіжні та українські дослідники використовують різні підходи до визначення структури лідерської компетентності. Зарубіжні автори показниками сформованої лідерської компетентності вважають конкретні вміння та поведінкові прояви, тоді як у вітчизняних наукових працях

лідерська компетентність переважно розглядається як складне утворення, яке містить особистісні риси, знання, навички та моделі поведінки. При цьому обидві групи використовують діяльнісний підхід до розуміння досліджуваної компетентності, тобто розглядають її через призму професійної діяльності.

2. Проведений аналіз педагогічної літератури дозволив дійти висновку, що різні автори в структурі лідерської компетентності виокремлюють одні і ті самі компоненти, називаючи їх по-різному. Дослідники відносять до структури лідерської компетентності когнітивний компонент (усвідомлення, оцінка, уявлення тощо), уміння та навички, необхідні для успішної самореалізації фахівця в лідерській діяльності (діяльнісний компонент), цінності та установки (мотиваційно-ціннісний компонент), а також сукупність лідерських рис та якостей особистості (особистісний компонент). Установлено, що високий рівень розвитку кожного із зазначених компонентів відповідно забезпечує високий рівень сформованості лідерської компетентності.

3. На підставі аналізу психолого-педагогічних досліджень нами було виокремлено та визначено сутність структурних компонентів лідерської компетентності майбутніх маркетологів: мотиваційно-ціннісний, когнітивний, діяльнісний та особистісний. Мотиваційно-ціннісний компонент лідерської компетентності майбутніх маркетологів становлять мотиви, потреби, емоції та цінності фахівця. Когнітивний компонент містить знання, якими володіє майбутній фахівець з маркетингу щодо лідерської діяльності. Діяльнісний компонент визначається діями, уміннями та поведінкою лідера. До особистісного компонента лідерської компетентності майбутніх маркетологів належать якості людини, необхідні для успішної реалізації лідерської діяльності, рефлексія, емпатія, емоційний інтелект.

### **1.3. Діагностика вихідного рівня сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів**

У підрозділах 1.1 і 1.2 дисертації нами були розкриті теоретико-методологічні засади проблеми формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки, що становить достатню методолого-теоретичну базу для подальшої реалізації дослідження.

Експеримент відбувався за чотирма основними етапами: констатувальним (2019 р.), основним (2019 – 2020 р.), формувальним (2020 – 2021 р.) та узагальнювальним (2022 р.).

Експериментальна робота передбачала використання певної сукупності методів: теоретичні методи аналізу, систематизації, порівняння, узагальнення та класифікації філософських, психологічних, педагогічних наукових положень; педагогічний експеримент, анкетування, спостереження, опитування, бесіди, самоаналіз, експертна оцінка, кількісний та якісний аналіз оцінок та самооцінок; методи математичної статистики.

Розробка методів експериментального дослідження, відбір методів обробки отриманих даних здійснювалися з урахуванням наукових праць з методології та методики педагогічних досліджень Ю. Бабанського [11], С. Гончаренка [60], Р. Нємова [236], П. Образцова [236], І. Підласого [204], В. Сидоренка [234], С. Сисєвої [236], А. Хуторського [273]; методів математичної статистики в педагогіці (М. Грабар [64], С. Коваленко [225], К. Краснянська [64], В. Руденко [225], А. Стеценко [225], О. Сидоренко [225], С. Скворцов [225] та ін.).

На констатувальному етапі теоретично обґрунтовано сутність феномену «лідерська компетентність майбутнього маркетолога», а також зміст, структуру і характеристики його компонентів; теоретично розглянуто проблему дослідження через аналіз й узагальнення науково-методичних джерел, результатів дисертаційних робіт, нормативно-правової документації

ЗВО, освітньо-професійних програм, робочих навчальних програм ЗВО, що здійснюють підготовку бакалаврів за спеціальністю «Маркетинг» тощо; розроблено наукові та методологічні засади експерименту, представлено методичний інструментарій, встановлено кількісний і якісний склад учасників експерименту (науково-педагогічний склад, куратори академічних груп, керівництво факультетів, здобувачі, які беруть участь в експерименті, досвідчені маркетологи); здійснено анкетування здобувачів, викладачів, випускників ЗВО, що працюють на посадах маркетологів.

Результатом стало діагностування реального рівня сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки.

У межах **основного етапу** обґрунтовано концепцію дослідження та розроблено педагогічну технологію формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки.

На **формульовальному етапі** відповідно до завдань дослідження здійснено впровадження розробленої педагогічної технології в практику університетської освіти.

На **узагальнювальному етапі** систематизовано отриману статистичну інформацію, доведено ефективність розробленої технології, сформульовано загальні висновки дисертації, розроблено методичні рекомендації, підготовлено рукопис дисертації.

До участі в експерименті було залучено 352 студенти (КГ – 178 осіб, ЕГ – 174 особи) спеціальності 075 «Маркетинг», 18 науково-педагогічних працівників ЗВО, а також 15 випускників ЗВО із досвідом роботи, які працюють маркетологами в різних організаціях та підприємствах (рис. 1.4).

Дослідницько-експериментальна робота проводилась на базі таких закладів вищої освіти, як: ВНЗ Університет імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро), ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», «Дніпровський державний аграрно-економічний університет», «Класичний приватний університет».





**Рис. 1.4. Склад респондентів, які взяли участь в експерименті**

У процесі реалізації констатувального експерименту застосовано теоретичні (аналіз навчальної документації, а саме освітньо-професійних та робочих програм спеціальності) та емпіричні (анкетування, тестування, опитування, інтерв'ю, спостереження, оцінювання експертами тощо) методи дослідження. У процесі розроблення анкет використовували різні типи запитань, для респондентів пропонувались переважно тести.

Результати роботи апробовано на всіх етапах дослідження, зокрема під час участі в міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, семінарах, круглих столах та ін.

З метою проведення педагогічного експерименту наступним етапом нашого дослідження є визначення критеріїв, показників та рівнів сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів.

У науковій літературі існує безліч тлумачень терміна «критерій», в «Енциклопедії освіти» критеріями і показниками якості навчальної діяльності називають сукупність ознак, на основі яких складається оцінка умов, процесу й результату навчальної діяльності, що відповідають поставленим цілям [220]; критерій є однією з ключових об'єктивних ознак, мірилом для визначення та кваліфікації чого-небудь [183]; становить основу порівняння [236]; міру оцінювання досліджуваного явища [216]; сукупність показників, які дають якісно-кількісну характеристику стану сформованості певної компетентності на певному рівні [86], ознаку, на підставі якої здійснюється визначення будь-якого явища, процесу [208] тощо.

У педагогіці критерій має відповідати певним вимогам:

- адитивність (критерій складається з суми його показників);
- адекватність (критерій має бути адекватним сутності предмета, що вивчається);
  - кількісність (критерій може вимірюватися у цифрах, при цьому якісні показники мають бути в єдності з кількісними);
  - діагностичність (дозволяє йому бути доступним для спостереження й оцінювання);
  - складатися мінімум з трьох показників;
  - відбивати провідні закономірності природи та розвитку певного явища в часі та освітньому просторі;
  - відображати зв'язок між компонентами досліджуваного явища.

Отже, при визначенні критеріїв діагностування рівня сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів ми маємо дотримуватися основних закономірностей процесу формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів: критерії мають відбивати зв'язки між усіма компонентами лідерської компетентності майбутніх маркетологів; якісні показники мають відповідати кількісним; критерії мають демонструвати динаміку вимірюваної якості в часі.

Так, спираючись на наукові дослідження та розроблену нами структуру лідерської компетентності, яку розглядаємо як складне утворення, ми виділили критерії лідерської компетентності майбутніх маркетологів відповідно до сукупності її компонентів: мотиваційно-ціннісний, когнітивний, діяльнісний та особистісний. Таким чином, у нашому дослідженні всі компоненти лідерської компетентності майбутнього маркетолога мають відповідні критерії, кожен з яких містить сукупність показників (див. додаток Г). Показник є виявленням суті якостей процесу чи явища, а рівень сформованості лідерської компетентності майбутнього маркетолога, своєю чергою, є ступенем постійності та тривалості прояву показників розвитку лідерської компетентності у свідомості й поведінці майбутнього фахівця-маркетолога [42].

Перший критерій, *мотиваційно-ціннісний*, характеризують мотиви, потреби, емоції та цінності фахівця, що зумовлюють успіх та ефективність діяльності майбутнього маркетолога як лідера. Показником *мотиваційно-ціннісного критерію* визначено ступінь усвідомлення майбутнім маркетологом лідерства як цінності, відповідно до цього є потреба в досягненні мети, мотивація на досягнення успіху, здорова конкуренція та визнання іншими, спрямованість на професіоналізм та саморозвиток, а також загальнолюдські та професійні цінності фахівця, як-от: гуманізм, взаємодія на принципах взаєморозуміння та поваги до людей та інших культур, етичних норм і права.

Високий рівень сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів за мотиваційно-ціннісним критерієм характеризується усвідомленням лідерства як цінності, а також інших загальнолюдських цінностей (повага, взаєморозуміння, дотримання етичних норм та права, стремління до гармонії з навколишнім світом та собою, добро, істина, справедливість та ін.), наявністю потреби в досягненні мети, прагненням до лідерства-служіння та готовності приносити користь іншим у своїй діяльності, мотивацією до успіху, спрямованістю на професіоналізм, високою впевненістю в собі та готовністю ризикнути заради успіху.

Середній рівень сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів за мотиваційно-ціннісним критерієм визначається певним інтересом до лідерства, який є недостатнім, щоб визнавати його цінністю, а також певним усвідомленням загальнолюдських цінностей (повага, взаєморозуміння, дотримання етичних норм та права, стремління до гармонії з навколишнім світом та собою, добро, істина, справедливість та ін.); частковою мотивацією на досягнення успіху, недостатнім ступенем упевненості в результаті та спрямованості на професіоналізм, недостатньою впевненістю в собі та готовністю ризикнути заради успіху, нестійким бажанням до служіння іншим.

Низький рівень сформованості лідерської компетентності за

мотиваційно-ціннісним критерієм мають студенти з незначними проявами лідерської поведінки, а саме відсутністю усвідомлення лідерства як цінності, а також недостатнє усвідомлення загальнолюдських цінностей; низькою мотивацією на досягнення успіху та спрямованістю на професіоналізм; низьким ступенем впевненості в результаті; низькою впевненістю в собі та низьким рівнем готовності ризикнути заради успіху, слабо вираженим бажанням до служіння іншим.

Другий критерій рівня сформованості досліджуваної компетентності – *когнітивний*. Показником *когнітивного критерію* лідерської компетентності майбутнього маркетолога визначено повноту та міцність засвоєння знань, які необхідні студенту, щоб бути лідером у майбутній професійній діяльності. Це теоретичні загальнонаукові, соціально-педагогічні, психолого-педагогічні знання про феномен лідерства, стилі лідерства, знання про риси ефективних лідерів, функції, які вони виконують, власне уявлення образу успішного лідера, знання про відмінності між формальним та неформальним лідерством, умови становлення ефективної команди, особливості організаторської діяльності тощо [183].

Високому рівню сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів за когнітивним критерієм притаманні наявність у студента глибоких та стійких знань про феномен лідерства, стилі лідерства, риси ефективних лідерів, функції, які вони виконують, наявність чіткого уявлення образу успішного лідера, студент добре обізнаний про відмінності між формальним та неформальним лідерством, особливості організаторської діяльності, має глибокі знання у сфері комунікацій та впливу, управління пріоритетами, боротьби зі стресом, конфліктології, емоційного інтелекту.

Середній рівень сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів за когнітивним критерієм визначається фрагментарними знаннями про феномен лідерства, стилі лідерства, риси ефективних лідерів, функції, які вони виконують, є часткове уявлення образу успішного лідера, студент частково обізнаний про відмінності між формальним та

неформальним лідерством, має часткове уявлення про лідерську компетентність та особливості організаторської діяльності, фрагментарні знання у сфері комунікацій та впливу, управління пріоритетами, боротьби зі стресом, конфліктології, емоційного інтелекту.

Низький рівень сформованості лідерської компетентності за когнітивним критерієм мають студенти з обмеженими знаннями про феномен лідерства, стилі лідерства, про риси ефективних лідерів, функції, які вони виконують, відсутністю власного уявлення образу успішного лідера, відсутністю знань про відмінності між формальним та неформальним лідерством, лідерську компетентність та особливості організаторської діяльності, поверховими знаннями у сфері комунікацій та впливу, управління пріоритетами, боротьби зі стресом, конфліктології, емоційного інтелекту.

Наступний критерій, *діяльнісний*, становить ступінь оволодіння діями та поведінкою, що відповідають уявленням про лідера та застосування своїх знань та вмінь на практиці.

Показником сформованості *діялісного критерію* обрано ступінь володіння лідерськими вміннями та рівень їх застосування в різновидах лідерської діяльності.

Високий рівень сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів за діялісним критерієм характеризується стійкістю лідерської поведінки, а саме високим рівнем сформованості вмінь з прийняття рішень, активного цілеспрямування колективу, командної взаємодії; високою практичною здатністю впливати на діяльність членів організації; розвиненими аналітичними здібностями; використанням ефективних методів виходу із стресових, конфліктних і кризових ситуацій; розвиненим умінням здійснювати ефективну комунікацію; розвиненими навичками цілепокладання та бажанням служити людям.

Середній рівень сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів за діялісним критерієм визначається нестабільністю проявів лідерської поведінки, а саме: нестійкими вміннями з прийняття рішень та

цілеспрямування колективу; опосередкованим володінням навичками командної взаємодії; не дуже розвиненими аналітичними здібностями; не завжди ефективними комунікаційними навичками та навичками виходу із стресових, конфліктних і кризових ситуацій; помірним рівнем емоційного інтелекту; періодичною здатністю генерувати нові ідеї; частковою здатністю до цілепокладання та недостатнім бажанням служити людям.

Низький рівень сформованості лідерської компетентності за діяльнісним критерієм мають студенти з незначними проявами лідерської поведінки, а саме низьким рівнем сформованості вмінь з прийняття рішень, активного цілеспрямування колективу; низькими навичками командної взаємодії; низькими комунікаційними навичками та навичками виходу із стресових, конфліктних і кризових ситуацій; низьким рівнем емоційного інтелекту; невираженим творчим потенціалом; слабким рівнем здатності до цілепокладання та бажання служити людям.

Останній критерій діагностування рівня сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів – це *особистісний* критерій. Його показником є ступінь сформованості рис та якостей, необхідних для успішної реалізації діяльності фахівця-маркетолога як лідера, а також емоційного інтелекту, рефлексії (професійне усвідомлення студента в межах реалізації лідерської діяльності, самооцінка її результативності, можливість корекції результатів лідерської діяльності на різних етапах її реалізації) та емпатії.

Високий рівень сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів за особистісним критерієм характеризується чіткими проявами у студентів інтелектуальних здібностей, рис характеру особистості та певних рис, притаманних лідеру (наполегливість, харизма, захопленість своєю справою), морально-етичних якостей, рефлексії, емпатії, розуміння власних та чужих емоцій й управління власними емоціями та емоціями інших людей.

Середній рівень сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів за особистісним критерієм визначається помірним рівнем прояву у студентів інтелектуальних здібностей, рис характеру особистості та

певних рис, притаманних лідеру (наполегливість, харизма, захопленість своєю справою), морально-етичних якостей, рефлексії, емпатії, поверхове розуміння власних та чужих емоцій й управління власними емоціями та емоціями інших людей.

Низький рівень сформованості лідерської компетентності за особистісним критерієм мають студенти з низьким рівнем прояву інтелектуальних здібностей, рис характеру особистості та певних рис, притаманних лідеру (наполегливість, харизма, захопленість своєю справою), морально-етичних якостей, рефлексії, емпатії, відсутністю здатності розуміти власні та чужі емоції й управляти власними емоціями та емоціями інших людей, не усвідомлюється вплив власних емоцій на поведінку.

Для виявлення рівня сформованості компонентів лідерської компетентності нами було використано трирівневу шкалу оцінювання рівня показників критеріїв та виділено такі рівні: низький, середній і високий.

Виділені критерії, показники та рівні сформованості лідерської дозволили нам виявити реальний стан досліджуваного нами феномену.

Питальники, які були нашим інструментарієм для виявлення стану лідерської компетентності майбутніх маркетологів, подано в додатках Д та Е (анкети для студентів-бакалаврів, викладачів, деканів з соціально-виховної роботи, кураторів академічних груп). Це тест «Потреба в досягненнях» Ю. Орлова [167] (див. додаток И); діагностика особистості на мотивацію до успіху (за методикою Т. Елерса) [168] (див. додаток Н); виявлення здатності до рефлексії, осмислення професійного образу «Я», сформованості професійно-особистісних якостей – методика q-сортування (В. Стефансон) [165] (див. додаток П); «Самоактуалізаційний тест (САТ)» (шкала цінностей та потреба в пізнанні) [255]; тест «Самооцінка схильності до лідерства» (Н. Фетіскін, В. Козлов, Г. Мануйлов) [271] (див. додаток М); авторський тест для визначення рівня сформованості когнітивного компонента лідерської компетентності майбутніх маркетологів (див. додаток Ж); тест «ЕмІн» [57] (див. додаток Р); методика діагностики комунікативних та організаторських

здібностей КОС-2 (В. Синявський, Б. Федоришин) [169] (див. додаток К); методика «Діагностика рівня емпатії» [9] (див. додаток С); тест «Діагностика лідерських здібностей» Є. Жарикова, Є. Крушельницького [71] (див. додаток Л); онлайн-тест на аналітичні здібності [256].

Ми обрали перераховані вище методики, ґрунтуючись на таких критеріях відбору:

- змістова відповідність методики досліджуваному феномену;
- доступність методики для реалізації, підрахунку та інтерпретації результатів;
- можливість використання вибраних методик в освітньому процесі закладу вищої освіти.

Розпочнемо аналіз результатів констатувального етапу експерименту (див. табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

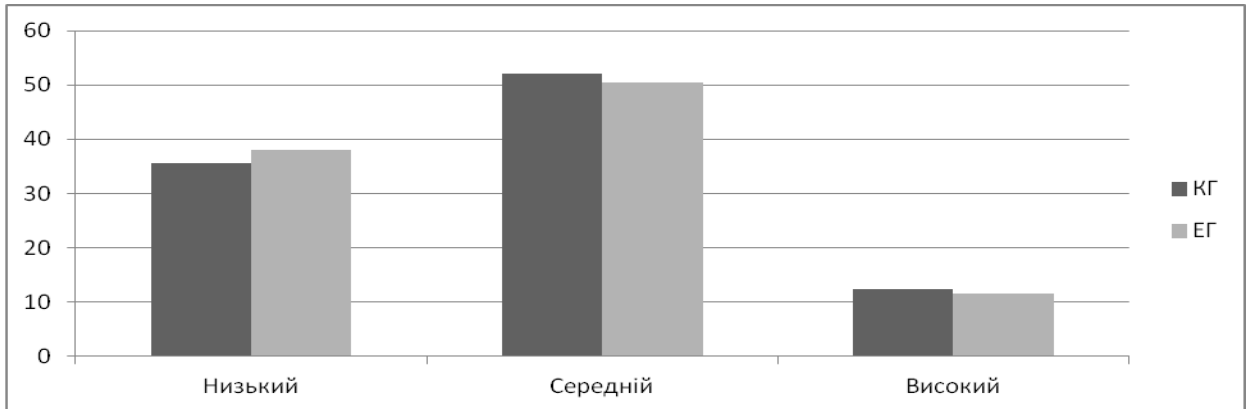
**Оцінка рівня лідерської компетентності майбутніх маркетологів  
(констатувальний експеримент)**

№	Компоненти	Групи	Рівні розвитку, %		
			Низький	Середній	Високий
1	Мотиваційно-ціннісний	КГ	31,7	57,3	11,0
		ЕГ	33,2	56,0	10,8
2	Когнітивний	КГ	38,2	51,4	10,4
		ЕГ	39,7	49,8	10,5
3	Діяльнісний	КГ	32,3	52,0	15,7
		ЕГ	38,0	49,7	12,3
4	Особистісний	КГ	39,9	47,3	12,8
		ЕГ	41,2	46,7	12,1
Загальний рівень		КГ	35,6	52,0	12,4
		ЕГ	38,0	50,5	11,5

Рівні сформованості критеріїв лідерської компетентності майбутніх маркетологів визначалися як середнє арифметичне рівня сформованості за кожним критерієм. Порівняння результатів контрольної й експериментальної



груп у межах констатувального етапу експерименту подано на рис. 1.5.



**Рис. 1.5. Порівняння загального рівня сформованості лідерської компетентності контрольної та експериментальної груп у процесі констатувального етапу експерименту**

Для порівняння отриманих статистичних даних ми використали критерій Пірсона  $\chi^2$  (див. додаток В). Для цього ми зробили два припущення:

$H_0$ : – експериментальна група за кількістю студентів з високим та середнім рівнем лідерської компетентності не відрізняється від контрольної групи;

$H_1$ : – експериментальна група за кількістю студентів з високим та середнім рівнем лідерської компетентності відрізняється від контрольної групи.

Установлено, що для кількості ступенів свободи  $\chi_{кр}^2 = \begin{cases} 5,991, & p \leq 0,05 \\ 9,21, & p \leq 0,01 \end{cases}$ , де  $p$  – рівень значущості.  $\chi_{емп}^2 = 0,247$ . Розбіжності між двома розподілами (контрольна та експериментальна групи) можна вважати значущими, якщо  $\chi_{емп}^2$  досягає чи перевищує  $\chi_{0,05}^2$ , та тим паче достовірною, якщо  $\chi_{емп}^2$  досягає чи перевищує  $\chi_{0,01}^2$ . У цьому випадку  $\chi_{емп}^2 < \chi_{кр}^2$ , тобто розбіжності між цими розподілами (контрольна та експериментальна групи) статистично не достовірні. Тому приймаємо гіпотезу  $H_0$ .

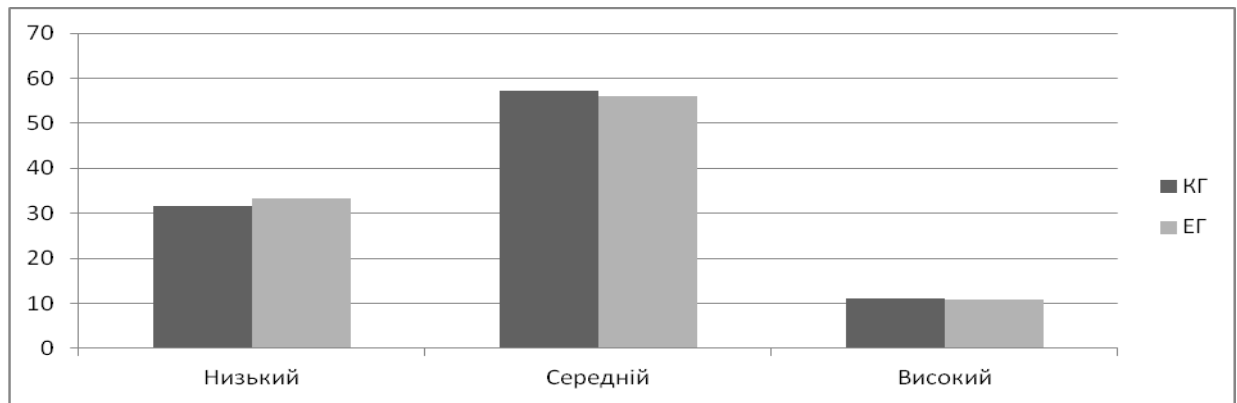
Відтак, на етапі констатувального експерименту ми здійснили відбір контрольної та експериментальної груп та довели, що вони є рівноцінними (див. додаток В, табл. В.1).

Перейдемо до якісного аналізу даних, які ми отримали в результаті констатувального етапу експерименту.

Дослідження лідерської компетентності майбутніх маркетологів за мотиваційно-ціннісним критерієм проводилось за кількома методиками: тест Ю. Орлова «Потреба в досягненнях» [167], «Самоактуалізаційний тест (САТ)» (автори Ю. Альошина, Л. Гозман, М. Заника, М. Кроз) [255].

Тест «Потреба в досягненні» включає 23 твердження, на які треба було відповісти «Так» або «Ні». За кожен збіг відповіді з ключем випробовуваному нараховується 1 бал. Чим більшу суму балів набирає респондент, тим більшою мірою в нього виявлена потреба в досягненнях (див. додаток Е).

Також було використано «Самоактуалізаційний тест (САТ)» (автори Ю. Альошина, Л. Гозман, М. Заника, М. Кроз) [255]. Високий бал за шкалою цінностей свідчить про те, що людина поділяє загальнолюдські цінності, до переліку яких А. Маслоу відносив такі, як істина, добро, краса, цілісність, життєвість, унікальність, досконалість, справедливість, порядок, простота, легкість без зусиль, гра, самодостатність. Перевага цих цінностей указує на прагнення до гармонійного буття та відносин із людьми. Висока потреба в пізнанні характерна для особистості, яка виявляє наполегливість у досягненні цілей і завжди відкрита новим ідеям та досвіду [131]. Результати діагностики за методикою САТ рахувалися за кількістю відповідей, що збігалися з дешифратором: шкала цінностей (15) та потреба в пізнанні (15). Усього 30 відповідей. Визначено такі рівні: високий – 25 – 30 балів; достатній – 20 – 24 бали; низький – менше 20 балів. За результатами таблиці 1.1 у переважної більшості студентів ЕГ і КГ сформованість лідерської компетентності за мотиваційно-ціннісним критерієм має низький (ЕГ – 33,2% і КГ – 31,7%) та середній (ЕГ – 56,0% і КГ – 57,3%) рівень відповідно.



**Рис. 1.6. Порівняння показників мотиваційно-ціннісного критерію контрольної та експериментальної груп у межах констатувального експерименту**

Тобто майбутні маркетологи мають певний інтерес до лідерства та самовдосконалення себе як особистості та як майбутнього фахівця професіонала, але він недостатній, щоб визнавати його цінністю, їм притаманна часткова мотивація на досягнення успіху, але вони виявляють недостатній ступінь упевненості та спрямованості на результат, не всі респонденти вважають себе впевненою в собі людиною та готові ризикнути заради успіху. У певній кількості студентів відмічається здебільшого низький рівень мотивації на досягнення успіху та спрямованості на професіоналізм, низький інтерес до лідерства та самовдосконалення себе як особистості та як майбутнього фахівця професіонала, низький ступінь упевненості в собі та спрямованості на результат, слабо виражене бажання до служіння іншим.

*Таблиця 1.2*

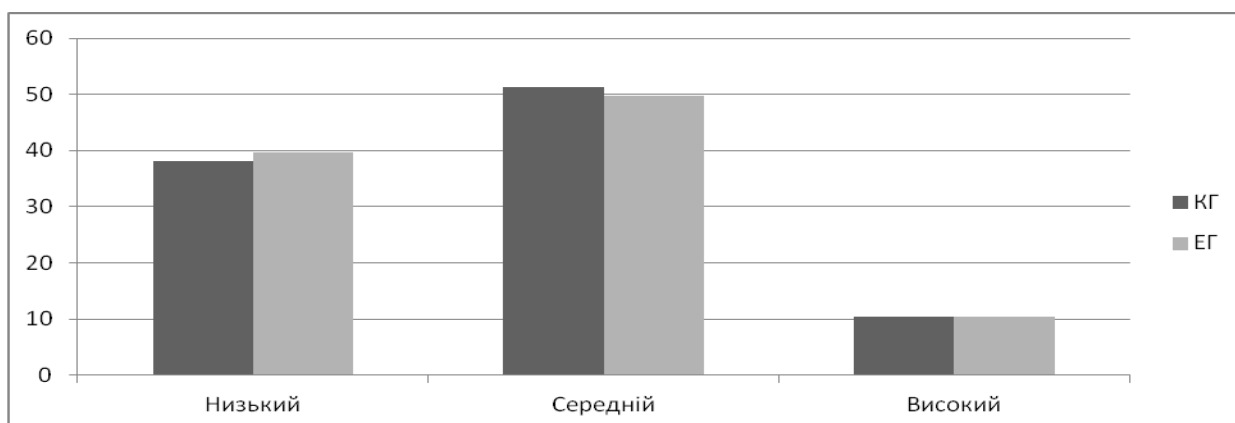
**Рівень сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів за мотиваційно-ціннісним критерієм**

Рівень сформованості	Майбутні маркетологи (352 особи), %	
	КГ	ЕГ
Високий	11,0	10,8
Середній	57,3	56,0
Низький	31,7	33,2

Підкреслимо, що педагогічна технологія повинна бути направлена на широке осмислення випробуваними та прийняття ними факту надзвичайної значущості мотивації у професійному успіху фахівця, оскільки формальні, «нав'язані» зовні мотиви не призведуть до бажаного результату, зокрема формування лідерської компетентності.

Опитування щодо визначеності рівня сформованості **когнітивного компонента** досліджуваної компетентності проводилось за авторською методикою, яка включала питання щодо розуміння понять «лідерство», «мотив», «рефлексія», «емоційний інтелект» структури лідерської компетентності, формального та неформального лідерства, навичок лідера у сфері взаємодії з послідовниками, навичок етичного лідера (див. додаток Ж).

Як свідчать узагальнені результати, сформованість лідерської компетентності у студентів ЕГ і КГ за когнітивним критерієм теж відповідає середньому (ЕГ – 49,8% і КГ – 51,4%) та низькому (ЕГ – 39,7% і КГ – 38,2%) рівням відповідно (див. рис. 1.7). При цьому підкреслимо, що питальник мав форму тесту, тобто студентам було запропоновано варіанти відповідей, що, на нашу думку, деякою мірою вплинуло на результати тестування на користь студентів щодо рівня сформованості цього компонента.



**Рис. 1.7.** Порівняння показників когнітивного критерію контрольної та експериментальної груп у межах констатувального етапу експерименту

Отже, узагальнення результатів анкетування щодо когнітивного компонента дає змогу зробити висновок, що студенти частково обізнані про феномен лідерства, лідерську компетентність та особливості організаторської

діяльності, відмінності між формальним та неформальним лідерством; вони мають фрагментарні знання у сфері комунікацій та впливу, управління пріоритетами, боротьби зі стресом, конфліктології, емоційного інтелекту.

У деяких студентів узагалі відсутні знання про лідерську компетентність, відмінності між формальним та неформальним лідерством, особливості організаторської діяльності; є досить поверхові знання у сфері комунікацій та впливу, управління пріоритетами, боротьби зі стресом, конфліктології, емоційного інтелекту.

Це дає змогу зробити висновок про недостатню обізнаність респондентів щодо лідерської компетентності та переконує в необхідності внесення коректив у роботу університету з проблеми розвитку лідерської компетентності (див. табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

**Рівень сформованості лідерської компетентності майбутніх  
маркетологів за когнітивним критерієм**

Рівень сформованості	Майбутні маркетологи (352 особи), %	
	КГ	ЕГ
Високий	10,4	10,5
Середній	51,4	49,8
Низький	38,2	39,7

Для визначення рівнів сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів за **діяльнісним** критерієм ми використали методику визначення комунікативних і організаційних схильностей КОС-2» (В. Синявський, Б. Федоришин) [169] та тест на аналітичні здібності [256]. Рівні комунікативних і організаторських схильностей слід визначати залежно від набраних балів за цими параметрами. Максимальна кількість балів окремо за кожним параметром – 20. Бали підраховують окремо за комунікативними й окремо за організаторськими схильностями за

допомогою ключа для обробки даних «КОС-2». Кожна відповідь «так» чи «ні» – 1 бал. Також при діагностиці було використано кейси [Додаток Ф] та експертну картку з оцінки рівня лідерської компетентності студентів за результатами певних видів діяльності [Додаток Х].

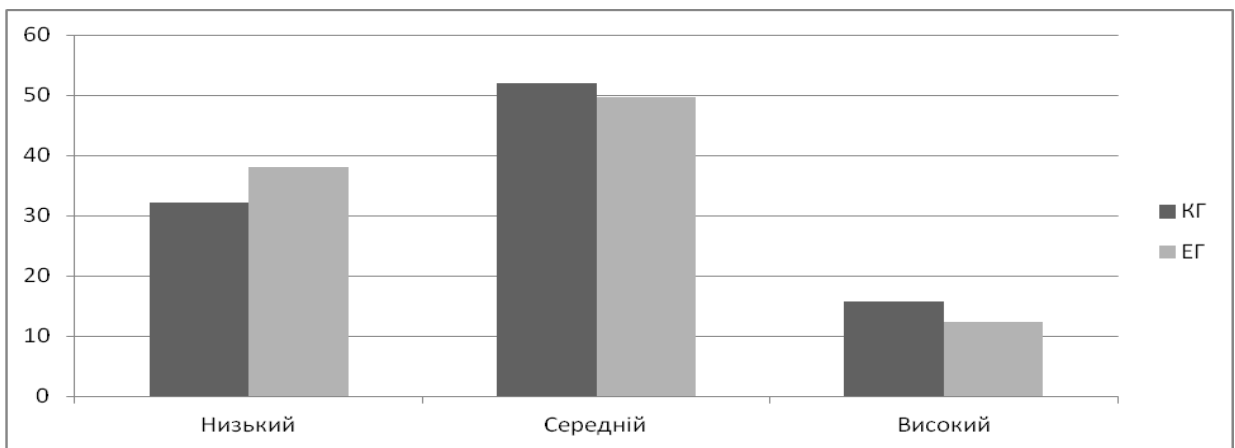
Таблиця 1.4

**Рівень сформованості лідерської компетентності майбутніх  
маркетологів за діяльнісним критерієм**

Рівень сформованості	Майбутні маркетологи (352 особи), %	
	КГ	ЕГ
<b><i>Організаторські здібності</i></b>		
Високий	15,5	13,2
Середній	54,0	54,2
Низький	30,5	33,3
<b><i>Аналітичні здібності</i></b>		
Високий	16,7	11,6
Середній	44,3	40,2
Низький	38,7	48,2
<b><i>Комунікативні здібності</i></b>		
Високий	14,9	11,9
Середній	56,9	54,7
Низький	29,4	33,3
<b><i>Загальний рівень розвитку діяльнісного компонента</i></b>		
Високий	15,7	12,3
Середній	52,0	49,7
Низький	32,3	38,0

Більшість студентів за діяльнісним критерієм мають середній рівень (ЕГ – 49,7%, КГ – 52,0%), а також низький рівень (ЕГ – 38,0%, КГ – 32,3%)

показників, а саме нестійкі вміння з прийняття рішень, активного цілеспрямованого колективу, прояву ініціативи; опосередковане володіння навичками командної взаємодії; не дуже розвинені аналітичні здібності; не завжди ефективні комунікаційні навички та навички виходу із стресових, конфліктних і кризових ситуацій; періодична здатність генерувати нові ідеї; незначний рівень здатності до цілепокладання та бажання служити людям (див. табл. 1.4).



**Рис. 1.8. Порівняння показників діяльнісного критерію контрольної та експериментальної груп у межах констатувального етапу експерименту**

При вирішенні важливих справ певна кількість студентів не завжди приймає ініціативу на себе та прагне довести свою правоту, їм не завжди вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними їхньої думки, інколи їм важко орієнтуватися в критичній ситуації. Вони не часто беруть участь у громадській роботі, не прагнуть спілкування та встановлення нових контактів; у колі нових знайомих, колег відчувають себе ніяково, зазнають труднощів у встановленні контактів з іншими, надмірно чуттєві до образ. Відтак, отримані результати дають нам можливість зробити висновок про необхідність розвитку зазначених здібностей, оскільки професійна діяльність маркетолога передбачає більш високого рівня розвитку комунікативних і організаторських схильностей.

Отримані дані знайшли підтвердження за допомогою експертної оцінки сформованості вмінь і навичок лідерської компетентності студентів, яке здійснювалось шляхом бесід з кураторами академічних груп, деканами з

виховної роботи.

Особистісний компонент лідерської компетентності майбутніх маркетологів вимірювався за допомогою комплексу методик, кожна з яких була спрямована на діагностування одного з чотирьох складників цього компонента: комплексу лідерських якостей особистості, рефлексії, емпатії та емоційного інтелекту.



**Рис. 1.9. Особистісний компонент лідерської компетентності майбутніх маркетологів**

Анкетування студентів за допомогою тесту «Самооцінка схильності до лідерства» Н. Фетіскіна, В. Козлова та Г. Мануйлова для оцінки рівня сформованості лідерських якостей особистості [271] дало змогу отримати такі результати: низький рівень – у 26,8% (КГ), 28,5% (ЕГ); середній рівень – у 54,3% і 52,9% студентів КГ та ЕГ відповідно; низький у – 26,8% студентів КГ і 28,5% ЕГ.

*Таблиця 1.5*

**Рівень сформованості особистісних якостей в експериментальній і контрольній групах на констатувальному етапі експерименту**

<b>Рівень сформованості</b>	<b>КГ (%)</b>	<b>ЕГ (%)</b>
Високий	18,9	18,6
Середній	54,3	52,9
Низький	26,8	28,5



Отже, не всі студенти здатні витримувати критику, приховувати свій настрій від інших, пропонувати цікаві ідеї та проявляти ініціативу. Недостатня кількість студентів проявляє інтелектуальні здібності та риси характеру, притаманні лідеру (лідерська спрямованість, харизма, захопленість своєю справою), морально-етичні якості.

У підрозділі 1.2 нами було привернуто особливу увагу до рефлексії як одного зі складників лідерської компетентності, без якої неможлива побудова власних цінностей та цілей, а лідер неминуче є носієм системи цінностей, яку він проєктує зовні у формі ідей і на яку спирається у своїй діяльності та діяльності своїх послідовників. Тому ми скористалися методикою q-сортування В. Стефансона з метою виявлення здатності до рефлексії, осмислення професійного образу Я, сформованості професійно-особистісних якостей [165]. Тест показав, що в досить великій кількості студентів є вираженою так звана тенденція до залежності як внутрішнє прагнення індивіда до прийняття групових стандартів і цінностей (70%). І навпаки, далеко не всім студентам (теж приблизно 70%) притаманна тенденція до «боротьби» – активне прагнення особистості брати участь у груповому житті, домагатися більш високого статусу в системі міжособистісних взаємин (див. табл. 1.6).

*Таблиця 1.6*

#### Діагностика рівня рефлексії

Рівень сформованості	Контрольна група (%)	Експериментальна група (%)
Високий	12,2	11,7
Середній	48,0	49,0
Низький	39,8	39,3

Для визначення сформованості емпатії як складника особистісного компонента за визначеними показниками в нашому дослідженні ми використовували методику виявлення рівня емпатії І. Юсупова [9]. Емпатію розглядають як розуміння потреб і почуттів інших людей, здатність

долучитися до їхніх емоційних переживань, прийняти іншу думку [54] (див. табл. 1.7).

Таблиця 1.7

### Діагностика рівня емпатійності

Рівень сформованості	Контрольна група (%)	Експериментальна група (%)
Високий	11,0	11,0
Середній	39,3	38,1
Низький	49,7	50,9

Останнім складником особистісного компонента лідерської компетентності в нашому дослідженні є емоційний інтелект. Для визначення сформованості цього складника нами був використаний тест на емоційний інтелект «ЕмІн» Д. Люсіна [57], результати якого представлено в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

### Діагностика рівня сформованості емоційного інтелекту

Рівень сформованості	Майбутні маркетологи (352 особи), %	
	КГ	ЕГ
<b><i>Розуміння власних емоцій</i></b>		
Високий	15,2	14,1
Середній	59,6	62,0
Низький	25,2	23,9
<b><i>Розпізнавання емоцій інших людей</i></b>		
Високий	9,9	8,9
Середній	50,6	48,5
Низький	39,5	42,6
<b><i>Управління власними емоціями</i></b>		
Високий	14,3	15,3

Продовження табл. 1.8

Середній	45,4	44,0
Низький	40,3	40,7
<b>Управління емоціями інших людей</b>		
Високий	4,8	4,3
Достатній	34,6	33,0
Низький	60,6	62,7
<b>Загальний рівень емоційного інтелекту</b>		
Високий	11,2	10,7
Достатній	47,4	46,9
Низький	41,4	42,4

Результати діагностики емоційного інтелекту майбутніх маркетологів доводять, що рівень його сформованості вимірюється здебільшого достатнім та низьким рівнями, що дозволяє стверджувати, що студенти маркетологи неповною мірою розуміють власні та чужі емоції й можуть управляти власними емоціями та емоціями інших людей. Відтак, рівень сформованості особистісного компонента лідерської компетентності представлено в таблиці 1.9.

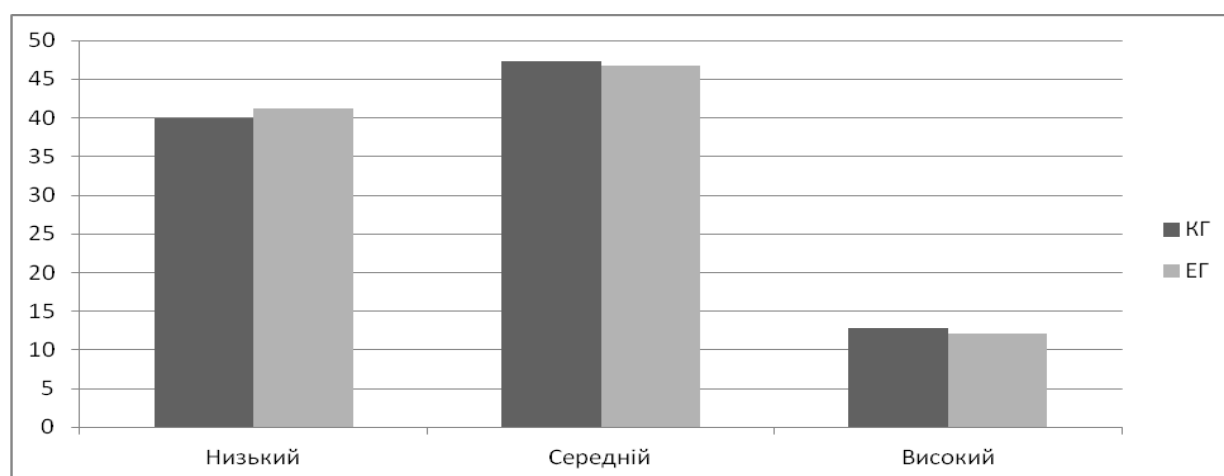
Таблиця 1.9

**Діагностика рівня сформованості особистісного компонента  
лідерської компетентності**

Рівень сформованості	Майбутні маркетологи (352 особи), %	
	КГ	ЕГ
<b>Лідерські якості</b>		
Високий	18,9	18,6
Середній	54,3	52,9

Продовження табл. 1.9

Низький	26,8	28,5
<b><i>Рефлексія</i></b>		
Високий	12,2	11,7
Середній	48,0	49,0
Низький	39,8	39,3
<b><i>Емпатія</i></b>		
Високий	11,0	11,0
Середній	39,3	38,1
Низький	49,7	50,9
<b><i>Емоційний інтелект</i></b>		
Високий	11,2	10,7
Середній	47,4	46,9
Низький	41,4	42,4
<b><i>Загальний рівень сформованості особистісного компонента</i></b>		
Високий	12,8	12,1
Середній	47,3	46,7
Низький	39,9	41,2



**Рис. 1.10.** Порівняння показників особистісного критерію контрольної та експериментальної груп у межах констатувального етапу експерименту

У тестуванні взяли участь також досвідчені маркетологи. Усі вони

здебільшого продемонстрували середній і високий рівні сформованості лідерської компетентності. Це підкреслює вплив практичної діяльності та досвіду на формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів. Досвідчені маркетологи мають стійкі навички цілепокладання, цілеспрямованість, рішучість у досяганні поставлених цілей.

За результатами анкетування виявлено, що більшість опитуваних не розуміють ступінь значущості формування лідерської компетентності. Так, 40% викладачів, 80% студентів та 20% маркетологів з досвідом роботи не вважають необхідним розвивати в студентів-маркетологів лідерську компетентність, 17,7% – не впевнені і лише 20% студентів вважають, що лідерську компетентність потрібно формувати спеціально.

Але при цьому далеко не всі респонденти повною мірою розуміють сутність лідерської компетентності, 35% студентів та 7% науково-педагогічних працівників у тесті «Ставлення до проблеми лідерської компетентності майбутніх маркетологів» узагалі не відповіли на це запитання. Узагальнюючи дані анкетування, констатуємо, що більшість експертів визначають лідерську компетентність як здібність проявляти та застосовувати свої лідерські якості, вміння працювати з людьми, організовувати та самоорганізовуватися (80%), досвідчені маркетологи (90%) вважають, що лідерська компетентність це – вміння приймати рішення для колективу, вміння бути взірцем, надавати приклад, впливати на думку спільноти. Серед студентів пропонувалися варіанти: здатність до впливу на інших та ефективної взаємодії, вибір правильних рішень, здатність надихати послідовників, бути професіоналом у своїй сфері. Невелика кількість респондентів указує на важливість цієї компетентності для роботи в команді, управління, керування, досягнення поставлених цілей, просування по службі.

На питання «Як ви оцінюєте власний рівень лідерської компетентності» 10% опитуваних здобувачів оцінили його як високий, 60% – як середній та 30% – як низький. Згідно з опитуванням реальний загальний рівень досліджуваної компетентності студентів установлює: низький рівень

(ЕГ – 38%, КГ – 35,6%), середній рівень (ЕГ – 50,5%, КГ – 52%) та високий рівень (ЕГ – 11,5%, КГ – 12,4%). Досвідчені маркетологи оцінили власний рівень лідерської компетентності як середній (90% респондентів).

Але розвиток лідерської компетентності студентів неможливий без наявності у викладача високого рівня розвитку цієї компетентності, уміння визначати основні особистісні якості лідера та оцінювати рівень лідерської компетентності в студентів. Відповіді викладачів такі: 50% респондентів вважають свій рівень розвитку лідерської компетентності середнім, 30% – низьким та 20% – високим. Результати опитування серед викладачів дають змогу стверджувати, що тільки 30% викладачів мають досить високу обізнаність щодо лідерської компетентності, при цьому 30% здобувачів вважають, що викладачі ЗВО мають недостатній рівень лідерської компетентності.

На питання викладачам, який саме рівень лідерської компетентності мають студенти, переважна кількість викладачів визначили його як недостатній (72%), що відбивається в недостатньому розвитку в них мотивації та глибини знань щодо лідерства, допитливості, ініціативності, самостійності при прийнятті рішень, самоорганізації, цілеспрямованості, ефективної взаємодії з іншими, рефлексії. Це, як вони вважають, можна пояснити недостатнім розумінням здобувачами сутності лідерської компетентності та її реалізації в майбутній професійній діяльності маркетолога. Причиною, на їхню думку, є недостатня увага до проблеми формування лідерської компетентності у просторі ЗВО. Це підтверджує й думка досвідчених маркетологів-випускників освітньо-професійної програми 075 «Маркетинг».

Для того, щоб майбутні маркетологи мали бажання самовдосконалюватися та підвищувати власний рівень лідерської компетентності, вони повинні мати відповідні взірці. Відтак, ми запропонували згадати знайомих маркетологів із досвідом роботи й оцінити їхню лідерську компетентність. На питання «Як Ви оцінюєте рівень

лідерської компетентності своїх знайомих маркетологів?» відповіді респондентів поділились таким чином: викладачі вважають рівень своїх знайомих маркетологів середнім (70%), досвідчені маркетологи та студенти – середнім (50% респондентів) та низьким (50% респондентів).

Цікавими, на нашу думку, були відповіді на запитання: у чому саме проявляється лідерська компетентність майбутніх маркетологів. Так, на перше рангове місце і студенти (ЕГ – 45%, КГ – 47%), і викладачі (48%) поставили вплив на інших (залучення інших на свій бік, спроможність змінити ставлення інших, переконати колег чи підлеглих виконати те чи те завдання) та досягнення цілей (реалізацію завдань, а саме вміння професійно продати товар, виходити на більш високий рівень продажів).

Частина викладачів (22% респондентів) та студентів (ЕГ – 27%, КГ – 25% респондентів відповідно) назвали прийняття важливих рішень у складних ситуаціях, генерування нових ідей, здатність домагатися цілей.

Також 12% експертів та приблизно така ж кількість студентів (ЕГ – 13%, КГ – 12%) розуміють лідерську компетентність майбутніх маркетологів у ефективному спілкуванні з іншими (колегами, партнерами), а саме регулювання відносин у колективі, вміння знаходити спільну мову з людьми, правильна організація роботи в колективі, вміння коректно донести свою думку до інших тощо.

8% експертів та приблизно стільки ж студентів ЕГ – 5% і КГ – 7% відповідно бачать лідерську компетентність у формі оцінки та аналізу, роз'яснюванні завдань, а інші експерти (10%) та студенти (ЕГ – 10% і КГ – 9%) вважають, що лідерська компетентність утілюється в комплексі особистих лідерських якостей, який допомагає пристосуватися до умов навколишнього середовища або проявляється в особистісній харизмі, відповідальності, самоорганізації. Маркетологи з досвідом роботи бачать її в умінні налаштувати команду однодумців на продуктивну роботу, просуванні ідей, створенні якісного продукту як результату діяльності. Також майбутні маркетологи зробили ранжування певних загальних компетентностей

успішного фахівця-маркетолога, які ми вважаємо необхідними для здійснення лідерської діяльності (див. табл. 1.10).

*Таблиця 1.10*

**Ранжування загальних компетентностей майбутніх маркетологів,  
необхідних для здійснення лідерської діяльності**

Компетентність	Ранг
Здатність приймати обґрунтовані рішення	1
Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт	2
Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел	3
Здатність до адаптації та дії в новій ситуації	4
Здатність виявляти ініціативу та підприємливість	5
Здатність виявляти визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань та обов'язків	6
Здатність генерувати нові ідеї (креативність)	7
Здатність працювати в команді	8
Здатність розробляти проєкти та управляти ними	9
Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети	10

Таким чином, виявилось, що компетентності з рангом 7 – 10 не є важливими для респондентів. Отже, вважаємо за потрібне врахувати ці дані при розробленні нашої педагогічної технології, що допоможе студентам зрозуміти вагомість зазначених компетентностей для ефективного здійснення лідерської діяльності в галузі маркетингу.

Головним завданням нашого констатувального експерименту було визначити ті форми навчання, які найбільш ефективно допоможуть нам у формуванні лідерської компетентності майбутніх маркетологів. Усі респонденти серед запропонованих варіантів виділяють тренінги, майстер-класи, практичні заняття, «круглі столи», дебати, case-study (метод ситуаційного моделювання). Відповіді студентів (76%) на це саме питання майже повністю збігалися з відповідями викладачів (80%) та досвідчених



маркетологів (78%). Останні так само називають тренінги, майстер-класи, ділові ігри, дискусії, командну роботу, командні проєкти.

Також деякі респонденти зазначають, що лідерська компетентність розвивається під час позааудиторного навчання, інші називають виробничу практику та НДР, певна кількість респондентів вважає шляхом розвитку лідерських якостей активну участь у громадському житті університету та неформальну освіту.

На запитання вказати навчальні дисципліни, які, на їхню думку, сприяли б формуванню лідерської компетентності майбутніх маркетологів, експерти (11 респондентів) назвали вже наявні навчальні дисципліни: менеджмент персоналу, маркетинговий менеджмент, лідерство. Але при анкетуванні студентів останні (248 респондентів) назвали ці навчальні дисципліни недостатньо ефективними щодо формування в них лідерської компетентності саме за відсутністю інтерактивних форм навчання, які, на їхню думку, викликали б у них зацікавленість завдяки творчому компоненту, високої динамічності та командної взаємодії. Форми навчання, що використовуються при викладанні цих дисципліни, – переважно лекції, опитування, тести, семінари.

Відповідаючи на запитання «Чи сприяє міждисциплінарна підготовка формуванню лідерської компетентності?» частина респондентів дала позитивну відповідь (30%), решта відповіла: «Важко визначити». Так, викладачі відмітили, що в сучасних умовах швидко зростає обсяг навчального матеріалу та скорочується час аудиторних занять, а міждисциплінарна інтеграція сприяє формуванню цілісної узагальненої системи знань й умінь сьогодення, а також формуванню спеціальних і ключових компетентностей.

У наступному питанні ми спробували дізнатися, чи можливе взагалі формування лідерської компетентності засобами електронних ресурсів. Відповіді на це питання і серед експертів, і серед студентів розподілилися майже в рівному співвідношенні: майже 50% респондентів обох груп дали

відповідь «так», така ж кількість відповіла «ні». Кількість маркетологів з досвідом роботи, які теж вважають можливим формування досліджуваної компетентності засобами дистанційного навчання, склала 60%. Відповіді на запитання викладачам щодо власної можливості визначати основні особистісні якості лідера свідчать, що не всі експерти можуть оцінювати рівень лідерської компетентності студентів, 60% респондентів відповіли «ні».

Останнє питання, на яке відповідали респонденти, стосується ролі виробничої практики у формуванні лідерської компетентності майбутніх маркетологів. Наприклад, у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті, на базі якого проводилось дослідження, студенти проходять виробничу практику в різноманітних крупних, середніх та малих підприємствах, серед них відома національна мережа маркетів «Дніпро-АТБ», товариства з обмеженою відповідальністю підприємства з іноземними інвестиціями («Дніпровський завод хімічних виробів»), товариства з обмеженою відповідальністю («Маркет систем», «Сади Приорілля», «Дніпровський завод будівельних матеріалів») приватні акціонерні товариства («Дніпропетровський комбінат харчових концентратів»), акціонерні та публічні акціонерні товариства («ОТП Банк», «ПриватБанк»), Дніпропетровська обласна громадська організація «Сільськогосподарська консультаційна служба» та ін. 45% респондентів серед студентів висловилися позитивно щодо значущості виробничої практики, 80% досвідчених маркетологів теж вважають її дійсно корисною у формуванні досліджуваної компетентності, оскільки проходження виробничої практики на базі таких відомих та успішних підприємств надає можливість для закріплення, поглиблення й розширення знань з теоретичних дисциплін, а також їх застосування до розв'язання завдань маркетингової діяльності, розвитку функцій маркетолога, які потребують лідерської компетентності та вказані у професіограмі маркетолога в підрозділі 1.2. Проте, як свідчить аналіз програми виробничої практики, у її змісті не сконцентровано увагу на формуванні й розвитку в студентів саме лідерської компетентності.

У процесі проведених нами узагальнень науково-педагогічної літератури та опрацьованих результатів констатувального експерименту нами було окреслено **проблемне поле формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки**. Для цього нами було також зроблено SWOT-аналіз з проблеми дослідження, у результаті якого визначено сильні та слабкі характеристики студентів, можливості міждисциплінарної підготовки та загрози університетського середовища. Було опитано 18 експертів – науково-педагогічних працівників, які в результаті бесід виділили сильні сторони й зовнішні можливості, на які варто спиратися при розробленні нашої педагогічної технології. Також визначено найбільш слабкі сторони та зовнішні загрози, які ми врахували при розробці педагогічної технології.

Сильні характеристики сприяли реалізації мети дослідження – формуванню лідерської компетентності, слабкі – уповільнювали цей процес. Можливості визначено як суттєві переваги міждисциплінарної технології навчання, загрози – тенденції або події університетського середовища, які гальмували процес формування лідерської компетентності.



**Рис. 1.11. Потенціал студентів у формуванні лідерської компетентності в умовах міждисциплінарного навчання в середовищі університету**

SWOT-аналіз проблеми дослідження було змодельовано в такій таблиці:

Таблиця 1.11

<b>SWOT-аналіз проблеми дослідження</b>	
Сильні сторони дозволяють реалізувати зовнішні можливості	Сильні сторони дозволяють подолати зовнішні загрози
Зовнішні можливості дозволяють підсилити слабкі сторони	Вплив зовнішніх загроз на слабкі сторони

**Сильні сторони студента:**

1. міждисциплінарні знання (іноземної мови, ІТ) (С1);
2. висока мотивація до розвитку лідерської компетентності (С2);
3. лідерські якості особистості (впевненість у власних силах, стратегічне мислення, наполегливість, уміння ставити правильні пріоритети та ін.) (С3);
4. достатній рівень практичних навичок та знань про лідерство (С4).

**Слабкі сторони студента:**

2. відсутність міждисциплінарних знань (іноземної мови, інформаційних технологій тощо) (СЛ1);
3. недостатня мотивація до реалізації лідерської компетентності (СЛ2);
4. нерозвинені лідерські якості особистості (невпевненість у власних силах, відсутність стратегічного мислення, наполегливості) (СЛ3);
5. недостатній рівень практичних навичок та знань про лідерство (СЛ4).

**Зовнішні можливості:**

1. всебічне вивчення проблеми (М1);
2. стимуляція навчально-пізнавальної активності (М2);
3. інтерактивні суб'єкт-суб'єктні форми освітнього процесу (М3);
4. розвиток творчого підходу до вирішення проблеми (М4);

**Зовнішні загрози:**

1. неготовність деяких викладачів до реалізації мети дослідження (З1);

2. перевантаженість студентів (32);
3. неусвідомлення студентами перспектив реалізації подальшої лідерської діяльності (33);
4. недостатнє стимулювання активності студентів (34).

Далі ми шляхом експертного оцінювання виявили взаємний вплив сильних і слабких сторін, можливостей і загроз за таким принципом:

- сильні сторони дозволяють дуже добре реалізувати зовнішні можливості (2 бали);
- сильні сторони дозволяють реалізувати зовнішні можливості (1 бал);
- сильні сторони ніяк не впливають на реалізацію зовнішніх можливостей (0 балів);
- сильні сторони гальмують реалізацію зовнішніх можливостей (-1 бал);
- сильні сторони дуже сильно гальмують реалізацію зовнішніх можливостей (-2 бали).

Так само було зроблено й для інших складників SWOT-аналізу. Остаточна оцінка була підрахована за принципом середньоарифметичної. Отримано такі результати (див. табл. 1.12).

Таблиця 1.12

**Результати SWOT-аналізу проблеми формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів**

		Можливості				Загрози				Сума
		M1	M2	M3	M4	31	32	33	34	
Сильні сторони	C1	2	2	2	2	0	0	0	0	8
	C2	2	2	2	2	0	2	0	2	12
	C3	2	2	2	2	0	0	1	1	10
	C4	2	2	2	2	0	0	2	0	11

Продовження таблиці 1.12

Слабкі сторони	СЛ1	1	2	1	2	0	-1	-2	-2	-4
	СЛ2	2	2	2	2	0	-2	-2	-2	2
	СЛ3	1	2	2	2	-2	-2	-2	-2	-8
	СЛ4	1	2	2	2	-1	-2	-2	-2	0
Сума		13	16	15	16	-3	-5	-5	-5	

Отже, за результатами SWOT-аналізу при формуванні лідерської компетентності в майбутніх маркетологів варто розвивати та спиратися на мотивацію здобувачів до розвитку лідерської компетентності та враховувати можливості міждисциплінарної підготовки.

При цьому потрібно враховувати, що в певній кількості студентів недостатньо розвинені лідерські якості особистості, а також спробувати подолати такі загрози університетського середовища, як перевантаженість студентів, неусвідомлення студентами перспектив реалізації подальшої лідерської діяльності, недостатнє стимулювання активності студентів.

Також ми можемо зробити висновки щодо правильності визначення етапів технології та навчальних форм і методів формування лідерської компетентності маркетологів. Зважаючи на те, що деякі форми потребують володіння іноземною мовою (перегляд відео, деякі види дискусії, проекти, тощо) та комп'ютерними технологіями (вебінари, робота з доданками Google docs, Learning Apps, вебквест), оволодіння цими міждисциплінарними знаннями буде сприяти формуванню лідерської компетентності.

Проблема неготовності викладачів до реалізації мети дослідження вирішена шляхом розвитку в науково-педагогічного персоналу лідерської компетентності та підвищення їх мотивації до розвитку лідерської компетентності в процесі міждисциплінарної підготовки.

Аналіз підходів до лідерської компетентності в науковій літературі, результати констатувального експерименту та SWOT-аналіз проблеми дослідження уможливив визначення **проблемного поля формування**

## **лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки:**

1. Реформування системи вищої освіти вимагає необхідність підготовки маркетологів із високим рівнем лідерської компетентності, що забезпечує здатність використовувати набуті знання, активно діяти, швидко приймати рішення та нести відповідальність за професійні результати, генерувати ідеї та просувати їх подальше втілення, але при цьому наявна недостатня розробленість технологій формування лідерської компетентності, які не враховують можливості обов'язкових навчальних дисциплін, позааудиторної діяльності, виробничої практики на підприємствах різних форм власності, НДР у питанні формування лідерської компетентності.

2. Майбутні маркетологи загалом не розуміють сутність поняття «лідерська компетентність» та ступінь його значущості у професійній діяльності маркетолога, не мають достатнього інтересу до лідерської діяльності та належного рівня сформованості лідерських знань та вмінь, що впливає на ефективність виконання маркетологами їхніх професійних функцій. Респонденти-викладачі частково усвідомлюють сутність поняття «лідерська компетентність», не всі викладачі вважають необхідним розвиток лідерської компетентності в здобувачів.

3. Недостатня орієнтація технологій навчання на практичне закріплення отриманих знань, зокрема використання інтерактивних методів навчання (діалогічно-дискусійних, ігрових, технології тренінгу та ін.) порівняно з досвідом зарубіжних країн.

4. Недостатнє врахування в освітньому процесі можливостей міждисциплінарної підготовки, яка сприяє мотивації студентів до навчання, ґрунтовному осмисленню та порівнянню, застосуванню отриманих знань на практиці; розширенню кругозору, підвищенню самостійності та творчості студентів; інтеграції набутих знань, навичок та вмінь в одне ціле та сприйняття засвоєного протягом усього навчання матеріалу як єдиного цілого; доповнює та підсилює потенціал дослідницького та проблемного

навчання.

Аналіз досліджуваного дозволив зробити висновки:

1. Відповідно до структури лідерської компетентності майбутніх маркетологів розроблено та обґрунтовано критерії для оцінювання рівня її сформованості: мотиваційно-ціннісний, когнітивний, діяльнісний та особистісний, описано їхні показники, визначено рівні сформованості (високий, середній, низький).

2. На констатувальному етапі експерименту встановлено кількісний та якісний склад учасників експерименту: відібрано контрольну та експериментальну групи, які є рівноцінними за показниками критеріїв. Визначено, що більшість студентів мають середній (КГ – 52%, ЕГ – 50,5%) і низький рівень (КГ – 35,6%, ЕГ – 38%) показників, невелика кількість студентів показала високий рівень (КГ – 12,4% ЕГ – 11,5%).

3. У результаті опитування різних категорій респондентів (здобувачі, науково-педагогічні працівники, маркетологи з досвідом роботи) у рамках констатувального експерименту та SWOT-аналізу проблеми формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів представлено проблемне поле дослідження, а саме: майбутні маркетологи та частково викладачі загалом не розуміють сутність поняття «лідерська компетентність» та ступінь його значущості у професійній діяльності маркетолога, не мають достатньо інтересу до лідерської діяльності та належного рівня сформованості лідерських знань та вмінь, що впливає на ефективність виконання маркетологами їхніх професійних функцій; наявна недостатня розробленість технологій формування лідерської компетентності, які не враховують можливості обов'язкових навчальних дисциплін, позааудиторної діяльності, виробничої практики на підприємствах, НДР у питанні формування лідерської компетентності; технології навчання в університеті недостатньо орієнтовані на практичне закріплення отриманих знань, зокрема використання інтерактивних методів навчання (діалогічно-дискусійних, колаборативних та ін.); недостатнє врахування в освітньому процесі



можливостей міждисциплінарної підготовки, яка сприяє мотивації студентів до навчання, ґрунтовному осмисленню та порівнянню, застосуванню отриманих знань на практиці; розширенню кругозору, підвищенню самостійності та творчості студентів.

Отже, результати констатувального експерименту містяться в кількісних показниках опитаних респондентів, що віднесені до середнього й низького рівнів та підлягають актуалізації й використанню в оптимізованому освітньому процесі, що є підставою для обґрунтування та розроблення відповідної педагогічної технології.

## Висновки до розділу 1

1. Аналіз наукової літератури дозволив виявити стан розробленості проблеми лідерської компетентності та основні підходи до визначення поняття лідерської компетентності як міждисциплінарного феномену. Науковці неоднаково ставляться до визначення лідерської компетентності, розуміючи під нею професійну здатність реалізовувати цілі, завдання, функції та технології лідерського управління, комплексну якість особистості, розуміння власного стилю управління, здатності взаємодіяти з носіями інших стилів при прийнятті рішень, прояв загальної та професійної культури, інтегральну характеристику здатності кваліфіковано проводити лідерську діяльність тощо. З'ясовано, що в сучасній педагогічній науці спостерігається обмеженість досліджень з формування лідерської компетентності.

2. Запропоновано авторське визначення поняття «лідерська компетентність маркетолога», під яким розуміємо відносно стійкий цілісний інтегративний складник професійної компетентності маркетолога, що поєднує розуміння значущості лідерської компетентності в діяльності маркетолога, володіння системою знань про лідерство, розвинені навички для її практичного втілення, комплекс лідерських якостей особистості, рефлексію, емпатію, емоційний інтелект та слугує підґрунтям для ефективного здійснення маркетологом професійних функцій. Формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів в дослідженні розглядається як процес організованого, професійно зорієнтованого системного розвитку всіх компонентів лідерської компетентності на основі знань з різних навчальних дисциплін з метою ефективного оволодіння здобувачем системою знань про лідерську діяльність, умінь та навичок лідерської діяльності, що забезпечують ефективне виконання фахівцем-маркетологом його професійних обов'язків.

3. На підставі аналізу психолого-педагогічних досліджень нами було виокремлено та визначено сутність структурних компонентів лідерської компетентності майбутніх маркетологів: мотиваційно-ціннісний (мотиви,

потреби, емоції, ціннісні ставлення), когнітивний (знання, переконання), діяльнісний (дії, уміння, лідерська поведінка) та особистісний (комплекс лідерських якостей, рефлексія, емпатія, емоційний інтелект). Установлено, що високий рівень розвитку кожного із зазначених компонентів відповідно забезпечує високий рівень сформованості лідерської компетентності.

4. Доведено переваги міждисциплінарної підготовки у формуванні лідерської компетентності, а саме всебічний розгляд досліджуваної проблеми, здатність до розкриття творчого потенціалу здобувачів та підсилення мотивації до навчання завдяки використанню інноваційних форм, методів та засобів навчання тощо. У дослідженні міждисциплінарну підготовку було здійснено за психолого-педагогічною та технологічно-методичною лініями інтеграції; шляхом використання навчально-міждисциплінарних прямих зв'язків (знання з однієї дисципліни є підґрунтям іншої), дослідницько-міждисциплінарних зв'язків проблемного характеру (проекти, тренінги, НДР), ментально-опосередкованих зв'язків (створення хмар слів, інтелект-корт); на рівні загальнодидактичних принципів, мети та змісту навчання; на рівні змістових зв'язків у межах однієї дисципліни; на рівні змістових зв'язків між спорідненими дисциплінами; на рівні обґрунтування та застосування педагогічного інструментарію.

5. Відповідно до структури лідерської компетентності майбутніх маркетологів розроблено та обґрунтовано критерії для оцінювання рівня її сформованості: мотиваційно-ціннісний, когнітивний, діяльнісний та особистісний, а також описано їхні показники (високий, середній, низький). Визначено, що більшість студентів мають середній (КГ – 52%, ЕГ – 50,5%) і низький рівень (КГ – 35,6%, ЕГ – 38%) показників, незначна кількість студентів показала високий рівень (КГ – 12,4% ЕГ – 11,5%). На підставі результатів опитування різних категорій респондентів (здобувачі, науково-педагогічні працівники, маркетологи з досвідом роботи) з'ясовано розуміння сутності та характеристик лідерської компетентності маркетологів, методів, форм та засобів для її формування.

6. Під час опитування різних категорій респондентів (здобувачі, науково-педагогічні працівники, маркетологи з досвідом роботи) у рамках констатувального експерименту та SWOT-аналізу проблеми формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів було представлено проблемне поле дослідження, а саме: майбутні маркетологи та частково викладачі загалом не розуміють сутність поняття «лідерська компетентність» та ступінь його значущості у професійній діяльності маркетолога, не мають достатньо інтересу до лідерської діяльності та належного рівня сформованості лідерських знань та вмінь, що впливає на ефективність виконання маркетологами їхніх професійних функцій; наявна недостатня розробленість технологій формування лідерської компетентності, які не враховують можливості обов'язкових навчальних дисциплін, позааудиторної діяльності, виробничої практики на підприємствах, НДР у питанні формування лідерської компетентності; технології навчання в університеті недостатньо орієнтовані на практичне закріплення отриманих знань, зокрема використання інтерактивних методів навчання (діалогічно-дискусійних, колаборативних та ін.); недостатнє врахування в освітньому процесі можливостей міждисциплінарної підготовки, яка сприяє мотивації студентів до навчання, ґрунтовному осмисленню та порівнянню, застосуванню отриманих знань на практиці; розширенню кругозору, підвищенню самостійності та творчості студентів.

Відтак, постає необхідність у науковому обґрунтуванні, розробленні та експериментальній перевірці педагогічної технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки для подолання суперечності сучасної системи освіти між необхідністю формування цієї компетентності та відсутністю цілісної педагогічної системи підготовки.

За матеріалами розділу опубліковано наукові статті і матеріали конференцій: [91; 92; 93; 94; 95; 96; 97; 98; 99].

## РОЗДІЛ 2

### МОДЕЛЮВАННЯ ТА ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ПЕДАГОГІЧНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МАРКЕТОЛОГІВ У ПРОЦЕСІ МІЖДИСЦИПЛІНАРНОЇ ПІДГОТОВКИ

#### 2.1. Загальна характеристика педагогічної технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки

У першому розділі дисертації надано та обґрунтовано теоретико-методологічні засади формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки, які є підставою для розроблення для обґрунтування відповідної педагогічної технології, а саме розглянуто європейські та національні державні нормативні документи щодо підготовки маркетологів, у яких визначено основні вимоги до зазначених фахівців, здійснено аналіз фундаментальних наукових джерел, у яких окреслено основні дефініції дослідження, що уможливило визначити сутність, здійснити компонентно-структурний аналіз феномену лідерської компетентності майбутніх маркетологів, також проведено наукові розвідки щодо розвитку лідерської компетентності маркетолога в процесі міждисциплінарної підготовки.

Але перед тим як безпосередньо перейти до розробки педагогічної технології, вважаємо доцільним представити концепцію нашого дослідження. Концепція дослідження (лат. *conceptio* – розуміння) – це система початкових теоретичних положень, яка є основою дослідницького пошуку. Вона ґрунтується на методологічних засадах дослідження та обумовлює подальші шляхи реалізації педагогічних ідей [170].

**Перше концептуальне положення.** У сучасні часи стрімких економічних перетворень на шляху до повноцінних ринкових відносин

держава потребує висококваліфікованих фахівців-маркетологів нового покоління, які здатні ефективно працювати і на внутрішньому ринку України, і в міжнародній економіці. За цих умов особливого значення набуває лідерська компетентність, яка є підґрунтям успішної професійної діяльності маркетолога. Завдяки розвиненій лідерській компетентності фахівець-маркетолог здатен згуртовувати колектив, критично мислити та приймати правильні рішення, привертати увагу інших, ініціювати взаємодію в процесі спілкування, сприймати, розуміти й оцінювати себе та інших, передбачати поведінку іншої людини та визначати способи впливу на неї, виявляти оригінальні ідеї, зберігати рівновагу між внутрішнім станом та зовнішніми обставинами. Маркетолог – це також майбутній менеджер, тому освітня програма повинна включати курс з лідерства та управління персоналом.

**Друге концептуальне положення** визначає лідерську компетентність майбутніх маркетологів як відносно стійкий цілісний інтегративний складник професійної компетентності маркетолога, що поєднує розуміння значущості лідерської компетентності в діяльності маркетолога, володіння системою знань про лідерство, розвинені навички для її практичного втілення, комплекс лідерських якостей особистості, рефлексію, емпатію, емоційний інтелект та слугує підґрунтям для ефективного здійснення маркетологом професійних функцій.

**За третьою концептуальною ідеєю** вважаємо, що міждисциплінарна підготовка має наявні переваги у формуванні лідерської компетентності майбутніх маркетологів, а саме всебічний розгляд досліджуваної проблеми, здатність до розкриття творчого потенціалу та підсилення мотивації до навчання завдяки використанню інноваційних форм, методів та засобів навчання. Метою міждисциплінарної підготовки є досягнення єдиної базової інтегральної компетенції, яка становить здатність фахівця-маркетолога вирішувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у сфері маркетингової діяльності або в процесі навчання, що передбачає

застосування відповідних теорій та методів і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

**Четверте концептуальне положення** полягає в тому, що формування лідерської компетентності потребує розробки досконалої педагогічної технології, яка ґрунтується на поєднанні суб'єкт-суб'єктної, міждисциплінарної та професійно зорієнтованої технологій навчання, в основу якої покладено оновлення змісту низки фахових навчальних дисциплін, розробку навчальної дисципліни за вибором, використання інтерактивних форм, методів та засобів навчання, які максимально наближені до майбутньої професійної діяльності маркетологів, виробничу практику на підприємствах різних форм власності, науково-дослідну роботу студентів, самостійну роботу в умовах всебічної педагогічної підтримки та створення сприятливої для навчання атмосфери.

Зараз переходимо до розробки педагогічної технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів в процесі міждисциплінарної підготовки.

Слово «технологія» прийшло в педагогіку із промислового виробництва, де термін означає процес виробництва продукції найбільш ефективним та економічним способом. Педагогічна технологія – це строго наукове проектування та точне відтворення педагогічних дій, що гарантують успіх. Оскільки педагогічний процес будується на певній системі принципів, то педагогічну технологію можна розуміти як сукупність зовнішніх та внутрішніх дій, націлених на послідовне здійснення цих принципів у їх об'єктивному взаємозв'язку, де проявляється особистість педагога [77].

Масове впровадження педагогічних технологій історики відносять до початку 60-х рр. та пов'язують його з реформуванням американської, а потім і європейської школи. До найбільш відомих авторів сучасних педагогічних технологій за кордоном належать Дж. Керолл [118], Б. Блум [108], Д. Брюнер [230], Д. Хамблін [230], Г. Гейс [230], В. Коскареллі [230]. Вітчизняна теорія і практика впровадження технологічних підходів до освіти відбиваються у

наукових роботах Г. Селевка [230], Т. Сальникової [226], П. Гальперіна [242], Н. Тализіної [251], В. Беспалька [17], М. Віленського [40], П. Образцова [40], В. Стрельнікова [246].

Для презентації педагогічної технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки нами було використано моделювання. У тлумачній та педагогічній літературі термін «модель» (від англ. *model*, фр. *modele*, лат. *modulus* – міра, зразок, норма) аналог (схема, структура) певного фрагмента природної чи соціальної реальності, продукту людської культури, концептуально-теоретичного утворення – оригіналу [122, с. 224]. У контексті нашого дослідження використано саме «педагогічне моделювання» [44]. Педагогічне моделювання відображає характеристики наявної педагогічної системи у спеціально створеному об'єкті, який є педагогічною моделлю [193, с. 51].

Першим в Україні термін «педагогічна технологія» увів А. Макаренко, який уважав, що справжній розвиток педагогічної науки пов'язаний з її здатністю «проекувати особистість», тобто передбачати з повною чіткістю (діагностично) ті її якості і властивості, що мають сформуватися в процесі виховання [61]. У своїх роботах він уже вільно користувався терміносполученнями «педагогічна техніка» та «педагогічна технологія». У таблиці 2.1 подано основні наукові підходи до визначення терміносполучення «педагогічна технологія».

Таблиця 2.1

**Основні наукові підходи до визначення терміносполучення «педагогічна технологія»**

Визначення педагогічної технології	Джерело
Систематичний метод планування, застосування та оцінювання всього процесу навчання та засвоєння знань, урахуваючи людські та технічні ресурси та взаємодії між ними для досягнення більш ефективної форми освіти	Сучасний словник термінів ЮНЕСКО [193]



## Продовження таблиці 2.1

Чітке інструментальне управління освітнім процесом та гарантований успіх у досягненні педагогічних цілей	В. Зайцев [77]
Законоспроможна педагогічна діяльність, яка реалізує науково обґрунтований проєкт дидактичного процесу та володіє значно більшою ефективністю, ніж традиційні засоби навчання	В. Сериков [233]
Наука, яка досліджує більш раціональні шляхи навчання як систему способів, принципів та регуляторів, які приймаються у навчанні, та як реальний процес навчання	Г. Селевко [230]
Процес створення адекватної до потреб і можливостей особистості і суспільства теоретично обґрунтованої навчально-виховної системи соціалізації, особистісного і професійного розвитку і саморозвитку людини в освітній установі, яка, внаслідок упорядкованих професійних дій викладача при оптимальності ресурсів і зусиль усіх учасників освітнього процесу, гарантовано забезпечує ефективну реалізацію свідомо визначеної освітньої мети та можливість оптимального відтворення процесу на рівні, який відповідає рівню педагогічної майстерності викладача	С. Сисоева [236]

Найбільш близькими для нас вважаємо погляди Г. Селевко [230], С. Сисоевої [236].

Спільним у всіх визначеннях є спрямування педагогічної технології на підвищення ефективності освітнього процесу, що гарантує досягнення запланованих результатів навчання [67].

Г. Муравйова на основі аналізу літератури виділяє головні ознаки технології освітнього процесу: цілеспрямованість, цілісність, наукову обґрунтованість, спрямованість на результат, планованість, високу ефективність, системність, комфортність для викладача та студента, надійність, гарантованість результату тощо [174].

За О. Янкович, Ю. Беднарек, А. Анджеєвською основними критеріями технологічного процесу є системність, ефективність, оптимальність,

алгоритмічність, діагностичність, відтворюваність, прогнозованість, ієрархічність тощо [292].

Отже, *педагогічна технологія* має такі ознаки:

- педагогічна ідея, тобто певна методологічна та філософська позиція (технологія передачі знань та технологія розвитку особистості);
- фіксована послідовність педагогічних дій, операцій, комунікація, яка будується відповідно до цільових настанов, конкретних очікуваних результатів;
- процес взаємодії між викладачем та студентом, урахуваючи його індивідуальні характеристики та дидактичні принципи навчання;
- відтворення будь-яким педагогом елементу педагогічної технології, що гарантує досягнення педагогічних результатів;
- діагностичні процедури, які містять критерії, показники та інструментарій вимірювання результатів освітньої діяльності.

Виходячи зі сказаного вище, визначаємо переваги педагогічної технології:

- досягнення гарантованого результату освітнього процесу;
- повторюваність та відтворюваність результатів;
- спрямованість технології на досягнення конкретних цілей освітньому процесі та вихованні;
- формування вмінь та навичок, доведених до досконалості;
- економія часу, засобів та зусиль на досягнення поставлених цілей;
- розвиток творчого мислення та здібностей;
- визначення найбільш раціональних способів досягнення поставлених навчальних цілей [114; 77].

Технології виділяють за двома типами: традиційні та інноваційні. У нашому дослідженні нами обрано останній тип технологій, зокрема її *особистісно зорієнтований тип*. Цей тип є діалогічним підходом, що

означає суб'єкт-суб'єктну взаємодію та збільшення ступеня свобод учасників педагогічного процесу та самоактуалізацію студента. Технологія цього типу передбачає встановлення особистісно-рівноправних позицій суб'єктів: викладач не стільки вчить, скільки стимулює того, хто навчається до розвитку та створює умови до самопросування. Цю позицію підтримують такі нормативні документи ЄС, як Yerevan Communiqué, «Європа – 2020», Trends +2010, Trends +2015, Report to the European Commission on New Models of Learning and Teaching in Higher Education, а також Закон України «Про вищу освіту», «Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012 – 2021 роки» [223].

Узагалі, за умови сприймання студента адміністрацією ЗВО як активного суб'єкта не тільки в навчанні, а й в управлінні освітнім процесом та закладом вищої освіти студентський актив стане потужним лідероформувальним інститутом, маючи всі можливості повноцінного розкриття свого потенціалу [42]. Англійський педагог Дж. Ньюмен розглядав університет як єдину корпорацію викладачів і студентів, що утворюють співтовариство в пошуках себе та істини. За баченням Ньюмена, спочатку студент наслідує старшим через їхній авторитет і досвідченість, а потім уже його зразки поведінки починають наслідувати інші люди, які його оточують поза стінами університету, тобто особистість студента спочатку стає високорозвиненою завдяки університету, а потім стає рушієм суспільного життя [188].

З метою більш повної реалізації мети дослідження та реалізуючи принцип інтеграції як доповнення до *особистісно зорієнтованої* педагогічної технології, нами була обрана *міждисциплінарна технологія* навчання. Це тип технології, заснований на інтеграції змісту освіти в різних предметних галузях, яка спрямована на розвиток нестандартного мислення, здібностей вирішувати загальні проблеми завдяки вмінню бачити ситуацію з різних позицій, передбачати її наслідки та повністю корелює з предметом нашого дослідження. При цьому інструментом підвищення ефективності такої

системи є інтерактивні та проєктно зорієнтовані методи навчання. У дослідженні передбачено використання таких інтерактивних методів навчання: діалогічно-дискусійні (діалоги, диспути, семінари-дискусії, мультисемінари, бесіди), ігрові, тренінгові, кейс-метод, колаборативні (проєкти), вправи, які реалізовувались під час проведення лекційних та практичних занять. Вибір означених методів був здійснений з урахуванням поглядів провідних фахівців із педагогіки вищої школи (С. Архангельський [8], Р. Кубанова [135], С. Калашнікова [108], А. Вербицький [35], Н. Волкова [43], С. Харченко [274], А. Хуторської [279], Д. Чернилевський [280], Малихін О. В., Павленко І. Г., Лаврентьєва О. О., Матукова Г. І [155] та ін.).

Діалогічне навчання, спільна діяльність викладача та студентів під час ситуативного моделювання інформації у формі діалогу сприяє духовному збагаченню людей та їх єднанню, а його метою є досягнення порозуміння між його учасниками. Майбутні маркетологи опановують лідерські вміння (комунікативні, організаторські, перцептивні, прогностичні, уміння саморегуляції, креативні) у процесі діалогічної взаємодії, оскільки вона дозволяє їм активно діяти, обмінюватись думками, ідеями, судженнями, відстоювати власну позицію, досягати згоди; розвиває критичність, виховує моральне та духовне ставлення до процесу комунікації, сприяє формуванню й постійному вдосконаленню в студентів творчих методів, прийомів і форм навчально-пізнавальної та майбутньої професійної діяльності, набуттю суб'єктного досвіду життєдіяльності, стимулює до виявлення в собі можливостей, здібностей, не помічених раніше, реалізації їх у діяльності [135].

Також у нашому дослідженні ми спирались на *професійно зорієнтовану* технологію навчання. Особливість професійно зорієнтованої технології полягає у використанні студентами результатів навчання в майбутній професійній діяльності. Викладання будь-якої дисципліни повинно здійснюватися в контексті майбутньої професії студента як шлях генералізації отриманих знань, умінь та навичок [61].

Отже, під *педагогічною технологією формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки* розуміємо організовану сукупність форм, методів, та засобів навчання на основі інтеграції дисциплін, форм контролю та корекції, блоків (*цільовий, теоретико-методологічний, організаційно-змістовий, який складається з орієнтаційно-мотиваційного, операційного, рефлексивно-аналітичного етапів, діагностико-результативний*), що послідовно впроваджуються в освітній процес ЗВО та забезпечують самореалізацію майбутніх маркетологів у різних видах лідерської діяльності.

З метою фундаментальної професійної підготовки майбутніх маркетологів вважаємо доцільним починати реалізацію педагогічної технології формування лідерської компетентності маркетологів саме на рівні бакалавріату, оскільки навчання на першому рівні вищої освіти передбачає здобуття фундаменту для формування професійної компетентності маркетолога, складником якої є лідерська компетентність. При цьому аналіз наявних досліджень проблеми формування лідерської компетентності уможлиблює нас зробити висновок, що двох років загалом достатньо для реалізації запланованих результатів.

Педагогічну технологію можна представити у єдності трьох складників:

- концептуальний складник (наукова база технології, психолого-педагогічні ідеї, що закладені в її основу);
- змістовий складний (загальні та специфічні цілі, зміст навчального матеріалу);
- процесуальний складник (організація освітнього процесу, методи та форми навчальної діяльності студентів та робочої діяльності викладача відповідно, діагностика освітнього процесу).



**Рис. 2.1. Модель педагогічної технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки**

Починаємо з **цільового блоку** педагогічної технології. У процесі розробки технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки потрібно сформулювати мету, визначити зміст та систему дій, що мають сприяти досягненню відповідної мети. **Мета** впровадження технології – підвищення рівня сформованості лідерської компетентності у студентів маркетологів в процесі міждисциплінарної підготовки. Унікальність авторської педагогічної технології виявляється в адаптації вже розроблених форм, методів і засобів до університетської підготовки майбутніх маркетологів.

Відповідно до мети можна визначити **завдання педагогічної технології** :

- формування позитивного особистого ціннісного ставлення до лідерської компетентності та суспільно корисної діяльності в студентів-маркетологів;
- стимулювання в них пізнавальної та професійної мотивації;
- визначення форм і методів навчання та створення умов для оволодіння студентами знаннями, необхідними для формування в них лідерської компетентності на основі інтеграції дисциплін;
- збагачення студентами власного досвіду лідерської діяльності;
- визначення форм реалізації міждисциплінарних зв'язків у дослідженні.

**Теоретико-методологічний блок** технології складається з таких методологічних підходів, принципів і закономірностей навчання.

Як свідчать міжнародні («Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area», 2016 [319]) та державні нормативні документи (Закон України «Про вищу освіту» (2014 р.) [79], Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» (2015 р.) [243], Концепції розвитку освіти України на період 2015–2025 роки (2015 р.) [129], Концепції вдосконалення освітнього процесу на економічних факультетах класичних університетів

України в контексті Болонського процесу (2005 р.) [250], Стратегії економічного розвитку «Горизонт – 2020» (2010 р.) [244], а також сучасні освітні програми [195; 196], сучасна професійна підготовка майбутніх маркетологів здійснюється на засадах **компетентнісного підходу**, спрямованого на такі цілі, як здатність до навчання, самовизначення, самоактуалізація, розвиток індивідуальності, реалізація та максимально повне розкриття різноманітних граней особистості.

Питанням компетентнісного підходу в освіті та формуванню професійних компетентностей майбутніх фахівців різних галузей присвячено велику кількість наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених (Н. Бібік [20], І. Зимня [84], В. Пономаренко [207], І. Зязюн [88], Е. Зеєр [83], Н. Волкова [43]).

Компетентнісний підхід забезпечує поступову трансформацію системи вищої освіти з прямого надання знань та формування вмінь і навичок до створення умов для оволодіння певними компетентностями підготовки фахівців, здатних застосовувати свої знання в динамічних умовах сучасного світу, компетентність яких дозволяє їм та мотивує їх навчатися впродовж усього життя. Стосовно проблеми нашого дослідження слушно буде навести компетентності, подані в освітньо-професійній програмі «Маркетинг» ДДАЕУ, що вимагають наявності в маркетолога лідерської компетентності: ЗК5, ЗК7, ЗК8, СК7, СК8, СК13, СК14 [193].

Критичний аналіз проблеми професійної підготовки маркетологів дає можливість установити, що реалізація компетентнісного підходу до підготовки майбутніх маркетологів має результатом готовність і здатність приймати ефективні маркетингові рішення у професійній діяльності, результат якої залежить від сукупності інтегрованих знань, умінь і досвіду, а також якостей особистості, що дозволяють ефективно планувати та проводити маркетингову діяльність у макросередовищі. Так, компетентнісний підхід є засобом, який модернізує професійну підготовку маркетологів на основі інноваційних маркетингових теорій та використання



новітніх технологій навчання [2].

У Концепції розвитку економічної освіти в Україні [129] наголошено, що професійна підготовка сучасних економістів передбачає розуміння ними закономірностей формування та розвитку відтворювальних процесів на макро- та мікрорівнях, у взаємозв'язку з розвитком політичних, культурних та інших суспільних процесів. Тобто комплексний характер проблем, що постають сьогодні перед працівниками економічної сфери, зокрема маркетологів, актуалізує формування в них у процесі професійної підготовки єдиної та цілісної картини світу за рахунок єдності методологічних засад, що дозволяють подолати розрізненість окремих наук і дати наукове обґрунтування принципів координації та кооперування наукових досліджень, застосувати загальнонаукові закони до конкретних знань. Професійна підготовка має забезпечити оптимальні умови для виховання гнучкого та багатогранного наукового мислення, різноманітних засобів сприйняття дійсності [89]. Усе це забезпечує системний підхід. *Системний* підхід у формуванні лідерської компетентності майбутніх маркетологів сприяє розвитку інтелектуальних умінь (наприклад, порівняння, прогнозування, аналіз і моделювання) та логічного мислення. Отже, використання системного підходу сприяє визначенню причинно-наслідкових зв'язків між окремими дисциплінами, а також дозволяє цілісно, послідовно і логічно дослідити закономірні зв'язки між мотиваційними процесами й зовнішніми умовами у формуванні лідерської компетентності.

Також важливим у формуванні лідерської компетентності майбутніх маркетологів є *діяльнісний* підхід, що забезпечує спрямованість освітнього процесу на розвиток ключових компетентностей і наскрізних умінь особистості, застосування теоретичних знань на практиці в майбутній маркетинговій діяльності, формування здібностей до самоосвіти і командної роботи, успішну інтеграцію в соціум і професійну самореалізацію. Ідея діяльнісного підходу пов'язана з діяльністю як засобом становлення і розвитку суб'єктності. Тобто в процесі і результаті використання форм,

прийомів і методів освітнього процесу народжується фахівець, який обирає, оцінює, програмує і конструює різні види діяльності, що задовольняють потреби в саморозвитку й самореалізації порівняно з чітким виконанням певних видів дій і операцій.

Засновниками діяльнісного підходу в педагогіці є К. Абульханова-Славська [170], Л. Виготський [242], О. Леонтьєв [142] та ін.

У формуванні лідерської компетентності майбутніх маркетологів не менш важливим є *аксіологічний* підхід (Л. Божович [28], О. Листопад [144], А. Лузяніна [150], В. М'ясищев [178] та ін.). Аксіологічний підхід (гр. *aksios* – коштовний) ґрунтується на філософському вченні (аксіології), що досліджує категорію «цінність», характеристики, структури та ієрархії ціннісного світу, способи його пізнання та визначає його онтологічний статус, а також природу і специфіку ціннісних суджень; про моральні, етичні, культурні цінності як смислоутворювальні основи людського буття, що визначають напрями і мотивованість життя, діяльності, вчинків людини. Він акцентує увагу на дослідженні структур ціннісно-сислової сфери особистості [285]. Глибоке розуміння значущості лідерської компетентності для професійної діяльності маркетолога не тільки є базисом для її формування, але й націлює на ширше прилучення до прийняття цінностей послідовниками. Цей факт має особливе значення для педагогіки, оскільки здобуваючи в процесі діяльності певний досвід та якості, людина починає самостійно обирати цілі, засоби діяльності, керує нею, вдосконалює і розвиває свої здатності. Людина в цьому процесі змінює, виховує, формує і розвиває себе, тобто саморозвивається [198].

І. Козловська зазначає, що реалізація тенденцій розвитку освіти в сучасних умовах неможлива без *інтегративного* підходу, оскільки інтеграція – це процес і результат створення єдиного, цілісного змісту навчання на основі гармонійної реалізації міждисциплінарних зв'язків, злиття наукових понять і методів різних дисциплін у загальнонаукові поняття і методи пізнання, комплексування і підсумовування основ наук у розкритті

наочних навчальних проблем, зокрема й проблеми лідерської компетентності [123]. Тому інтегративний підхід є базисом для міждисциплінарної підготовки майбутніх маркетологів.

Також у процесі формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів на сучасному етапі ми не зможемо обійтися без *особистісно зорієнтованого* підходу, при якому в центр навчально-виховного процесу ставляться інтереси особистості. Особистісно зорієнтований підхід передбачає врахування вікових особливостей, розроблення змісту кожного конкретного етапу формування у взаємопов'язаному контексті всього педагогічного процесу. Звернення до особистості в її діяльності дозволяє виявити внутрішньоособистісні психолого-педагогічні чинники та умови формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів з орієнтацією на найбільш повну реалізацію лідерського потенціалу майбутнього фахівця-маркетолога. У наукових працях І. Беха [19], О. Бондаревської [29], І. Зимньої [84], Г. Селевка [230], В. Серикова [233], І. Якиманської [290], Качалової та ін. [113] реалізація цього підходу розкривається через надання кожному студенту можливостей проявити вибірковість до предметного матеріалу, організаційних форм і методів навчання.

В останні роки ми спостерігаємо тенденцію все більш активного впровадження в освітній процес нового методологічного підходу – *ресурсного*, що спрямований на розвиток індивідуальних ресурсів студентів (Б. Гершунський [170], В. Лозова [146], С. Микитюк [170], О. Попова [170], Л. Рибалко [170] та ін.). Умовами для використання такого підходу є організація освітнього процесу, при якій відбувається максимальне залучення внутрішніх ресурсів (індивідуальних можливостей) кожного студента при використанні зовнішніх ресурсів (норми і вимоги). При цьому рівень вимог, темп і навантаження повинні відповідати можливостям студентів, які зумовлені їхніми індивідуальними ресурсами. Дотримуючись указаних вимог, в освітньому процесі відбувається приріст індивідуальних ресурсів студентів, адже використання внутрішніх ресурсів на кожному етапі цього

процесу відбувається на основі їх збереження. При цьому поряд з ресурсами, що зберігаються, генеруються нові. Сутність організації освітнього процесу на основі ресурсного підходу полягає у створенні таких умов взаємодії його суб'єктів, завдяки яким цей розвиток має бути максимально можливим для кожного студента. Ресурсний підхід сприяє індивідуалізації навчання.

Самопізнання як основа саморозвитку, як процес пізнання студентом своїх потенційних властивостей, особистісних та індивідуальних особливостей, відносин з іншими сприяє формуванню в нього здатності до обґрунтування вибору та самовизначення, а здатність до самоорганізації, здійснення планування, контроль поведінки, своєю чергою, визначає ступінь свободи системи, рівень її автономності та стійкості, діалектику взаємодії внутрішніх та зовнішніх ресурсів. З цим приходить усвідомлення своєї значущості, вироблення правильного ставлення до зовнішніх цілей та впливів. А становлення лідера передбачає саморозвиток та самовдосконалення.

Розробляючи технологію формування лідерської компетентності в нашому дослідженні, ми спиралися на *технологічний* підхід в освіті (В. Беспалько [17], В. Гузеєв [178], М. Кларин [117], Г. Лаврентьєв [290], Н. Лаврентьєва [290], Г. Селевко [230], Л. Андерсон [290], Т. Гілберт [290], Б. Блум [290] та ін.). Технологічний підхід дозволяє з більшою визначеністю передбачати результати й керувати педагогічними процесами; аналізувати і систематизувати на науковій основі практичний досвід; комплексно вирішувати освітні і соціально-виховні проблеми; забезпечувати сприятливі умови для розвитку особистості; зменшувати ефект впливу несприятливих обставин на людину; оптимально використати наявні в розпорядженні ресурси; вибирати найбільш ефективні і розробляти нові технології і моделі для вирішення соціально-педагогічних проблем, що виникають. Технологічний підхід тісно пов'язаний із системним підходом.

Таке поєднання наукових підходів виводить науковий пошук на рівень міждисциплінарного дослідження.

Концепція формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів базується на низці закономірностей, за урахування яких можна досягнути очікуваних результатів. **Закономірності навчання** – це стійкі педагогічні явища, які базуються на повторюваності фактів, навчальних дій і є теоретичною основою принципів навчання. Вони є об'єктивними, суттєвими, стійкими, повторюваними зв'язками між складовими частинами, компонентами процесу навчання. Закономірності – це вираження дії законів у конкретних умовах [80].

Отже, в основі моделі формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів лежать такі закономірності.

Перша закономірність: ефективність формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів залежить від повноти забезпечення всього комплексу умов, необхідних для досягнення мети: нормативне, науково-методичне, організаційне, моніторингове забезпечення.

Друга закономірність: ефективність формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів залежить від повноти реалізації структурно-функційних зв'язків між окремими компонентами запропонованої моделі.

Третя закономірність: ефективність формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів залежить від особистісного ставлення студента до лідерської компетентності.

Закономірності навчання є лише теоретичною основою для розробки й удосконалення моделі. Практичні настанови закріплені в принципах навчання, відповідно до яких ми збираємось будувати власну модель лідерської компетентності в нашому дослідженні.

Уважаємо за доцільне дотримуватися таких загальнодидактичних і специфічних **принципів навчання**:

- системності (знання, уміння й навички повинні формуватися системно, в певному порядку, щоб кожний елемент навчального матеріалу логічно пов'язувався з іншим, а нові знання спиралися на засвоєні раніше і

створювали фундамент для засвоєння наступних знань);

- науковості (показує зв'язок розвитку науки і практичних потреб особистості; передбачає включення в засоби навчання науково перевірених знань, які відповідають сучасному рівню розвитку науки; в методах викладання доцільно застосовувати проблемно-пошукові та дослідницькі завдання);

- міждисциплінарності (забезпечення формування управлінської культури через створення інтегрованих навчальних курсів, проведення окремих інтегрованих занять; інтенсифікація освітнього процесу, поглиблення взаємозв'язків між освітніми компонентами, пошук спільного інтегрованого змісту);

- інтеграції (означає використання визначених видів інтеграції, реалізація принципу полягає в комбінації різноманітних видів, методів та засобів навчання під час інтегративної професійної підготовки майбутніх економістів);

- професійної спрямованості (передбачає те, що професійна підготовка майбутніх маркетологів, зокрема процес формування лідерської компетентності, мають бути включені в контекст їхньої майбутньої професійної діяльності);

- гуманістичної спрямованості (підтримка особистості в прагненні до самовизначення й самореалізації; визнання індивідуальності та унікальності кожного студента, його творчого потенціалу; створення психологічного комфорту, ситуацій успіху у ЗВО);

- принцип наочності (передбачає формування уявлень про певні предмети, події та явища, а також опанування певними діями на основі чуттєвого сприйняття предметів, подій і явищ. Використання малюнків, таблиць, діаграм, демонстрація фільмів та слайдів є необхідним у процесі формування лідерської компетентності;

- принцип свідомості і активності (діяльність майбутніх фахівців з маркетингу з оволодіння лідерською компетентністю повинна бути

свідомою, активною і творчою, що може бути забезпечено підвищенням ступеня самостійності при виконанні завдань, збільшенням ролі творчих завдань та завдань проблемного характеру, які залучають студентів до напруженої розумової діяльності і сприяють більш глибокому усвідомленню навчального матеріалу);

- принцип емоційності навчання (спрямований на розвиток внутрішніх мотивів навчання на засадах співтворчості і співробітництва викладача й студентів);

- принцип світоглядного плюралізму (передбачає спрямованість процесу формування лідерської компетентності на розвиток у майбутніх маркетологів соціального інтелекту, емпатії, взаєморозуміння, рефлексивності, надання можливості реалізувати своє право на вільний вибір поглядів);

- принцип рефлексивності (взаємопов'язаний процес когнітивного, психоемоційного та комунікативно-діяльнісного розвитку, що полягає в усвідомленні студентом власної діяльності у вирішенні прогностичних завдань з метою набуття досвіду прогнозування майбутнього особистісного розвитку у професійній сфері);

- принцип креативності професійної поведінки (практична реалізація цього принципу досягається формуванням у майбутніх фахівців не тільки певних професійних знань та вмінь фахівця галузі маркетингу, а й особливих компетенцій, спрямованих на здатність використовувати ці знання на практиці, на створення нової конкурентоспроможної продукції, тобто на формування творчого підходу до розв'язання професійних завдань, що, звісно, потребує змін у методиці викладання, збільшення творчих завдань під час професійної підготовки);

- принцип лідерства (розвиток лідерського потенціалу можливий за умови розвитку лідерства кожного члена ЗВО, що реалізує цю програму: керівник ЗВО – завкафедри – викладач – студент);

- принцип фасилітації (організація процесу колективного

розв'язання проблем у групі, якою керує викладач-фасилітатор. Це одночасно процес та сукупність навичок, які дозволяють ефективно організувати обговорення складної проблеми без втрат часу та за короткий термін виконати всі заплановані дії з максимальним залученням учасників процесу);

- принцип єдності особистості та діяльності (суть якого полягає в тому, що людина та її психіка формуються і проявляються в діяльності).

Визначений перелік принципів навчання сприяє доцільному відбору змісту, форм, методів навчання нашого дослідження. У теоретико-методологічний блок також входять концептуальні положення дослідження, які водночас є концепціями сучасної вищої освіти.

Зміст **організаційно-змістового блоку** технології відповідає основним структурним компонентам лідерської компетентності майбутніх маркетологів. Відповідно нами було визначено сутність трьох етапів формування лідерської компетентності: *орієнтаційно-мотиваційний*, *операційний* і *рефлексивно-аналітичний* та розроблено методичне забезпечення реалізації цих етапів, що забезпечує виконання умови проєктування педагогічної технології про планомірну, послідовну, взаємозалежну систему дій та керованість освітнього процесу. Вибір методів і засобів навчання мав сприяти ефективному досягненню мети та реалізації технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів. Також при розробці педагогічної технології нами було враховано недоліки підготовки майбутніх маркетологів у контексті формування лідерської компетентності, а саме недостатнє усвідомлення лідерства як цінності, низькою мотивацією на досягнення успіху та спрямованістю на професіоналізм, низьким ступенем упевненості в результаті, обмеженими знаннями про феномен лідерства, недостатнім рівнем сформованості вмінь з прийняття рішень, активного цілеспрямовання колективу; низькими навичками командної взаємодії тощо. Графічна модель розробленої нами технології представлена на рисунку 2.1.



Зміст організаційно-змістового блоку педагогічної технології базується на **особливостях лідерської компетентності** сучасного маркетолога, а саме:

- лідерська компетентність є міждисциплінарним феноменом, тобто предметом вивчення багатьох наук, технологія формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів потребує використання форм та методів навчання різних навчальних дисциплін (педагогіка, психологія, соціологія, комп'ютерні технології, іноземна мова тощо);
- в основі має історико-педагогічний досвід підготовки маркетологів у ЗВО, розвиток економічної освіти в Україні та за кордоном, порівняльний аналіз університетської підготовки лідерів у зарубіжних країнах та України зокрема;
- потребує використання суб'єкт-суб'єктного підходу та інтерактивних технологій навчання;
- зміст, методи, форми та засоби формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів мають відповідати цілям економічної освіти й майбутньої маркетингової діяльності та бути максимально наближеними до реальних професійних умов;
- потребує організації аудиторного, позааудиторного навчання, науково-дослідної роботи та виробничої практики з урахуванням питання розвитку лідерської компетентності та міждисциплінарних зв'язків.

Організаційно-змістовий блок спирається на попередню діагностику сформованості в майбутніх маркетологів лідерської компетентності. Реальний стан сформованості подано в підрозділі 1.3. На результатах вихідного рівню сформованості лідерської компетентності та виділеного нами проблемного поля дослідження ми здійснили розробку організаційно-змістового блоку технології.

Констатувальний експеримент уможливив нас зробити висновки, що зміст навчання, спрямований на формування лідерської компетентності, не представлено в змісті обов'язкових освітніх компонентів освітньо-

професійного рівня «бакалавр». Аналіз робочих програм дисциплін свідчить, що лідерство є вибірковою дисципліною, але ми впевнені, що додавання теми «Лідерство» у зміст обов'язкових освітніх компонентів буде краще сприяти формуванню у студентів лідерської компетентності, при цьому вибіркова дисципліна «Лідерство у професійній діяльності маркетолога» покликана надавати фундаментальні знання для фахівців маркетологів, які дійсно зацікавлені в розвитку даної компетентності. Сутність оновлення змісту освітніх компонентів полягає в їх доповненні теоретичними та практичними знаннями щодо лідерської компетентності на основі міждисциплінарних зв'язків. Інноваційність освітнього процесу полягає в упровадженні сучасних методів навчання (діалогічне навчання, сучасні інформаційні технології).

С. Калашнікова зазначає, що сучасна професійна підготовка лідерів має бути суттєво допрацьована з урахуванням особливостей розвитку українського суспільства та трансформована за рахунок включення в систему підготовки технологій активного навчання. Активізація студентів у навчально-виховному процесі є однією з основних умов розвитку професійної освіти, оскільки максимально наближують студентів до реальних професійних умов. Активність навчання розглядається в сучасній теорії й практиці професійної освіти як чинник, що дозволяє підвищити якість освітнього процесу загалом [108]. Щодо предмета нашого дослідження розвиток лідерської компетентності неможливий шляхом виключно інформування, її формування передбачає відповідне ставлення та поведінку, тому програми навчання та розвитку лідерства мають практично зорієнтований характер [284]. Отже, у процесі розробки технології, реалізуючи принцип науковості, використано активні методи навчання та складено комплекс практичних завдань, що відповідали особливостям етапів формування та характеристикам основних структурних компонентів лідерської компетентності майбутніх маркетологів.

Технології активного навчання розуміємо як сукупність методів,

засобів і форм організації навчання, що забезпечують активний характер взаємодії учасників освітнього процесу на засадах співпраці та співтворчості й спрямовані на досягнення поставлених дидактичних цілей [43, с. 14]. Основні критерії інтерактивної моделі навчання: можливість неформальної дискусії, вільного викладу матеріалу, менше число лекцій, але більша кількість семінарів, ініціатива студента, наявність групових завдань, постійний контроль під час семестру, виконання самостійних робіт [73].

Професійна діяльність будь-якого фахівця, зокрема й майбутнього маркетолога, у наші дні як ніколи передбачає взаємодію між начальством та підлеглими, колегами, партнерами, оскільки перед фахівцем стоїть завдання оперативного прийняття рішень, часто в неоднозначних умовах, «турбулентного» навколишнього середовища, а інтерактивне навчання сприяє оволодінню зазначеним уміннями. Реалізація інтерактивного навчання передбачає забезпечення психолого-педагогічного супроводу, індивідуальної підтримки навчальної діяльності кожного студента. Соціально-педагогічна робота з лідерами – це процес формування в них особистісних характеристик та якостей, досвіду соціальних відносин під час спільної з однолітками, самостійно організованої дії щодо покращення громадської діяльності [42].



**Рис. 2.2. Складники освітнього процесу [149]**

Важливе місце в інтерактивному навчанні посідає проблемне навчання. Суть його полягає в пошуковій діяльності здобувачів, яка починається з

постановки питань (створення проблемної ситуації), продовжуючись у розв'язанні проблемних завдань, проблемному викладі знань викладачем, різноманітній самостійній роботі студентів [43]. Нову інформацію студенти отримують під час вирішення проблеми, при цьому його активність і самостійність досягають високого рівня, одночасно розвиваючи свої вміння і творчі здібності [13]. Отже, метод проблемного навчання є вкрай ефективним при формуванні лідерської компетентності.

В основу методології нашого дослідження покладено методiku Ю. Бабанського [11], Н. Волкової [43], О. Кучерявого [137], А. Хуторського [279].

Ю. Бабанський запропонував поділ методів виховання залежно від функцій, які вони виконують у процесі цілеспрямованого розвитку особистості суб'єкта виховання. Серед них методи формування свідомості (лекція, диспут, бесіда, метод прикладу); методи формування суспільної поведінки (педагогічна вимога, вправління, громадська думка, доручення, привчання), методи стимулювання діяльності (заохочення, схвалення, покарання) та методи контролю ефективності процесу виховання (бесіда, опитування, анкетування) [11].

Також вважаємо за необхідне застосування методів навчання, які підходять для запровадження в позааудиторній та аудиторній роботі. Метод навчання – взаємопов'язана діяльність викладача та студентів, спрямована на засвоєння студентами системи знань, набуття вмінь і навичок, їх виховання і загальний розвиток [11]. Для реалізації технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у нашому дослідженні ми використовували загальнонаукові та специфічні діалогічно-дискусійні та колаборативні методи навчання, а саме:

- методи передачі та обміну словесною інформацією (бесіда, мозкова атака, дискусія);
- методи розвитку розумових дій (аналіз, синтез, порівняння,

розрізнення, аналогія, узагальнення, екстраполяція, міркування, дедукція, індукція);

- методи переконування (апеляція до висловлювань відомих людей, наведення доказів, висловлювання аргументів «за» і «проти», апеляція до позитивних і негативних емоцій студентів);

- метод емоційно-морального стимулювання – спосіб викликати у студентів моральні переживання шляхом включення моральних ситуацій, прикладів. Прийомами служать: підбір змісту матеріалу; приклади і факти моральності фахівця (з життя та художньої літератури); художність, яскравість, емоційність викладення матеріалу. «Живі» приклади з життя відомих лідерів сприяють глибшому розумінню студентами сутності та можливостей лідерської компетентності в суспільній та професійній діяльності;

- метод зацікавлення – спосіб створення ситуації зацікавленості за допомогою прикладів, дослідів, парадоксальних фактів, які викликають позитивне ставлення до навчальної діяльності;

- метод створення ситуацій новизни в навчанні – передбачає не тільки наближення змісту до найважливіших наукових відкриттів, досягнень культури та міжнародного життя, а й подання змісту як невідомого, нового для сприйняття студентами, нові аспекти вже відомих студентам явищ, способів діяльності;

- метод створення ситуації успіху в навчанні – створення ситуації радості, мотивування, підбадьорювання, за яких виникає можливість досягти значних результатів у діяльності і окремо взятої особистості, і колективу загалом;

- метод педагогічної вимоги – педагогічний вплив на свідомість вихованця з метою спонукання його до позитивної діяльності або гальмування його негативних дій і вчинків. За твердженням А. Макаренка, без щирої, переконливої, гарячої й рішучої вимоги не можна починати

виховання колективу [11]. Вимога впливає на свідомість студентів, активізує їхні вольові якості, перебудовує мотиваційну й почуттєву сфери діяльності в позитивному напрямі, сприяючи виробленню позитивних навичок поведінки. Вимога повинна бути доцільною, зрозумілою і посилюючою для студентів. При цьому педагогічну вимогу можна формулювати під час аудиторних занять, але вона може реалізовуватися студентом у позааудиторній роботі, реалізацією цього методу було ведення щоденнику розвитку лідерської компетентності;

- метод вправління – створює умови для закріплення позитивних форм діяльності, зміцнює ті звички та навички, що дозволяють студенту проявляти лідерську позицію в колективі;

- метод доручення – передбачає вправління учня в позитивних діях і вчинках. Студент отримує від викладача конкретне завдання, виконання якого потребує певних дій або вчинків. Застосовуючи цей метод, ураховують індивідуальні особливості студентів. Доручення підбирають з таким розрахунком, щоб його виконання сприяло розвитку необхідних якостей. У процесі виконання доручення доцільно спрямувати студентів на роботу з різними типами матеріалів, зокрема й з відеоматеріалами, оскільки мультисенсорний вплив сприяє кращому усвідомленню та систематизації інформації;

- метод проблемного викладу передбачає постановку викладачем перед студентами проблеми і визначення шляхів її розв'язання з приховуванням можливих пізнавальних суперечностей. Упровадження в освітній процес елементів проблемності підвищує активність студентів, сприяє розвитку в них пізнавальної мотивації, творчого мислення;

- метод групової роботи – сукупність методів, які використовуються з метою надання людині допомоги через передачу групового досвіду для розвитку її фізичних та духовних сил, цей метод широко використовують в інтерактивних технологіях навчання;

- метод рефлексивного аналізу і спостереження – метою цього методу навчання є самостійне знаходження нових норм на основі аналізу діяльності та її критичної реконструкції, способом засвоєння є перетворення суб'єктом наявної практики або ситуації; характер взаємодії – суб'єкт-суб'єктний, спосіб взаємодії – дискусія на основі складної комунікації. Нині рефлексія активно використовується як метод вирішення проблем організації і проведення міждисциплінарних досліджень;

- метод аналізу конкретних ситуацій (кейс-метод) – метод навчання, який використовує опис реальних професійних, економічних, соціальних ситуацій. Педагогічна сутність методу конкретних ситуацій полягає у визначенні та вирішенні реальних, актуальних проблем у ситуаціях невизначеності, причому досить часто суперечливих. Перевагами застосування кейс-методу у викладанні є: 1) демонстрування академічної теорії з погляду реальних подій; 2) мотивування студента на вивчення конкретної дисципліни; 3) сприяння активному засвоєнню знань і вмінь збору, обробки та аналізу інформації; 4) формування аналітичних, практичних, творчих і комунікативних навичок.

Також у нашому дослідженні ми використовували методи організації та реалізації освітньої діяльності, самоорганізації виховання, метод залучення суб'єктів виховання до творчої роботи, когнітивні методи (сутнісне бачення; евристичні питання і спостереження; порівняння фактів; конструювання правил, теорії, гіпотез), креативні методи (тактика «мозкового штурму», образної картини, гіперболізації та аглютинації) тощо.

У дослідженні використано такі форми навчання: лекційна, семінарська, практична, тренінгова, самостійна, співнавчання, взаємонавчання (групове, колективне, мікрогрупове, індивідуальне).

Поряд з діалогічним навчанням, яке відтворює взаємодію «викладач – студент», у нашому дослідженні ми використовували техніки колаборативного навчання («студент – студент»). Колаборативне навчання (з

англ. *collaborative learning*) визначається як спільна організація навчання, за якої студенти з різними здібностями та інтересами співпрацюють у малих групах із метою завершення проєкту чи вирішення проблеми. На відміну від кооперативного навчання, при якому кожен студент відповідає за власну частину роботи, під час колаборативного навчання всі члени команди співпрацюють разом для вирішення спільної проблеми. Розрізняючи поняття кооперативного та колаборативного навчання, Дж. Мейерс стверджував, що кооперативне навчання є орієнтованим більше на викладача, який формує групи, організовує позитивну взаємозалежність та навчає студентів кооперативних навичок [312]. Колаборативне навчання, своєю чергою, дає змогу студентам самостійно формувати групи за інтересами, дружніми стосунками та побажаннями, а для навчання міжособистісних навичок застосовуються дослідницький та контекстуальний підходи. Вільний діалог між студентами є ключовим у вирішенні поставлених завдань. Формами і методами колаборативного навчання є співбесіда, круглий стіл, використання діалогічних ситуацій, структуроване вирішення проблеми, рольова гра, вирішення проблемної ситуації, кейс-метод.

Базуючись на сказаному вище, визначаємо, що в нашому дослідженні найбільш ефективними **формами навчання** студентів-маркетологів вважаємо:

1) кейс-метод (від англ. *case* – випадок) – техніка навчання, яка використовує опис реальних ситуацій, при якій студенти повинні проаналізувати ситуацію, розібратися в суті проблем, запропонувати можливі рішення й обрати краще з них [14]. Був реалізований у межах дисципліни «Створення і управління власним бізнесом» на практичних заняттях «Прийняття рішень як цілеспрямувальна функція маркетолога-лідера», «Психологія управління і конфліктологія»;

2) ділова гра – засіб моделювання різноманітних умов професійної діяльності методом пошуку нових способів її виконання, яка імітує різні аспекти людської активності та соціальної взаємодії. У процесі гри студенти



вчатися приймати єдине рішення, працювати в колективі, слухати інших і бути почутими [74, с. 171]. Гра є певним різновидом активного навчання зі своїми закономірностями й особливостями, де викладач і студент – рівноправні партнери, а процес пізнання відбувається в умовах доброзичливості та постійної взаємодії на рівнях студент – студент, студент – студенти, викладач – студент. Реалізація гри сприяє ефективному формуванню відповідних умінь, виробленню власних цінностей, співробітництву. Вона дає змогу викладачу стати бажаним лідером для студентства та забезпечити глибоке засвоєння теоретичного матеріалу [132]. Ігрове моделювання в педагогічному процесі є засобом виконання студентами лідерських функцій [50]. Ділові ігри були застосовані в рамках дисципліни «Теорія мотивації»;

3) дискусія, дебати – аналізуючи досвід формування лідерської компетентності в США, можемо зробити висновки, що цей метод є вельми ефективним для розвитку лідерства в студентів. У цьому випадку останнє тісно пов'язане з формуванням комунікативних умінь. Адже успішного лідера вирізняє вміння чітко й логічно висловлюватися. Також вони заохочують студентів до виявлення власних прагнень, ресурсів та прояву лідерства, розвивають у студентів стійку мотивацію до здобуття нових знань та набуття міждисциплінарного досвіду розв'язання проблем. Загалом дебати розвивають критичне мислення студентів, вміння ефективно організувати мисленнєвий процес, викладати свої думки в логічній послідовності. Вони сприяють оволодінню усним мовленням та мистецтвом переконання, формують навички складання текстів промов і публічних виступів з ними. Усім типам дебатів притаманні такі спільні риси: 1) сторони завжди мають рівну кількість спікерів; 2) сторони мають однакові проміжки часу для виступів; 3) стверджувальна сторона зазвичай виступає першою і останньою.

Під час дебатів команди змагаються між собою в межах визначеної теми. Основною метою обох команд є кваліфіковано та в певних часових межах представити свою позицію, власні аргументи «за» чи «проти»,

переконавши у своїй правоті суддю (або кілька суддів), які й оцінюють результати дебатів та визначають переможця в кожному раунді. Предметом обговорення є тема-ствердження, так звана резолюція, що потребує оцінки та визначає ключове питання для обговорення у дебатах, аргументи опонентів і кейси сторін [267].

Загалом дебати розвивають критичне мислення студентів, уміння ефективно організувати розумовий процес, викладати свої думки в логічній послідовності. Вони сприяють оволодінню усним мовленням та мистецтвом переконання, що сприяє розвитку лідерства [267]. Дебати відбулися у рамках дисципліни «Теорія мотивації»;

4) проєкт – у виборі цього засобу навчання ми спиралися на думку М. Дяченко-Богуна [70], який зазначає, що метод групових проєктів спонукає студентів до взаємодії з іншими, обміну думками, прийняття на себе відповідальності за спільні рішення; створює умови для розвитку в них різних необхідних якостей і як автономної, і як соціально активної особистості, здатної взаємодіяти в навчальній групі і брати на себе відповідальність як особисту, так і за навчальну групу, що сприяє соціалізації особистості, розвиває її професійну та ділову активність, тобто створює умови для формування в студентів лідерської компетентності. Також проєктне навчання є видом міждисциплінарної інтеграції знань. Ця форма навчання була реалізована в рамках позааудиторної роботи;

б) тренінг (тренінгові заняття) – форма освітньої діяльності, спрямована на засвоєння знань, розвиток умінь і навичок та формування установок з метою підвищення компетентності у певній сфері життєдіяльності студента, оснований на механізмі групової взаємодії, використання психологічного впливу активних методів групової роботи. Участь у тренінгу сприяє кращому розумінню учасниками власного внутрішнього світу, усвідомлення можливостей змінювати себе на краще, допомагає актуалізувати власні почуття, переглянути сформовані стереотипи, навчає ефективних моделей поведінки. Для роботи з лідерами традиційно

використовують соціально-просвітницький або соціально-психологічний міжпредметний тренінг, спрямований на формування знань, умінь та навичок, які сприятимуть усвідомленому вибору варіантів поведінки; розвиток установок на усвідомлення потреб і мотивів [42]. Тренінги пройшли у рамках позааудиторної форми навчання та дисциплін «Інтерактивний маркетинг», «Створення й управління власним бізнесом»;

7) практичне заняття – це вид навчального заняття, під час якого науково-педагогічний працівник організовує засвоєння студентами теоретичних положень навчальної дисципліни шляхом виконання спеціально сформульованих завдань та сприяє формуванню в них умінь і навичок практичного застосування цих теоретичних положень. Відбулися в рамках дисциплін «Створення і управління власним бізнесом», «Іноземна мова», «Теорія мотивації», «Поведінка споживача»;

8) семінар-дискусія (та інші види семінарських занять) – форма діалогічного спілкування, під час якого відбувається формування практичного досвіду обговорення та розв'язання теоретичних проблем. Був реалізований у рамках дисциплін «Іноземна мова», «Теорія мотивації», «Поведінка споживача»;

9) лекція-дискусія з мультимедійним супроводом – одна із лекцій інноваційного типу. Її особливістю є наявність умов для реалізації принципу наочності. Зазначений тип лекції сприяє навчанню студентів перетворювати усну й письмову інформацію у візуальну форму, що завдяки систематизації й виокремленню найбільш значущих, суттєвих елементів змісту навчання формує в них професійне мислення. Вона становить лекцію, під час якої викладач фрагментарно спирається на мультимедійні засоби. Лекція відбулася у рамках дискусійного клубу «Сучасний лідер-маркетолог» та на занятті з дисциплін «Теорія мотивації», «Маркетингові комунікації»;

10) диспут (лат. *disputo* – міркую, сперечаюся) – вільний, жвавий обмін думками, колективне обговорення питань, що хвилюють його учасників. Відбувся у рамках дискусійного клубу «Сучасний лідер-маркетолог» як

форма позааудиторної роботи;

11) виховна лекція – сприяє формуванню у студентів наукового світогляду, соціальної зрілості, громадянської відповідальності, естетичних почуттів та естетичної культури, працелюбності. Відбулася на занятті з «Іноземної мови»;

12) вебінар – новітня форма навчання, інтерактивне мережеве навчальне заняття, що проводиться викладачем дистанційно з використанням різноманітних програмних засобів та мережевих ресурсів, що забезпечують високу інформаційну насиченість і активність студентів у режимі реального часу. Вебінар відбувся у рамках дисципліни «Інтерактивний маркетинг»;

13) проблемна лекція – один з методів навчання, відмінністю якого є визначення викладачем перед студентами певної проблеми, що пробуджує в них бажання знайти засоби її вирішення. Викладач допомагає їм у цьому за допомогою співпраці та діалогу, що стимулює студентів до активної пізнавальної діяльності [171]. Була реалізована в рамках дисципліни «Маркетинг інновацій»;

14) бінарна лекція – вид інноваційно-інформаційного типу лекції з використанням міжпредметних зв'язків. Була проведена в рамках дисципліни «Психологія управління і конфліктологія» [262];

15) вебквест – проблемне завдання з елементами рольової гри, для виконання якого використовуються інформаційні ресурси інтернету.

Указані форми навчання дають змогу на основі вкладу кожного студента в загальну справу здобувати нові знання й ефективно організувати спільну діяльність, спрямовану на співробітництво та водночас розвиток лідерства.

Задля реалізації цих навчальних методів ми обрали такі **засоби** навчання: навчально-методичний комплекс, психолого-педагогічні методики, електронні та відеоресурси.

Особлива роль у процесі формування лідерської компетентності відводилась вправам. Вправи – це послідовні дії та операції, що виконуються

багаторазово для набуття необхідних практичних умінь та навичок. Виконання студентами вправ відіграє у навчальній роботі особливу роль, яка полягає в тому, що вони мають проявити власну креативність та індивідуальність для їх виконання. Результатом такої роботи є більш глибоке розуміння власних дій, розвиток гнучкості і терпимості в ставленні до себе та інших, усвідомлення особистісних характеристик, їх прийняття та осмислення можливих наслідків їх прояву у своїй професії; гармонізація і збалансованість особистості, взаємокомпенсація і взаємозамінність професійно важливих особистісних характеристик [38, с. 191]. Студенти виконували вправи в рамках дисциплін «Історія економіки та економічної думки», «Маркетинг інновацій», «Створення і управління власним бізнесом», «Психологія управління і конфліктологія» тощо.

Розробку організаційно-змістового компонента ми починаємо з розробки навчальної дисципліни за вибором «Лідерство у професійній діяльності маркетолога» (другий семестр навчання), що є фундаментальним компонентом технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів (Додаток Ц). У межах дисципліни поєднуються історичні, філософські, психологічні, педагогічні аспекти і т.п. Програма дисципліни розрахована на 90 годин, з яких: лекції – 18 годин, практичні заняття – 20 годин, модульні контрольні роботи – 4 години, самостійна робота – 48 годин.

Мета навчальної дисципліни – сформувати у студентів навички формування, розвитку та вдосконалення лідерської компетентності.

Також, ураховуючи принцип професійної спрямованості, нами було модернізовано зміст вже наявних освітніх компонентів (дидактичне середовище), розширено їх зміст за рахунок уведення відповідних тем. Модернізовані дисципліни є прикладним компонентом дослідження. Вибір цих освітніх компонентів зумовлений тим, що їх зміст навчання корелює з предметом нашого дослідження. Також деякі з них є пререквізитами («Вступ до фаху») та кореквізитами («Паблік рилейшнз») вибіркової дисципліни «Лідерство у професійній діяльності маркетолога», реалізуючи прямі

навчально-міждисциплінарні зв'язки. Також було здійснено міждисциплінарну інтеграцію дисциплін на рівні мети.

Орієнтуючись на «Профілі компетенцій лідерства на державній службі» [210], зміст підготовки майбутнього маркетолога з розвиненою лідерською компетентністю становлять такі напрями: знання про сутність лідерства, теорії його походження, стилі та види лідерства, риси успішних лідерів; знання у сфері тайм менеджменту, конфліктології, емпатії, емоційного інтелекту, комунікацій та впливу; знання у сфері управління пріоритетами та змінами, цілепокладання, командної роботи, прийняття рішень; знання соціоніки, типів особистості; лідерство в умовах кризи, креативне мислення як запорука успіху маркетолога.

Упровадженню міждисциплінарної інтеграції в освітній процес передувала певна послідовність дій: аналіз програм дисциплін, які формують поняття лідерської компетентності, визначення структури інтегрованого змісту навчального матеріалу; відбір понять, визначення об'єктивних передумов їх інтеграції, установа логічної послідовності вивчення змісту навчального матеріалу, обґрунтування форм і методів інтеграції знань; аналіз отриманої системи знань про формування лідерської компетентності як цілого, виявлення якісних і кількісних змін, пов'язаних із процесом упровадження інтеграції [159].

Відтак, провідна роль відводиться оновленню змісту низки навчальних дисциплін: «Вступ до фаху», «Іноземна мова за професійним спрямуванням», «Інформаційні технології», «Маркетингові комунікації», «Поведінка споживача», «Маркетинг інновацій», «Створення і управління власним бізнесом», «Інтерактивний маркетинг», «Психологія управління і конфліктологія», «Історія економіки та економічної думки», «Паблік рилейшнз». Відтак мала місце міждисциплінарна інтеграція на рівні змістових зв'язків у межах однієї дисципліни; на рівні змістових зв'язків між спорідненими дисциплінами. Зазначимо, що модернізація виділених навчальних дисциплін відбулася також задля мінімізації слабких сторін і

зовнішніх загроз, виділених нами у процесі SWOT-аналізу: недостатня мотивація до реалізації лідерської компетентності (СЛ2); нерозвинені лідерські якості особистості (непевненість у власних силах, відсутність стратегічного мислення, наполегливості) (СЛ3); недостатній рівень практичних навичок та знань про лідерство (СЛ4); неусвідомлення студентами перспектив реалізації подальшої лідерської діяльності (33); недостатнє стимулювання активності студентів (34). Зміст оновлення навчальних дисциплін представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Зміст оновлення навчальних дисциплін на основі міждисциплінарної інтеграції**

Навчальна дисципліна	Зміст оновлення навчальної дисципліни	Міждисциплінарна інтеграція дисциплін
«Вступ до фаху»	«Лідерська компетентність як важливий складник моєї професійної діяльності»	Загальна психологія, маркетинг
«Іноземна мова за професійним спрямуванням»	«Університетська підготовка лідерів у зарубіжних країнах»	Іноземна мова, історія, філософія, теорія мотивації, педагогіка вищої школи
«Історія економіки та економічної думки»	«Історія лідерства: видатні лідери та підприємці минулого й сьогодення»	Історія, економіка
«Інформаційні технології»	«Розробка маркетингових проектів засобами Goggle docs», «Інформаційні системи як засоби формування лідерської компетентності маркетологів»	Інформаційні технології, маркетинг
«Маркетингові комунікації»	«Ефективне спілкування як утілення лідерської компетентності маркетолога», «Соціоніка та характеристика типів особистості»	Загальна психологія, соціальна психологія, психологія комунікації, педагогіка

## Продовження таблиці 2.2

«Поведінка споживача»	«Мистецтво переконання», «Емоційний інтелект та емпатія у спілкуванні маркетолога», «Основи риторики для лідера»	Психологія управління, ораторське мистецтво, маркетинг управління, соціологія
«Маркетинг інновацій»	«Лідерство в умовах кризи», «Креативне мислення як запорука успіху маркетолога», «Тайм-менеджмент у цілеспрямованні команди та самого себе»	Менеджмент, психологія управління, педагогіка
«Створення і управління власним бізнесом»	«Цілепокладання у професійній діяльності маркетолога», «Прийняття рішень як цілеспрямувальна функція маркетолога-лідера», «Самоменеджмент маркетолога: управління пріоритетами та змінами»	Маркетинг управління, психологія управління, педагогіка
«Інтерактивний маркетинг»	«Професійна взаємодія маркетолога», «Невербальна комунікація в спілкуванні маркетолога»	Психологія комунікації, педагогіка, ораторське мистецтво, маркетинг управління, соціологія
«Психологія управління і конфліктологія»	«Конфліктологія для лідера», «Управління стресом», «Стили та види лідерства», «Асертивна поведінка»	Психологія комунікації, загальна психологія, педагогіка, соціологія, корпоративна етика і культура
«Теорія мотивації»	«Як виникають блискучі маркетингові ідеї?», «Як видатні лідери спонукають діяти», «Підвищення конкурентоспроможності маркетолога», «Психологія лідерства-служіння»	Психологія управління, загальна психологія, педагогіка
«Паблік рилейшнз»	«Маркетолог і робота в команді», «Мистецтво ведення переговорів»	Психологія комунікації, загальна психологія, педагогіка



Реалізація **організаційно-змістового блоку** технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів почалася з **орієнтаційно-мотиваційного етапу**, метою якого є було формування мотиваційного компонента, а саме підвищення усвідомлення майбутніми маркетологами значення лідерської компетентності та корисної суспільної діяльності (переважно перший семестр навчання). Формування лідерської компетентності може бути ефективним за умови, що цілі навчання будуть пов'язані з потребами особистості. Суспільно корисну діяльність розглядають як організовану системну добровольчу діяльність цивільного характеру, здійснюючи яку, молодь допомагає громаді і навколишньому середовищу і вносить свій позитивний внесок у розвиток суспільства, держави [185]. Тільки усвідомивши особистісну значущість формування лідерської компетентності, студенти проявлять зацікавленість і активність у процесі навчання [223]. Орієнтаційно-мотиваційний етап склали виховна лекція-дискусія з мультимедійним супроводом «Відомі маркетологи-лідери», вебінар «Підвищення конкурентоспроможності маркетолога», лекція-дискусія «Лідерська компетентність у діяльності маркетолога», ділові ігри («Два стільці» та ін.), семінарське заняття «Мислимо позитивно», семінар-дискусія «Stay motivated!» та інші види діяльності.

Наступний етап, **операційний**, тривав переважно протягом другого та третього семестрів навчання. На цьому етапі відбувалось формування когнітивного, операційного та особистісного компонентів з використанням міждисциплінарних зв'язків. Основними видами занять були лекція-дискусія з мультимедійним супроводом «Лідерство: минуле та сьогодення», лекція-дискусія «Емпатія та емоційний інтелект: їх роль у ефективному спілкуванні маркетолога», семінари-дискусії «Видатні лідери, які мене надихають», «Моя суперкоманда» та ін.

Ми погоджуємось з І. Костирею, що лідерська компетентність найкраще формується за допомогою моделювання професійно зорієнтованих завдань, що вимагають від студентів вибору оптимальних способів

лідерського впливу в ситуаціях діалогічної та групової взаємодії [133]. Тому в межах дослідження реалізовано такі види діяльності: ділові ігри («Двійник» тощо), практичні заняття («Цілепокладання у професійній діяльності маркетолога», «Моя суперкоманда», «Мислимо креативно», «Прийняття рішень як цілеспрямувальна функція маркетолога-лідера»), вправи («S.M.A.R.T. цілебудування», «Нестандартне використання предметів», «Синоніми» ті ін.), тренінг-презентація «Основи риторики лідера», практичне заняття «English for leaders», тренінг «Самоменеджмент маркетолога», що складався з двох блоків «Тайм-менеджмент» та «Управління пріоритетами та змінами», бінарна лекція «Управління стресом», тренінг «Професійна взаємодія маркетолога», що складався з трьох блоків (проблемна лекція-дискусія «Конфліктологія для лідера», лекції дискусії ««Ефективне спілкування як утілення лідерської компетентності маркетолога» та практичне заняття «Мистецтво переконання»), тренінг «Мистецтво ведення переговорів», лекція «Лідерство в умовах кризи», міждисциплінарний проєкт «Лідерство-служіння». Усі види діяльності було детально описано в підрозділі 2.2.

Важливу роль у формуванні лідерської компетентності майбутніх маркетологів відводилось **позааудиторному навчанню**. Позааудиторна форма роботи – система навчальних і виховних заходів, що є невід’ємним складником освітнього процесу та здійснюється з метою створення умов для всебічного розвитку й самореалізації студентів [186, с. 368] Її метою визначено поглиблення та розширення знань, отриманих в умовах освітнього процесу, формування творчих здібностей, наукових інтересів, різноманітних умінь і навичок [238]. Ми погоджуємось з Л. Верченко в тому, що позааудиторна робота повинна мати професійно зорієнтований характер, що дозволить студентам набути первинного практичного досвіду, сформувати навички самостійних дій, пошуку власного лідерського стилю [38]. Позааудиторна робота є видом самостійної роботи, тож сприяє формуванню лідерської компетентності.

Серед *позааудиторних форм навчання* були такі:

- груповий проєкт;
- дискусійний клуб «Сучасний лідер-маркетолог»;
- зустріч з успішними маркетологами-випускниками університету;
- «Педагогічна майстерня» в університеті ім. А. Нобеля;
- тренінг «ProLeader» для викладачів, що здійснюють підготовку майбутніх маркетологів за програмою 075 «Маркетинг» (Додаток Ш).

З урахуванням того, що професійна підготовка найбільш успішно відбувається в процесі діяльності, яка моделює майбутню професійну діяльність і максимально до неї наближена, велике значення у формуванні лідерської компетентності набула **виробнича практика**. Вона є важливою ланкою формування в студентів готовності апробувати опановані вміння й навички, зокрема у сфері маркетингу. Тим паче лідерська компетентність формується найкраще на власному досвіді.

Цільовими завданнями виробничої практики передбачено :

- реалізацію заходів, які забезпечують зв'язок відповідного підприємства із громадськістю (презентації якоїсь події, виставки; днів відкритих дверей);
  - розробку рекламного проєкту продукту;
  - створення банку перспективних маркетингових напрямів для дослідження;
  - бенчмаркінг, портфельний аналіз;
  - SWOT-аналіз компанії;
  - мої дії як директора відділу маркетингу.

Також формуванню лідерської компетентності сприяла участь студентів у **науково-дослідній роботі**, яку ми детально описали в підрозділі 2.2.

**Рефлексивно-аналітичний етап** технології передбачає реалізацію принципу рефлексивності, а саме залучення майбутніх маркетологів до

оцінно-рефлексивної та пошуково-практичної діяльності, що уможливорює оцінювати результати своєї діяльності та корегувати її (переважно четвертий семестр). Це тим самим сприяє самореалізації у професійній діяльності, людина звертається до самопізнання себе як професіонала, починає міркувати щодо збагачення свого професійного досвіду. У студентів, що постійно перебувають у стані оцінювання своєї професійної діяльності, формується установка на самоконтроль і, як наслідок, установка на самоорганізацію. Зазначене актуалізує проблему розвитку в майбутніх фахівців здатності до рефлексії [125].

Після кожного виду роботи відбувалася рефлексія, в основу якої покладено ALACT-модель (дія – погляд на виконану дію, а саме рефлексивний аналіз (усвідомлення суттєвих сторін та причинно-наслідкових зв'язків ситуації) – створення альтернативних методів дії, тобто вибір форм та методів діяльності згідно із конкретною ситуацією – випробування). Студенти виконували вправи на розвиток рефлексії (див. додаток Т), вели щоденник розвитку лідерської компетентності («lockbook») та в кінці курсу ділились один з одним враженнями та досвідом.

**Діагностико-результативний блок** передбачає оцінювання результатів формування в майбутніх маркетологів лідерської компетентності, визначення найбільш і найменш ефективних форм і методів реалізації підготовки. До нього належать критерії (мотиваційно-ціннісний, когнітивний діяльнісний та особистісний), рівні сформованості (низький, середній і високий) та показники.

Проводилась початкова, проміжна й кінцева діагностика та самодіагностика студентів.

**Результатом технології** є сформована лідерська компетентність майбутнього маркетолога, що передбачає оволодіння студентами всіма показниками критеріїв досліджуваної компетентності на відповідному рівні.

Отже, здійснена змістова характеристика педагогічної технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів дозволяє

зробити такі висновки:

1. Розроблено *концепцію дослідження*, згідно з якою: 1) лідерська компетентність майбутнього маркетолога полягає в здатності згуртувати колектив, критично мислити та приймати правильні рішення, привертати увагу інших, ініціювати взаємодію в процесі спілкування, сприймати, розуміти й оцінювати себе та інших, передбачати поведінку іншої людини та визначати способи впливу на неї, виявляти оригінальні ідеї, зберігати рівновагу між внутрішнім станом та зовнішніми обставинами; 2) лідерська компетентність майбутніх маркетологів становить цілісний інтегративний відносно стійкий складник професійної компетентності маркетолога та є підґрунтям його успішної професійної діяльності; 3) міждисциплінарна підготовка має наявні переваги у формуванні лідерської компетентності маркетологів як-от всебічний розгляд досліджуваної проблеми, здатність до розкриття творчого потенціалу та підсилення мотивації до навчання завдяки використанню інноваційних форм, методів та засобів навчання. 4) формування лідерської компетентності потребує розробки досконалої педагогічної технології, яка ґрунтується на поєднанні суб'єкт-суб'єктної, міждисциплінарної та професійно зорієнтованої технологій навчання, в основу якої закладено оновлення змісту низки фахових навчальних дисциплін, розробку навчальної дисципліни за вибором, використання форм, методів та засобів навчання, які максимально наближені до їхньої майбутньої професійної діяльності, поза аудиторне навчання, виробничу практику, науково-дослідну роботу студентів, самостійну роботу в умовах всебічної психолого-педагогічної підтримки та створення сприятливої для навчання атмосфери.

2. Розроблено та обґрунтовано педагогічну технологію формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів в процесі міждисциплінарної підготовки, в основу якої було покладено такі методологічні підходи: компетентнісний, системний, діяльнісний, аксіологічний, особистісно зорієнтований, ресурсний, технологічний;

використано такі загальнодидактичні принципи (системності, науковості, інтеграції, професійної та гуманістичної спрямованості, наочності, свідомості і активності, принцип емоційності навчання) та специфічні принципи навчання (міждисциплінарності, світоглядного плюралізму, рефлексивності, креативності, лідерства, фасилітації, єдності особистості й діяльності). Також дослідження базується на певних закономірностях. Під педагогічною технологією формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів в процесі міждисциплінарної підготовки розуміємо організовану сукупність інтерактивних форм, методів та засобів навчання на основі інтеграції дисциплін, форм контролю та корекції, блоків (*цільовий, теоретико-методологічний, організаційно-змістовий, діагностико-результативний*), що послідовно впроваджуються у освітній процес ЗВО та забезпечують самореалізацію майбутніх маркетологів у різних видах лідерської діяльності. Інноваційність освітнього процесу полягає в упровадженні сучасних методів навчання (діалогічне навчання, сучасні інформаційні технології). Описано зміст чотирьох блоків технології: цільового, теоретико-методологічного, організаційно-змістового та діагностико-результативного. Аналіз наявних досліджень проблеми формування лідерської компетентності уможливило нас зробити висновок, що двох років загалом достатньо для реалізації запланованих результатів.

3. У дослідженні використано такі форми навчання: лекції (проблемна лекція, бінарна лекція, лекції-дискусії з мультимедійним супроводом, виховна лекція), практичні заняття, семінари-дискусії, дебати, тренінги, ділові ігри, мозкові штурми, вебінари, диспути, проекти, кейси та ін. Використано загальнонаукові та специфічні методи навчання: метод передачі та обміну словесною інформацією, метод розвитку розумових дій, емоційно-морального стимулювання, зацікавлення, створення ситуацій новизни у навчанні, створення ситуації успіху в навчанні, прикладу, педагогічної вимоги, вправляння, доручення, організації та реалізації освітньої діяльності, самоорганізації виховання, метод залучення суб'єктів виховання до творчої

роботи, когнітивні та креативні методи. Засоби навчання: навчально-методичний комплекс, психолого-педагогічні методики, електронні та відеоресурси.

4. Оновлено зміст навчальних дисциплін: «Іноземна мова за професійним спрямуванням», «Інформаційні технології», «Маркетингові комунікації», «Поведінка споживача», «Маркетинг інновацій», «Паблік рилейшнз», «Інтерактивний маркетинг», «Психологія управління і конфліктологія», «Теорія мотивації». Сутність оновлення змісту навчальних дисциплін полягає у доповненні їх змісту теоретичними та практичними знаннями щодо лідерської компетентності на основі реалізації прямих міждисциплінарних зв'язків. Розроблено дисципліну за вибором «Лідерство у професійній діяльності маркетолога», що спрямована на формування в студентів навичок розвитку та вдосконалення лідерської компетентності на основі інтеграції дисциплін. Окреслено форми позааудиторної діяльності студентів, яка мала професійно зорієнтований характер. Важливу роль у формуванні лідерської компетентності майбутніх маркетологів вигравала виробнича практика, тому що лідерська компетентність формується найкраще на власному досвіді. Виділено основні модернізовані форми НДР бакалаврів з маркетингу.

Наукове обґрунтування та змістова характеристика розробленої технології дозволили перейти до експериментального етапу дослідження.

## 2.2. Дослідно-експериментальна перевірка педагогічної технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів

У підрозділі 2.1 нами було розроблено педагогічну технологію формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів в процесі міждисциплінарної підготовки, яка складається з блоків та етапів, які відбивають структуру лідерської компетентності майбутніх маркетологів та за допомогою певних методів, форм та засобів навчання з використанням міждисциплінарних зв'язків, а також форм позааудиторної діяльності, самостійної роботи, виробничої практики та науково-дослідної роботи, які сприяють підготовці маркетологів з розвинутою лідерською компетентністю. Це дозволило нам перейти до *формувального* етапу експерименту.

Реалізація технології розвитку лідерської компетентності майбутніх маркетологів вимагала застосування певних методологічних підходів (компетентнісний, системний, діяльнісний, аксіологічний, особистісно зорієнтований, ресурсний, технологічний), дотримання певних загальнодидактичних (системності, науковості, інтеграції, професійної та гуманістичної спрямованості, наочності, свідомості і активності, принцип емоційності навчання) та специфічних (міждисциплінарності, світоглядного плюралізму, рефлексивності, креативності, лідерства, фасилітації, єдності особистості і діяльності) принципів навчання, а також здійснення попередньої діагностики рівня розвитку у бакалаврів-маркетологів лідерської компетентності.

Процес упровадження педагогічної технології відбувався поетапно. Метою першого, *орієнтаційно-мотиваційного, етапу* було підвищення усвідомлення майбутніми маркетологами значення лідерської компетентності, другий, *операційний, етап* був спрямований на розвиток системи знань, умінь і навичок, необхідних для формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів, на третьому, останньому, *рефлексивно-аналітичному етапі* відбувався аналіз рівня сформованості



лідерської компетентності майбутніх маркетологів, які разом становлять організаційно-змістовий блок технології.

Відбір форм та контенту для реалізації освітнього процесу *організаційно-змістового* блоку технології відбувався з використанням міждисциплінарних зв'язків на рівні мети та змісту; дослідницько-міждисциплінарних зв'язків проблемного характеру (проекти, тренінги, НДР), ментально-опосередкованих зв'язків (створення хмар слів, інтелект-карт).

Реалізація *організаційно-змістового блоку* технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів почалася з *орієнтаційно-мотиваційного етапу*. Формування лідерської компетентності може бути ефективним за умови що цілі навчання будуть пов'язані з потребами особистості. Тільки усвідомивши особистісну значущість формування лідерської компетентності, студенти проявляють зацікавленість і активність у процесі навчання [223].

Стартом була виховна лекція-дискусія з мультимедійним супроводом «Відомі маркетологи-лідери». Вона становила інтеграцію дисциплін «Іноземна мова», «Історія» та «Маркетинг». Студенти передивилися TED-talks з відомим маркетологами-лідерами та на тему лідерства, кілька англійською мовою, а саме блискучу промову Стіва Джобса перед випускниками Стенфордського університету, виступ Сета Годіна «Як поширити свої ідеї», Саймона Синека «Як видатні лідери спонукають діяти», Стівена Джонсона «Як виникають блискучі маркетингові ідеї?», «Що потрібно, щоб бути ефективним лідером» Розалінди Торес, «Дивовижні звички оригінальних мислителів» Адама Гранта, «Повсякденне лідерство» Дрю Дадлі та ін. Після перегляду відбулася дискусія. Обговорювались питання «У чому, на вашу думку, проявлялась лідерська компетентність видатних маркетологів?», «Який саме підхід робить компанію лідером на ринку?», «Хто з них сподобався найбільше та чому?», «Які саме якості та вміння роблять людину лідером?», «Як виникають блискучі маркетингові ідеї

та що є їхнім підґрунтям?» тощо.

У межах дисципліни «Історія економіки та економічної думки» студенти виконали вправу «Машина часу». Мета – ознайомлення студентів з історією підприємницької діяльності, що здійснювалася у I–II ст. н.е., отримання загальних знань про лідерську компетентність. Вправа складалась з двох етапів. На першому етапі студенти поділились на чотири підгрупи. Кожній підгрупі заздалегідь пропонувалося підготувати доповідь-презентацію про життя та діяльність підприємця-маркетолога будь-якої історичної епохи (на вибір), наприклад, Античний світ (Стародавня Греція або Рим), епоха Відродження, великих географічних відкриттів, епоха Петра I, розвиток капіталізму тощо, за бажанням англійською мовою. На другому етапі вправи кожна підгрупа розіграла ситуацію за обраною тематикою. Приклад однієї з ситуацій наведено в додатку Е [61]. Вправа потребувала знань з історії, економіки та іноземної мови.

Далі на вебінарі «Підвищення конкурентоспроможності маркетолога», який був поєднанням дисциплін «Маркетинг інновацій», «Маркетингові комунікації» та «Інформаційні технології», студенти дізналися про професійні та особистісні якості, які допоможуть маркетологу бути мобільним та конкурентоспроможним на ринку праці та роль лідерської компетентності у професійному успіху фахівця та взяли участь у дискусії.

Ці форми навчання було реалізовано, урахувавши принцип наочності.

Третім кроком орієнтаційно-мотиваційного етапу була лекція-дискусія «Лідерська компетентність у діяльності маркетолога» у рамках дисципліни «Вступ до фаху». Вона була заснована на інтеграції дисциплін «Загальна психологія» та «Маркетинг». Майбутнім маркетологам пропонувалося взяти участь у диспуті «Лідерська компетентність у діяльності маркетолога». Був застосований метод навчання «рівний – рівному», який передбачав самостійну підготовку студентами матеріалу до лекційного заняття й презентації його однокласникам у вигляді повідомлень, бесіди чи в іншій формі [131, с. 146]. Представники підгруп мали можливість виступити з

підготовленими повідомленнями-доповненнями до тем, що розглядаються. Лекція складалась з двох етапів. Першим етапом став диспут, де обговорювалися такі питання:

- Яким має бути моральний профіль сучасного маркетолога?
- Що означає успіх у професійній діяльності маркетолога (гроші, слава, визнання)?
- Чи повинен маркетолог бути лідером?
- У чому прояв лідерської компетентності маркетолога?
- Чи повинен маркетолог замислюватися про наслідки своїх дій для навколишнього світу?
- Які ваші власні життєві пріоритети та цілі?
- У чому проявляється ваша власна місія в житті та кар'єрі?

Другий етап становили дебати. Усі студенти були поділені на трійки, при цьому один зі студентів у мінігрупі був у ролі супервайзера. Супервайзер мав визначити два полярні твердження за обраною темою для проведення диспуту, наприклад: «твердження 1: гроші – це єдине мірило успішності сучасного маркетолога», «твердження 2: історичне визнання досягнень – єдине мірило успішності сучасного маркетолога». Твердження записувались на папері та наосліп розподілися між іншими двома учасниками мінігрупи, які мають довести твердження, яке отримали. Диспут відбувався в три етапи: аргументація, контраргументація, запитання-відповіді сторін. На підготовку аргументів та запитань протилежній стороні дається 10 хвилин. Студентам треба було за короткий час підібрати аргументи та сформулювати їх так, щоб вони виглядали переконливо та вагомо. Загальний час продовження диспуту – 30 хвилин. За його результатами учасник, що не був стороною диспуту, визначав переможця, якому вдалося довести свою думку. Після закінчення диспутів у мінігрупах відбулося загальне обговорення у вигляді *бесіди*. Представники мінігруп розповідали: 1) які твердження виявилися переможними; 2) які аргументи звучали найбільш вагомо; 3) які елементи невербальної комунікації допомагали учасникам довести свою думку, а які

навпаки заважали; 4) що було найскладніше при підготовці аргументів; 5) що було найскладніше при визначенні переможців диспуту. Після загального обговорення виводились «універсальні поради» підготовки до диспуту.

З метою розвитку вміння аналізувати різні аспекти власного «Я» студентам було запропоновано гру «Два стільці». Усі студенти розділились на групи по 3 – 5 осіб, кожна група створила імпровізоване коло, з двома стільцями в середині. Кожен з учасників групи мав уявити себе в ситуації особистісного протиріччя та виступити в ньому з позиції «захисника» та «нападника». Будучи «захисником», студент займав один зі стільців і мав представити аргументи, які виправдовували відсутність у нього мотивації до діяльності. Потім він пересаджувався на інший стілець і починав виступати вже з позиції «нападника», надаючи аргументи, які напроти повинні мотивувати до діяльності. Студент міг змінювати стільці до того часу, доки, на його думку, конфлікт не був вичерпаний. Інші студенти виступали спостерігачами, які мали проаналізувати побачене.

Практичне заняття «Мислимо позитивно», що засновувалось на поєднанні дисциплін «Теорія мотивації» та «Загальна психологія», було спрямоване на формування у власному мовленні стверджень, що сприяють мотивації та розвивають бажання до діяльності. Для виконання вправи студенти розбились на невеликі групи по 3 – 5 осіб. Групи записували типові вислови на окремому аркуші, які характеризують їхнє ставлення до певного виду діяльності, наприклад, студентами були використані такі вислови, як: «Я не хочу завалити складання іспиту, бо...», «Я повинен зробити...», «Не можна вчиняти так..., бо це спричинить ...». Після цього їм було запропоновано перетворити використані вислови таким чином, щоб вони звучали позитивно, наприклад, «Я складу іспит, бо...», «Я зроблю...», «Правильно вчиняти таким чином». Студенти самостійно обговорювали та висували і негативні, і позитивні висловлювання, водночас як викладач стежив за напрямом дискусії. За підсумками заняття кожна група склала невелику розповідь з отриманими твердженнями-мотиваторами. Практичне

заняття відбулося на занятті з дисципліни «Теорія мотивації».

Продовжуючи тему мотиваторів, цікавим здався студентам-маркетологам семінар-дискусія «Stay motivated!», що відбувся на занятті з «Іноземної мови за професійним спрямуванням», де вони обговорювали підготовлені заздалегідь мотивувальні висловлювання англійською мовою. Потім студенти обрали висловлювання, яке їм сподобалося найбільше, та обґрунтували чому саме. Семінар був заснований на поєднанні дисциплін «Іноземна мова», «Теорія мотивації».

Наступний етап, *операційний*, почався з лекції-дискусії з мультимедійним супроводом «Лідерство: минуле та сьогодення». Першим етапом було знайомство учасників один з одним та актуалізація їхніх знань про лідерство («Візитка»). Був використаний метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням):

- «Мене звати ... Мої позитивні риси...».
- «Я почуваю себе в цей момент як ... (герой мультфільму)».
- «Лідерство – це ...», «Лідер-маркетолог – це...». Далі учасники мали оцінити свою здатність бути лідером відповідно до рис, виділених при мозковому штурмі.

Студенти згенерували хмару слів-асоціацій з поняттям «лідерство» (метод мозкового штурму) за допомогою онлайн-сервісу Word Art, завдання було методом реалізації міждисциплінарної інтеграції з використанням ментально-опосередкованих зв'язків, оскільки спрямоване на розвиток аналізу та креативного мислення [212]. Найчастіше студенти пов'язували лідерство з командною роботою, також були асоціації «працьовитість», «цілі», «наполегливість», «повага», «знання», «відкритість», «заохочення», «самоорганізованість» та інше. Потім відбулась групова дискусія, студенти пояснили своє розуміння поняття «лідерство» та склали перелік ключових асоціацій.



**Рис. 2.3. Хмара слів-асоціацій з поняттям «лідерство»**

Потім студенти подивилися презентацію про витоки лідерства, феномен лідерства, варіанти його інтерпретації (лідерство-служіння, харизматичне лідерство, трансакційне лідерство), еволюцію теорій лідерства, типи та стилі лідерства. Також вони подивились відео на каналі You-tube (B&B Whiteboard videos), одне з них англійською мовою («Behaviorial leadership theories»), після відбулося обговорення. Студентам була запропонована гра «Двійник», спрямована на усвідомлення феномену лідерства, розвиток спостережливості та експресивних якостей особистості. Один з учасників утілює образ політичного, громадського діяча або відомої людини, у характері якої спостерігаються типові лідерські якості. Решта учасників виконують ролі журналістів, яких запросили на пресконференцію з цією людиною. Журі оцінює кожного гравця. Після закінчення гри відбувся колективний аналіз [43, с. 14]. Семінар був реалізацією зв'язків дисциплін «Іноземна мова», «Філософія», «Історія», «Психологія», «Інформаційні технології».

Реалізуючи принцип світоглядного плюралізму, на лекції-дискусії, «Емпатія та емоційний інтелект: їх роль у ефективному спілкуванні маркетолога» на занятті з дисципліни «Поведінка споживача» студенти-маркетологи познайомилися з поняттями «емпатія» та «емоційний інтелект», дізнались про зв'язок емоційного інтелекту зі стилями емоційного лідерства, роль кластерів емпатії та емоційного інтелекту в структурі лідерської

компетентності та яким чином вони сприяють ефективній професійній діяльності в галузі маркетингу. Лекція пройшла з використанням мультимедійних засобів (презентація Power Point). Студенти познайомились зі структурою емоційного інтелекту, базовими емоціями людини, обговорили, як ці емоції проявляються саме в них, як часто вони відчують ту чи ту емоцію, з яким місцем / людиною вони асоціюють ці емоції тощо. Далі студенти виконали вправу «Луновербалізація», спрямовану на розвиток у студентів емоційного інтелекту, морально-етичних умінь попередження конфліктів (див. додаток Т). Були реалізовані взаємозв'язки дисциплін «Іноземна мова», «Інформаційні технології», «Психологія».

Метою вправи «Усвідомлення емоції» був розвиток у студентів умінь з аналізу своїх і чужих емоцій та формування знань безпосередньо про емоції та їх прояв через споглядання за роботою інших студентів [57, с. 148]. Студентам було запропоновано описати негативну емоцію своєї близької людини, яку вони нещодавно спостерігали. Студенти повинні були визначити, що саме їхня близька людина відчувала, що викликало ці відчуття, наскільки інтенсивними вони були, що можна було зробити або змінити. Потім студенти оприлюднили й обговорили свої висновки з групою та викладачем. На останньому етапі студенти описали та проаналізували за зазначеною моделлю негативні відчуття, що вони переживали в той момент або в найближчому минулому.

Далі на занятті з дисципліни «Теорія мотивації» відбувся семінар-дискусія «Видатні лідери, які мене надихають», до якого студенти підготували презентації про видатних, на їхній погляд, лідерів (деякі презентації були англійською мовою). Потім відбулася дискусія, студенти визначали, чим саме ці лідери надихають, які функції вони виконували та який стиль взаємодії з оточенням використовували. Студенти доповнили свої знання з дисциплін «Історія» та «Іноземна мова».

Наступним кроком було закріплення отриманих знань і формування умінь з командної роботи шляхом проведення лекції-дискусії на тему «Моя

суперкоманда» («My dream team») на занятті з дисципліни «Маркетингові комунікації». Спочатку студенти дізналися про п'ять «недоліків» команди та їх подолання (за П. Ленсіоні), виділивши при цьому завдання лідера в кожній із цих ситуації, про наявні моделі розвитку команди в різних сферах (за Б. Такменом) та опис особливості створення команд на різних етапах, розподіл командних обов'язків та постановка завдань відповідно до командних ролей [30]. Також відбулася дискусія за темою: «Навіщо групі потрібен лідер?» Потім студенти обговорювали методи гармонізації цілей команди з персональними цілями її членів, методи прийняття єдиного командного рішення й узгодження його із членами команди, методи формування сталого відчуття «Ми» та підвищення відчуття згуртованості, а також методи налагодження горизонтальних зв'язків у команді [57 с. 128]. Лекція була предметним полем дисциплін «Загальна психологія», «Соціальна психологія», «Психологія комунікації».

Практичне заняття «Цілепокладання у професійній діяльності маркетолога» почалося з діагностики стратегій досягнення цілей (анкета в додатках) з подальшим обговоренням. Так, маємо відокремити важливу роль, яку відіграє цілепокладання не тільки у формуванні лідерської компетентності, а й в особистісно зорієнтованому навчанні, тому що для досягнення запланованого результату викладач має визначити й урахувати цілі кожного студента. Також було проведено вправу «Гармонізація цілей» у формі мозкового штурму, під час якого студенти в мінігрупах отримали завдання на основі власного життєвого досвіду визначити: 1) низку цілей організації / команди, 2) низку цілей особи, 3) спільні або суміжні цілі організації й особи, 4) способи їх гармонізації. Узагалі, багато завдань у нашому дослідженні виконувались у мінігрупах (4 – 5 осіб) з метою подолання пасивності студентів. Після виконання завдання мінігрупи представляли свій результат, обговорювали з викладачем й аудиторією, робили висновки. Надалі відбувся повторний поділ студентів на мінігрупи задля того, щоб студенти попрацювали в новому складі та виконали те саме



завдання, але вже з іншими вхідними даними. Метою виконання вправи був розвиток у студентів умінь з гармонізації цілей команди з персональними цілями її членів. З діагностичною метою зазначена вправа під час семінарських занять виконувалася також на початку навчального року (до проведення відповідних лекційних і семінарських занять) та наприкінці навчального року, щоб викладач зміг визначити, чи досягли студенти запланованих цілей [57].

Студентам були представлені різні техніки цілепокладання. Цікавим для студентів виявився метод «Інтелект-карти Т. Б'юзена». Цей метод передбачає створення візуальної моделі плану досягнення мети. Зазначений метод дозволяє: формувати вміння логічно, правильно, аргументовано та ясно будувати усну і письмову мову; гнучко підійти до інформації, сприймати її загалом як один об'єкт, систематизувати та структурувати зміст, установлювати міжпредметні зв'язки; стимулювати розвиток усіх видів пам'яті (зокрема короткочасної, довгочасної, образної, семантичної), умінь контролювати власну інтелектуальну діяльність; сприяти проявам креативності студентів [16].

У центрі аркуша паперу записується ключова мета. Від неї розписують окремі завдання, що необхідні для досягнення цієї мети. Кожне завдання зі свого боку поділяється на ще менші завдання. Усі цілі та завдання зображуються за допомогою змістових піктограм. У такий спосіб будується наочна система планів і завдань, які необхідно виконати. Така інтелект-карта зручна для розуміння й усвідомлення всього переліку власних планів (піктограми та зв'язки між ними розуміються майже на підсвідомому рівні без додаткових зусиль). У процесі створення інтелект-карти можна використовувати різні кольори, щоб позначити день тижня, на який заплановане кожне завдання. Крім того, можна надати кожному завданню пріоритетність або важливість виконання. Це дозволяє більш ефективно планувати власні витрати часу [149]. Ця техніка також корисна для планування часу, управління пріоритетами тощо. Для створення інтелект-

карти за окресленою темою заняття у нашому дослідженні застосовано ресурс *Google*.

Також зі студентами було проведено вправу «S.M.A.R.T. цілебудування», яка мала за мету формування вмій з визначення та коригування цілей за технологією «S.M.A.R.T.». Вправа складалася з кількох етапів. На першому було проведено мінілекцію про принципи побудови цілей за технологією «S.M.A.R.T.». На другому етапі студенти використали зазначену технологію, щоб спроектувати особисту мету та обговорили результати з групою та викладачем. На останньому етапі студентами було отримано завдання вигадати «звичайну» особистісну мету, після чого вони були поділені на пари. Студенти в процесі діалогу визначали мету свого співрозмовника та корегували її за стандартами технології «S.M.A.R.T.». Після завершення вправи студенти обговорювали з викладачем її результати (див. додаток У) [57]. Заняття відбулося у рамках дисципліни «Створення і управління власним бізнесом». На занятті було поєднано знання з дисциплін «Інформаційні технології», «Психологія».

Дотримуючись принципу наочності, на практичному занятті «Прийняття рішень як цілеспрямувальна функція маркетолога-лідера» студенти вирішувати ситуаційні задачі (кейси), що описують ситуації, які реально склалися у професійній діяльності маркетолога і вимагають лідерської компетентності при виробленні підходів до вирішення поставленої проблеми. Також студенти виконали низку вправ, наприклад, із метою формування в майбутніх маркетологів здатності до прийняття відповідальних рішень, відстоювання власної позиції, рефлексивності, емпатії, студентам було запропоновано вправу «Землетрус» [131, с. 160]. Міждисциплінарний підхід був реалізований шляхом поєднання дисциплін «Маркетинг» та «Загальна психологія».

У рамках дисципліни «Іноземна мова» відбулося практичне заняття «English for leaders», на якому студенти мали можливість розвинути лідерські здібності в процесі вивчення іноземної мови через ігри та інтерактиви [221].

Зазначимо, що формою навчання, яка широко застосовувалась та надала значного ефекту у формуванні лідерської компетентності майбутніх маркетологів у нашому дослідженні, був метод тренінгу. У тренінгах були задіяні такі методи групової роботи та тренінгові процедури, як:

- діагностика. Використовуються як засіб отримання учасниками тренінгу нової інформації про себе, формування більш глибокого саморозуміння та саморозкриття, а також забезпечення й контролю ефективності тренінгових процедур і тренінгу загалом; інформування (заплановане та ситуативно обумовлене). Здійснювалась для розвитку компетентності учасників у питаннях лідерства, міжособистісної взаємодії та поведінки в конфліктних ситуаціях, а також з метою формування змістового контексту в групі, підготовки учасників до виконання вправ і процедур;

- психогімнастичні вправи. Їх вносять у програму тренінгу і із змістовою метою (розвиток професійно значущих і лідерських якостей, відпрацювання лідерської поведінки в модельованих тренінгових ситуаціях та ін.), і з метою створення оптимальної робочої атмосфери (формування внутрішньогрупового тренінгового простору, підтримки працездатності учасників, завершення заняття тощо);

- групова дискусія. Використовується з метою навчання учасників конструктивного аналізу ситуацій, формування навичок переконливого впливу й управління процесами вироблення колективного рішення, розвитку вміння слухати та сприймати аргументи опонентів. Групова дискусія дозволяє зіставити протилежні думки, побачити проблему з різних боків, зменшити опір щодо нової інформації, відмінної від очікуваної; метод розігрування ролей. Дозволяє відпрацьовувати та закріплювати лідерські моделі поведінки в навчальних ситуаціях; метод аналізу ситуацій. Використовується з метою об'єктивації ситуації взаємодії, стимулювання глибокого усвідомлення учасниками власних способів поведінки, а також дій і мотивів партнерів;

- сюжетно-рольова гра. Призначена для формування досвіду управління груповими процесами, відпрацювання та закріплення лідерської поведінки в контексті внутрішньогрупової взаємодії;
- індивідуальна і групова рефлексія. Проводиться в кінці заняття та спрямована на осмислення процесів, способів і результатів індивідуальної та спільної діяльності;
- ведення щоденникових записів. Використовується для збереження інформації, отриманої в ході тренінгу, а також фіксації результатів спостережень у рамках позатренінгових домашніх завдань [219].

У рамках дисципліни «Маркетинг інновацій» студенти брали участь у тренінгу «Самоменеджмент маркетолога», який складався з двох блоків «Тайм-менеджмент: магія часу» та «Управління пріоритетами та змінами». Після етапів діагностики та інформування, для розвитку вмінь з тайм-менеджменту як функції лідера студенти продивились презентацію «Тайм-менеджмент у цілеспрямованні команди та самого себе». Метою було отримання студентами знань про сутність та основні техніки тайм-менеджменту (управління часом) та його роль у доцільній та ефективній організації власної роботи та роботи команди [57, с. 140]. Далі для формування у студентів умінь з розподілу завдань за матрицею Ейзенхауера була запропонована вправа «Коридор». Її завдання полягає в тому, що одному із студентів ставиться така умова: він – менеджер і має лише 30 хвилин до початку важливої наради. Він іде коридором і несподівано зустрічається із п'ятьма різними людьми, які мають до нього справу, але він у змозі виконати лише одну або жодну з п'яти і підготуватися до наради. Майбутній маркетолог повинен вирішити, чи буде він братися за справу або ні до зустрічі з наступною людиною. Повернутися до справи, від якої вже відмовився, буде неможливо. Відмовитися від прохання необхідно так, щоб не образити людину, яка звернулася. Під час проведення практичного заняття імпровізований коридор було пройдено всіма студентами, після чого на

дощі були виписані обрані ними прохання і студенти мали проаналізувати їх за матрицею Ейзенхауера та обґрунтувати власний вибір. Далі студенти виконували практичні завдання.

У другому блоці тренінгу «Управління пріоритетами та змінами» студенти так само передивились презентацію про зміни, стадії змін, чинники успіху впровадження змін, узяли участь у дискусії, завершенням було вирішення ситуаційних завдань. Використано техніки «мозкового штурму», моделювання ситуацій. Наприкінці відбулась групова та індивідуальна рефлексія. Міждисциплінарний підхід був утілений шляхом синтезу дисциплін «Загальна психологія» та «Педагогіка».

На бінарній лекції «Управління стресом», яку проводили одночасно два викладачі дисциплін «Загальна психологія» та «Психологія особистості» кафедри психології університету ім. Альфреда Нобеля, один з яких є психологом-практиком, студенти-маркетологи дізналися про різницю між стресом і «емоційним вигоранням», їх чинники, а також навчилися ефективних методів їх подолання. Бінарна лекція (з лат. *binarius* – той, що складається з двох частин) – лекція, що полягає в діалозі двох викладачів, які читають лекцію за однією і тією ж темою, але є, наприклад, представниками різних наукових шкіл, кафедр або теоретиком і практиком [262]. Проблематизація лекції відбувається за рахунок і форми, і змісту. Наявність двох джерел інформації, двох поглядів на одну наукову проблему вчить студентів порівнювати, висловлювати критичні зауваження, толерантно сприймати різні наукові концепції, формує в них культуру дискусії. Міждисциплінарна інтеграція була реалізована в межах дисциплін «Загальна психологія» та «Педагогіка» з використанням дослідницько-міждисциплінарних зв'язків.

Далі студентам був запропонований тренінг «Професійна взаємодія маркетолога», який складався з таких блоків:

1. Проблемна лекція-дискусія «Конфліктологія для лідера».

Конфлікти – обов'язкова сторона будь-якої людської взаємодії. Уміння

розуміти суть конфліктів і ефективно їх вирішувати є обов'язковими для будь-якого лідера. Для розвитку вмінь з управління конфліктами як комунікативної і кооперативної функції маркетолога лідера проведено проблемну лекцію-дискусію на тему ««Конфліктологія для лідера»». Метою її було отримання студентами знань про природу конфлікту, його ознаки, причини, стадії та функції, а також про роль лідера-маркетолога в управлінні конфліктом. У лекції була використана техніка мозкового штурму. Протягом трьох хвилин студенти мали записати в робочому зошиті стільки термінів, скільки змогли пригадати, які вони асоціюють з поняттям «конфлікт». Після закінчення трьох хвилин студенти по черзі зачитували один термін із свого списку. Викладач записував подані визначення на дошці, пропускаючи ті, що повторювались. Після складання списку викладач зачитав його групі. Протягом лекції було також використано метод кейсів, викладач запропонував моделі конфліктних ситуацій, які можуть статися в діяльності маркетолога та потім було обговорено конструктивні способи виходу з цих ситуацій, що вимагають лідерської компетентності. Далі студенти-маркетологи виконали вправу «Фруструюча ситуація» (див. додаток Т).

2. Лекція-дискусія ««Ефективне спілкування як утілення лідерської компетентності маркетолога»». Під час лекції студенти обговорили можливі стилі поведінки маркетолога, зокрема, директивний, вирішальний, обвинувальний, переконливий та ін. Далі була обговорена доцільність використання того чи того стилю в певній ситуації та засоби розвитку необхідних умінь. Потім студенти виконали вправу «Доброзичливе випитування». Учасники розділилися на пари. Кожен з них отримав тему для «випитування», наприклад: лідер, що мене надихає, методи персонального розвитку, способи позбавитись від стресу тощо. Завданням кожного студента було під час бесіди з партнером з дотриманням етичних принципів отримати якомога більше інформації з власної теми та надати якнайменше інформації опоненту за його темою. Таким чином, розвивалися вміння перехопити ініціативу під час бесіди, вміння перевести бесіду в потрібне русло

комунікації, уміння захистити власне інформаційне поле.

3. Практичне заняття «Мистецтво переконання» На занятті майбутні маркетологи виконали низку вправ. При виконанні першої вправи «Геній маркетингу» (за матеріалами Н. Кіпніса) студенти об'єдналися в три підгрупи, у яких було по 6 осіб, кожній підгрупі видали коробку з речами різного походження (кулькова ручка, мило, серветки, книга, шоколад, брошура країн Європи). Кожен учасник підгрупи мав обрати один предмет та впродовж 15 хвилин знайти не менше 5 переваг кожної речі з метою її продажу аудиторії. Завданням було переконати «клієнтів» купити цю річ, доводячи, що вона є потрібною для них та використовуючи у процесі переконання засоби ділової комунікації. Під час виконання вправи майбутні маркетологи в процесі взаємодії намагалися бути тактовними з «покупцями», проявляти емпатію, уважно слухати побажання щодо якості товару. Після виконання вправи зі студентами відбувалося обговорення, кожен висловлював думки з приводу використаної маркетингової стратегії своїх колег. Майбутні маркетологи обирали кращі ідеї та критикували менш успішні, вказуючи на помилки в процесі ділової взаємодії. Виконавши цю праву, студенти тренувалися використовувати навички впливу та професійного спілкування в процесі маркетингової діяльності, правильно й коректно вказувати на помилки своїх колег, не образивши їх. Також студенти виконали вправу «Згоден чи не згоден» (див. додаток Т) [149, с. 187].

На початку тренінгу студентам був запропонований прийом «дерево очікувань». Студенти описали свої очікування щодо тренінгу та групової взаємодії, далі відбулося їх взаємне розгадування, після чого «листя» приклеїли до крони намальованого дерева. Ці очікування зберігались до останнього заняття для оцінки результатів досягнень. Такий самий діагностичний прийом був використаний і в інших тренінгах. У межах тренінгу було поєднано знання з дисциплін «Загальна психологія» та «Маркетинг».

На занятті з дисципліни «Психологія управління і конфліктологія»

студенти навчилися основ та відпрацювали навички «асертивної поведінки». На занятті були використані відеоматеріали.

На тренінгу «Мистецтво ведення переговорів» майбутні маркетологи дізналися про ключові чинники, що впливають на переговорний процес, подолання основних перешкод під час переговорів, переговорні моделі, застосування універсальних підходів до підготовки та проведення переговорів на прикладі міжнародних переговорів (також і англійською мовою). Відтворили реальні переговори, застосувавши певну модель ведення переговорів (за допомогою інтерактивної техніки «переговори») з використанням інформаційних технологій. Студенти зняли відеосюжети «Переговори», де кожна пара студентів веде переговори, а потім самостійно аналізували представлені відео, знаходячи помилки та виявляючи ефективні прийоми ділового вербального і невербального спілкування, техніки рефлексивного слухання. Міждисциплінарний підхід ґрунтувався на синтезі дисциплін «Загальна психологія» та «Ораторське мистецтво».

На семінарі – мозковому штурмі «Як має діяти маркетолог в умовах кризи» студенти заздалегідь опрацювали матеріал про кризове лідерство (lean-лідерство). Далі вони пропонували варіанти вирішення проблеми з подальшим обговоренням та вибором найкращого варіанта.

Дотримуючись принципу креативності професійної поведінки у рамках дисципліни «Маркетинг інновацій», на практичному занятті «Мислимо креативно» студенти виконали вправи «Нестандартне використання предметів», «Синоніми», «Перестановка», «Ситуація» (див. додаток Т). Мета – розвиток у студентів креативного мислення.

Виступи перед іншими людьми є невід'ємною частиною діяльності лідера. Від здатності донести до послідовників свої основні ідеї залежить успішність не тільки лідера, але й усієї його організації. Розвиток риторичної культури дозволить студентам отримати знання про психологічні основи побудови особистістю іміджу в професійній сфері, прийомах самоподачі в професійному спілкуванні. На тренінгу-презентації «Основи риторики



лідера» (вебінар) у рамках навчальної дисципліни «Паблік рилейшнз» учасники навчилися використовувати прийоми вербальної самоподачі в професійному спілкуванні і розробляти ефектні й ефективні виступи [223]. На практичних заняттях студенти виконували різноманітні вправи, розвиваючи навички риторики (див. додаток Т), також корисним виявився метод *storytelling*, вивчали навички невербального спілкування та активного слухання. Підґрунтям міждисциплінарного підходу тут було поєднання дисциплін «Загальна психологія» та «Ораторське мистецтво».

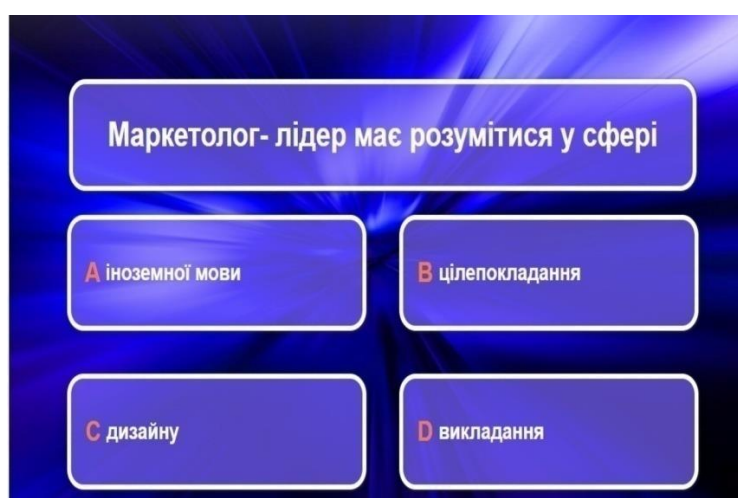
У рамках дисципліни «Теорія мотивації» студенти-маркетологи розробили міждисциплінарний проєкт «Лідерство-служіння» за допомогою інтерактивної технології вебквест. Студенти мали дослідити феномен лідерства-служіння з історичної, філософської, психологічної позицій тощо. Вебквест передбачає використання інформаційних ресурсів мережі «Інтернет» та їх інтеграцію в освітній процес з метою ефективного формування низки компетенцій: соціальних, навчальних, комунікативних, інформаційних. Розробка вебквестів здійснюється з метою максимальної інтеграції інтернету в різні навчальні дисципліни на різних рівнях навчання. Студенти, працюючи над завданням, збирають, аналізують, узагальнюють інформацію, роблять висновки, формуючи та захищаючи власну думку. Творчий процес перетворення інформації з різних джерел сприяє розвитку мислення, аналітичних здібностей та комунікативної культури. Результатом роботи з вебквестом є публікація робіт студентів у вигляді вебсторінок і вебсайтів (локально або в мережі «Інтернет»). Оскільки вебквест передбачає спільну роботу, студенти обговорюють, сперечаються, формують спільний план роботи групи. Кожний із них, який є експертом у своїй галузі, бажає найкраще вирішити свої завдання. Потім студенти обирають форму подання загального звіту та можуть розподілити ролі для подальшої роботи: розробка макету сайту або презентації, створення дизайну та ін. [43, с. 152–153].

Працюючи за такою схемою, студенти аналізували надані їм викладачем інформаційні ресурси, добирали необхідну інформацію, шукали

додаткові дані. Результатом роботи став звіт з цієї теми у вигляді Powerpoint.

У рамках дисципліни «Інформаційні технології» відбулися практичні заняття «Розробка маркетингових проєктів засобами Goggle docs» та «Інформаційні системи як засоби формування лідерської компетентності маркетологів» (результатом став проєкт «Start-up» у рамках позааудиторного навчання). Міждисциплінарна інтеграція включала дисципліни «Маркетинг» та «Інформаційні технології». Так, маємо підкреслити особливу значущість інформаційних технологій як засобів навчання в сучасній освіті та, зокрема, формуванні лідерської компетентності. Використання в освітній практиці інформаційних технологій дозволяє реалізувати принцип неперервної освіти – «навчання впродовж усього життя», перейти від догматичного заучування до діяльнісного та компетентного підходу – підготовки фахівців, здатних в умовах сучасного виробництва вирішувати наявні проблеми в нетривіальних умовах. Інформаційно-комунікаційні технології мають великі можливості для особистісного розвитку людини, розкриття її потенціалу, тому на сучасному етапі значну роль відіграють дистанційні форми та технології навчання й виховання. Вивчення будь-якої дисципліни з використанням інформаційних технологій дає студентам можливість для роздумів і участі у створенні елементів заняття, створює сприятливі умови для формування особистості студента і відповідає запитам сучасного суспільства. Новітні інформаційні технології підвищують інтерес до навчання, активізують пізнавальну діяльність, розвивають творчий потенціал здобувачів, дозволяють ефективно організувати групову і самостійну роботу на занятті, підвищити темп заняття, збільшити обсяг самостійної роботи здобувачів, сприяють удосконаленню практичних умінь і навичок [187]. Комп'ютер, інтернет, сучасні аудіовізуальні засоби навчання дають можливість максимально індивідуалізувати навчання, зробити процес навчання творчим, дослідницьким. Сьогодні без широкого застосування дистанційного навчання навчальні заклади не можуть перемагати в конкурентній боротьбі на ринку освітніх послуг та забезпечувати підготовку кваліфікованих фахівців на

сучасному рівні [276]. Вирішальну їх роль було визначено в умовах пандемії Covid-19, під час якої на певному етапі відбувався наш експеримент. У цих умовах, поряд з традиційними освітніми технологіями, ми використовували технологію «перевернутого навчання». Це технологія навчання, за якої студенти за допомогою різноманітних гаджетів прослуховують та продивляються відеозаняття (відеолекції), вивчають додаткові джерела самостійно, а потім в аудиторії спільно обговорюють нові поняття, ідеї [43]. У нашому дослідженні ми використовували цифровий доданок Google docs для розміщення навчальних матеріалів, організації зворотного зв'язку, обміну інформацією між викладачем та здобувачами, спільної роботи над проєктом, опитування тощо; Skype, Zoom (проведення майстер-класів, відеолекцій), Learning Apps для створення вправ студентами, Microsoft Power Point для створення та показу презентацій, додаток Slido (для організації ефективного зворотного зв'язку між учасниками освітнього процесу), [www.youtube.com](http://www.youtube.com) (он-лайн сервіс для перегляду і розміщення відеоматеріалів та відеофрагментів); платформу YouTubeLive та Zoom для проведення вебінарів. Так, YouTube довів свою ефективність у формуванні професійних навичок у студентів, згідно з дослідженням, присвяченим дистанційному навчанню очима викладачів та студентів у 2020 р. [327]



**Рис. 2.4. Приклад інтерактивної мультимедійної вправи «Маркетолог-лідер», створеної студентами**

Моделювання вправ у педагогіці є засобом виконання студентами

лідерських функцій [51] та новітнім підходом, що базується на методиці, яка наділяє студента свободою дій у пошуку рішення і дає змогу виявити власні сильні сторони, які допоможуть у майбутньому вирішити більш складні завдання [13].

Зазначимо, що студенти мали право вибору змісту діалогів, проєктів, матеріалу для самостійної роботи, вправ, бо саме «можливість вибору відіграє значну роль у процесі самовизначення та самореалізації майбутнього спеціаліста» [146].

Таблиця 2.3

**Реалізація організаційно-змістового блоку технології формування  
лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі  
міждисциплінарної підготовки**

<p><b>Орієнтаційно-мотиваційний етап:</b> лекція-дискусія «Відомі маркетологи-лідери», вебінар «Підвищення конкурентоспроможності маркетолога», лекція-дискусія «Лідерська компетентність у діяльності маркетолога», практичне заняття «Thinking positively», семінар-дискусія «Мислимо позитивно»</p>
<p><b>Операційний етап:</b> лекція-дискусія з мультимедійним супроводом «Лідерство: минуле та сьогодення», лекція-дискусія «Емпатія та емоційний інтелект: їх роль у ефективному спілкуванні маркетолога», семінар-дискусія «Видатні лідери, які мене надихають», лекція-дискусія «Моя суперкоманда», практичне заняття «Цілепокладання у професійній діяльності маркетолога», практичне заняття «Прийняття рішень як цілеспрямувальна функція маркетолога-лідера», практичне заняття «English for leaders», тренінг «Самоменеджмент маркетолога», бінарна лекція «Управління стресом», тренінг «Професійна взаємодія маркетолога», семінар «Кризове лідерство», тренінг «Мистецтво ведення переговорів», міждисциплінарний проєкт «Лідерство-служіння», практичні заняття «Розробка маркетингових проєктів засобами Goggle»</p>

docs», «Інформаційні системи як засоби формування лідерської компетентності маркетологів»

**Оцінно-рефлексивний етап:** вправи на розвиток рефлексії, ведення щоденника розвитку лідерської компетентності, обмін набутим досвідом між студентами

Однією з найцікавіших та найкорисніших форм навчальної діяльності для розвитку лідерської компетентності студентів-маркетологів також вважаємо клуб «Маркетолог» в Університеті ім. Альфреда Нобеля, який можна віднести і до аудиторної, і позааудиторної форми навчання. Унікальність полягає в тому, що відомі маркетологи-лідери проводять лекції та практичні заняття і в офлайн, і онлайн-форматі, а також виступають у ролі спікерів на засіданнях клубу.

Важливу роль у формуванні лідерської компетентності майбутніх маркетологів відводилось **позааудиторному навчанню**. Позааудиторна форма роботи – система навчальних і виховних заходів, що є невід’ємним складником освітнього процесу та здійснюється з метою створення умов для всебічного розвитку й самореалізації студентів [186, с. 368].

У підрозділі 2.1 нами було окреслено форми **позааудиторного навчання**, завдання **виробничої практики** та **науково-дослідної роботи**, які сприяли розвитку в студентів-маркетологів лідерської компетентності. Тепер удаємося до їх реалізації в нашому дослідженні та почнемо із завдань **позааудиторного навчання**:

- груповий проєкт «Start-up». Студенти є маркетологами в установі, що займається випуском товару / виробництвом послуг (вид економічної діяльності визначається за варіантами). Завдання – спільно розробити маркетинговий проєкт з просування товару (послуги) на місцевому ринку, використовуючи цифрові засоби навчання. Завдання виконувалось у малих групах (4 – 5 осіб). Ці засоби уможливили втілення

когнітивних методів навчання (сутнісне бачення; евристичні питання і спостереження; порівняння фактів; конструювання правил, теорії, гіпотез), креативних методів (тактика «мозкового штурму», образної картини, гіперболізації та аглютинації).

Спочатку студентів було ознайомлено з алгоритмом роботи над проєктом. Проєкт розпочався з конференції, де вся група зібралася та студенти висловили свої думки щодо того, які проєкти викликають у них інтерес. Конференції передувало вступне слово викладача, який ознайомив із темою, яка пропонується для проєктної діяльності, вислуховував пропозиції студентів. Виконуючи самостійно дослідну роботу, студенти збирали необхідну інформацію, визначали основні напрями її аналізу. Далі було виконано групову обробку інформації, обговорено її зміст та форми звітування.

У розробці проєкту використовувались засоби он-лайн офісу Google Docs (використання чату, спільна робота над документами, проведення онлайн-опитування, створення анкети, опитування респондентів, збір й опрацювання результатів анкетування за допомогою електронних таблиць, створення звітів у вигляді презентації з використанням таблиць, діаграм, ментальних карт, інформаційних плакатів, представлення результатів дослідження студентами на загал), використання інформаційних ресурсів інтернету. Тобто до традиційної методики мозкового штурму додаються елементи комунікації за допомогою інформаційних технологій. Студенти не тільки виконували завдання дослідження, але й опановували засоби дослідження. Відбулася міждисциплінарна інтеграція дисциплін «Маркетинг», «Іноземна мова за професійним спрямуванням», «Інформаційні технології».

Потім відбувся семінар-захист проєкту. Таким чином при розробці проєкту в рамках міждисциплінарної технології навчання були поєднані такі дисципліни, як «Маркетинг», «Іноземна мова» та «Інформаційні технології»



**Рис. 2.5. Приклад ментальної карти, створеної студентами-учасниками проекту**

- дискусійний клуб «Сучасний лідер-маркетолог». Клуб є ще однією інтерактивною формою роботи, спрямованою на спілкування, обмін думками, вдосконалення й розвиток знань студентів у різних сферах діяльності, становленню особистості. У науковій літературі суміжними поняття є гурток, об'єднання, секція. В основі функціонування різних клубів лежить певна зацікавленість людей, їхні захоплення, покликання, закладений у них творчий потенціал. Особлива роль клубів полягає в організації інтелектуального спілкування, створення атмосфери колективізму, виробленні навичок громадської діяльності, наданні можливості емоційної, психологічної розрядки. [116]. На зустрічах клубу студенти слухали промови відомих світових лідерів (Н. Манделла, А. Сахаров, У. Черчіль, Мері Кей та ін.), читали книги про лідерство («Розвиток лідерства», «Теорія і практика формування лідера», «Педагогіка лідерства»), дивились фрагменти фільмів («Спілка мертвих поетів», «Жанна Дарк», «Людина, яка змінила все» тощо), після чого відбувалися обговорення, проводилися диспути, деякі англійською мовою;

- брейн ринг як підсумок надбаних знань та навичок лідерства;
- зустрічі з успішними маркетологами-випускниками університету.

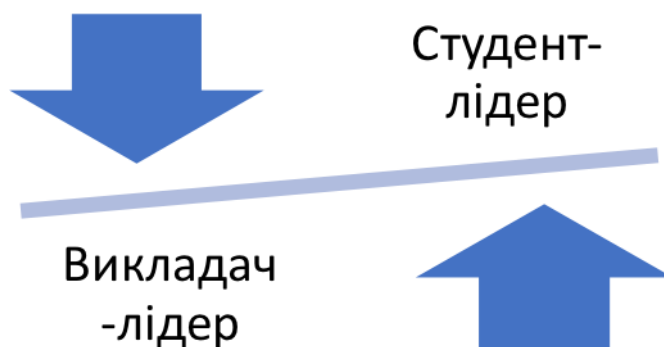
Залучення до програм професійної підготовки успішних маркетологів-практиків, які власним прикладом зможуть продемонструвати силу лідерського потенціалу, на нашу думку, підвищує мотивацію та є потужним стимулом для студентів. Уроки лідерства сприймаються краще всього тоді, коли їх дають люди, які користуються заслуженим авторитетом та повагою. Студенти отримали завдання підготувати проєкт «Відомі лідери-випускники університету» або «Відомі лідери міста/ регіону / країни». Деякі спікери виступали з промовама англійською мовою;

- «Педагогічна майстерня» в університеті ім. А. Нобеля. У рамках майстерні студенти відвідували майстер-класи, які проводили викладачі (професори, доценти). Надихаючись прикладом професіоналів, студенти набували досвіду комунікації, встановлення та розвитку професійних зв'язків, відбувалась рефлексія, що, своєю чергою, сприяло підвищенню мотивації, активності та ініціативності студентів, емпатії, емоційного інтелекту та ін. Деякі зустрічі відбувались у дистанційному форматі;

- тренінг «ProLeader». У рамках позааудиторної роботи відповідно до принципу лідерства ефективним вважаємо проведення тренінгу «Викладач-лідер», що здійснюють підготовку майбутніх маркетологів за програмою 075 «Маркетинг», який відбувся у другому семестрі. За аналогією із загальновідомою тезою «Виховати особистість може лише особистість» констатуємо принцип, що виховати лідера може лише лідер. Імплементация цього принципу передбачає залучення до реалізації програм підготовки маркетологів викладачів-лідерів, особистостей, здатних забезпечити лідерський вплив на учасників навчальних програм і своїм особистим прикладом продемонструвати сутність і розвиток лідерського потенціалу: «Навчитися лідерства можливо тільки в лідерів, тобто важливо, щоб викладач сам слугував рольовою моделлю». Важливим складником компетентності таких викладачів є наявність у них лідерського досвіду та власного життєвого успіху. Інакше кажучи, лідери повинні вчитися в лідерів,



що сприяє засвоєнню ними цінностей і принципів лідерства [108]. За специфікою фаху педагог є соціальним лідером, який поєднує у професійній діяльності виконання функцій і лідера, і управлінця, менеджера. Тобто формуванню лідерської компетентності студентів-маркетологів має передувати вдосконалення педагогічної компетентності викладачів [278]. Тренінг описано в додатку X.



**Рис. 2.6. Взаємозалежність понять «викладач-лідер» та «студент-лідер»**

Також студенти брали участь у різноманітних заходах (присвячених 100-річчю ДДАЕУ), благодійних акціях фонду «Помагай», «Стоп булінг», «Стоп наркотик» (університет імені Альфреда Нобеля), що формують гуманістичну мотивацію лідерства в майбутніх маркетологів, розвивають їхню духовну культуру. У процесі суспільно корисної діяльності студент отримує фактичне визнання громади, займає певне місце в суспільстві, відчуває себе його членом, отримує можливість реалізувати свої фізичні та моральні можливості, задовольнити потребу в самореалізації в соціально значущій діяльності, проявити готовність діяти в інтересах суспільства; формується його лідерська позиція, розвивається спрямованість на колектив [3]. Окрім цього, суспільно корисна діяльність, на думку Д. Фельдштейна, вимагає від студента прояву властивих йому якостей, одночасно будучи основою для формування нових [270]. Також студенти-маркетологи брали участь у конкурсі «Студент – лідер року».

Ще одним видом позааудиторної діяльності студентів-маркетологів була *неформальна освіта*. На сьогодні освіта розглядається як відкритий

процес, що відбувається не тільки в стінах закладів, спеціально призначених для навчання, і не тільки під керівництвом викладачів-професіоналів (формальна освіта), а всюди і під впливом усіх осіб, що мають певний досвід і прагнуть передати його іншим (неформальна освіта). Навіть зміст, форми і методи навчання нині стають предметом обговорення та результатом спільної діяльності тих, хто навчається, і тих, хто навчає [125]. Неформальна освіта – освіта, що необов'язково має організований та систематичний характер, може здійснюватися поза межами організованих освітніх закладів. До сфери неформальної освіти належать індивідуальні заняття під керівництвом тренерів чи репетиторів, тренінги та короткотермінові курси, що переслідують практичні короткострокові цілі. Заклади чи організації, що займаються неформальною освітою, зазвичай не присуджують кваліфікацій і не проводять формального оцінювання навчальних досягнень учасників [184]. Студенти проходили курси лідерства на освітній платформі Coursera («Foundations of everyday leadership», «Applications of everyday leadership»), Prometheus («Лідерство Basic», «Лідерство в освіті»).

Мета *виробничої практики* – поглиблення й зміцнення набутих теоретичних знань з дисциплін професійного циклу та їх практичне застосування в маркетинговій діяльності підприємства. Проте аналіз програм практики (ознайомчої, навчальної, виробничої) свідчить, у їх змісті не зацентовано увагу на формуванні й розвитку в студентів лідерської компетентності. З цією метою нами були запропоновані завдання для виробничої практики, спрямовані на формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів.

Зараз перейдемо до *завдань виробничої практики*, якими були:

- реалізація заходів, що забезпечують зв'язок відповідного підприємства із громадськістю, а саме презентації якоїсь події, виставки; днів відкритих дверей, з метою ознайомлення громадськості з підприємством та його діяльністю. При підготовці до проведення обраного заходу студенти повинні були розробити відповідний план заходу, спрямований на

визначення кола відвідувачів, установлення з ними ділових контактів, надання консультацій, формування інформаційного забезпечення заходу, рекламних акцій, спрямованих на успішну реалізацію проєктів, тим самим реалізуючи свою лідерську компетентність;

- розробка рекламного проєкту продукту англійською мовою з використанням цифрового додатка Google docs. Керівники практики провели спостереження за взаємодією студентів-практикантів при обговоренні завдань проєкту, виявили лідерів серед них. Лідерам було доручено бути супервайзерами усього проєкту та його окремих найбільш вагомих ланок, при цьому кожний студент отримав окреме завдання, за виконання якого він був відповідальним. Далі студенти мали розробити ще кілька проєктів («Мої дії як директора відділу маркетингу» тощо), студентам з найменш вираженою лідерською поведінкою доручалось тепер відповідати за найбільш складні ділянки. Маючи взірць стратегії поведінки лідера, кожний студент намагався якнайкраще виконати завдання. У кінці кожен практикант у звіті мав приділити увагу рефлексії: самооцінки себе, своєї поведінки, своєї ролі, свого внеску в процес групової роботи, а також оцінки дій інших, хто, за його думкою, був лідером у виконанні своїх обов'язків та чому. Для виконання проєкту використано цифровий додаток Google docs;

- створення банку перспективних маркетингових напрямів для дослідження та ін. з використанням цифрових технологій та іноземної мови;

- бенчмаркінг (була використана інтерактивна техніка «парадигма позитивних змін»), портфельний аналіз;

- мої дії як директора відділу маркетингу;

- SWOT-аналіз компанії, у якій ви хотіли б працювати.

Завдання передбачали розвиток когнітивного, діяльнісного та особистісного компонентів та сприяли активізації організаційних, аналітичних, комунікаційних, дослідницьких, творчих здібностей студентів. Міждисциплінарний підхід був реалізований поєднанням дисциплін

«Маркетинг», «Інформаційні технології», «Іноземна мова».

Також формуванню лідерської компетентності сприяла участь студентів у **науково-дослідній роботі**. Під час науково-дослідної роботи студенти здобувають необхідні навички проведення самостійного наукового процесу, розвивають здатності до самостійних обґрунтованих наукових суджень, навички роботи в наукових колективах. Студенти отримують можливість виявити творчу ініціативу, збирати, систематизувати, аналізувати й узагальнювати матеріал. Науково-дослідна робота – обов'язковий компонент міждисциплінарного підходу і приклад глибокої міждисциплінарної інтеграції, інструмент для реалізації дослідницько-міждисциплінарних зв'язків. [205, с. 60]. Варто визначити *наскрізну схему науково-дослідної роботи*, яка реалізовувалась у такий спосіб. Майбутні маркетологи, які брали участь в експерименті, узяли участь у науково-практичних конференціях, пробували себе в ролі лекторів у студентському лекторському бюро, деякі лекції проходили англійською мовою за бажанням студентів, брали участь у конкурсах («Найкраща студентська доповідь»), при цьому тези, лекції та доповіді мали бути за темами лекцій, семінарів або практичних занять, що проводились у рамках експерименту.

В університетах ДДАЕУ та імені А. Нобеля діє інтернаціоналізація досліджень завдяки міжнародному партнерству, яка, безсумнівно, сприяє формуванню лідерської компетентності учасників (програма ERASMUS+, програма розроблення курсів «Модулі Жан Моне» для однієї конкретної дисципліни або ж курс може ґрунтуватися на мультидисциплінарному підході, а отже, передбачає науково-експертний внесок кількох професорів та експертів та ін.). Також студенти брали участь у дослідницькому проекті з вивчення проблем свого регіону та виборів стратегії для їх вирішення.

Так, вважаємо за необхідне висвітлити позицію, яку займав викладач у педагогічному процесі реалізації нашої технології. Позицію викладача можна розуміти як систему інтелектуальних і емоційно-оцінних ставлень до світу, педагогічної дійсності й педагогічної діяльності [38]. Доцільність

упровадження інтерактивних технологій навчання обумовлена можливістю трансформації освітнього процесу (завдяки їх реалізації) у співнавчання, взаємонавчання (колективне, мікрогрупове, групове, навчання у співпраці), де студент і викладач рівноправні, рівнозначні суб'єкти навчання. Основним правилом співпраці стає прагнення бути собою, виявляти природність поведінки, особистісну відкритість, а умовою саморозкриття особистості – усвідомлення своєї особистості як унікального, неповторного світу. Таке право, за спільною згодою обох суб'єктів освітнього процесу, має і викладач, і студент, як будь-яка інша людина. Вирішальними чинниками втілення ідеї гуманізації в реальну педагогічну практику є ціннісні орієнтації та змістові установки викладача стосовно студента:

- мотиваційна спрямованість викладача не лише на предмет, але, у першу чергу, на студента – майбутнього фахівця;

- педагогічний гуманізм, який неможливий без сприйняття викладачем себе й студентів;

- емпатійне ставлення до студента, яке передбачає прагнення і вміння відчувати іншого як самого себе, займати його позицію, розуміти внутрішній світ, відчувати й сприймати його проблеми, переживання;

- толерантність, спрямована на розуміння того, що всі студенти індивідуальні й неповторні, кожен має право на власний погляд;

- конгруентність, яка передбачає розуміння особистісного світу й почуттів та сприйняття себе як особистості, що розвивається, має право на помилку, діяльність «тут і тепер», сприйняття всього спонтанного, безпосереднього у навчальній ситуації;

- рефлексивність, яка дозволяє викладачу спостерігати за своєю діяльністю, бути готовим до її перегляду, багатогранності її реакцій у взаємодії зі студентами; прислухатися й придивлятися до студента, який вербально й невербально надає багатопланову інформацію про себе;

- діалогізм як бажання і вміння слухати та чути студента, здатність вести міжособистісний діалог на основі рівності позицій, взаємної довіри й

поваги. Саме діалогічні відносини сприяють гуманізації взаємин викладачів і студентів.

За таких умов у студентській групі поступово створюється клімат, що полегшує навчання, де на початку ним керує викладач, але із часом студенти створюють його для себе самі. Усе спрямоване на утримання сталого освітнього процесу. Зміст навчання, хоч і важливий, відходить на другий план. Результат вимірюється тим, наскільки студент зробив помітний крок у навчанні. Самодисципліна замінює зовнішню дисципліну. Студент сам оцінює рівень знань, збирає інформацію від інших членів групи та викладача. У такому сприятливому кліматі навчання має тенденцію до поглиблення, швидкого просування і глибшого зв'язку з життям та поведінкою студента, ніж при традиційному навчанні [269, с. 114] За такої позиції викладач ЗВО є не лише носієм інформації, а й консультантом і організатором освітнього процесу, який не стільки вчить, скільки здійснює педагогічний супровід студента. Ідеться не про будь-яку форму допомоги, а про підтримку, в основі якої – збереження максимуму свободи та відповідальності студента за вибір варіанта розв'язання проблеми [43]. Від 40 до 60% навчання відбувається через обмін думками та пошук нових рішень. На необхідність створення партнерських відносин між педагогом та студентом у процесі сучасного освітнього процесу вказує і Л. Гончар [59]. Фактично в цьому випадку завдання викладача – забезпечити середовище для взаємного навчання [108]. Педагог має допомогти студентам отримати максимальну віддачу від навчання, стежити за перебігом навчання, здійснювати зворотний зв'язок у процесі виконання завдань, проводити групові тьюторіали, консультувати студентів, підтримувати їхню зацікавленість у навчанні впродовж всього вивчення предмета, забезпечити можливість використання різних форм контакту з ним (особисті зустрічі, електронна пошта, комп'ютерні конференції) [43].

Важливу роль у нашому експерименті відведено *самотійній роботі*. Студентам було запропоновано вести щоденник («lockbook») розвитку

лідерської компетентності студентів. Вони щотижня мали відповідати на такі запитання:

- Які події цього тижня були для мене найбільш важливими?
- Які види навчання були особливо цікавими та корисними для мене?
- Як я поводив себе у вирішальних ситуаціях?
- Чи займав я лідерську позицію, коли це було необхідно?
- Як сприймали мене інші?
- Як би я мав себе поводити, якби міг повернути час назад?
- Що я можу виправити у своїй поведінці?

Наприкінці курсу студенти ділилися з групою та викладачем набутим досвідом та робили висновки, як відбувався процес формування їхньої лідерської компетентності.

Також студенти працювали з першоджерелами. Студенти мали обрати одне з літературних джерел (або запропонувати власне і погодити з викладачем), самостійно опрацювати його та створити структурну (візуальну) схему за допомогою офісних додатків Word. Схеми та малюнки, створені студентами, бути представлені та обговорені на практичному занятті.

Студенти отримували завдання прочитати додаткові матеріали за темами занять, написати мінітвори та твори-роздуми про своє розуміння призначення професії маркетолога, своє покликання (за бажанням англійською мовою). Ці види діяльності допомагали студентам актуалізувати власний досвід емоційно-ціннісного ставлення до професійного самовдосконалення, розкрити свою світоглядну позицію.

Видом самостійної роботи було також розроблення студентами вправ у доданку Learning Apps. Студенти розробили мультимедійні вправи «Маркетолог-лідер» (за шаблоном вікторини), «Асертивна поведінка у професійній діяльності маркетолога» (за шаблоном пазлів) тощо. Отже,

самостійна робота була поєднанням знань з іноземної мови, інформаційних технологій, психології.

Викладачі проводили моніторинг та психолого-педагогічний супровід навчальної діяльності студентів. Основним видом супроводу було консультування. Консультування студентів є однією з форм взаємодії викладачів зі здобувачами, спрямованої на вирішення навчальних завдань, подолання труднощів, які виникають в освітній діяльності, зокрема й у процесі самостійної роботи [56, с. 169]. Був запропонований графік консультувань. Викладачі надавали індивідуальні й групові консультації і безпосередньо на занятті, і поза його межами, а також онлайн-консультування. Двосторонній зв'язок здійснювався за допомогою електронної пошти, Skype, Viber.

Отже, результати впровадження технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у практику університетської освіти дозволяють зробити узагальнення:

1. Виділено етапи впровадження педагогічної технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у практику університетської освіти: *орієнтаційно-мотиваційний, операційний, рефлексивно-аналітичний*. У межах зазначених етапів подано відповідні форми, методи і засоби організації освітнього процесу, що ґрунтуються на міждисциплінарному підході, з метою формування лідерської компетентності. Метою першого, *орієнтаційно-мотиваційного*, етапу було підвищення усвідомлення майбутніми маркетологами значення лідерської компетентності; другий, *операційний*, етап був спрямований на розвиток системи знань, умінь і навичок, необхідних для формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів, за допомогою міждисциплінарних зв'язків; на третьому, *рефлексивно-аналітичний*, етапі відбувався аналіз рівня сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів. Реалізація цільового блоку технології передбачала, що формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної



підготовки відбувалося протягом усіх етапів організаційно-змістового блоку.

2. Модернізація змісту освітнього процесу проходила за такими напрямками: оновлення змісту навчальних дисциплін, розроблення дисципліни за вибором, модернізація змісту виробничої практики та НДР. Відбір форм та контенту для реалізації освітнього процесу *організаційно-змістового* блоку технології відбувався з використанням міждисциплінарних зв'язків на рівні мети та змісту; дослідницько-міждисциплінарних зв'язків проблемного характеру (проекти, тренінги, НДР), ментально-опосередкованих зв'язків (створення хмар слів, інтелект-карт).

3. Важливу роль у формуванні лідерської компетентності майбутніх маркетологів відводилось позааудиторній формі навчання (груповий проєкт, дискусійні клуби, брейн ринг). Окреслено модернізований зміст виробничої практики з урахуванням міждисциплінарного підходу (міждисциплінарні проєкти, дослідження з використанням цифрових технологій та іноземної мови); НДР (участь у науково-практичних конференціях та дослідницьких проєктах тощо), яка є обов'язковим компонентом міждисциплінарного підходу та інструментом для реалізації дослідницько-міждисциплінарних зв'язків. Було приділено значну увагу самостійній роботі студентів, яка складалась з таких завдань: ведення щоденнику розвитку лідерської компетентності, робота з першоджерелами, опрацювання додаткових матеріалів за темами, написання мінітворів та творів-роздумів, розробка вправ у доданку Learning Apps тощо. Викладачі проводили моніторинг та психолого-педагогічний супровід навчальної діяльності студентів. Основним видом супроводу було консультування.

Загалом отримані результати дозволяють перейти до опису аналізу ефективності впровадження педагогічної технології в процес навчання, які й будуть доказом її ефективності.

### 2.3. Організація та методика дослідно-експериментальної роботи

У попередньому підрозділі представлено процес упровадження розробленої педагогічної технології в практику університетської освіти, який передбачав реалізацію заявлених форм, методів, засобів та зв'язків між різними етапами технології з урахуванням виділених теоретико-методичних засад дослідження, окресленого нами проблемного поля та завдань дослідження. Це дозволило нам перейти до узагальнювального етапу експерименту.

**Узагальнювальний етап** експерименту передбачав здійснення експериментальної перевірки розробленої педагогічної технології, систематизацію отриманої статистичної інформації. На цьому етапі реалізовано **діагностико-результативний** блок педагогічної технології, на якому здійснено діагностику рівня розвиненості лідерської компетентності майбутніх маркетологів і виявлено недоліки в рівні розвитку досліджуваної компетентності з метою включення бакалаврів у самодіагностику, корекційну роботу над власними якостями й поведінкою.

Реалізацію технології уможливив вибір педагогічного експерименту як основного методу дослідження. Педагогічний експеримент є методом комплексного характеру, оскільки передбачає спільне використання методів спостереження, бесід, інтерв'ю, анкетних опитів, діагностичних робіт, створення спеціальних ситуацій тощо. Педагогічний експеримент є методом активного, цілеспрямованого вивчення окремих сторін освітнього процесу. Він є певним комплексом методів дослідження, який забезпечує науково-об'єктивну та доказову перевірку правильності обґрунтованої на початку дослідження гіпотези. Педагогічний експеримент дозволяє глибше, ніж інші методи, перевірити ефективність тих чи тих нововведень у навчанні та вихованні, порівняти значення різних чинників у структурі педагогічного процесу й обрати найкраще (оптимальне) їх поєднання для відповідної ситуації, виявити належні умови реалізації певних педагогічних завдань.

Експеримент дає можливість відкрити усталені, повторювані, істотні зв'язки між явищами, тобто вивчати закономірності, характерні для педагогічного процесу. Основна мета експерименту – перевірка теоретичних положень, підтвердження робочої гіпотези, всебічне вивчення теми дослідження [236].

Як і в межах констатувального експерименту, нами було використано такі методи дослідження: анкетування, бесіди з викладачами, фахівцями-маркетологами та здобувачами; спостереження за процесом підготовки здобувачів спеціальності «Маркетинг» тощо.

Нами забезпечено необхідні умови для розроблення та впровадження технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів: логічна послідовність усіх етапів педагогічного експерименту, достатня кількість респондентів, вірогідність використаних методів, відповідність мети дослідження основним положенням освітньо-професійних програм «Маркетинг». Так, у ДДАЕУ відповідно до наявних ОПП ми здійснили формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів задля підготовки висококваліфікованих, конкурентоспроможних фахівців, що будуть здатними здійснювати ефективну діяльність у галузі маркетингу. Такі саме підходи було використано й в інших ЗВО, де проводилася експериментальна робота.

Зараз перейдемо до узагальнювального етапу експерименту та за допомогою обґрунтованих критеріїв, їхніх показників та наявного методичного інструментарію порівняємо характеристики контрольної та експериментальної груп, що дозволить довести ефективність розробленої та впровадженої педагогічної технології.

*Таблиця 2.4*

**Оцінка ефективності педагогічної технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів**

	Компоненти	Групи	Рівень розвитку %
--	------------	-------	-------------------

№			Низький		Середній		Високий	
			КЕ	ФЕ	КЕ	ФЕ	КЕ	ФЕ
1	Мотиваційно-ціннісний	КГ	31,7	29,5	57,3	57,9	11,0	12,6
		ЕГ	33,2	9,2	56,0	75,9	10,8	14,9
2	Когнітивний	КГ	38,2	37,2	51,4	53,0	10,4	9,8
		ЕГ	39,7	10,4	49,8	77,9	10,5	11,7
3	Діяльнісний	КГ	32,3	30,2	52,0	53,0	15,7	16,8
		ЕГ	38,0	9,7	49,7	67,8	12,3	22,5
4	Особистісний	КГ	39,9	37,2	47,3	44,5	12,8	18,3
		ЕГ	41,2	12,7	46,7	72,2	12,1	15,1
Загальний рівень		КГ	35,6	33,5	52,0	52,1	12,4	14,4
		ЕГ	38,0	10,5	50,5	73,5	11,5	16,0

За результатами дослідження студенти з обох груп зазнали певних змін у показниках критеріїв у процесі університетської підготовки. Зазначимо, що в процесі університетської підготовки найбільш суттєво зменшилась кількість студентів експериментальної групи, які мають низький рівень лідерської компетентності. Значно підвищилось число студентів із середнім рівнем лідерської компетентності. Збільшилась кількість респондентів, які досягли високого рівня.

Аналізуючи загальний рівень сформованості лідерської компетентності, була зафіксована така динаміка: низький рівень (було – 38%, стало – 10,5%), середній рівень (було – 50,5%, стало – 73,5%), високий рівень (було – 11,5%, стало – 16,0%). У контрольній групі зміни були дуже незначні (низький та високий рівень) або їх практично не відбулось (середній рівень). Динаміка для контрольної групи: низький рівень (було – 35,6%, стало – 33,5%), середній рівень (було – 52,0%, стало – 52,1%), високий (було – 12,4%, стало – 14,4%).

Для підтвердження гіпотези дослідження, яка полягає в припущенні

про те, що процес формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів може бути успішним у **результаті впровадження відповідної педагогічної технології**, використовуючи критерій Пірсона  $\chi^2$ , ми довели, що:

- 1) контрольна та експериментальна групи наприкінці формувального експерименту за своїми показниками істотно відрізняються;
- 2) зміни, зафіксовані в експериментальній групі наприкінці формувального експерименту, істотно відрізняються порівняно з констатувальним експериментом.

Задля цього було висунуто статистичні гіпотези:

$H_0$ : – експериментальна група за кількістю студентів з високим та середнім рівнем лідерської компетентності не відрізняється від контрольної групи;

$H_1$ : – експериментальна група за кількістю студентів з високим та середнім рівнем лідерської компетентності відрізняється від контрольної групи.

Щоб підтвердити перше припущення, ми порівняли отримані дані щодо експериментальної й контрольної груп за допомогою критерію Пірсона  $\chi^2$  (див. додаток В, табл. В.2).

Результат:  $\chi^2_{\text{емп}} = 26,964$ , критичні значення  $\chi^2$  при  $v=2$  (табл. 2.7)

*Таблиця 2.5*

#### Критичні значення $\chi^2$ при $v=2$

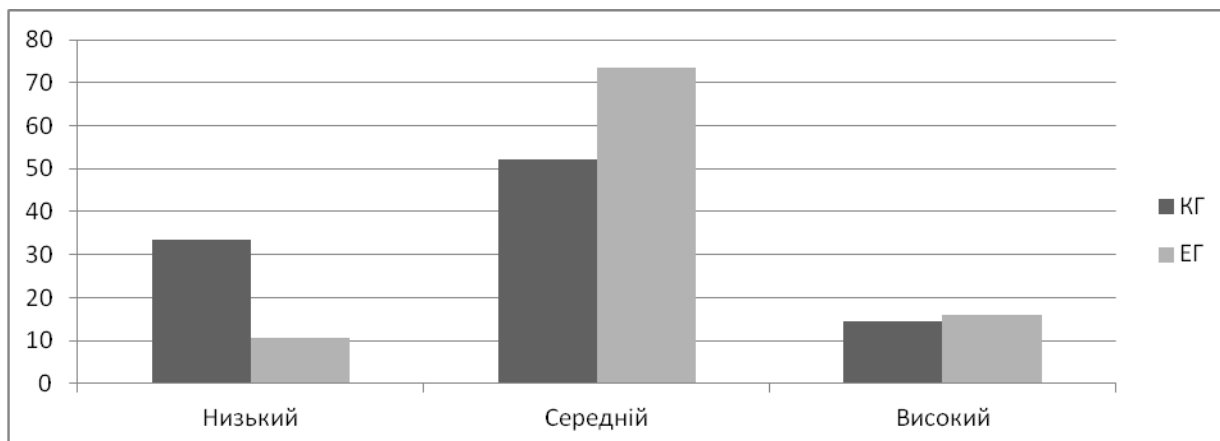
v	p	
	0,05	0,01
2	5,991	9,21

Розбіжності між двома розподілами можуть уважатися значущими, якщо  $\chi^2_{\text{емп}}$  досягає чи перевищує  $\chi^2_{0,05}$  та тим паче достовірною, якщо  $\chi^2_{\text{емп}}$  досягає чи перевищує  $\chi^2_{0,01}$ .  $\chi^2_{\text{емп}} = 26,964 > \chi^2_{\text{критич}} = 5,991$ .

**Отже, розбіжності між розподілами (контрольна й**

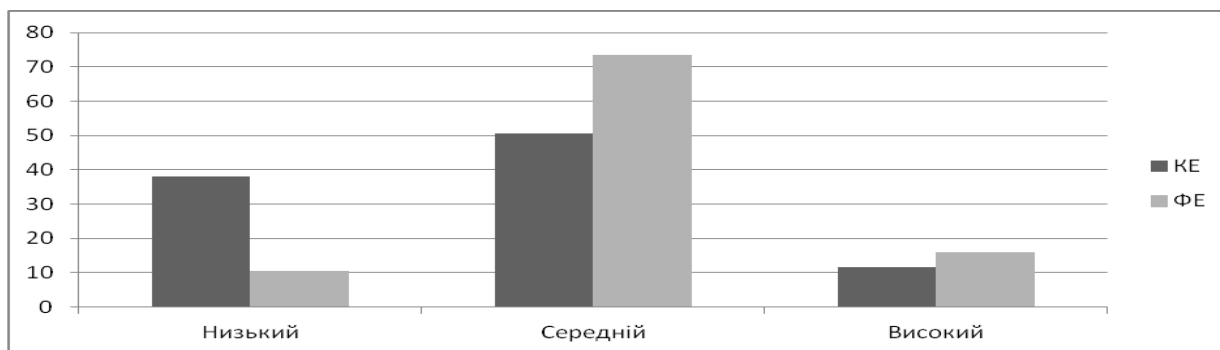
експериментальна групи) статистично достовірні, оскільки  $\chi^2_{\text{емп}}$  перевищує критичні значення (гіпотеза  $H_1$ ).

Відтак, наприкінці формувального експерименту ми порівняли показники контрольної та експериментальної груп і довели, що ці групи не є рівноцінними за визначеними критеріями.



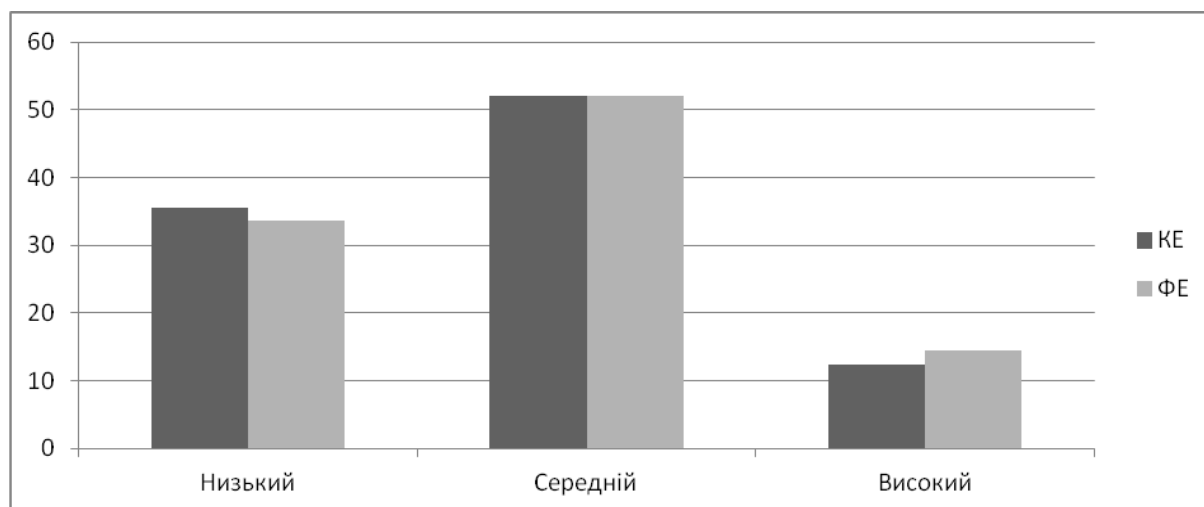
**Рис. 2.7. Порівняння загального рівня сформованості лідерської компетентності контрольної та експериментальної груп у процесі формувального експерименту**

Задля підтвердження другого припущення щодо значущості змін в експериментальній групі наприкінці формувального експерименту порівняно з констатувальним, ми знов порівняли отримані дані за допомогою критерію Пірсона (див. додаток В, табл. В.3). Відмінності в експериментальній групі до та після експерименту виявилися статистично значущими ( $\chi^2_{\text{емп}} = 36,573 > \chi^2_{\text{критич}} = 5,991$ ).



**Рис. 2.8. Зміни, зафіксовані в експериментальній групі наприкінці формувального експерименту порівняно з констатувальним експериментом**

Відмінності в контрольній групі до та після формувального етапу експерименту (за критерієм Пірсона) виявилися статистично незначущими, оскільки  $\chi^2_{\text{емп}} = 0,321 < \chi^2_{\text{критич}} = 5,991$  (див. додаток В, табл. В.4).



**Рис. 2.9. Відмінності в контрольній групі до і після формувального етапу експерименту**

Зараз переходимо до аналізу якісних змін показників за виділеними вище критеріями.

Аналізуючи **мотиваційно-ціннісний** компонент, констатуємо таку тенденцію: зменшення низького рівня в експериментальній групі майже у 3,5 рази (було – 33,2% стало – 9,2%), збільшення середнього рівня в 1,3 рази (було – 56,0%, стало – 75,9%) та високого рівня (було – 10,8% стало – 14,9%). У контрольній групі зафіксовано такі зміни: низький рівень – було 31,7%, стало 29,5%, на середньому рівні зміни майже не відбулися (було – 57,3% стало – 57,9%), високий рівень збільшився з 11% до 12,6%.

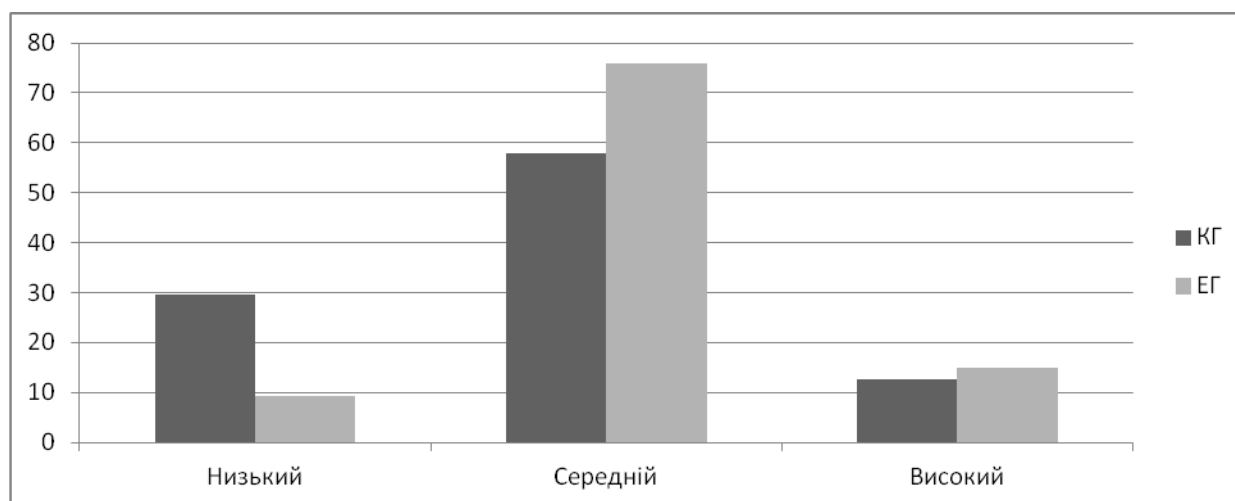
*Таблиця 2.6*

**Рівні сформованості лідерської компетентності за мотиваційно-ціннісним критерієм**

Рівні сформованості лідерської компетентності за	Контрольна група, %	Експериментальна група, %

мотиваційно- ціннісним критерієм	до експер.	після експер.	приріст	до експер.	після експер.	приріст
Високий	11,0	12,6	+ 1,6	10,8	14,9	+ 4,1
Середній	57,3	57,9	+ 0,6	56,0	75,9	+ 19,9
Низький	31,7	29,5	- 2,2	33,2	9,2	- 24,0

Так, у студентів наявна яскраво або певним чином виражена мотивація до лідерства, потреба в досягненні мети, прагнення до лідерства-служіння та готовність приносити користь іншим у своїй діяльності, мотивація до успіху, спрямованість на професіоналізм, що мають дійовий характер, висока впевненість у собі та готовність ризикнути заради успіху. Вони усвідомлюють лідерство як цінність, а також інші загальнолюдські цінності, переважно прагнуть до оволодіння знаннями щодо лідерства та застосування отриманих знань і вмінь у професійній діяльності. У студентів наявне рішуче прагнення до саморозвитку, самоствердження, самовираження у сфері маркетингу.



**Рис. 2.10. Порівняння показників мотиваційно-ціннісного критерію контрольної та експериментальної груп у межах формувального експерименту**

Розглядаючи когнітивний критерій, зазначимо, що в експериментальній групі у 3,5 рази зменшено кількість здобувачів з низьким



рівнем показників (було – 39,7%, стало – 10,4%) й у 1,5 рази збільшено їхню кількість із середнім рівнем (було – 49,8%, стало – 77,9%). Відбулося підвищення у студентів з високим рівнем (було – 10,5%, стало – 11,7%).

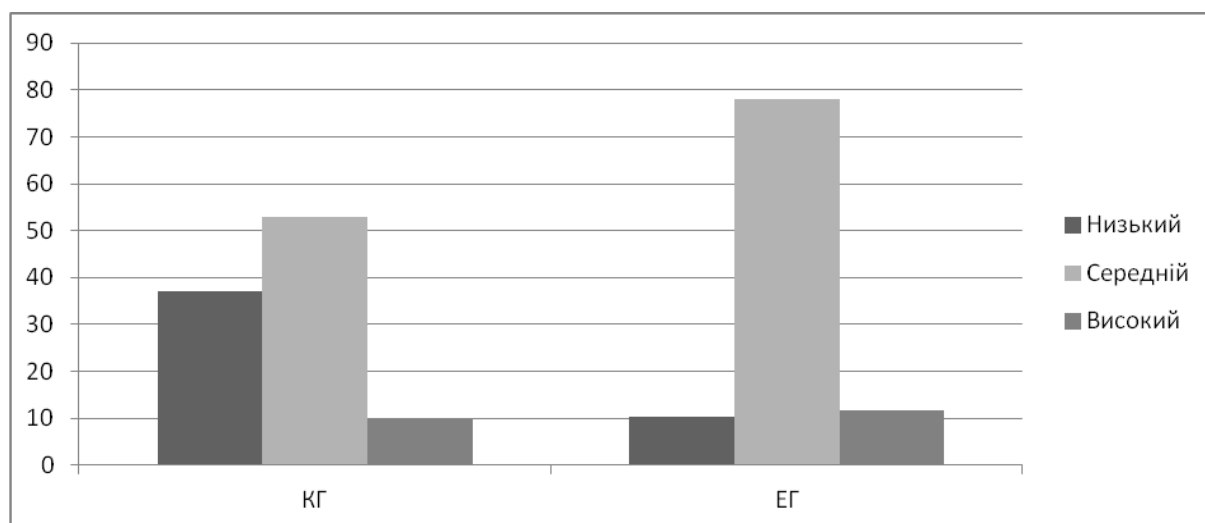
У контрольній групі зміни також відбулися, але майже непомітні. Переважна більшість студентів має середній рівень показників (було – 51,4%, стало – 53,0%). Несуттєво зменшено кількість магістрантів з низьким рівнем показників (було – 38,2%, стало – 37,2%). Водночас є і негативна тенденція, а саме зменшення кількості студентів з високим рівнем показників (було – 10,4%, стало – 9,8%).

Таблиця 2.7

**Рівні сформованості лідерської компетентності за когнітивним критерієм**

Рівні сформованості лідерської компетентності за когнітивним критерієм	Контрольна група, %			Експериментальна група, %		
	до експер.	після експер.	приріст	до експер.	після експер.	приріст
Високий	10,4	9,8	- 0,6	10,5	11,7	+ 1,2
Середній	51,4	53,0	+ 1,6	49,7	77,9	+ 28,2
Низький	38,2	37,2	- 1	39,7	10,4	- 29,3

Як свідчать результати, більшість студентів експериментальної групи мають глибокі та стійкі знання про феномен лідерства, стилі лідерства, риси ефективних лідерів, функції, які вони виконують, наявність чіткого уявлення образу успішного лідера, студент добре обізнаний про відмінності між формальним та неформальним лідерством, особливості організаторської діяльності, має глибокі знання у сфері комунікацій та впливу, управління пріоритетами, боротьби зі стресом, конфліктології, емоційного інтелекту.



**Рис. 2.11. Порівняння показників когнітивного критерію контрольної та експериментальної груп у межах формувального експерименту**

Переходимо далі до розгляду **діяльнісного** компонента лідерської компетентності. У результаті експерименту зафіксовано зміни в експериментальній групі: високий рівень (було – 12,3%, стало – 22,5%), середній рівень (було – 49,7%, стало – 67,8%), низький рівень (було – 38,0%, стало – 9,7%). Це свідчить, про те, що найбільші зміни відбулися саме в рамках цього компонента досліджуваної компетентності. У контрольній групі така динаміка: високий рівень (було – 15,7%, стало – 16,8%), середній рівень (було – 52,0%, стало – 53,0%), низький рівень (було – 32,3%, стало – 30,2%).

Таблиця 2.8

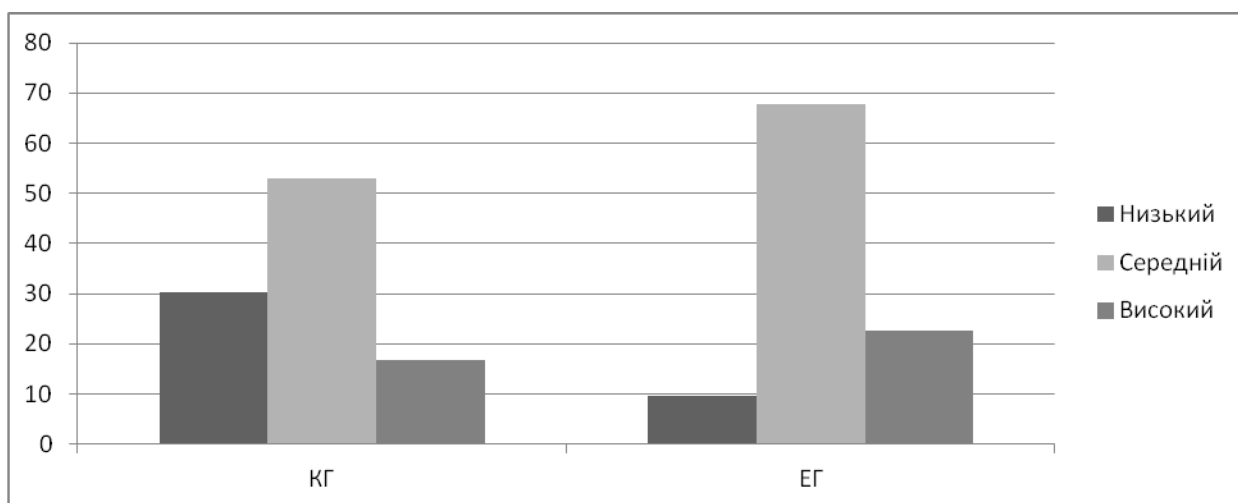
**Показники та рівні сформованості лідерської компетентності за діяльнісним критерієм**

Показники та рівні сформованості лідерської компетентності за діяльнісним критерієм	Контрольна група %			Експериментальна група %		
	до експер.	після експер.	приріст	до експер.	після експер.	приріст
<b>Організаторські здібності</b>						
Високий	15,5	15,8	+ 0,3	13,2	23,5	+ 10,3
Середній	54,0	55,8	+ 1,8	54,2	70,2	+ 16

Продовження таблиці 2.8

Низький	30,5	28,1	- 2,4	33,3	9,8	- 23,5
<b><i>Аналітичні здібності</i></b>						
Високий	16,7	20,9	+ 9,31	11,6	17,7	+ 1
Середній	44,3	45,3	+ 1	40,2	56,2	+ 16,0
Низький	38,7	36,0	- 2,7	48,2	9,7	- 38,5
<b><i>Комунікативні здібності</i></b>						
Високий	14,9	15,5	+ 0,6	11,9	22,4	+10,5
Середній	56,9	57,7	+ 0,8	54,7	76,7	+ 22
Низький	29,4	27,0	- 2,4	33,3	9,7	- 23,6
<b><i>Загальний рівень розвитку діяльнісного компонента</i></b>						
Високий	15,7	16,8	+ 1,1	12,3	22,5	+ 10,2
Середній	52,0	53,1	+ 1,1	49,7	67,8	+ 18,1
Низький	32,3	30,2	- 2,1	38,0	9,7	- 28,3

Як видно з таблиці, найбільші зміни відбулись у рівні сформованості такого показника діяльнісного критерію, як аналітичні здібності. Кількість студентів за низьким рівнем в експериментальній групі за цими показниками знизилась на 38,5%, далі йдуть організаторські здібності (- 23,5%). У контрольній групі порівняно з експериментальною відбулись значно менші зміни в рівні сформованості діяльнісного компонента. Майбутні маркетологи виявляють стійку лідерську поведінку, а саме високий рівень сформованості умінь з прийняття рішень, активного цілеспрямування колективу, командної взаємодії; високу практичну здатність впливати на діяльність членів організації; розвинені аналітичні здібності, використовують ефективні методи виходу із стресових, конфліктних і кризових ситуацій; здійснюють ефективну комунікацію. Студенти добре розуміються в способах, методах, підходах і технологіях реалізації лідерської діяльності.



**Рис. 2.12. Порівняння показників діяльнісного критерію контрольної та експериментальної груп у межах формувального експерименту**

Щодо особистісного критерію констатуємо схожі тенденції, що й у попередніх критеріях. Так, збільшилась кількість здобувачів експериментальної групи, які мають високий рівень показників (було – 12,1%, стало – 15,1%), утричі зменшено кількість магістрантів із низьким рівнем показника (було – 41,2%, стало – 12,7%), кількість студентів із середнім рівнем збільшилась у 1,5 рази (було – 46,7% стало – 72,2%). Зазначимо, що в контрольній групі позитивні зміни також відбулися: низький рівень: було – 39,9%, стало – 37,2%, в динаміці середнього рівню теж спостерігаємо зміни (було – 47,3%, стало – 44,5%), найбільш значні зміни відбулися у показниках високого рівню: було – 12,8%, стало – 18,1%.

Таблиця 2.9

**Показники та рівні сформованості лідерської компетентності за особистісним критерієм**

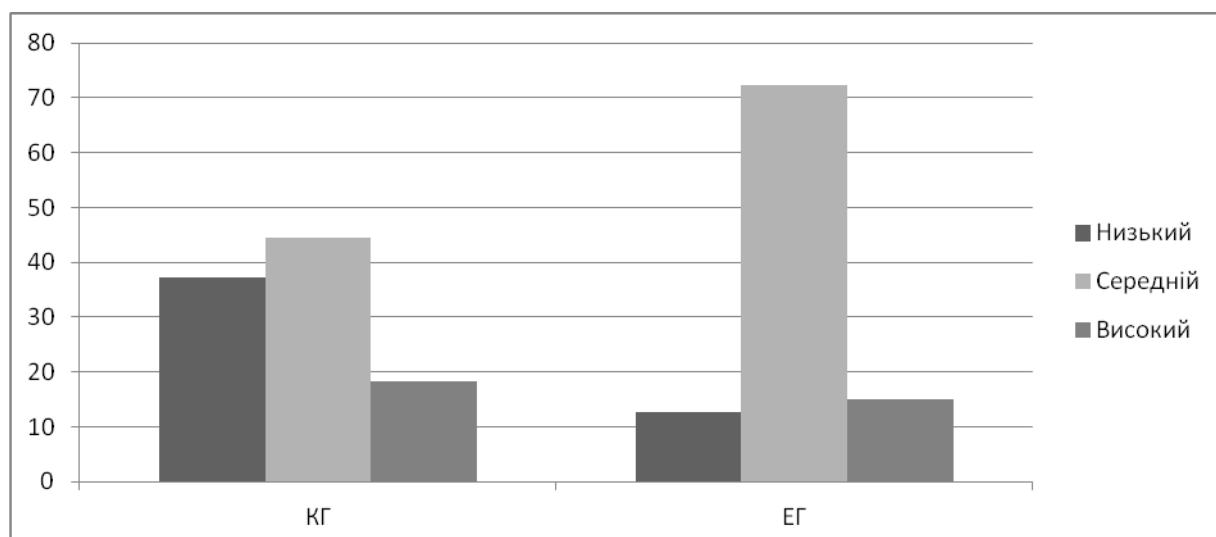
Показники та рівні сформованості лідерської компетентності за особистісним критерієм	Контрольна група %			Експериментальна група %		
	до експер.	після експер.	приріст	до експер.	після експер.	приріст
<i>Лідерські якості</i>						
Високий	18,9	22,9	+ 4	18,6	22,3	+ 3,7

Продовження таблиці 2.9

Середній	54,3	51,6	- 2,7	52,9	73,3	-20,4
Низький	26,8	25,5	- 1,3	28,5	4,4	- 24,1
<b>Рефлексія</b>						
Високий	12,2	13,2	+ 1,0	11,7	16,7	+ 5,0
Середній	48,0	46,9	- 1,1	49,0	69,4	+20,4
Низький	39,8	39,9	+ 0,1	39,3	17,3	-22,0
<b>Емпатія</b>						
Високий	11,0	12,2	+ 1,2	11,0	15,8	+ 4,8
Середній	39,3	38,3	- 1,0	38,1	73,5	+35,4
Низький	49,7	49,5	- 0,2	50,9	10,7	- 40,2
<b>Емоційний інтелект</b>						
Високий	11,2	17,8	+ 6,6	10,7	12,7	+ 2
Середній	47,4	44,3	- 3,1	46,9	72,7	+25,8
Низький	41,4	37,9	- 3,5	42,4	14,6	- 27,8
<b>Загальний рівень розвитку особистісного компонента</b>						
Високий	12,8	18,3	+ 5,5	12,1	15,1	+ 3
Середній	47,3	44,5	- 2,8	46,7	72,2	+25,5
Низький	39,9	37,2	- 2,7	41,2	12,7	- 28,5

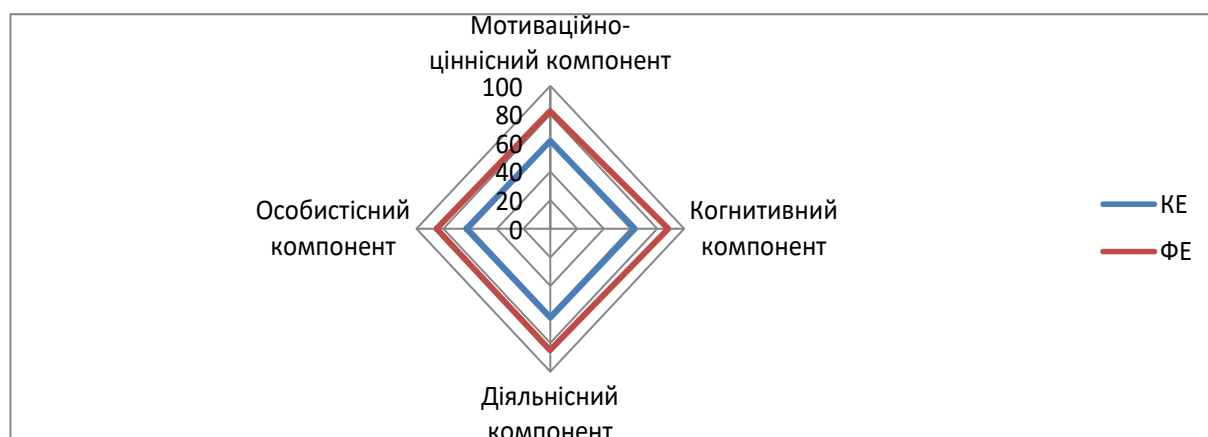
Як свідчать дані, найбільші зміни за особистісним критерієм відбулись у студентів експериментальної групи за таким показником, як емпатія (середній рівень + 35,4%, низький - 40,2) та емоційний інтелект (середній рівень – приріст + 25,8%).

Студенти виказують чіткі прояви інтелектуальних здібностей, рис характеру особистості та певних рис, притаманних лідеру (лідерська спрямованість, харизма, захопленість своєю справою), морально-етичних якостей, високий рівень рефлексії (професійне усвідомлення студента в межах реалізації лідерської діяльності, самооцінка її результативності, можливість корекції результатів лідерської діяльності на різних етапах її реалізації), емпатії, розуміння власних та чужих емоцій й управління власними емоціями та емоціями інших людей.



**Рис. 2.13. Порівняння показників особистісного критерію контрольної та експериментальної груп у межах формувального експерименту**

Отже, отримавши кількісні й якісні результати формувального експерименту, ми розробили модель бакалавра-маркетолога із сформованою лідерською компетентністю на рівні, необхідному для якісного виконання його професійної діяльності (рис. 2.12). Ми вважаємо, що такий рівень може відповідати середньому та високому рівням лідерської компетентності студентів. Ми порівняли результати дослідження з даними констатувального експерименту. Відтак, у результаті експерименту нами максимально наближено форму лінії до вершин правильного чотирикутника, що, на нашу думку, і є доказом виконання мети та завдань дослідження.



**Рис. 2.14. Ідеальна та реальна моделі сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів (на основі констатувального та формувального експериментів)**

**Отже, ми статистично довели таке:**

**• контрольна група не зазнала суттєвих змін протягом педагогічного експерименту;**

**• зміни в показниках експериментальної групи є вагомими.**

У результаті бесід зі студентами на етапі формувального експерименту порівняно з констатувальним значно більше студентів стали повною мірою розуміти сутність лідерської компетентності (35% студентів, які взагалі не розуміли сутності лідерської компетентності на етапі констатувального експерименту порівняно з формувальним, на якому їх кількість зменшилась до 10%). На відміну від констатувального експерименту, значно менше студентів вважають, що формуванню лідерської компетентності приділено недостатньо уваги в процесі університетської освіти (було – 78,4%, стало – 12,7%). Так, значно більше респондентів, порівняно з констатувальним експериментом, висловлюються, що недостатній рівень лідерської компетентності може спричинити труднощі при вирішенні професійних завдань.

Зазначимо, що в процесі експерименту ми намагалися підсилювати практикозорієнтованість навчання і креативне мислення бакалаврів-маркетологів. Для цього здійснювали комбінації традиційних та інноваційних видів навчальних занять (проблемна лекція-дискусія, лекція-презентація, бінарна лекція, семінар-дискусія, семінар – мозковий штурм та ін.), самостійної навчальної і науково-дослідницької роботи. Були широко використані інноваційні методи навчання (мультимедійні вправи, хмарні сервіси, інтелект-карти, вебквест, «перевернуте навчання», міждисциплінарний проєкт), інтерактивне навчання (тренінги, сюжетно-рольові ігри, мозковий штурм, дискусії, диспути, розв'язування ситуаційних задач), тобто можливості міждисциплінарного, дистанційного навчання, ініціативного самонавчання, виробничої практики тощо.

У результаті бесід встановлено, що найбільшою популярністю серед

студентів мали такі форми роботи: виховна лекція-дискусія з мультимедійним супроводом «Відомі маркетингологі-лідери», вебінар «Підвищення конкурентоспроможності маркетинголога», лекції-дискусії, «Емпатія та емоційний інтелект: їх роль у ефективному спілкуванні маркетинголога», практичне заняття «English for leaders», тренінг «Професійна взаємодія маркетинголога», міждисциплінарний проєкт «Лідерство-служіння», груповий проєкт «Start-up», brain ring як підсумок надбаних знань та навичок лідерства (в рамках позааудиторного навчання), розробка рекламного проєкту продукту англійською мовою з використанням цифрового додатка Google docs (у рамках виробничої практики).

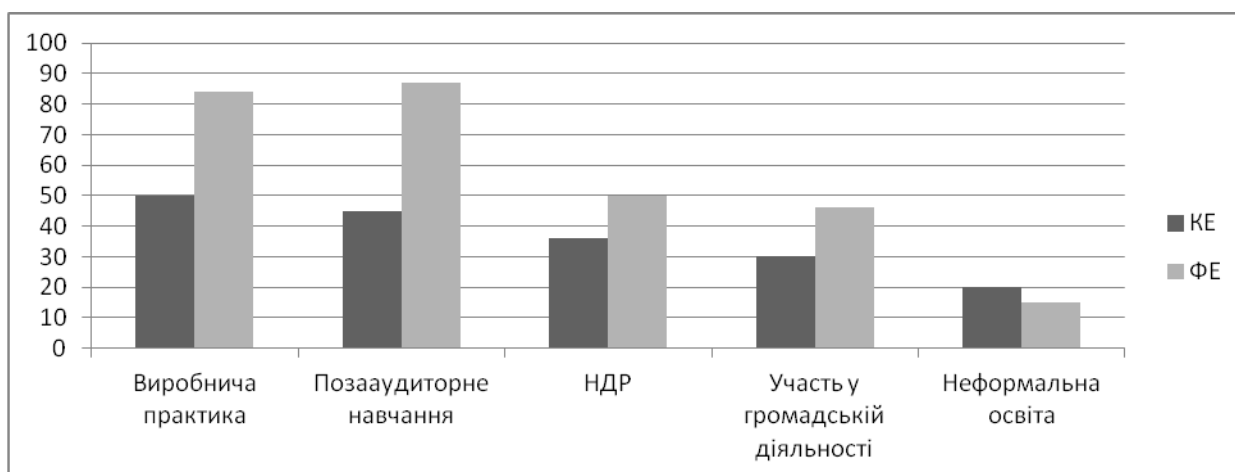
На наш погляд, доцільним є створення організаційних і методичних умов для усвідомлення майбутніми маркетингологами цінності лідерської компетентності та міцного засвоєння знань, умінь та навичок лідерства. Тому формування лідерської компетентності відбувалося в умовах всебічної психолого-педагогічної підтримки та сприятливої для навчання атмосфери. Також при проведенні бесід з викладачами останні стверджували, що застосовували системний підхід до розвитку лідерської компетентності здобувачів. Викладачі, задіяні в експерименті, намагалися зосередити увагу студентів на різних аспектах лідерської діяльності. Самі викладачі теж підвищували свою лідерську компетентність через участь у тренінгу «Pro-Leader», оскільки, як ми вже зазначали в розділі 1.3, розвиток лідерської компетентності доречно реалізовувати через систему підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти. Освіта сьогодні потребує перебудови позиції викладача від «транслятора знань» до ролі партнера, що поділяє відповідальність за навчання зі студентами і зосереджується на їх автономії як учнів. Це вимагає «особистісної перебудови» викладача і перш за все формування в нього лідерської компетентності через розкриття лідерського потенціалу та розвиток лідерських компетенцій [223]. Прояв викладачами лідерської позиції забезпечить реалізацію лідерства в освіті як одного із трьох аспектів



«освітнього лідерства», що сприятиме розвитку освіти загалом в умовах сучасних суспільних трансформацій.

Важливим чинником на користь нашого експерименту є той факт, що в результаті дослідження значною мірою популяризовано виробничу практику як найважливіший складник професійної підготовки майбутніх маркетологів завдяки цікавим та мотивувальним (зі слів студентів) виробничим практичним завданням, які студенти виконували під час експерименту (КЕ – 50%, ФЕ – 84% респондентів). На нашу думку, позитивна динаміка зумовлена насамперед оновленням завдань, деякі з яких мали міждисциплінарний характер. Також більше студентів-маркетологів визнали важливість інтерактивних форм навчання для розвитку лідерської компетентності. Їх значущість зараз відзначають 90% респондентів. Динаміка викликана тим, що реалізація зазначених форм довела свою значущість, викликавши зацікавленість і мотивацію студентів, хоча й на етапі констатувального експерименту студенти визнавали їх переваги (76%). Підвищилась кількість голосів студентів «за» позааудиторне навчання, теж завдяки цікавим, мотивувальним видам діяльності (виконання групового проєкту, клуби, «круглі столи», «Педагогічна майстерня» та ін.), КЕ – 45%, ФЕ – 87% респондентів. Студенти зазначили, що для них виявилось важливим, коли їм на прикладах демонструють, як саме лідерська компетентність сприяє успішному працевлаштуванню, мобільності в прийнятті рішень, зокрема в умовах невизначеності.

При цьому зменшилась кількість голосів студентів на користь неформальної освіти, оскільки деякі курси, які проходили студенти, передбачали самостійну роботу, для якої в студентів не вистачило мотивації чи курс виявився недостатньо цікавим (КЕ – 20%, ФЕ – 15% респондентів).



**Рис. 2.15. Розподіл думок респондентів щодо ефективності форм формування лідерської компетентності (у межах констатувального та формувального експерименту)**

Також студенти відзначили дисципліну за вибором «Лідерство у професійній діяльності маркетолога» як цікаву та корисну для розвитку лідерської компетентності (72% респондентів), а також оновлення змісту низки фахових дисциплін (70% респондентів).

Зросла кількість респондентів, які визнають можливість формування лідерської компетентності засобами електронних ресурсів завдяки використаним нами інноваційним міждисциплінарним технологіям навчання (мультимедійні вправи, хмарні сервіси, інтелект-карти, вебквест, «перевернуте навчання», міждисциплінарні онлайн-проекти та ін.), було – 50%, стало – 86%.

Після експерименту значно збільшився рівень лідерської компетентності викладачів, а також їхній власний рівень здатності визначати основні особистісні якості лідера та оцінювати рівень лідерської компетентності студентів порівняно з констатувальним експериментом, коли 60% респондентів відповіли «ні» на це питання. Тільки 5% відповіли «ні» після експерименту. Позитивна динаміка зумовлена насамперед власним позитивним практичним досвідом підготовки студентів та тренінгу «ProLeader».

Також студенти позитивно оцінили право вибору змісту діалогів,

проектів, матеріалу для самостійної роботи, вправ (88% респондентів).

У процесі проведеного дослідження вдалося повністю або частково вирішити окремі складники **проблемного наукового поля**:

- недостатнє усвідомлення цінності лідерської компетентності у студентів-маркетологів – вирішено частково через розроблення педагогічної технології;
- недостатній рівень пізнавальної та професійної мотивації студентів – вирішено частково, віднесено до перспектив подальших наукових пошуків;
- недостатня розробленість наявної педагогічної технології, яка має враховувати можливості навчальних дисциплін фахового циклу та міждисциплінарної підготовки, виробничої практики на підприємствах форм і методів організації науково-дослідної роботи для формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів – вирішено через розроблення та впровадження авторської педагогічної технології;
- визначення форм та методів навчання та створення умов для оволодіння студентами знаннями, необхідними для формування в них лідерської компетентності на основі інтеграції дисциплін – вирішено через розроблення педагогічної технології та міждисциплінарного навчання;
- неготовність викладачів до реалізації мети дослідження – вирішено частково шляхом розвитку у науково-педагогічного персоналу лідерської компетентності та підвищення їхньої мотивації до розвитку лідерської компетентності у процесі міждисциплінарної підготовки;
- недостатня орієнтованість технології навчання в університеті на практичне закріплення отриманих знань, зокрема використання інтерактивних методів навчання (діалогічно-дискусійних, колаборативних та ін.) – вирішено через розроблення та впровадження авторської педагогічної технології.

Отже, наукове обґрунтування, змістова розробка та подальше впровадження авторської педагогічної технології формування лідерської

компетентності майбутніх маркетологів в процесі міждисциплінарної підготовки дозволяє зробити такі висновки:

1. У результаті педагогічного експерименту встановлено, що значно знизилась кількість маркетологів з низьким рівнем лідерської компетентності (КЕ – 38%, ФЕ – 10,5%) та підвищилась кількість студентів із середнім рівнем лідерської компетентності (КЕ – 50,5%, ФЕ – 73,5%). Збільшилась кількість студентів, які досягли високого рівня (КЕ – 11,5%, ФЕ – 16%). Динаміка для контрольної групи: низький рівень (було – 35,6%, стало – 33,5%), середній рівень (було – 52, 0%, стало – 52,1%), високий (було – 12,4%, стало – 14,4%), тобто контрольна група не зазнала суттєвих змін протягом педагогічного експерименту.

2. Майбутні маркетологи усвідомлюють лідерство як цінність, а також інші загальнолюдські цінності, переважно прагнуть до оволодіння знаннями щодо лідерства та застосування отриманих знань і вмінь у професійній діяльності; вони мають глибокі та стійкі знання про феномен лідерства; виявляють стійку лідерську поведінку, добре розуміються в способах, методах, підходах і технологіях реалізації лідерської діяльності; виказують чіткі прояви інтелектуальних здібностей, рис характеру особистості та певних рис, притаманних лідеру, морально-етичних якостей, високий рівень рефлексії, емпатії, розуміння власних та чужих емоцій й управління власними емоціями та емоціями інших людей.

3. Статистичний аналіз (критерій Пірсона  $\chi^2$ ) засвідчив, що контрольна та експериментальна групи за своїми показниками достовірно відрізняються; зміни, що характеризують експериментальну групу на формувальному етапі експерименту, є статистично значущими порівняно з констатувальним етапом експерименту ( $\chi^2_{\text{емп}} = 36,573 > \chi^2_{\text{критич}} = 5,991$ ). Контрольна група не зазнала суттєвих змін протягом педагогічного експерименту ( $\chi^2_{\text{емп}} = 0,321 < \chi^2_{\text{критич}} = 5,991$ ). Це підтверджує, що процес формування лідерської компетентності за умов дотримання відповідної педагогічної технології є

ефективним.

4. У результаті дослідження нами підтверджено значущість різних напрямів реалізації авторської педагогічної технології у формуванні лідерської компетентності маркетологів: збагачення дисциплін циклу загальної та професійної підготовки теоретичними та практичними знаннями щодо лідерської компетентності; розроблення дисципліни за вибором «Лідерство у професійній діяльності маркетолога»; урізноманітнення форм і методів аудиторної, позааудиторної діяльності, виробничої практики, НДР у т. ч. при дистанційному навчанні.

## Висновки до розділу 2

1. Інноваційним засобом формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів, що гарантує досягнення запланованих результатів навчання, було обрано педагогічну технологію. Під технологією формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки розуміємо організовану сукупність форм, методів та засобів навчання на основі інтеграції дисциплін, форм контролю та корекції, блоків (*цільовий, теоретико-методологічний, організаційно-змістовий, діагностико-результативний*), що послідовно впроваджуються в освітній процес ЗВО та забезпечують самореалізацію майбутніх маркетологів у різних видах лідерської діяльності. Розроблено та обґрунтовано педагогічну технологію формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів в процесі міждисциплінарної підготовки, в основу якої було покладено наступні методологічні підходи: компетентнісний, системний, діяльнісний, аксіологічний, інтегративний, особистісно зорієнтований, ресурсний, технологічний, використано такі загальнодидактичні принципи – системності, науковості, інтеграції, професійної та гуманістичної спрямованості, наочності, свідомості і активності, принцип емоційності навчання та специфічні принципи навчання – міждисциплінарності, світоглядного плюралізму, рефлексивності, креативності, лідерства, фасилітації, єдності особистості й діяльності. Також дослідження базується на певних закономірностях.

2. Оновлено зміст освітніх компонентів: «Вступ до фаху», «Іноземна мова», «Інформаційні технології», «Маркетингові комунікації», «Поведінка споживача», «Маркетинг інновацій», «Створення і управління власним бізнесом», «Інтерактивний маркетинг», «Психологія управління і конфліктологія», «Історія економіки та економічної думки», «Теорія мотивації», «Паблік рилейшнз». Сутність оновлення змісту навчальних дисциплін полягає в їх доповненні теоретичними та практичними знаннями щодо лідерської компетентності на основі взаємозв'язку навчальних

дисциплін. Розроблено дисципліну за вибором «Лідерство у професійній діяльності маркетолога» з метою формування в здобувачів освіти навичок розвитку та вдосконалення лідерської компетентності. окреслено та модернізовано форми позааудиторної діяльності студентів (груповий проєкт, дискусійний клуб «Сучасний лідер-маркетолог», брейн ринг, «Педагогічна майстерня», зустріч з успішними маркетологами-випускниками університету; неформальна освіта), виробничої практики (реалізація заходів, які забезпечують зв'язок відповідного підприємства із громадськістю, розробка рекламного проєкту продукту, створення банку перспективних маркетингових напрямів для дослідження, бенчмаркінг, портфельний аналіз, SWOT-аналіз компанії, мої дії як директора відділу маркетинга), НДР (науково-практичні конференції, участь у студентському лекторському бюро, конкурси, дослідницький проєкт по вивченню проблем свого регіону); підібрані відповідні форми самостійної роботи студентів з метою формування у студентів навичок розвитку та вдосконалення лідерської компетентності. Розроблено комплекс навчально-методичних матеріалів для викладачів ЗВО щодо розвитку їх лідерської компетентності. Інноваційність освітнього процесу полягає в упровадженні сучасних методів навчання (діалогічне навчання, сучасні інформаційні технології, міждисциплінарне навчання). Усі форми діяльності відбувались з урахуванням міждисциплінарного підходу.

3. Описано зміст чотирьох блоків технології: *цільового, теоретико-методологічного, організаційно-змістового* та *діагностико-результативного*. Виділено етапи впровадження педагогічної технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у практику університетської освіти: *орієнтаційно-мотиваційний, операційний, рефлексивно-аналітичний*. У межах зазначених етапів подано відповідні форми, методи й засоби організації освітнього процесу, що ґрунтуються на міждисциплінарному підході, з метою формування лідерської компетентності. Метою першого – *орієнтаційно-мотиваційного* – етапу було

підвищення усвідомлення майбутніми маркетологами значення лідерської компетентності; другий – *операційний* – етап був спрямований на розвиток системи знань, умінь і навичок, необхідних для формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів, за допомогою міждисциплінарних зв'язків; на третьому, останньому, *рефлексивно-аналітичному* етапі відбувався аналіз рівня сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів. Реалізація цільового блоку технології передбачала, що формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки відбувалося протягом усіх етапів організаційно-змістового блоку.

4. У результаті педагогічного експерименту встановлено, що значно знизилась кількість маркетологів з низьким рівнем лідерської компетентності (КЕ – 38%, ФЕ – 10,5%) та підвищилась кількість студентів із середнім рівнем лідерської компетентності (КЕ – 50,5%, ФЕ – 73,5%). Збільшилась кількість студентів, які досягли високого рівня (КЕ – 11,5%, ФЕ – 16%). У контрольній групі зміни були дуже незначні: низький рівень (КЕ – 35,6%, ФЕ – 33,5%), середній рівень (КЕ – 52,0%, ФЕ – 52,1%), високий рівень (КЕ – 12,4%, ФЕ – 14,4%). Статистичний аналіз (критерій Пірсона  $\chi^2$ ) засвідчив, що контрольна та експериментальна групи за своїми показниками достовірно відрізняються; зміни, що характеризують експериментальну групу на формувальному етапі експерименту, є статистично значущими порівняно з констатувальним етапом експерименту ( $\chi^2_{\text{емп}} = 36,573 > \chi^2_{\text{критич}} = 5,991$ ). Контрольна група не зазнала суттєвих змін протягом педагогічного експерименту ( $\chi^2_{\text{емп}} = 0,321 < \chi^2_{\text{критич}} = 5,991$ ). Це підтверджує, що процес формування лідерської компетентності за умов дотримання відповідної педагогічної технології є ефективним.

5. Майбутні маркетологи усвідомлюють лідерство як цінність, а також інші загальнолюдські цінності, переважно прагнуть до оволодіння знаннями щодо лідерства та застосування отриманих знань і вмінь у професійній



діяльності; вони мають глибокі та стійкі знання про феномен лідерства; виявляють стійку лідерську поведінку, добре розуміються в способах, методах, підходах і технологіях реалізації лідерської діяльності; виказують чіткі прояви інтелектуальних здібностей, рис характеру особистості та певних рис, притаманних лідеру, морально-етичних якостей, високий рівень рефлексії, емпатії, розуміння власних та чужих емоцій й управління власними емоціями та емоціями інших людей. Значно більше здобувачів освіти стали повною мірою розуміти сутність лідерської компетентності, менше студентів вважають, що формуванню лідерської компетентності приділено недостатньо уваги в процесі університетської освіти, більше респондентів висловлюються, що недостатній рівень лідерської компетентності може спричинити труднощі при вирішенні професійних завдань.

6. Підтверджено значущість різних напрямів реалізації авторської педагогічної технології у формуванні лідерської компетентності майбутніх маркетологів в процесі міждисциплінарної підготовки: збагачення дисциплін циклу загальної та професійної підготовки теоретичними та практичними знаннями щодо лідерської компетентності; розроблення дисципліни за вибором «Лідерство у професійній діяльності маркетолога»; урізноманітнення форм і методів аудиторної, позааудиторної діяльності, виробничої практики, НДР у т. ч. при дистанційному навчанні.

Матеріали, які ввійшли до розділу 2, опубліковано авторкою у наукових статтях і матеріалах конференцій [100; 101; 102; 103; 104].

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі досліджено проблему розвитку лідерської компетентності майбутніх маркетологів та запропоновано інноваційний підхід до її розв'язання, який полягає в запровадженні педагогічної технології формування лідерської компетентності в зазначених фахівців в процесі міждисциплінарної підготовки. Результати наукового дослідження уможливили викласти такі висновки:

1. На підставі аналізу психолого-педагогічної літератури та особливостей професійної діяльності маркетологів розкрито теоретичні та методологічні засади формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки, основу яких становлять: європейські та національні державні нормативні документи щодо підготовки маркетологів у закладах вищої освіти, у яких окреслено основні вимоги до зазначених фахівців; фундаментальні наукові джерела, у яких конкретизовано основні дефініції дисертаційної роботи. З'ясовано, що в сучасній педагогічній науці спостерігається обмеженість досліджень з формування в майбутніх маркетологів лідерської компетентності у процесі міждисциплінарної підготовки. Установлено, що саме через формування лідерської компетентності відбувається становлення професійної компетентності фахівця, оскільки професійна компетентність передбачає наявність комплексних професійних знань, що включають уміння самоорганізовуватись, синтезувати, аналізувати, мислити, діяти професійно. Отже, лідерська компетентність є метакомпетентністю, універсальним утворенням, що лежить в основі формування інших компетентностей і компетенцій.

Запропоновано авторське визначення поняття «лідерська компетентність маркетолога», під яким розуміється відносно стійкий цілісний інтегративний складник професійної компетентності маркетолога, що поєднує розуміння значущості лідерської компетентності в діяльності

маркетолога, володіння системою знань про лідерство, розвинені навички для її практичного втілення, комплекс лідерських якостей особистості, рефлексію, емпатію, емоційний інтелект та слугує підґрунтям для ефективного здійснення маркетологом професійних функцій.

Визначено переваги міждисциплінарної підготовки як засобу формування лідерської компетентності студентів-маркетологів, яка реалізується в дослідженні за психолого-педагогічною та технолого-методичними лініями інтеграції; шляхом використання навчально-міждисциплінарних прямих зв'язків, дослідницько-міждисциплінарних зв'язків проблемного характеру, ментально-опосередкованих зв'язків; на рівні загальнодидактичних принципів, мети та змісту навчання; на рівні змістових зв'язків у межах однієї дисципліни; на рівні змістових зв'язків між спорідненими дисциплінами; на рівні обґрунтування та застосування педагогічного інструментарію.

2. На підставі аналізу психолого-педагогічних досліджень виокремлено такі структурні компоненти лідерської компетентності майбутніх маркетологів: *мотиваційно-ціннісний* (мотиви, потреби, емоції, ціннісні ставлення), *когнітивний* (знання, переконання), *діяльнісний* (дії, уміння, лідерська поведінка) та *особистісний* (комплекс лідерських якостей, рефлексія, емпатія, емоційний інтелект). Установлено, що високий рівень розвитку кожного із зазначених компонентів відповідно забезпечує високий рівень сформованості лідерської компетентності.

3. Відповідно до структури лідерської компетентності майбутніх маркетологів визначено й сформульовано її критерії: мотиваційно-ціннісний, когнітивний, діяльнісний та особистісний, а також описано їхні показники (високий, середній, низький). Визначено, що більшість студентів мають середній (КГ – 52%, ЕГ – 50,5%) і низький рівень (КГ – 35,6%, ЕГ – 38%) показників, незначна кількість здобувачів освіти показала високий рівень (КГ – 12,4% ЕГ – 11,5%). У результаті опитування різних категорій респондентів (здобувачі, науково-педагогічні працівники, маркетологи з досвідом роботи)

у рамках констатувального експерименту та SWOT-аналізу проблеми формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів було представлено проблемне поле дослідження, а саме: майбутні маркетологи та частково викладачі загалом не розуміють сутність поняття «лідерська компетентність» та ступінь його значущості у професійній діяльності маркетолога, не мають достатньо інтересу до лідерської діяльності та належного рівня сформованості лідерських знань та вмінь, що впливає на ефективність виконання маркетологами їхніх професійних функцій; наявна недостатня розробленість технологій формування лідерської компетентності, які не враховують можливості обов'язкових навчальних дисциплін, позааудиторної діяльності, виробничої практики на підприємствах, НДР у питанні формування лідерської компетентності; технології навчання в університеті недостатньо орієнтовані на практичне закріплення отриманих знань, зокрема використання інтерактивних методів навчання (діалогічно-дискусійних, колаборативних та ін.); недостатнє врахування в освітньому процесі можливостей міждисциплінарної підготовки, яка сприяє мотивації студентів до навчання, ґрунтовному осмисленню та порівнянню, застосуванню отриманих знань на практиці; розширенню кругозору, підвищенню самостійності та творчості студентів.

4. Базуючись на виділеній концепції дослідження, обґрунтовано та розроблено авторську педагогічну технологію формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів, під якою розуміється організована сукупність форм, методів та засобів навчання на основі інтеграції дисциплін, форм контролю та корекції, блоків (*цільовий, теоретико-методологічний, організаційно-змістовий, діагностико-результативний*), що послідовно впроваджуються в освітній процес ЗВО та забезпечують самореалізацію майбутніх маркетологів у різних видах лідерської діяльності. В основу процесу формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки було покладено такі методологічні підходи: компетентнісний, системний, діяльнісний, аксіологічний,

інтегративний, особистісно зорієнтований, ресурсний, технологічний; використано загальнодидактичні принципи (системності, науковості, інтеграції, професійної та гуманістичної спрямованості, наочності, свідомості і активності, принцип емоційності навчання) та специфічні принципи навчання (міждисциплінарності, світоглядного плюралізму, рефлексивності, креативності, лідерства, фасилітації, єдності особистості й діяльності).

5. Виділено такі етапи впровадження педагогічної технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у практику університетської освіти: *орієнтаційно-мотиваційний, операційний, рефлексивно-аналітичний*. *Орієнтаційно-мотиваційний* етап спрямований на формування мотивації студентів до формування лідерської компетентності та усвідомлення ними реалізації подальшої лідерської діяльності; *операційний* – на формування лідерських умінь та якостей; на *рефлексивно-аналітичному* етапі відбувався аналіз рівня сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів. У межах зазначених етапів подано відповідні форми, методи й засоби організації освітнього процесу, що ґрунтуються на міждисциплінарному підході. Аналіз наявних досліджень проблеми формування лідерської компетентності та результати експерименту уможливають нас зробити висновок, що двох років загалом достатньо для реалізації запланованих результатів.

У дослідженні використано інтерактивні та проектно зорієнтовані методи навчання: діалогічно-дискусійні, ігрові, тренінгові, кейс-метод, колаборативні. Форми навчання: лекції (проблемна лекція, бінарна лекція, лекції-дискусії з мультимедійним супроводом, виховна лекція), практичні заняття, семінари-дискусії, дебати, тренінги, ділові ігри, мозкові штурми, вебінари, диспути, проекти, кейс-метод та ін. Засоби навчання: навчально-методичний комплекс, психолого-педагогічні методиками, електронні та відеоресурси. Оновлено зміст навчальних дисциплін «Вступ до фаху», «Іноземна мова за професійним спрямуванням», «Інформаційні технології»,

«Маркетингові комунікації», «Поведінка споживача», «Маркетинг інновацій», «Створення і управління власним бізнесом», «Інтерактивний маркетинг», «Психологія управління і конфліктологія», «Історія економіки та економічної думки», «Теорія мотивації», «Паблік рилейшнз»; розроблено дисципліну за вибором «Лідерство у професійній діяльності маркетолога» з метою формування в здобувачів освіти навичок розвитку та вдосконалення лідерської компетентності. Окреслено та модернізовано форми позааудиторної діяльності студентів, виробничої практики, НДР, підібрано відповідні форми самостійної роботи студентів. Розроблено комплекс навчально-методичних матеріалів для викладачів ЗВО щодо розвитку їхньої лідерської компетентності.

6. У результаті педагогічного експерименту встановлено, що в експериментальній групі значно знизилась кількість маркетологів з низьким рівнем лідерської компетентності (КЕ – 38,0%, ФЕ – 10,5%) та підвищилась кількість студентів із середнім рівнем лідерської компетентності (КЕ – 50,5%, ФЕ – 73,5%). Збільшилась кількість студентів, які досягли високого рівня (КЕ – 11,5%, ФЕ – 16,0%). У контрольній групі зміни були дуже незначні: низький рівень (КЕ – 35,6%, ФЕ – 33,5%), середній рівень (КЕ – 52,0%, ФЕ – 52,1%), високий рівень (КЕ – 12,4%, ФЕ – 14,4%). Статистичний аналіз (критерій Пірсона  $\chi^2$ ) засвідчив, що контрольна та експериментальна групи за своїми показниками достовірно відрізняються; зміни, що характеризують експериментальну групу, є статистично значущими порівняно з констатувальним етапом експерименту ( $\chi^2_{\text{емп}} = 36,573 > \chi^2_{\text{критич}} = 5,991$ ). Контрольна група не зазнала суттєвих змін протягом педагогічного експерименту ( $\chi^2_{\text{емп}} = 0,321 < \chi^2_{\text{критич}} = 5,991$ ). Ці факти підтверджують, що процес формування лідерської компетентності за умов його організації за допомогою відповідної педагогічної технології є ефективним. Майбутні маркетологи усвідомлюють лідерство як цінність, а також інші загальнолюдські цінності, переважно прагнуть до оволодіння знаннями щодо

лідерства та застосування отриманих знань і вмінь у професійній діяльності; вони мають глибокі та стійкі знання про феномен лідерства; виявляють стійку лідерську поведінку, добре розуміються в способах, методах, підходах і технологіях реалізації лідерської діяльності; виказують чіткі прояви інтелектуальних здібностей, рис характеру особистості та певних рис, притаманних лідеру, морально-етичних якостей, високий рівень рефлексії, емпатії, розуміння власних та чужих емоцій й управління власними емоціями та емоціями інших людей.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів наукової проблеми. До перспективних напрямів подальших дослідницьких пошуків відносимо адаптацію технології формування лідерської компетентності для здобувачів інших економічних спеціальностей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаир Дж. Эффективное лидерство. Москва : Эксмо, 2003. 320 с.
2. Адамів С.Е. Педагогічні умови формування професійної компетентності майбутніх маркетологів засобами інтерактивних технологій : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Тернопіль, 2017. 244 с.
3. Абрамова С.В. Суспільно корисна діяльність як чинник формування соціальної активності особистості. *Педагогіка та психологія*. 2015. № 49. С. 137–145.
4. Абдалова О.И. Использование технологий электронного обучения в учебном процессе. *Дистанц. и виртуал. обучение*. 2014. № 12. С. 50–55.
5. Академічний тлумачний словник. URL: <http://sum.in.ua/s/lider> (дата звернення 29.12.2019)
6. Акічева М.Ш. Педагогічні умови формування компетентності професійного спілкування майбутніх маркетологів. *Педагогічний альманах*. 2011. Вип. 11. С. 115–121.
7. Арутюнов В.Х., Мішин В.М., Свінцицький В.М. Методологія соціально-економічного пізнання: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 353 с.
8. Архангельский С.И. Лекции по теории обучения в высшей школе. Москва : Высшая школа, 1974. 384 с.
9. Ахрямкина Т.А. Формирование эмпатии студентов в процессе обучения в педагогическом вузе: дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. Самара, 2003. 161 с.
10. Астахова М., Шевандіна О. Управління формуванням лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»*. 2020. № 9(17).
11. Бабанский Ю.К. Оптимизация учебно-воспитательного процесса : методические основы. Москва : Просвещение, 1982. 192 с.
12. Бабкова-Пилипенко Н.П. Формування лідерських якостей



майбутніх економістів у процесі професійної підготовки : автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Ялта, 2011. 23 с.

13. Баша І., Манойло В. Застосування інноваційних методів навчання в формуванні компетентностей майбутніх маркетологів. *Маркетинг в Україні*. 2017. Вип. 2. С. 62–68.

14. Баєва О.В. Case-study як форма інтерактивного вивчення студентами менеджменту: загальні принципи організації та проведення практичних занять. *Персонал*. 2007. № 5. С. 72–75.

15. Бендас Т.В. Психологія лідерства : учеб. пособ. СПб.: Питер, 2009. 448 с.

16. Бершадский М.Е. Когнитивная образовательная технология. *Школьные технологии*. 2005. Вип. 5. С. 73–83.

17. Беспалько В.П. Педагогика и прогрессивные технологии обучения : учеб. пособ. Москва, 2004. 304 с.

18. Бех І.Д. Теоретико-прикладний сенс компетентнісного підходу у педагогіці. *Виховання і культура*. 2009. Вип. 1–2. С. 5–7.

19. Бех І. Д. Виховання особистості. Кн.1. Особистісно-орієнтований підхід: теоретико-технологічні засади. Київ : Либідь, 2003. 287 с.

20. Бібік Н.М. Компетентнісний підхід: рефлексивний аналіз застосування. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: б-ка з освітньої політики*. Київ, 2004. С. 47–52.

21. Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О., Барань Є, Федорів Т. Розвиток лідерства: навч. посіб. / за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.

22. Біла І.О. Компетентнісний портрет сучасного вчителя лідера. *Культура і компетентність сучасного вчителя-лідера: мат. обласного наук.-практ. семінару, присвяченому 290-річчю з дня народження Г.С. Сковороди*; за ред. Л.В. Литвинюк, Т.О. Бондар. Полтава: ПОШПО, 2012. С. 36–40.

23. Бикова Н.О. Формування лідерської компетентності для життя в інноваційному суспільстві. *Постметодика*. 2010. Вип. 1. С. 34–40.

24. Благодаренко Л.Ю. Підвищення педагогічної ефективності навчання фізики в основній школі під час використання мультимедійних технологій. *Збірник наукових праць Бердянського державного педагогічного університету. Педагогічні науки*. 2009. С. 67–72.

25. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха: учеб. пособ. СПб.: Питер, 2008. 368 с.

26. Боднарук О., Жданова К., Калашнікова С., Курбатов С., Паламарчук О., Прохор І., Щербакова О. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку лідерського потенціалу університетів у контексті глобального лідерства (частина I): препринт (аналітичні матеріали); за ред. С. Калашнікової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2015. 153 с.

27. Бойко О. Методологічні основи дослідження лідерської компетентності майбутніх офіцерів у ВВНЗ. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2012. № 3. С. 17–21.

28. Божович Л.И. Избранные психологические труды: проблемы формирования личности / под ред. Д.И. Фельдштейна. Москва : Междунар. пед. академия, 1994. 212 с.

29. Бондаревская О.В. Гуманистическая парадигма личностно-ориентированного образования. *Педагогика*. 1997. Вип. 4. С. 11–17.

30. Бондарчук О.І., Нежинська О.О. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. Київ, 2017. 36 с.

31. Бояцис Р., Макки Э. Резонансное лидерство: самосовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии; пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 300 с.

32. Василиків І. Підготовка майбутніх фахівців з маркетингу до використання інформаційних технологій у професійній діяльності: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Київ. 2018. 20 с.

33. Василькова О.І. Динаміка неформального лідерства в навчальній групі ПТУ: дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. Київ, 2004. 255 с.
34. Вачевський М.В. Теоретико-методичні засади формування у майбутніх маркетологів професійних компетенцій: дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04. Київ. 2020. 362 с.
35. Вербицкий А.А. Активное обучение в высшей школе: контекстный подход: метод. пособ. Москва : Высшая школа, 1991. 207 с.
36. Великий тлумачний словник сучасної української мови; за ред. В.Т. Бусел. Київ : Перун, 2005. 1728 с.
37. Величко О.Г. Болонський процес – це конкретні рішення та дії. *Теория и практика металлургии*. 2004. № 1. С. 3–12.
38. Верченко Л.С. Розвиток соціально-комунікативної компетентності майбутніх викладачів закладів вищої освіти в процесі магістерської підготовки : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Дніпро, 2020. 362 с.
39. Видай А.Ю. Формування лідерської спрямованості особистості майбутнього офіцера Збройних Сил України : дис. ... канд. психол. наук: 19.00. 05. Київ, 2002. 191с.
40. Виленский М.Я., Образцов П.И., Уман А. И. Технологии профессионально-ориентированного обучения в высшей школе : учеб. пособ. Москва, 2004.
41. Вища освіта України і Болонський процес: навч. посіб. / І.І. Бабин та ін.; за ред. В.Г. Кременя. Тернопіль : Богдан, 2004. 384 с.
42. Волківська Д.А. Розвиток лідерського потенціалу студентського активу в університетському середовищі : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.05. Київ, 2016. 455 с.
43. Волкова Н.П. Педагогіка: навчал.-метод. посіб. Дніпро: Університет ім. Альфреда Нобеля, 2007. 618 с.
44. Волкова Н., Лебідь О. Лідерська компетентність як детермінанта професійного розвитку майбутніх маркетологів. *Освітологічний дискурс*.

2022.Т. 36. Вип. 1 С. 74–90.

45. Волосяк Т.В. Роль лідерської компетентності у формуванні професійного іміджу студентів в умовах ВНЗ. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені О.Довженка. Педагогічні науки*. 2015. Вип. 27. С. 126–131.

46. Ворона В.О. Методичні основи формування професійної компетентності майбутніх маркетологів на основі міждисциплінарних зв'язків. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2014. Вип. 10 (44). С. 13–21.

47. Вошколуп Г.Ю. Критерії наявності лідерських здібностей у майбутніх економістів. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Педагогіка і психологія*. 2019. № 1. С. 6.

48. Вимоги до міждисциплінарних освітніх (наукових) програм вищої освіти. Mon. gov. ua : веб-сайт. URL : [mon.gov.ua/ua/news/mon-rozrobilo-vimogi-do-mizhdisciplinarnih-osvitnih-naukovih-program-vishoyi-osviti](http://mon.gov.ua/ua/news/mon-rozrobilo-vimogi-do-mizhdisciplinarnih-osvitnih-naukovih-program-vishoyi-osviti) (дата звернення 6.10.2020).

49. Гальперин П.Я. Введение в психологию : учеб. пособ. для вузов. Москва : Книж. дом «Университет», 1999. 332 с.

50. Гальчинський А.С. Інноваційна стратегія українських реформ. Київ: Знання України, 2002. 326 с.

51. Гапонюк З.Г. Педагогические условия формирования лидерских качеств у студентов гуманитарных вузов : автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. Москва: Военный университет, 2008. 24 с.

52. Гейзерська Р.А. Формування професійно значущих якостей майбутніх магістрів економічного профілю у процесі фахової підготовки : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Донецьк, 2008. 220 с.

53. Гладкова В.М. Акмеологічна компетентність менеджера-лідера освітнього закладу. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2017. С. 1–10.

54. Гоголь І.О. Формування культури професійного спілкування

майбутніх маркетологів у процесі фахової підготовки : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Харків, 2019. 361 с.

55. Гозман Л.Я., Шестопап Е.Б. Дистанционное обучение на пороге XXI века. Ростов-на-Дону: Мысль, 1999. 368 с.

56. Головка С.О. Формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту у процесі фахової підготовки : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Слов'янськ, 2019. 238 с.

57. Головешко Б.Р. Педагогічні умови формування лідерських якостей у майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту у вищому навчальному закладі : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Харків, 2017. 294 с.

58. Голубьонкова О., Брайко М. Ключові компетенції маркетолога: сучасні вимоги. *Вісник Київського національного університету ім. Вадима Гетьмана*. 2011. С. 35–43.

59. Гончар Л.В. Актуальні питання формування професійної діяльності майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. № 68. Т 1. 2020. С. 226–230.

60. Гончаренко С.У., Ничкало Н.Г. Методика і методологія досліджень. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2001. № 1. С. 6–25.

61. Горбуліч І.О. Підготовка майбутніх фахівців з маркетингу до ділового спілкування засобами професійно зорієнтованої технології : дис. ...канд. пед. наук : 13.00.04. Старобільськ, 2016. 293 с.

62. Горошкін І.О. Міждисциплінарна інтеграція як педагогічна умова формування мовної особистості майбутніх перекладачів. *Наука і освіта*. 2014. № 2. С. 78–82.

63. Гоулман Д. и др. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта : пер. с англ. 3-е изд. Москва, 2008. 302 с.

64. Грабарь М.И. Применение математической статистики в педагогических исследованиях. Москва: Педагогика, 1977. 136 с.

65. Данилюк А.Я. Теория интеграции образования. Ростов-на-Дону : Рост. пед. ун-т, 2000. 440 с.
66. Дафт Р. Уроки лідерства : навч. посіб. 2006. 480 с.
67. Дилтс Р., Диринг Е., Рассел Дж. Альфа-лідерство. СПб.: Прайм-Евро знак, 2004. 256 с.
68. Дичківська І.М. Інноваційні педагогічні технології: підручник. Київ : Академвидав, 2015. 302 с.
69. Дрыгина И.В. Активизация лидерского потенциала личности студента в образовательном процессе вуза: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. Красноярск, 2003. 23 с.
70. Дяченко-Богун М.М. Активні методи навчання у вищому навчальному закладі. *Витоки педагогічної майстерності. Педагогічні науки*. 2014. № 14. С. 74–79.
71. Жаріков Є., Крушельницький Є. Діагностика лідерських здібностей. URL : [kuchka.info/diagnostyka-liderskyh-zdibnostej.html](http://kuchka.info/diagnostyka-liderskyh-zdibnostej.html).
72. Жигір В.І. Сутність та зміст лідерської компетентності майбутнього менеджера освіти. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету*. 2015. № 130. С. 34–37.
73. Жуков С.А. Переваги інтерактивних методів навчання в підготовці маркетологів. *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії: матер. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* (м. Київ, 25 жовтня 2017 р.). Київ : Держ. ун-т телекомунікацій, 2017. С. 383–385.
74. Жуков Ю.М. Тренинг как метод совершенствования коммуникативной компетентности: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 13.00.04. Москва, 2003. 356 с.
75. Жуковські В. Педагогічні умови професійної підготовки майбутніх маркетологів сфери послуг оптової та роздрібної торгівлі : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Хмельницький, 2015. 20 с.
76. Зайчук Г.М. Формування професійної компетентності майбутніх маркетологів туристичної галузі у процесі фахової підготовки: автореф. дис.

... канд. пед. наук: 13.00.04. Київ, 2010. 20 с.

77. Зайцев В.С. Современные педагогические технологии: учеб. пособ. Челябинск, ЧГПУ. 2012. 411с.

78. Зайцев Ю.К. Субстанціональні засади міждисциплінарних досліджень сучасних міжнародних економічних відносин. *Міжнародні відносини. Економічні науки*. 2018. Т. 1. № 15. С. 33–36.

79. Про вищу освіту : Закон України від 1.07.2014 р. № 1556-VII / Верховна рада України. URL : [zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18).

80. Закономірності та принципи навчання. URL : <https://studfile.net/preview/7231891/page:4/> (дата звернення 12.09.2020).

81. Захарченко Ю.В. Формування дослідницької компетентності майбутніх фахівців з маркетингу у вищих навчальних закладах: автореф. дис. ...канд. пед. наук: 13.00.04. Хмельницький, 2018. 20 с.

82. Зверев И.Д., Максимова В.Н. Межпредметные связи в современной школе : монография. Москва : Педагогика, 1981. 160 с.

83. Зеер Э.Ф. Модернизация профессионального образования: компетентностный подход: учеб. пособ. Москва : Моск. психол.-соц. институт, 2005. 216 с.

84. Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. Москва: Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. 42 с

85. Знання, уміння, навички – в чому різниця? URL: [chk.dcz.gov.ua/publikaciya/znannya-uminnya-navychky-v-chomu-riznyuca](http://chk.dcz.gov.ua/publikaciya/znannya-uminnya-navychky-v-chomu-riznyuca).

86. Значенко О.П. Формування інформаційної культури майбутніх вчителів гуманітарних дисциплін : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2005. 24 с.

87. Зязюн І.А., Крамущенко Л.В., Кривонос І.Ф. та ін. Педагогічна майстерність: навч посіб. Київ: Вища школа, 2004. 422 с.

88. Зязюн І.А. Педагогічне наукове дослідження у контексті цілісного підходу. *Порівняльна професійна педагогіка*. 2011. С. 19–30.

89. Іванченко Є.А. Системний підхід як теоретико-методологічна засада системи інтегративної професійної підготовки майбутніх економістів. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету ім. Павла Тичини*. 2012. Вип. 1. С. 131–138.

90. Інноваційні технології в сучасному освітньому просторі : колективна монографія; за заг. ред. Г.Л. Єфремової. Суми: СумДПУ ім. А.С.Макаренка, 2020. 444 с.

91. Казакевич О.І. Сучасні імовірнісні підходи до лідерства та їх впровадження у закладах вищої освіти. *Вісник Університету ім. Альфреда Нобеля*. 2020. № 1. С. 43–51.

92. Казакевич О.І. Leadership in higher education. *Сучасна вища освіта: проблеми та перспективи: матер. Між нар. наук.-практ. конф.* (м. Дніпро, 19 березня 2020 р.). Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. С. 14–17.

93. Казакевич О.І. Лідерська компетентність майбутніх маркетологів як сучасний міждисциплінарний феномен. *Інноваційна педагогіка*. 2020. № 21. С. 90–91.

94. Казакевич О.І. Феномен міждисциплінарності у сучасній вищій освіті. *Підготовка фахівців на шляху до євроінтеграції: проблеми та перспективи : матер. XIV Міжвузівська наук.-практ. конф.* (м. Дніпро, березень 2020 р.). Дніпро: ДДАЕУ, 2020. С. 105–107.

95. Казакевич О.І. The role of personality component in future marketers' leadership competence formation. *Підготовка фахівців на шляху до євроінтеграції: проблеми та перспективи: матеріали XV Міжвузівської наук.-практ. конф.* (м. Дніпро, березень 2021 р.). Дніпро: ДДАЕУ, 2021. С. 35–37.

96. Казакевич О.І. Motivational component of future marketing analysts leadership competence. *Сучасна вища освіта : перспективні та пріоритетні напрями наукових досліджень: мат. II Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і науковців.* (м. Дніпро, 25 березня 2021 р.). Дніпро : Університет



імені Альфреда Нобеля, 2021. С. 9–13.

97. Казакевич О.І. Діагностика вихідного рівня сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Педагогіка і психологія*. № 1 (21). Дніпро, 2021. С. 43–51.

98. Казакевич О.І. Компонентно-структурний аналіз лідерської компетентності маркетологів. *Неперервна педагогічна освіта: теорія і практика*. 2021. № 1 (66). С. 14–18.

99. Казакевич О.І. Професіограма маркетолога актуалізована питанням лідерської компетентності. *Перспективні напрями розвитку сучасних педагогічних і психологічних наук: матер. Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Харків, 12-13 лютого 2021 р.). Харків : Східноукраїнська організація «Центр педагогічних досліджень». 2021. С. 63–65.

100. Казакевич О.І. Міждисциплінарна інтеграція дисциплін у професійній підготовці здобувачів вищої освіти. *Теоретичні та практичні питання аграрної науки: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. до 100-річчя Дніпровського державного аграрно-економічного ун-ту*. Ч. 2. (м. Дніпро, 18 травня 2022р.). Дніпро : ДДАЕУ, 2022. С. 20–21.

101. Казакевич О.І. To the effectiveness of pedagogical technology for future marketologist leadership competence formation in the process of interdisciplinary training. *Традиції та новації у сфері педагогіки та психології : матер. Міжнар. наук.-практ. конф.* ( м. Київ, 4-5 лютого 2022 р.). Київ : Таврійський нац. ун-т ім. В.І. Вернадського, 2022. С. 99–103.

102. Казакевич О.І. Загальна характеристика технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету ім. Ушинського*. № 3 (136). Одеса. 2021. С. 29–37.

103. Казакевич О.І. To the priority of marketologist leadership competence of Dnipro state agrarian and economic university students in

innovative education practices. *Сучасна педагогіка та лінгводидактика ДДАЕУ*. Дніпро : ДДАЕУ, 2022. С. 43–53.

104. Казакевич О.І. SWOT-аналіз проблеми формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки. *Підготовка фахівців на шляху до Євроінтеграції: проблеми та перспективи: матер. I Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф.* (м. Дніпро, 14 квітня 2022 р.). Дніпро : ДДАЕУ, 2022. С. 96.

105. Карамушка Л.М. Лідерство в організації: аналіз основних підходів та важливість їх застосування в організаціях системи вищої освіти. *Проблеми сучасної психології*. 2013. № 2. С. 52–60.

106. Камалов Р.Р. Использование таксономии Б. Блума как основы технологии мобильного обучения в начальной школе. *Начальная школа плюс до и после*. 2013. № 8. С. 67–73.

107. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київськ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2010. С. 8.

108. Калашнікова С.А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій : дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.06. Київ, 2011. 462 с.

109. Калашнікова С.А. Лідер в освіті. *Енциклопедія освіти / АПН України*; голов. ред. В. Г. Кремень. Київ, 2008. 454 с.

110. Каленюк І.С. Університети в координатах глобального розвитку. *Вища школа*. 2009. № 9 (34). С. 5–11.

111. Карамушка Л.М. Лідерство в організації: аналіз основних підходів та важливість їх застосування в організаціях системи вищої освіти. *Проблеми сучасної психології*. 2013. № 2. С. 52–60.

112. Карамушка Л.М. Лідерство в організації: аналіз основних підходів та важливість їх застосування в організаціях системи вищої освіти. *Проблеми сучасної психології*. 2013. № 2. С. 52–60.

113. Качалова Л.П., Качалов Д.В. Качалов А.В. Личностно-

ориентированный поход в образовании : педагогика личности. Щадринск: Щадринский дом печати, 2007. 82 с. С. 65.

114. Кашлев С.С. Технология интерактивного обучения : учеб-метод. пособ. Минск : Белорусский верасень, 2005. 196 с.

115. Керекеша О.В. Результати впровадження експериментальної інтерактивної технології формування оцінно-рефлексивної самостійності економістів та їх аналіз. *Проблеми сучасної педагогічної освіти. Педагогіка і психологія*. Вип. 17. Ч. 2. Ялта : РВВ КДУ, 2008. С. 123–128.

116. Кін О.М. Розвиток студентського самоврядування у вітчизняній педагогічній теорії та практиці. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди*. Харків, 2008. Вип. 33. С. 106–112.

117. Кларин М.В. Инновации в обучении: метафоры и модели: Анализ зарубежного опыта. Москва : Наука, 1997. 223 с.

118. Кларин М.В. Педагогическая технология в учебном процессе. Анализ зарубежного опыта. Москва : Знание, 1989. 80 с.

119. Ключніков А. Про лідерство. URL : <http://www.prostir.ua/?focus=artemklyuchnikov-pro-liderstvo-zaraz-u-nas-duzhe-rozvyvne-panibratstvo-kumivstvo> (дата звернення 22.02.2020).

120. Ключові компетентності для навчання впродовж життя 2018. URL: <http://dystosvita.blogspot.com>.

121. Коваль Т.І. Міждисциплінарний контекст педагогічної підготовки магістра – майбутнього вчителя-філолога в умовах стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. *Неперервна професійна освіта : теорія і практика*. 2017. № 3–4. С. 48–49.

122. Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю. Словарь по педагогике. Москва : ИКЦ «МарТ», 2005. 448 с.

123. Козловська І.М. Теоретико-методологічні аспекти інтеграції знань учнів професійно-технічної школи (дидактичні основи); за ред.:

С.У. Гончаренко; АПН України. Ін-т педагогіки і психології проф. освіти. Львів: Світ, 1999. 301 с.

124. Козловська І.М., Собко Я.М. Принципи дидактики в контексті інтегрованого навчання. *Педагогіка і психологія*. 1998. № 4. С. 48–51.

125. Кожушко С.П. Теоретичні та методичні засади підготовки майбутніх фахівців з комерційної діяльності до професійної взаємодії : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Дніпропетровськ, 2014. 542 с.

126. Колот А.М. Міждисциплінарний підход як домінанта розвитку економічної науки та освітньої діяльності. *Соціальна економіка*. 2014. № 1–2. С. 76–83.

127. Колот А.М. Реалізація основних принципів Болонської декларації при підготовці фахівців економічного профілю. *Економічна теорія*. 2004. № 23. С. 20–33.

128. Концепція впровадження медіа-освіти в Україні (нова редакція); за ред. Л.А. Найдьонові, М.М. Слюсаревського. Київ, 2016. 16 с.

129. Концепції розвитку освіти України на період 2015–2025 роки. URL : [//search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/NT1078.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/NT1078.html) (дата звернення 8.04.2020).

130. Коньшева Л.Н. Формирование лидерских качеств студентов посредством участия в деятельности органов самоуправления : дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.01. Киров, 2009. 190 с.

131. Корж О.Ю. Формування професійно значущих якостей майбутніх лікарів у процесі вивчення соціально-гуманітарних дисциплін: дис. ... канд. пед. наук; спец.: 13.00.04. Луганськ, 2014. 317 с.

132. Коростелин М.О. Формування готовності майбутніх фахівців з товарознавства та комерційної діяльності до попередження конфліктів у професійній діяльності: дис..... канд. пед. наук; спец.: 13.00.04. Слов'янськ, 2015. 363 с.

133. Костиря І.В. Формування лідерської позиції майбутніх інженерів у вищих технічних навчальних закладах : дис. ... канд. пед. наук;

спец.: 13.00.04. Харків, 2018. 374 с.

134. Котух О.В. Інтегративний підхід при підготовці майбутніх фахівців: знахідки і втрати. *Наукова молодь – 2017 : матер. V Всеукр. наук.-практ. конф.* ( м. Київ, 14 грудня 2017 р.). Київ, 2017. С. 276–281.

135. Кубанов Р.А. Лідерські якості – професійно важливий елемент особистості майбутнього маркетолога. *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка*. 2012. № 22. Ч. III. С. 175–182.

136. Кульчицький В. Патріотизм як фактор формування лідерської компетентності молоді людини. *Молодь і ринок*. 2018. № 6 (163). С. 66–71.

137. Кучерявий О.Г. Педагогіка : особистісно-розвивальні аспекти : навч. посіб. для студентів. вищ. навч. закладів. Київ: Слово, 2014. 440 с.

138. Кучинова Н. Розвиток креативної складової професійного мислення майбутніх маркетологів: автореф. дис. ...канд. пед. наук: 19:00:07. Київ, 2017. 23 с.

139. Лаврентьєва О.О., Лебідь О.В. Актуалізація та розвиток компетентності лідерства студентів економічних спеціальностей у процесі професійної підготовки. *Науковий вісник Льотної академії : Педагогічні науки*. 2022. Вип. 11. С. 116–125.

140. Лашук Н.М. Формування медіакомпетентності майбутніх маркетологів у процесі фахової підготовки: автореф. дис. ...канд. пед. наук: 13:00:04. Чернігів, 2019. 20с.

141. Лебідь Н.К. Розвиток лідерських компетенцій викладачів у системі підвищення кваліфікації (на досвіді підвищення кваліфікації університету ім. Бориса Гринченка). *Університети та лідерство*. 2016. № 3.

142. Леонтьєв А.Н. Деятельность. Сознание. Личность : учеб. пособ. 2-е издание, стереотипное. Москва : Смысл : Академия, 2005. 352 с.

143. Липська Л.В. Особливості навчання інформаційних технологій майбутніх маркетологів у лінгвістичному університеті. *Інформаційно-комунікаційні технології в сучасній освіті: досвід, проблеми, перспективи*. Ч. 2. Львів : ЛДУ БЖД, 2015. С. 39–42.

144. Листопад О.А. Аксиологічний і культурологічний підхід до процесу становлення творчої особистості в освіті. *Вісник Чернігівського педагогічного університету : Педагогічні науки*. 2013. Вип. 110. С. 137–140.
145. Логунова М.М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. Київ : Центр сприяння інституціонального розвитку державної служби. 2006. 196 с.
146. Лозова В.І. Теоретичні основи виховання і навчання : навч. посіб. для студ. пед. навч. закл. Харків : ОВС, 1997. 338 с.
147. Локшин В.С. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в контексті процесу модернізації вищої освіти. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. Луганськ. 2013. Вип. 1 (54). С. 109–120.
148. Лугова В.М. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 64–67.
149. Лугова В.М., Голубєв С.М. Основи самоменеджменту та лідерства: навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
150. Лузянина Л.Л. Ценностное отношение к обучаемому как компонент коммуникативной культуры учителя. *Вестник Омского университета*. Вып. 4. Омск, 1999. С. 116–118.
151. Люсин Д.В. Новая методика для измерения эмоционального интеллекта: опросник «ЕмІн». *Психологическая диагностика*. 2006. № 4. С. 3–22.
152. Лютий М. Уявлення учасників освітнього процесу закладу вищої освіти про показники лідерської компетентності майбутнього викладача. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 3'2019. С. 85–97
153. Маак Т., Плесс Н. Ответственное лидерство : пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 321 с.
154. Майковська В.І. Технологія професійної підготовки майбутніх

маркетологів у вищому економічному навчальному закладі : автореф. дис. ...канд. пед. наук : 13:00:04. Київ, 2013. 20 с.

155. Малихін О.В., Павленко І.Г., Лаврентьєва О.О., Матукова Г.І. Методика викладання в вищій школі : навч. посіб. Сімферополь : Дайфі, 2011. 270 с.

156. Максимова В.Н. Межпредметные связи в процессе обучения, Москва: Просвещение, 1988.

157. Мараховська М. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у процесі навчання дисциплін гуманітарного циклу: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Харків, 2009. 24 с.

158. Маркетинг : підручник / В. Руделіус та ін. Київ : Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні, 2008. 648 с.

159. Мартинів О.М. Наукові засади використання міждисциплінарної інтеграції у формуванні культури здоров'язбереження майбутніх фахівців. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 469–473.

160. Матковський С.О., Гринькевич О.С., Миронюк А.К. Міждисциплінарність у вищій освіті: приклад реалізації в освітніх програмах з економіки і права. *Моделі міждисциплінарних та міжгалузевих освітніх та освітньо-наукових програм: виклики, можливості та варіанти впровадження: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 25-26 червня 2020 р.)*. Одеса, 2020. С. 36–38.

161. Машовець М.А. Лідерство-служіння як професійна компетентність дошкільного педагога. *Молодий вчений*. 2017. № 3.2. С. 29–35.

162. Мендрух Ю.М. Формування комунікативної компетентності майбутніх бакалаврів з маркетингу : автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Київ, 2016. 21 с.

163. Менеджмент : категоріально-термінол. слов; за ред. Г.В. Щокін, М.Ф. Головатий, О.В. Антонюк та ін. Київ, 2007. 744 с.

164. Методи навчання. URL : [www.pedrada.com.ua/article/2361-metodi-navchannya](http://www.pedrada.com.ua/article/2361-metodi-navchannya) (дата звернення 7.05.2021).

165. Методика «Q-сортировка» (В. Стефансон). Психологические тесты; под ред. А.А. Карелина: В 2т. Москва, 2001. Т.2. С. 65–69.

166. Методичні рекомендації щодо розроблення стандартів вищої освіти, затверджені наказом Міністерства освіти і науки України від 01.06.2017 р. № 600 (у редакції наказу Міністерства освіти і науки України від 21.12.2017 № 1648). URL : [//drive.google.com/file/d/1wCmjmqZhB8PwEiQsNcQhZ9ZCfrdiJpvh/view](https://drive.google.com/file/d/1wCmjmqZhB8PwEiQsNcQhZ9ZCfrdiJpvh/view) (дата звернення 10.05.2020).

167. Методика Орлова Ю.М. Тест-опросник «Потребность в достижении цели». Шкала оценки потребности в достижении. URL : [psycabi.net/testy/475-metodika-orlova-yu-m-test-oprosnik-potrebnost-v-dostizhenii-tseli-shkala-otsenki-potrebnosti-v-dostizhenii-uspekha](http://psycabi.net/testy/475-metodika-orlova-yu-m-test-oprosnik-potrebnost-v-dostizhenii-tseli-shkala-otsenki-potrebnosti-v-dostizhenii-uspekha) (дата звернення 7.05.2020).

168. Методика диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса. URL : [psycabi.net/testy/271-metodika-diagnostiki-lichnosti-na-motivatsiyu-uspekhu-t-eltersa-oprosnik-t-eltersa-dlya-izucheniya-motivatsii-dostizheniya-uspekha](http://psycabi.net/testy/271-metodika-diagnostiki-lichnosti-na-motivatsiyu-uspekhu-t-eltersa-oprosnik-t-eltersa-dlya-izucheniya-motivatsii-dostizheniya-uspekha) (дата звернення 7.05.2020).

169. Методика «Коммуникативные и организаторские склонности (КОС)». URL : [psyttests.org/profession/kos2.html](http://psyttests.org/profession/kos2.html) (дата звернення 11.06.2020)

170. Методология научных исследований : навч.-метод. посіб. для студ. екон. ф-ту; уклад. Олійник Н.Ю. Кам'янець-Подільський : Сисин Я.І. 2015. 110 с.

171. Мироненко О.В. Проблемна лекція як засіб первинного засвоєння інформації. *Актуальні проблеми розвитку освіти і науки в умовах глобалізації: матер. II Всеукр. наук. конф.* ( м. Дніпро, 28-29 жовтня 2016 р.). Дніпро : Дніпровський державний медичний ун-т. Ч. 1. С. 71–72.

172. Міляєва В.Р. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України.* 2014. Вип. 1. С. 161–165.



173. Міщисин В. Лідерство на державній службі !?!. *Вісник державної служби України*. 2011. № 3.
174. Муравьева Г.Е. Проектирование технологий обучения : учеб. пособ. 2-е изд., испр. Шуя : ФГБОУ ВПО «ШГПУ», 2005. 132 с.
175. Набока О.Г. Теорія і методика застосування професійно орієнтованих технологій навчання майбутніх економістів у процесі фахової підготовки : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04. Луганськ, 2013. 41 с.
176. Назначение и описание критерия Фишера. Psychol-ok: веб-сайт. URL : <https://www.psychol-ok.ru/statistics/fisher/> (дата звернення 19.03.2022).
177. Назначение и описание критерия Пирсона. Psychol-ok : веб-сайт. URL : <https://www.psychol-ok.ru/statistics/pearson/> (дата звернення 19.03.2022).
178. Наукові підходи до педагогічних досліджень: монографія / С.С. Єрмаков, Н.С. Побірченко, В.П. Шпак; за ред. В.І. Лозової. Харків: Віровець, 2012. 348 с.
179. Національний освітній глосарій: вища освіта. URL : [http://ihed.org.ua/images/doc/04\\_2016\\_glossariy\\_Visha\\_osvita\\_2014\\_tempusoffice.pdf](http://ihed.org.ua/images/doc/04_2016_glossariy_Visha_osvita_2014_tempusoffice.pdf) (дата звернення 19.02.2021).
180. Національний класифікатор України: «Класифікатор професій» ДК 003:2010 від 1.11.2010. Київ : Соцінформ. 2010.
181. Національна рамка кваліфікацій – <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-p.5>. Перелік галузей знань і спеціальностей. URL : [//zakon4.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-p](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-p) (дата звернення 23.02.2020).
182. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 21.06 2013. № 344/2013. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> (дата звернення 23.02.2020).
183. Нестуля С.І. Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту в освітньому середовищі університету: дис. ... д-ра. пед. наук: 13.00.09, 2019. Полтава, 700 с.

184. Неформальна освіта як важливий елемент безперервної освіти. Javoriv-rda.gov.ua: веб-сайт. URL : [javoriv-rda.gov.ua/osvita/neformalna-osvita-yak-vazhlyvyj-element-bezpererivnoji-osvity/](http://javoriv-rda.gov.ua/osvita/neformalna-osvita-yak-vazhlyvyj-element-bezpererivnoji-osvity/) (дата звернення 14.07.2021).
185. Николаев Г.Г. Молодежная общественно полезная деятельность. Москва : Фонд «Созидание», 2005. 104 с.
186. Ніколенко Л.М. Визначення поняття позааудиторної діяльності, направленої на реалізацію комунікаційного потенціалу студентського об'єднання. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2011. Т. 1. Вип. 18 (71). С. 368–374.
187. Носенко Т.І. Інформаційні технології навчання: навч. посіб. Київ: ун-т ім. Б. Грінченка, 2011. 184.
188. Ньюмен Дж.Г. Идея Университета; пер. с. англ. С.Б. Бенедиктова; под ред. М. А. Гусаковского. Минск : БГУ, 2006. 208 с.
189. Обозов Н.Н. Психология межличностных отношений. Киев : Лыбидь, 1990. 192 с.
190. Овчарук О.В. Компетентнісний підхід у сучасній освіті : світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики. Київ : К.І.С, 2004. 112 с.
191. Огерчук Ю., Качановецька О. Маркетингова освіта в Україні : забезпечення якісної підготовки маркетологів відповідно до потреб українського ринку. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту : матер. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф.* ( м. Львів, 8-9 листопада 2012 р.). Львів, 2012. С. 306–308.
192. Олійник А.І. Болонські домовленості як правове й організаційне підґрунтя інноваційного розвитку освіти. *Вища освіта України*. 2006. № 4. С. 14–20.
193. Олійник Т.О. Курс «Критичне мислення для студентів та викладачів університетів». *Педагогіка та психологія*. 2002. С. 135–140.
194. Олізько Ю.М. Міждисциплінарний підхід як засіб реалізації основних дидактичних принципів навчання. *Педагогічний дискурс*. 2015,

Вип. 18. С. 161–165.

195. Освітньо-професійна програма «Маркетинг» першого та другого рівнів вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування освітня кваліфікація «Бакалавр маркетингу» ДДАЕУ. URL : [//drive.google.com/file/d/1hLn9EEazf4Jwr3ynqtiPX0c6JxK3ZHkP/view](https://drive.google.com/file/d/1hLn9EEazf4Jwr3ynqtiPX0c6JxK3ZHkP/view) (дата звернення 15.08.2020).

196. Освітньо-професійна програма «Маркетинг» першого та другого рівнів вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування освітня кваліфікація «Бакалавр маркетингу» університету імені Альфреда Нобеля. URL : [//duan.edu.ua/images/head/Quality\\_Edu/OPP\\_drafts/Final/OPP\\_Marketing\\_bak.pdf](https://duan.edu.ua/images/head/Quality_Edu/OPP_drafts/Final/OPP_Marketing_bak.pdf) (дата звернення 16.08.2020).

197. Основні засади розвитку вищої освіти України в контексті Болонського процесу (документи і матеріали 2003-2004 рр.) / Степко М.Ф. та ін. ; за ред. В.Г. Кременя. Тернопіль : ТДПУ ім.В. Гнатюка, 2004. 147 с.

198. Остапенко Е.О. Формування готовності майбутніх економістів до професійного саморозвитку : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Київ. 2015. 250 с.

199. Павелків Р.В. Рефлексія як механізм формування індивідуальної свідомості та діяльності особистості. *Вісник післядипломної освіти. Соціальні та поведінкові науки*. 2019. Вип. 8. С. 84–98.

200. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива. Пути и методы изучения. Ленинград : Наука. Ленинградское отд-е, 1981. 192 с.

201. Паламаренко І.В. Виховання лідерських якостей майбутніх економістів. *Молодий вчений*. 2017. № 10. С. 505–507.

202. Пашко Л.А. Гармонізація управлінських відносин у форматі «керівник – підлеглий»: реальність чи утопія? *Вісник НАДУ*. 2011. № 4. С. 56–65.

203. Перішко І.В. Професійна підготовка майбутніх маркетологів до діяльності у сфері туристичних послуг : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Полтава, 2015. 20 с.

204. Подласый И.П. Педагогика. Новый курс: учеб. пособ. для студентов пед. вузов в 2 кн. Москва : ВЛАДОС, 1999. Кн. 1.: Общие основы. Процесс обучения. 576 с.

205. Покудіна Л.С. Використання потенціалу міждисциплінарної інтеграції у формуванні готовності до професійної діяльності майбутніх фахівців фінансово-економічної сфери. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2017. № 1. С. 56–63.

206. Пометун О.І., Піроженко Л.В. Інтерактивні технології навчання: наук.-метод. посіб. Київ : А.С.К., 2005. 192 с.

207. Пономаренко О.В. Проблема лідерських якостей вчителя в дослідженнях вітчизняних учених. *Педагогічна освіта: теорія і практика*. 2013. Вип. 15. С. 263–268.

208. Пономарьова Н.О. Критерії і показники визначення рівня готовності майбутнього вчителя інформатики до професійної орієнтації школярів на ІТ-спеціальності. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки : реалії та перспективи*. Вип. 65'2018. С. 73–76.

209. Про затвердження вимог до міждисциплінарних освітніх (наукових) програм. URL : <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-vimog-do-mizhdisciplinarnih-osvitnih-naukovih-program-zareyestrovano-v-ministerstvi-yusticiyi-ukrayini-06-kvitnya-2021-roku-za-45436076> (дата звернення 17.03.2020).

210. Профілі компетенцій лідерства на державній службі. URL : [http://www.center.gov.ua/attachments/article/14/Компетенції\\_лідерства\\_в\\_Україні.pdf](http://www.center.gov.ua/attachments/article/14/Компетенції_лідерства_в_Україні.pdf) (дата звернення 18.03.2020).

211. Проєкт Tuning – «Гармонізація освітніх систем у світі». URL : <http://tuning.unideusto.org/tuningeu> (дата звернення 5.03.2020).

212. Прошкін В.В., Глушак О.М., Мазур Н.П. Організація науково-дослідної роботи студентів гуманітарних спеціальностей засобами хмароорієнтованих технологій. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2018. № 1. С. 186–200.

213. Психологічна енциклопедія; под. ред. О.М. Степанова. Київ : Академвидав, 2006. 423 с.

214. Психологія людини: Л.С. Виготський та сучасна наука: зб. ст.; за ред. М.В. Папучі. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя. 2018. Вип. 1. 127 с.

215. Путінцев А.В., Прищеп Н.П. Проблеми формування професійних компетенцій у майбутніх маркетологів. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 2 (36). С. 147–153.

216. Путляева Л.В. Современные психолого-педагогические проблемы профессионального обучения. Москва, 1990. 170 с.

217. Равен Дж. Педагогическое тестирование. Проблемы, заблуждения, перспективы. Москва : Когито-Центр, 1999. 139 с.

218. Реан А.А. Психология адаптации личности. СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2008. 479 с.

219. Реньш М.А. Социально-психологический тренинг : практикум. Екатеринбург : Рос. гос. проф.-пед. ун-т, 2007. 190 с.

220. Решетник С.М. Критерії, показники та рівні сформованості готовності майбутніх офіцерів внутрішніх військ Міністерства внутрішніх справ України до службової діяльності. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна»*. 2013. № 2. С. 217–223.

221. Робоча програма навчальної дисципліни «Лідерство-служіння» за вибором студента з циклу дисциплін гуманітарного та соціально-економічного спрямування ОКР «Бакалавр» Київського Університету ім. Бориса Гринченка; укладач Линьов К.О. 2014. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/8812/2/K\\_Lynov\\_NP\\_L-S\\_IS.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/8812/2/K_Lynov_NP_L-S_IS.pdf) (дата звернення 20.03.2021).

222. Романовський О.Г. Типологія лідерства : метод. посіб. для студ. інж. та екон. спец., що спеціалізуються у галузі управлінської діяльності. Харків : ХДПУ, 2000. 28 с.
223. Романовський О.Г., Гура Т.В, Книш А.Є., Бондаренко В.В. Теорія і практика формування лідера: навчал. посіб. Харків, 2017 р. 100 с.
224. Ромащенко І.В. Методологічні аспекти впровадження сучасних підходів до навчання та формування професійних компетентностей майбутніх маркетологів. *Молодь і ринок*. 2009. № 12.
225. Руденко В.М. Математична статистика: навч. посіб. Київ: центр учб. літ-ри. 2012. 304 с.
226. Сальникова Т.П. Педагогические технологии: учеб. пособ.; под. ред. Сальникова Т.П. Москва : ТЦ Сфера, 2008. 128 с.
227. Самоактуализационный тест САТ. URL : [psytests.org/shostrom/sat.html](http://psytests.org/shostrom/sat.html).
228. Сахно С., Мун. В. Лідерські якості у студентів спеціальності «Соціальна робота» *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2018. Вип. 1. С. 175–180.
229. Светловская Н.С. Об интеграции как методическом явлении и ее возможностях в начальном обучении. *Начальная школа*. 1990. Вип. 5. С. 58–61.
230. Селевко Г.К. Энциклопедия общеобразовательных технологий : в 2 т. Москва : НИИ школьных технологий. 2006. Т. 1. 816 с.
231. Семченко Н.О. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у поза аудиторній діяльності: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Харків, 2005. 23 с.
232. Сергеева С.А. Развитие лидерской компетенции руководителей образовательных учреждений в обновлении содержания психолого-педагогической подготовки в системе профессионального педагогического образования. URL : <http://fpp-mpsu.ru/index.php?name = detail&op = view&id = 958> (дата звернення 7.03.2020).

233. Сериков В.В. Образование и личность. Теория и практика проектирования педагогических систем. Москва: Логос. 1999. 272 с.
234. Сидоренко О.В. Методы математической обработки в психологии. СПб.: Речь, 2000. 350 с.
235. Сидорчук Л.А., Чорна О.Г. Міждисциплінарна інтеграція як мета та ефективний засіб у професійній підготовці майбутніх вчителів технологій. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського Національного Університету ім. Івана Огієнка*. 2015. Вип. 21. С. 272–275.
236. Сисоєва С.О., Кристопчук Т.Є. Методологія науково-педагогічних досліджень : підручник для магістрів спеціальності «Педагогіка вищої школи». Рівне : Волин. обереги, 2013. 359 с.
237. Сисоєва С.О. Інтерактивні технології навчання дорослих : навч.-метод. посіб. НАПН України, Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих. Київ : ЕКМО, 2011. 324 с.
238. Смалько О.В. Позааудиторна виховна робота як чинник професійно-особистісного становлення майбутніх фахівців. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки*. 2014. № 8. С. 77–81.
239. Смольська Л.М. Інтегральне лідерство – сучасний управлінський запит. *Управління школою*. 2014. № 1–3. С. 92–94.
240. Сопівник Р.В. Теоретичні і методичні засади формування лідерських якостей майбутніх фахівців агропромислової галузі : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.07. Луганськ, 2013. 40 с.
241. Сопівник Р.В. Модель формування лідерських якостей студентів аграрних вищих навчальних закладів. *Педагогічна освіта: теорія і практика*. 2012. Вип. 11. С. 91–96.
242. Степанова М.А. Проблема обучения в трудах А.С. Выготского и П.Я. Гальперина. *Вопросы психологии*. 2001. Вип. 4. С. 106–114.
243. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12.01.15. № 5/2015. URL: [//lawyersunion.org.ua/strategiya-stalogo-](http://lawyersunion.org.ua/strategiya-stalogo-)

rozvytku-ukrayina-2020-tsili-napryamy-priorityety/ (дата звернення 27.11.2020)

244. Стратегії економічного розвитку «Горизонт – 2020»: Рамкова програма ЄС з досліджень та інновацій. URL <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/programi-ta-agentstva-yes/gorizont-2020> (дата звернення 28.11.2020).

245. Стрелецкая Е.П. Проблема результата и качества адаптивных образовательных сред в системе дополнительного образования. URL : [www.ebiblioteka.lt/resursai/Uzsienio%20leidiniai](http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Uzsienio%20leidiniai) (дата звернення 28.10.2020).

246. Стрельніков В.Ю., Брітченко І.Г. Сучасні технології навчання у вищій школі: модульний посібник для слухачів авторських курсів підвищення кваліфікації викладачів МПК ПУЕТ. Полтава : ПУЕТ, 2013. 309 с.

247. Стрельніков В., Лебедик Л., Вонсович Л.. Формування лідерських навичок майбутніх фахівців у закладах вищої і фахової передвищої освіти. *Гуманізація навчально-виховного процесу*. 2021, Вип. 1 (100). С. 34–44.

248. Ступницький О.І., Приятельчук О.А. Міждисциплінарний підхід до формування універсальних компетенцій у процесі вивчення дисциплін освітньої програми «Міжнародний бізнес». *Економіка та суспільство*. 2021. № 5.

249. Сушик Н. Теоретичні основи формування лідерських якостей учнівської молоді. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Педагогічні науки*. 2013. № 7. С. 110–115.

250. Сучасна економічна освіта: Україна і Болонський процес; за ред. В.Д. Базидевича. Київ: Знання, 2006. С. 181–230.

251. Талызина Н.Ф. Педагогическая психология: учеб. пособ. 3-е изд. Москва, 2003. 288 с.

252. Тарасенко Н.В. Лідерська компетентність як ключова складова життєвої компетентності людини ХХІ ст. *Культура і компетентність сучасного вчителя-лідера : мат. обласного наук.-практич. семінару*,



присвяченому 290-річчю з дня народження Г. С. Сковороди; за ред. Л.В. Литвинюк, Т.О. Бондар. Полтава : ПОППО, 2012. 84 с.

253. Тверезовська Н.Т., Сидоренко В.К. Методологія педагогічного дослідження: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури. 2013. 440 с.

254. Теорії лідерства. URL: [https://pidru4niki.com/85112/menedzhment/teoriyi\\_liderstva](https://pidru4niki.com/85112/menedzhment/teoriyi_liderstva) (дата звернення 26.12.2019).

255. Тесленко В. Формування лідерських якостей у студентів вищого навчального закладу. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*. 2015. Вип. 1. С. 42–51.

256. Тест на аналітичні та оперативні здібності та загальну ерудицію. URL : <https://testderz.com/2018/03/23/general-skills/>.

257. Технологія полного усвоения знаний. URL: [//studwood.ru/1661878/pedagogika/tehnologiya\\_polnogo\\_usvoeniya\\_znaniy\\_kerro\\_P\\_blum](http://studwood.ru/1661878/pedagogika/tehnologiya_polnogo_usvoeniya_znaniy_kerro_P_blum) (дата звернення 2.12.2020).

258. Тітова Г.В. Особливості формування лідерських якостей в учнів основної школи. *Науковий вісник МНУ ім. В.О. Сухомлинського. Педагогічні науки*. № 3 (50). С. 289–294.

259. Тимошко Г.М. Роль лідерських якостей у процесі формування і розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Педагогічний пошук. Науково-методичний вісник Волинського інституту післядипломної освіти*. № 2. 2016. С. 20–24.

260. Ткачук О.Г. Формування компетентності лідерства у майбутніх лікарів. *Молодий вчений*. 2015. № 6(3). С. 139–141.

261. Третько В.В. Міждисциплінарний підхід у підготовці майбутніх магістрів міжнародних відносин. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2013. Вип. 6. С. 94–102.

262. Триндаде А.Р. Информационные и коммуникационные технологии и развитие человеческих ресурсов. Дистанционное образование. 2000. № 2. С. 5–9.

263. Трухачева Т.В. Основы социокинетики детства: пособие; под ред. А. Г. Кирпичник. Москва : ООО ПФ Полиграфист, 2009. 528 с.
264. Туркот Т.І., Коновал О.А. Педагогіка та психологія вищої школи : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2013. С. 149
265. Угляница Г.В. Формирование лидерских качеств будущего педагога в процессе его социально-профессионального самоопределения: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08. Кемерово, 2009. 230 с.
266. Указ Президента України «Про національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року». від 25.06.2013. № 344/2013. URL : <https://irshava-osvita.gov.ua/ukaz-prezidenta-ukraini-pro-nacionalnu-strategiju-rozvitku-osviti-v-ukraini-na-period-do-2021-roku-21-44-25-19-11-2018/> (дата звернення 11.12.2019).
- 
267. Федоренко С. Розвиток лідерства в процесі проведення курсів семінарів для студентів першого року навчання в США. *Вища освіта України : Теоретичний та науково-методичний часопис*. 2016. Вип. 4. С. 23–25.
268. Федорук Г.М. Формування інформаційно-комунікаційної компетентності майбутніх учителів технологій у процесі професійної підготовки : автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Вінниця, 2015. 23 с.
269. Федорук Є.І. Лідерська компетентність як рушійна сила та фундаментальна основа успіху в логістиці. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. Вип. 1. С. 53–59.
270. Фельдштейн Д. И. Психология становления личности. Москва: Международная пед. академия, 1994. 192с.
271. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Самооценка лидерства. Социально-педагогическая диагностика развития личности и малых групп. Москва, 2002. С. 98–102.
272. Філіпенко А.С. Міждисциплінарність у сучасному науково-освітньому просторі. Міжнародні відносини. Економічні науки. 2018. Т.1. Вип. 15. С. 4–7.

273. Хамблин Д. Формирование учебных навыков. Пер.с англ. Москва.1986. 160 с.
274. Харченко І.І. Педагогічна майстерність викладача вищої школи та шляхи її підвищення. Педагогіка вищої та середньої школи. 2015. Вип. 45. С. 114–119.
275. Хвисяк О.М., Марченко В.Г., Коломійченко Ю.А. Досвід формування лідерської компетентності викладачів Харківської медичної академії післядипломної освіти. *Медична освіта*. 2017. Вип. 3. С. 83–86.
276. Хомишин І.Ю. Сучасні інформаційні технології в освіті. URL : [//aphd.ua/publication](http://aphd.ua/publication).
277. Хоружа Л., Братко М., Котенко О., Мельниченко О., Прошкін В. Компетенції викладачів вищої школи в добу змін : діагностика та аналітика. Київ, 2018. 92 с.
278. Хмизова О.В. Формування лідерської позиції у молодших школярів у позаурочній діяльності: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2010. 21 с.
279. Хуторской А.В. Современная дидактика: учебник для вузов. Санкт-Петербург, 2001. 544 с.
280. Чернилевский Д.В. Виды педагогических технологий : учеб. пособ. 2002. С. 54–56.
281. Чорна І.Ю. Формування у майбутніх маркетологів англomовної лексичної компетентності в письмі засобами кейс-технології: дис. ... канд. пед. наук: 13:00:02. Тернопіль, 2017. 268 с.
282. Чорний А.В. Розвиток лідерських компетентностей персоналу ІТ-підприємств : автореф. дис. ... канд. пед. наук. Київ, 2019. 20 с.
283. Шабанова Ю.О. Системний підхід у вищій школі: підручник. Дніпропетровськ: НГУ. 2014. 118 с.
284. Шатун В.Т. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера. *Наукові праці. Економіка*. Вип. 294. Том 306. С. 73–80.

285. Шигапова Л.П. Формирование лидерских качеств студентов вуза в деятельности органов самоуправления: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. Казань, 2008. 228 с.
286. Шинкарук В.Д. та ін. Вища освіта України і Болонський процес. Тернопіль : Вид-во ТДПУ ім. В. Гнатюка, 2003. 56 с.
287. Шкура І.С., Зарубіжний досвід упровадження міждисциплінарних освітніх програм ті можливості його застосування в Україні. *Педагогічні науки*. Вип. 2. Бердянськ : БДПУ. 2020. С. 114–123.
288. Шукатка О.В. Аксиологічний підхід до формування культури здоров'язбереження майбутніх економістів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Педагогіка, соціальна робота*. Вип. 24. С. 206.
289. Ягоднікова В.В. Формування лідерських якостей старшокласників в особистісно орієнтованому виховному процесі загальноосвітньої школи: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.07. Луганськ, 2006. 21 с.
290. Якиманська І. Особистісно орієнтована система навчання. *Завуч*. 1999. № 7. С. 22.
291. Якості особистості. Психологіс. Енциклопедія практичної психології. URL : [http://psychologis.com.ua/kachestva\\_lichnosti](http://psychologis.com.ua/kachestva_lichnosti).
292. Янкович О., Беднарек Ю., Анджеєвська А. Освітні технології сучасних навчальних закладів: навчал.-метод. посіб. Тернопіль : ТНПУ ім В. Гнатюка, 2015. 212 с.
293. Яценко О.М. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі психолого-педагогічної підготовки: дис.... канд.. пед.. наук: 13.00.04. Тернопіль, 2016. 276 с.
294. Adair J. Effective leadership development. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2006.
295. Astin A. Leadership reconsidered: Engaging higher education in social change. Kellogg Foundation, 2000. 114 p.
296. Bass B., Bass R. The Bass handbook of leadership: Theory, research,

and managerial applications. N.Y.: Simon and Schuster, 2009. 1465 p.

297. Bruner C. and Tally W. *The New Media Literacy Handbook*. New York: Anchor Books, 1999. 229 p.

298. Cambridge English Dictionary. URL: [dictionary/cambridge/org./dictionary/English/management/competencies](http://dictionary.cambridge.org/dictionary/English/management/competencies) (дата звернення 28.12.2019).

299. Cashman K. *Leadership from the Inside Out: Becoming a Leader for Life*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2008. 215 p.

300. Center for Creative Leadership. URL: <https://www.ccl.org/about-us/>.

301. Chemers, M.M. Leadership Research and Theory: A Functional Integration. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*. 2000. Vol. 4(1) March. 2743 p.

302. Darling-Hammond L. *Preparing school leaders for a changing world : Lessons from exemplary leadership development programs*. CA : Stanford Educational Leadership Institute, 2007.

303. Goleman D. *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books, 1995. 352 p.

304. Goleman D. Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*. № 79(11). 2001. P. 42–53.

305. Greenleaf R.K. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* 25 ed. New York : Paulist Press, 2002. 370 p.

306. Fayol H. *General and Industrial Management*. London, Pitman, 1949.

307. Hallinger, P., Bickman, L., Davis, K. School context, principal leadership, and student reading achievement. *The Elementary School Journal*. Vol. 96. № 5. 1996. P. 527–549.

308. Koestenbaum P. *Leadership, New and Revised: The Inner Side of Greatness : A Philosophy for Leaders*. 2002. 400 p.

309. Kotter J. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press. 1996. 208 p.

310. Krech D. Individual in Society. A textbook of social Psychology. New York, 1962. P. 189–483.
311. Leadership competency dictionary. URL : [https://www.greatersudbury.ca/city-hall/jobs-at-the-city/pdf-documents/leadership-competency-dictionary1/#: ~:text \(дата звернення 28.12.2019\)](https://www.greatersudbury.ca/city-hall/jobs-at-the-city/pdf-documents/leadership-competency-dictionary1/#:~:text=(дата%20звернення%2028.12.2019).).
312. Myers J. Cooperative Learning. Vol.11. № 4. 1991. 112 p.
313. Pihlainen, V., Kivinen, T., Lammintakanen, J. Management and leadership competence in hospitals: a systematic literature review. *Leadersh Health Serv (Bradf Engl)*. № 29(1). 2016. P. 95–110.
314. Parreira, A., Pestana, M., Oliveira, P. Assessing educational leadership: a competence-complexity based test. *Ensaio: aval.pol.públ. Educ.* № 26. 2018. P. 890–910.
315. Proshkin V.V., Kazakevych O.I. Implementation of pedagogical technology for future marketologist leadership competence formation into the practice of university education. *Colloquium-journal*. № 25 (112). Warsaw, 2021. P. 16–19.
316. Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning. Official Journal of the European Union. 2006. L 394/10. 9 p.
317. Rule W.S. Seventy Years of Changing Great Books at St. John's College : Dissertation for the degree Doctor of Philosophy in the College of Education, Georgia State University. 2009. 166 p.
318. Shleifer A., Vishny R. A survey of corporate governance. *Journal of Finance*. 1997. No. 52 (2). P. 737–783.
319. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. 2015. URL : [//www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG\\_2015.pdf](http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf) (дата звернення 4.01.2022).
320. Stogdill R. Handbook of Leadership: a survey of theory and research. New York : Free Press, 1974. 613 p.
321. Stogdill R. Personal Factor Associated with Psychology of Groups.

Wiley. New York. 1959. 3105 p.

322. Srinivas H. Collaborative Learning. Collaborative Learning Structures and Techniques. Texas : Teaching Resource Center. URL : <http://www.gdrc.org/kmgmt/c-learn/methods.html> (дата звернення 29.01.2020).

323. Tkachuk T.Y. Philosophical reflections on the information society in the context of a security-creating paradigm Int. J. Electronic Security and Digital Forensics. 2021. Vol. 13. Issue 1. Pp. 105–113.

324. Top 10 job skills of tomorrow. World economic forum: веб-сайт. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/> (дата звернення 9.01.2022).

325. Subrahmanyam S. In search of right global leadership competencies. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*. 2020. Vol. 07. Issue 08. Pp. 2306–2318. URL : [https://ejmcm.com/pdf\\_4559\\_ff54238d495640cc4c4896fa10384258.html](https://ejmcm.com/pdf_4559_ff54238d495640cc4c4896fa10384258.html) (дата звернення 28.01.2020).

326. Radim Dušek. Project-based Learning Approach to Marketing Competencies Development. URL : [http://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/02/shsconf\\_ies2020\\_01004.pdf](http://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/02/shsconf_ies2020_01004.pdf) (дата звернення 28.01.2020).

327. Yuliia Rudenko, Olha Naboka, Larysa Korolova, Khana Kozhukhova, Olena Kazakevych, Olena Semenikhina. Online learning with the eyes of teachers and students in educational institutions of Ukraine. *TEM Journal*. Volume 10, Issue 2, 2021. C.922–931.

328. Vassileva B. Marketing Education: Building Capacity beyond Competencies. *International Journal of Economic Practices and Theories*. Vol. 4, No. 5, 2014, Special issue on Marketing and Business Development. P.783–790.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Таблиця А.1

## Наукові підходи до визначення терміна «лідер»

Науковець	Визначення
С. Калашникова [108]	Лідер – це той, хто слугує прикладом для інших, демонструє належні практики й у такий спосіб згуртовує навколо себе команду, спроможну досягати поставлених цілей та втілювати їх в життя
Психологічна енциклопедія [213]	Авторитетна особа, якій група за певних обставин надає право приймати важливі рішення, що відповідають інтересам групи і визначають напрям та характер її діяльності
Б. Басс [296]	Лідер – це носій змін, чії дії впливають на інших людей більше, ніж дії якихось інших осіб
Академічний тлумачний словник [5]	Вождь, керівник; особа або група осіб, що йде першою в якому-небудь змаганні
Б. Паригін [200]	Лідер – це член групи, який спонтанно виконує роль неофіційного керівника в умовах певної, специфічної, досить значущої ситуації для забезпечення організації спільної колективної діяльності людей для найбільш швидкого та успішного досягнення загальної мети
Д. Крек [310]	Будь-який член групи, оскільки всі члени групи рівнозначно впливають на результат групової діяльності
Б. Головешко [57]	Людина, спрямована на досягнення успіху, глибоко змотивована, веде активне діяльнісне життя, впевнена у своїх рішеннях та діях



**Основні наукові підходи до визначення поняття  
«лідерська компетентність»**

<b>Науковець</b>	<b>Визначення</b>
О. Бойко [27]	Інтегральна характеристика професійної здатності та готовності кваліфіковано провадити лідерську діяльність відповідно до фахової кваліфікації на основі системи знань, навичок, умінь і досвіду лідерської поведінки, емоційного інтелекту, комплексу сформованих лідерських цінностей, мотивів, еталонів, ставлень, якостей і корпоративної культури
В. Жигір [72]	Ступінь здатності реалізовувати цілі, завдання, функції та технології лідерського управління; професійний досвід у межах конкретної посади; комплексну якість особистості, яка відображає прагнення й здатності соціального впливу в професійному середовищі
В. Лугова [148]	Розуміння власного стилю управління, здатності взаємодіяти з носіями інших стилів при прийнятті рішень, їх упровадженні, формуванні команд, управлінні персоналом та управлінні змінами
О. Хмизова [278]	Володіння комплексом характеристик, узгодження власних цінностей і потреб з цінностями і потребами інших людей, створення умов для досягнення мети й наполегливий рух до неї, швидко та блискавично реагування на зміни й на нові вимоги середовища
А. Ключников [118]	Особисте світобачення, мотивація людей і створення можливостей для змін
В. Міляєва [172]	Процес впливу особистості чи соціального утворення на власну діяльність або діяльність інших на основі особистих якостей (лідерських компетенцій)
Р. Дафт [66]	Любов до своєї справи, заряджання наснагою людей та здатність викликати в них ентузіазм, створення надихаючих ідей та формування середовища, яке надає можливість і необхідну свободу для досягнення вражаючих результатів

## Продовження таблиці Б.1

В. Мараховська [157]	Сукупність сформованих лідерських якостей (мотивів, знань, лідерських умінь і стійкої лідерської позиції) та практичного досвіду лідерства
К. Бланшар [25]	Процес досягнення значних результатів шляхом діяльності, заснованої на повазі, турботі та чесності заради добробуту всіх учасників
С. Нестуля [183]	Здатність реалізовувати цілі, завдання, функції та технології лідерського управління, набувати професійного досвіду та досвіду лідерства як певних соціальних стосунків між членами групи, бути лідером
О. Хвисюк, В. Марченко, Ю. Коломійченко [275]	Здатність здійснювати професійну діяльність, швидко оволодівати інноваційними освітніми технологіями, ефективно застосовувати їх у реальній практиці, при цьому виконувати роль керівника, організатора, наставника, ментора, супервізора, консультанта, дослідника, доповідача та ін.
В. Гладкова [53]	Прояв загальної та професійної культури, змісту професіоналізму управлінця; інтегральна характеристика здатності кваліфіковано провадити лідерську діяльність, здатність до самоконтролю, наполегливості, самомотивування на діяльність, до чіткого формулювання бажаних результатів, до виховання нових лідерів тощо

## Додаток В

**Розрахунок зіставлення показників контрольної та експериментальної  
груп за критерієм Пірсона  $\chi^2$**

Таблиця В.1

**Розрахунок зіставлення показників за критерієм Пірсона  $\chi^2$   
(контрольна та експериментальна групи) констатувальний експеримент**

№	Емпірична частота	Теоретична частота	$(f_E - f_T)$	$(f_E - f_T)^2$	$(f_E - f_T)^2/f_T$
1	63	65,23	-2,23	4,97	0,076
2	66	63,77	2,23	4,97	0,078
3	93	91,02	1,98	3,92	0,043
4	87	88,98	-1,98	3,92	0,044
5	22	21,74	0,26	0,07	0,003
6	21	21,26	-0,26	0,07	0,003
Суми	352	352	-	-	<b>0,247</b>

**Результат:  $\chi^2_{\text{емп}} = 0,247$**

Таблиця В.2

**Розрахунок зіставлення показників після формувального експерименту  
за критерієм Пірсона  $\chi^2$  (контрольна та експериментальна групи)**

№	Емпірична частота	Теоретична частота	$(f_E - f_T)$	$(f_E - f_T)^2$	$(f_E - f_T)^2/f_T$
1	18,7	38,72	-20,02	400,8	10,351
2	59,6	39,58	20,02	400,8	10,126
3	127,7	108,98	18,72	350,44	3,216
4	92,7	111,42	-18,72	350,44	3,145
5	27,84	26,54	1,3	1,69	0,064
6	25,83	27,13	-1,3	1,69	0,062
Суми	352,37	352,37	-	-	<b>26,964</b>

**Результат:  $\chi^2_{\text{емп}} = 26,964$**

Таблиця В.3

**Розрахунок зіставлення показників на констатувальному та  
формульовальному етапах експерименту за критерієм Пірсона  $\chi^2$   
(експериментальна група)**

№	Емпірична частота	Теоретична частота	$(f_E - f_T)$	$(f_E - f_T)^2$	$(f_E - f_T)^2/f_T$
1	66	41,88	24,12	581,77	13,891
2	18	42,12	-24,12	581,77	13,812
3	87	107,19	-20,19	407,64	3,803
4	128	107,81	20,19	407,64	3,781
5	20	23,93	-3,93	15,44	0,645
6	28	24,07	3,93	15,44	0,641
Суми	347	347	-	-	<b>36,573</b>

**Результат:  $\chi^2_{\text{емп}} = 36,573$**

Таблиця В.4

**Розрахунок зіставлення показників на констатувальному та  
формульовальному етапах експерименту за критерієм Пірсона  $\chi^2$   
(контрольна група)**

№	Емпірична частота	Теоретична частота	$(f_E - f_T)$	$(f_E - f_T)^2$	$(f_E - f_T)^2/f_T$
1	63	61,17	1,83	3,35	0,055
2	59	60,83	-1,83	3,35	0,055
3	92	92,26	-0,2600000000000001	0,07	0,001
4	92	91,74	0,2600000000000001	0,07	0,001
5	22	23,57	-1,57	2,46	0,104
6	25	23,43	1,57	2,46	0,105
7	353	353	-	-	0,321

**Результат:  $\chi^2_{\text{емп}} = 0,321$**

**Критерії, показники та рівні сформованості лідерської компетентності  
майбутніх маркетологів**

Показники	Рівень сформованості	Характеристика рівня сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів за відповідним показником
1	2	3
<b>Мотиваційно-ціннісний критерій</b>		
Ступінь усвідомлення лідерства як цінності/ потреби в досягненні мети, мотивація на досягнення успіху, спрямованість на професіоналізм, прагнення до лідерства-служіння	Високий	Усвідомлення лідерства як цінності, а також інших загальнолюдських цінностей (повага, взаєморозуміння, дотримання етичних норм та права, прагнення до гармонії з навколишнім світом та собою, добро, істина, справедливість та ін.), наявність потреби в досягненні мети, прагнення до лідерства-служіння та готовність приносити користь іншим у своїй діяльності, мотивація успіху, спрямованість на професіоналізм, висока впевненість у собі та готовність ризикнути заради успіху
	Достатній	Певний інтерес до лідерства, але недостатній, щоб визнавати його цінністю, а також певним усвідомленням загальнолюдських цінностей (повага, взаєморозуміння, дотримання етичних норм та права, прагнення до гармонії з навколишнім світом та собою, добро, істина, справедливість та ін.); часткова мотивація на досягнення успіху, недостатній ступінь упевненості в результаті та спрямованості на професіоналізм, недостатній ступінь упевненості в собі та готовності ризикнути заради успіху, нестійке бажання до служіння іншим
	Низький	Відсутність усвідомлення лідерства як цінності, а також недостатнє усвідомлення загальнолюдських цінностей; низька мотивація на досягнення успіху та спрямованість на професіоналізм; низький ступінь упевненості в результаті; низька впевненість у собі та готовність ризикнути заради успіху, слабо виражене бажання до служіння іншим
<b>Когнітивний критерій</b>		
Повнота та міцність засвоєння знань про сутність феномену лідерства, знань у сфері комунікацій та впливу,	Високий	Наявність глибоких та стійких знань про феномен лідерства, стилі лідерства, риси ефективних лідерів, функції, які вони виконують; наявність чіткого уявлення

<p>управління пріоритетами, боротьби зі стресом, конфліктології, емоційного інтелекту, особливостей організаторської діяльності</p>		<p>образу успішного лідера; студент добре обізнаний про відмінності між формальним та неформальним лідерством, особливості організаторської діяльності, має глибокі знання у сфері комунікацій та впливу, управління пріоритетами, боротьби зі стресом, конфліктології, емоційного інтелекту</p>
	Достатній	<p>Фрагментарні знання про феномен лідерства, стилі лідерства, риси ефективних лідерів, функції, які вони виконують; є часткове уявлення образу успішного лідера; студент частково обізнаний про відмінності між формальним та неформальним лідерством, про лідерську компетентність, особливості організаторської діяльності; має фрагментарні знання у сфері комунікацій та впливу, управління пріоритетами, боротьби зі стресом, конфліктології, емоційного інтелекту</p>
	Низький	<p>Обмежена обізнаність про феномен лідерства, стилі лідерства, знання про риси ефективних лідерів, функції, які вони виконують; відсутність власного уявлення образу успішного лідера; відсутні знання про відмінності між формальним та неформальним лідерством, лідерську компетентність, особливості організаторської діяльності; поверхові знання у сфері комунікацій та впливу, управління пріоритетами, боротьби зі стресом, конфліктології, емоційного інтелекту</p>
<b>Діяльнісний критерій</b>		
<p>Ступінь володіння лідерськими вміннями та рівень їх застосування в різновидах лідерської діяльності (діяльність щодо планування, прийняття рішень, впливу, цілепокладання, командної взаємодії, управління конфліктами, управління власним часом і часом підлеглих, здатність до боротьби зі стресом, ефективної комунікації, управління емоційним інтелектом, служіння людям, здатність до цілепокладання, генерування нових ідей та керування змінами)</p>	Високий	<p>Стійкість лідерської поведінки, а саме високий рівень сформованості вмінь щодо прийняття рішень, активного цілеспрямованого колективу, командної взаємодії; високу практичну здатність впливати на діяльність членів організації; використовувати ефективні методи виходу із стресових, конфліктних і кризових ситуацій; здійснювати ефективну комунікацію; високий рівень емоційного інтелекту та бажання служити людям</p>

## Продовження таблиці Г.1

	Достатній	Нестабільність проявів лідерської поведінки, а саме нестійкі вміння з прийняття рішень, активного цілеспрямування колективу; опосередковане володіння навичками командної взаємодії; не завжди ефективні комунікаційні навички та навички виходу із стресових, конфліктних і кризових ситуацій; помірний рівень емоційного інтелекту; періодична здатність генерувати нові ідеї; недостатній рівень здатності до цілепокладання та бажання служити людям
	Низький	Незначні прояви лідерської поведінки, а саме низький рівень сформованості вмінь з прийняття рішень, активного цілеспрямування колективу; низькі навички командної взаємодії; низька ефективність комунікаційних навичок та навичок виходу із стресових, конфліктних і кризових ситуацій; низький рівень емоційного інтелекту; невиражений творчий потенціал; середній рівень здатності до цілепокладання та бажання служити людям
<b>Особистісний критерій</b>		
Ступінь прояву рис та якостей лідера, емоційного інтелекту, рефлексії, емпатії	Високий	Чіткі прояви в студентів інтелектуальних здібностей, рис характеру особистості та певних рис, притаманних лідеру (лідерська спрямованість, харизма, захопленість своєю справою), морально-етичних якостей, рефлексії, емпатії, розуміння власних та чужих емоцій та управління власними емоціями й емоціями інших людей
	Достатній	Помірний рівень прояву в студентів інтелектуальних здібностей, рис характеру особистості та певних рис, притаманних лідеру (лідерська спрямованість, харизма, захопленість своєю справою), морально-етичних якостей, рефлексії, емпатії, розуміння власних та чужих емоцій й управління власними емоціями та емоціями інших людей
	Низький	Низький рівень прояву в студентів інтелектуальних здібностей, рис характеру особистості та певних рис, притаманних лідеру (лідерська спрямованість, харизма, захопленість своєю справою), морально-етичних якостей, рефлексії, емпатії, поверхове розуміння власних та чужих емоцій й управління власними емоціями та емоціями інших людей

**Тест «Ставлення до проблеми лідерська компетентність майбутніх маркетологів»**

Тест 1 на визначення ставлення студентів

***Шановні студенти!***

*Ми проводимо дослідження проблеми розвитку лідерської компетентності майбутніх маркетологів. Для нас дуже важлива ваша думка з цього питання. Будемо вдячні за ваші щирі відповіді на низку таких питань.*

***Інструкція:*** Дайте відповідь на 10 питань або оберіть варіант **ТАК** чи **НІ** (поставте позначку + чи ✓).

1. Чи знаєте ви, що таке лідерська компетентність? Для чого вона потрібна? \_\_\_\_\_

2. У чому, на вашу думку, проявляється лідерська компетентність у маркетолога? \_\_\_\_\_

3. Чи потрібно, на вашу думку, розвивати в студентів-маркетологів лідерську компетентність під час навчання у ЗВО?

Так

Ні

4. Чи можна, на вашу думку, сформувати лідерську компетентність у середовищі університету?

Так

Ні

5. Як ви вважаєте, чи зріс би рівень вашої лідерської компетентності з упровадженням дисципліни «Вступ до лідерства» і т.п.?

Так

Ні



6. Чи сприяє, на вашу думку, міждисциплінарна підготовка (підготовка на основі синтезу більш ніж однієї дисципліни) формуванню лідерської компетентності?

Так

Ні

7. Які форми навчання, на вашу думку, були б корисними у формуванні лідерської компетентності (лекції, практичні заняття, тренінги, майстер-класи, семінари, круглі столи)?

8. Чи можливе формування лідерської компетентності засобами електронних ресурсів (дистанційне навчання)?

Так

Ні

9. Як ви вважаєте, викладачі в університеті мають високий рівень лідерської компетентності?

Так

Ні

10. Як ви оцінюєте власний рівень лідерської компетентності?

низький

достатній

високий

11. Як ви оцінюєте рівень лідерської компетентності своїх знайомих маркетингологів?

низький

достатній

високий

12. Здійсніть ранжування загальних компетентностей майбутніх маркетингологів в умовах необхідності здійснення лідерської діяльності (від найбільш важливої компетентності до найменш важливої)

Компетентність	Ранг
Здатність приймати обґрунтовані рішення	1
Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт	2
Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел	3
Здатність до адаптації та дії в новій ситуації	4
Здатність виявляти ініціативу та підприємливість	5
Здатність виявляти визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань та обов'язків	6
Здатність генерувати нові ідеї (креативність)	7
Здатність працювати в команді	8
Здатність розробляти проєкти та управляти ними	9
Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети	10

**Дякуємо вам за участь у тестуванні!**

**Анкета для викладачів, деканів з соціально-виховної роботи, кураторів академічних груп**

**Шановні колеги!** Просимо вас відповісти на запитання анкети.

1. Чи знаєте ви, що таке лідерська компетентність? Для чого вона потрібна?

\_\_\_\_\_

2. Чи враховуєте ви при плануванні заходів лідерську компетентність студентів?

Так

Ні

3. Чи організовуєте ви заходи, спрямовані на розвиток лідерської компетентності студентів?

Так

Ні

Які саме? \_\_\_\_\_

4. Які шляхи розвитку лідерської компетентності студентів ви вважаєте корисними?

Активність під час аудиторних занять

Спеціалізовані тренінги, семінари

Участь у соціально-виховних заходах

Організація проєктів

Інше

5. Чи сприяє, на вашу думку, міждисциплінарна підготовка (підготовка на основі синтезу більш ніж однієї дисципліни) формуванню лідерської компетентності?

Так

Ні

6. Який відсоток заходів, що проводяться в університеті, є суспільно корисними?

---

7. Як ви мотивуєте студентів до соціальної активності?

---

8. Чи використовуєте ви методи заохочення соціально активних студентів? Які саме?

---

9. Чи маєте ви досвід проведенні тренінгових занять ?

Так

Ні

Організації соціальних проєктів?

Так

Ні

10. Як ви оцінюєте рівень розвитку лідерської компетентності соціально активних студентів за шкалою від 1 до 5?

---

11. Оцініть рівень розвитку лідерської компетентності інших студентів за шкалою від 1 до 5

---

12. Чи заохочуєте ви студентів з низьким рівнем активності (лідерської компетентності) до участі в соціальних заходах?

---

13. Що, на вашу думку, є причиною низького рівня лідерської компетентності здобувачів?

---

**Дякую вам за участь у тестуванні!**

**ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

**для визначення рівня сформованості когнітивного компонента  
лідерської компетентності майбутніх маркетологів**

*Прізвище, ім'я, по батькові студента*

1. Лідерство – це	
a) здатність до впливу на інших	
b) специфічна поведінка	
c) характеристика особистості	
2. З яких компонентів, на вашу думку, складається лідерська компетентність:	
a) – знання про лідерство, уміння щодо лідерства, переконання про лідерство; – лідерська поведінка; – мотиви, потреби та цінності; – комплекс лідерських якостей, рефлексія, емпатія, емоційний інтелект	
b) – лідерська поведінка; – комплекс лідерських якостей	
c) комплекс лідерських якостей, рефлексія, емпатія, емоційний інтелект	
3. Яким чином лідерська компетентність проявляє себе в маркетинговій діяльності?	
a) вплив, реалізація завдань, оцінка та аналіз, генерування продуктивних ідей, роз'яснювання цілей та завдань	
b) суб'єкт впливу, генерування продуктивних ідей	
c) оцінка та аналіз, генерування продуктивних ідей, роз'яснювання цілей та завдань	

4. Навичкою якого типу є лідерська компетентність?	
a) професійною навичкою	
b) надпрофесійною навичкою (не залежить від специфіки конкретної роботи)	
c) міжособистісною навичкою	
5. Мотив є ключовим у формуванні лідерської компетентності спеціаліста. Що становить мотив?	
a) здатність співчуття до інших	
b) внутрішнє спонукання особистості до відповідного виду активності	
c) оцінювання власної поведінки	
6. Здатність до рефлексії є невід'ємною частиною особистісного компонента лідерської компетентності маркетолога. Що становить рефлексія?	
a) співпереживання та співчуття	
b) оцінювання власної поведінки	
c) здатність пояснювати власні емоції та емоції інших людей	
7. Ефективному лідерству сприяє оволодіння емоційним інтелектом. Що становить емоційний інтелект?	
a) здатність співчуття до інших	
b) оцінювання власної поведінки	
c) здатність пояснювати власні емоції та емоції інших людей	
8. Як ви розумієте поняття «неформальний лідер»?	
a) людина, яка керує групою через офіційне призначення на посаду	
b) той, хто через різноманітні причини має великий вплив у групі (організації) незалежно від своєї посади	
c) людина, що активно взаємодіє з лідером задля спільного вирішення завдань	
9. Найбільш значущою навичкою лідера у сфері взаємодії з	

послідовниками (група людей, що активно взаємодіють з лідером задля спільного вирішення завдань) є здатність:	
a) відстоювати свою думку	
b) домінувати	
c) створювати атмосферу довіри	
10. Яка з характеристик не належить до психологічного портрета етичного харизматичного лідера?	
a) уміння бачити перспективу	
b) націленість на власні інтереси	
c) здатність надихати інших	

Ключі до тесту: 1) а 2) а 3) а 4) б 5) б 6) б 7) с 8) б 9) с 10) б

Чим більшу суму балів набирає респондент, тим вищий у нього рівень знань про лідерську компетентність.

1 – 4 – низький рівень

5 – 8 – достатній

9 – 10 – високий

## Додаток И

## Тест Ю. Орлова «Потреба в досягненні»

**Інструкція.** У запропонованих твердженнях дайте відповідь «так», якщо згодні, або «ні» – якщо не згодні (поставте позначку + чи ✓).

№	Питання	Так	Ні
1	Думаю, що успіх у житті залежить швидше від випадку, ніж від розрахунку		
2	Якщо я не матиму можливості займатися улюбленою справою, життя для мене втратить сенс		
3	Для мене в будь-якій справі важливе її виконання, а не кінцевий результат		
4	Уважаю, що люди більше страждають від невдач на роботі, аніж від поганих взаємин з близькими		
5	На мою думку, більшість людей живе далекими цілями, а не близькими		
6	У житті в мене було більше успіхів, ніж невдач		
7	Емоційні люди мені подобаються більше, ніж дієві		
8	Навіть у звичайній роботі я намагаюся вдосконалити деякі її елементи		
9	Занурений(-а) у думки про успіх, я можу забути про заходи безпеки		
10	Мої близькі вважають мене лінивою людиною		
11	Думаю, що в моїх невдачах частіше винні обставини, ніж я сам(-а)		
12	Мої батьки дуже суворо контролюють мене		
13	Терпіння в мені більше, ніж здібностей		
14	Лінь, а не сумніви в успіхах примушують мене дуже часто відмовлятися від своїх намірів		
15	Думаю, що я впевнена в собі людина		



16	Заради успіху я можу ризикнути, навіть якщо шанси не на мою користь		
17	Я не ретельна людина		
18	Коли все йде гладенько, моя енергія посилюється		
19	Якби я був(-ла) журналістом, я писав(-ла) би швидше за все про оригінальні винаходи, аніж про пригоди чи неприємні випадки		
20	Мої близькі зазвичай не поділяють моїх планів		
21	Рівень моїх вимог у житті нижчий, ніж у моїх однолітків		
22	Мені здається, що наполегливості в мені більше, ніж здібностей		
23	Я міг(могла) би досягти більшого, звільнившись від поточних справ		

#### Опрацювання результатів

За кожну відповідь ставиться 1 бал: тільки за відповіді «так» - за положеннями 2, 6-8, 14, 16, 18, 19, 21-23; тільки за відповіді «ні» - щодо положень 3-5, 9-13, 15, 17, 20. Потреба в досягненнях (ПД) дорівнює сумі балів за відповіді «так» і «ні». Таким чином, оцінна шкала - від 0 до 23 балів. Чим більшу суму балів набирає опитуваний, тим більша в нього потреба в досягненні.

## Додаток К

**Методика діагностики комунікативних та організаторських схильностей  
(КОС-2)**

Інструкція: на кожне питання слід відповісти «так» або «ні». Якщо відповідь дається важко, необхідно все ж таки обрати відповідну альтернативу (+) або (-).

1. Чи є у вас прагнення до вивчення людей і до знайомства з різними людьми?	
2. Чи подобається вам займатися громадською діяльністю?	
3. Чи довго ви журитеся через почуття образи, завданої вам ким-небудь з ваших товаришів?	
4. Чи завжди вам важко орієнтуватися в критичній ситуації?	
5. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтеся?	
6. Вам часто вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними вашої думки?	
7. Чи правильно, що вам приємніше і простіше проводити час за книгами або за яким-небудь іншим заняттям, ніж з людьми?	
8. Якщо виникли деякі перешкоди у здійсненні ваших намірів, як легко вам відмовитися від своїх намірів?	
9. Ви легко встановлюєте контакти з людьми, що старші віком?	
10. Чи любите ви придумувати або організовувати зі своїми товаришами різні ігри та розваги?	
11. Чи важко вам інтегруватися в нові для вас компанії (колективи)?	
12. Ви часто відкладаєте на інші дні справи, які потрібно було виконати сьогодні?	
13. Чи легко вам удається встановлювати контакти і спілкуватися з незнайомими людьми?	
14. Чи прагнете ви домогтися, щоб ваші товариші діяли згідно з вашою думкою?	

15. Чи важко ви освоюєтеся в новому колективі?	
16. Чи правильно, що у вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?	
17. Чи прагнете ви при нагоді познайомитися й поговорити з новою людиною?	
18. Чи часто ви при вирішенні важливих справ берете ініціативу на себе?	
19. Чи дратують вас інші люди і чи хочеться вам побути на самоті?	
20. Чи правда, що ви погано орієнтуєтеся в незнайомій для вас обстановці?	
21. Чи подобається вам постійно перебувати серед людей?	
22. Чи виникає у вас роздратування, якщо вам не вдається закінчити розпочату справу?	
23. Чи відчуваєте ви дискомфорт, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?	
24. Це правда, що ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?	
25. Чи любите ви брати участь у колективних іграх?	
26. Ви часто проявляєте ініціативу при вирішенні питань, що зачіпають інтереси ваших товаришів?	
27. Це правда, що ви відчуваєте себе невпевнено серед незнайомих людей?	
28. Чи правильно, що ви рідко прагнете довести свою правоту?	
29. Чи вважаєте ви, що вам не становить особливих труднощів внести пожвавлення в малознайому групу?	
30. Чи берете ви участь у громадській роботі в школі (на виробництві)?	
31. Чи прагнете ви обмежити коло своїх знайомих?	
32. Це правда, що ви не прагнете відстоювати свою думку або	

рішення, якщо воно не відразу було прийнято товаришами?	
33. Чи відчуваєте ви себе невимушено, потрапивши в незнайомий колектив?	
34. Чи охоче ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?	
35. Чи правда, що ви не відчуваєте себе досить упевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь у великій групі людей?	
36. Ви часто спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?	
37. Це правда, що у вас багато друзів?	
38. Ви часто опиняєтеся в центрі уваги своїх товаришів?	
39. Ви часто ніяковієте, відчуваєте незручність при спілкуванні з малознайомими людьми?	
40. Чи правда, що ви не дуже впевнено почуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?	

### Ключ до тесту

Комунікативні схильності визначають ключові відповіді на наступні питання:

(+) Так 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37

(-) Ні 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39

Організаторські схильності визначають ключові відповіді на наступні питання:

(+) Так 2, 6, 10, 16, 18, 22, 26, 30, 34, 38

(-) Ні 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

### Обробка результатів тесту

Максимальна кількість балів окремо по кожному параметру - 20. Підраховуються бали окремо за комунікативними та окремо за організаторськими схильностям за допомогою ключа для обробки даних «КОС-2».

За кожен відповідь «так» або «ні» для висловлювань, які збігаються із зазначеними в ключі окремо за відповідними схильностям, приписується

один бал. Експериментально встановлено п'ять рівнів комунікативних і організаторських схильностей. Зразок розподілу балів за цими рівнями показано нижче.

### **Рівні комунікативних і організаторських схильностей**

Сума балів 1-4 – рівень дуже низький.

Сума балів 5-8 – рівень низький.

Сума балів 9-12 – рівень середній.

Сума балів 13-16 – рівень високий.

Сума балів 17-20 – рівень найвищий.

**Сума балів 1-4** говорить про низький рівень прояву комунікативних і організаторських схильностей.

**Сума балів 5-8** говорить про комунікативні та організаторські схильності на рівні нижче середнього. Такі люди не прагнуть до спілкування, вважають за краще проводити час наодинці з собою. У новій компанії або колективі відчують себе скучно. Зазнають труднощів у встановленні контактів з людьми. Не відстоюють свою думку, важко переживають образи. Рідко виявляють ініціативу, уникають прийняття самостійних рішень.

**Сума балів 9-12** характеризує середній рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей. Такі особистості прагнуть до контактів з людьми, відстоюють своє, однак потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Потрібно подальша виховна робота з формування та розвитку цих якостей особистості.

**Сума балів 13-16** свідчить про високий рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей піддослідних. Люди не губляться у нових обставинах, швидко знаходять друзів, прагнуть розширити коло своїх знайомих, допомагають близьким і друзям, проявляють ініціативу в спілкуванні, здатні приймати рішення в складних, нестандартних ситуаціях.

**Сума балів 17-20** – вищий рівень комунікативних та організаторських схильностей. Це свідчить про те, що у таких людей сформована потреба в комунікативній і організаторській діяльності. Вони швидко орієнтуються у важких ситуаціях. Невимушено поведуть себе у новому колективі. Ініціативні. Приймають самостійні рішення. Відстоюють свою думку і домагаються прийняття своїх рішень. Люблять організовувати ігри, різні заходи. Наполегливі і натхненні у діяльності.

**Методика «Діагностика лідерських здібностей»****(Є. Жариков, Є. Крушельницький)**

Інструкція. Вам пропонується 50 висловлювань, на які потрібно дати відповідь «так» або «ні». Середнього значення у відповідях не передбачено. Довго не замислюйтеся над висловлюваннями. Якщо сумніваєтеся, зробіть оцінку на «+» або «-» на користь тієї альтернативної відповіді, до якої ви більше схиляєтеся.

**Тест-питальник**

1. Чи часто ви перебуваєте в центрі уваги?
  - а) так
  - б) ні
2. Чи вважаєте ви, що багато хто з людей, які вас оточують, мають більш високе службове становище, ніж ви?
  - а) так
  - б) ні
3. Перебуваючи на зборах людей, різних за службовим становищем, чи відчуваєте ви бажання не висловлювати свої думки, навіть коли це необхідно?
  - а) так
  - б) ні
4. Коли ви були дитиною, чи подобалося вам бути лідером серед однолітків?
  - а) так
  - б) ні
5. Чи відчуваєте ви задоволення, коли вам удається переконати когось?
  - а) так
  - б) ні
6. Чи трапляється так, що вас називають нерішучою людиною?
  - а) так

б) ні

7. Чи згодні ви з твердженням: «Усе найкорисніше у світі є результатом діяльності невеликої кількості видатних людей»?

а) так

б) ні

8. Чи відчуваєте ви нагальну потребу в пораднику, що міг би спрямувати вашу професійну активність?

а) так

б) ні

9. Чи втрачали ви іноді холонокровність у розмові з людьми?

а) так

б) ні

10. Чи доставляє вам задоволення бачити, що інші побоюються вас?

а) так

б) ні

11. Чи намагаєтеся ви займати за столом (на зборах, у компанії тощо) таке місце, що дозволяло б вам бути в центрі уваги й контролювати ситуацію?

а) так

б) ні

12. Чи вважаєте ви, що викликаєте в людей враження значущості (імпозантності)?

а) так

б) ні

13. Чи вважаєте ви себе мрійником?

а) так

б) ні

14. Чи втрачаєте впевненість, якщо люди, які оточують вас, виражають незгоду з вами?

а) так

б) ні

15. Чи траплялося вам з особистої ініціативи займатися організацією різних колективів?

а) так

б) ні

16. Якщо те, що намітили, не дало очікуваних результатів, то ви:

а) будете раді, якщо відповідальність за цю справу покладуть на іншого;

б) візьмете на себе відповідальність і самі доведете справу до кінця.

17. Яка з двох думок вам ближча?

а) справжній керівник повинен сам робити ту справу, якою він керує, й особисто брати участь у роботі;

б) справжній керівник повинен тільки вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.

18. З ким ви прагнете працювати?

а) з покірними людьми;

б) з незалежними та самостійними людьми.

19. Чи намагаєтеся ви уникати гострих дискусій?

а) так

б) ні

20. Коли ви були дитиною, чи часто ви зіштовхувалися з владністю вашого батька?

а) так

б) ні

21. Чи вмієте ви в дискусії на професійну тему залучити на свій бік тих, хто раніше був з вами не згодний?

а) так

б) ні

22. Уявіть собі, що під час прогулянки з друзями по лісу ви загубилися. Наближається вечір і потрібно приймати рішення. Які ваші дії?



- а) дозволите ухвалити рішення найбільш компетентному з вас;
- б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.

23. Є таке прислів'я: «Краще бути першим на селі, ніж останнім у місті». Чи справедливе воно?

- а) так
- б) ні

24. Чи вважаєте ви себе людиною, що має вплив на інших?

- а) так
- б) ні

25. Чи може невдача в прояві ініціатив змусити вас більше ніколи цього не робити?

- а) так
- б) ні

26. Хто, на ваш погляд, справжній лідер?

- а) найбільш компетентна людина;
- б) той, у кого найсильніший характер.

27. Чи завжди ви намагаєтеся зрозуміти та оцінити людей?

- а) так
- б) ні

28. Чи поважаєте ви дисципліну?

- а) так
- б) ні

29. Якому з наступних двох керівників ви віддасте перевагу?

- а) тому, хто все вирішує сам;
- б) тому, хто завжди радиться і прислухається до думок інших.

30. Який з наступних стилів керівництва, на вашу думку, найкращий для роботи закладу того типу, у якому ви працюєте?

- а) колегіальний;
- б) авторитарний

31. Чи часто у вас виникає враження, що інші зловживають вами?

а) так

б) ні

32. Який з цих портретів більше нагадує вас?

а) людина з чутним голосом, вираженими жестами, за словом у кишеню не полізе;

б) людина зі спокійним тихим голосом, стримана, замислена

33. Як ви поводитиметеся на зборах і на раді, якщо вважаєте свою думку єдиною правильною, але інші з вами не згодні?

а) промовчите;

б) будете захищати свою думку

34. Чи підкоряєте ви власні інтереси і поведінку інших людей у справі, якою займаєтеся?

а) так

б) ні

35. Чи виникає у вас почуття тривоги, якщо на вас покладена відповідальність за певну справу?

а) так

б) ні

36. Чому б ви віддали перевагу?

а) працювати під керівництвом гарної людини;

б) працювати самостійно, без керівників.

37. Як ви ставитеся до твердження: «Для того, щоб сімейне життя було гарне, необхідно, щоб рішення в родині приймав один»?

а) згодний;

б) не згодний

38. Чи траплялося вам купувати щось під впливом думки інших людей, а не виходячи з власної потреби?

а) так

б) ні

39. Чи вважаєте ви свої організаторські здібності гарними?

а) так

б) ні

40. Як ви дієте, зіштовхнувшись з труднощами?

а) опускаєте руки;

б) з'являється сильне бажання їх подолати.

41. Чи дорікаєте ви людям, якщо вони на це заслуговують?

а) так

б) ні

42. Чи вважаєте ви, що ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження?

а) так

б) ні

43. Як ви будете діяти, якщо вам запропонують реорганізувати вашу установу або організацію?

а) запроваджу потрібні зміни негайно;

б) не буду квапитися і спочатку все ретельно обміркую.

44. Чи зумієте ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?

а) так

б) ні

45. Чи згодні ви з твердженням: «Для того, щоб бути щасливим, треба жити непомітно»?

а) так

б) ні

46. Чи вважаєте ви, що людина повинна зробити що-небудь видатне?

а) так

б) ні

47. Ким би ви прагнули стати?

а) художником, поетом, композитором, ученим;

б) видатним керівником, політичним діячем

48. Яку музику вам приємніше слухати?

а) гучну й урочисту;

б) тиху й ліричну.

49. Чи відчуваєте ви хвилювання, очікуючи зустрічі з важливими і відомими людьми?

а) так

б) ні

50. Чи часто ви зустрічали людей з більш сильною волею, ніж ваша?

а) так

б) ні

Бланк відповідей

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50

Оцінка результатів тестування

Сума балів за ваші відповіді підраховується за допомогою ключа до питальника.

Ключ до питальника

1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За кожную відповідь, що збігається з ключем, випробуваний одержує один бал, в іншому випадку – 0. Отриману суму балів запишіть в останній стовпчик бланка для відповідей.

### Оцінка лідерства

Менше 25 – якості лідера виражені слабо.

26 – 35 – якості лідера виражені помірно.

36 – 40 – лідерські якості виражені сильно.

Більше 40 – людина як лідер схильна до диктату.

### **Інтерпретація**

Здатність людини бути лідером багато в чому залежить від розвиненості організаторських і комунікативних якостей. Якими характерологічними рисами особистості повинен володіти справжній лідер?

Цими ознаками, як відзначають Є. Жариков і Є. Крушельницький, можуть служити такі прояви: вольовий, здатний долати перешкоди на шляху до мети; наполегливий, уміє розумно ризикувати; терплячий, готовий довго і добре виконувати одноманітно нецікаву роботу; ініціативний і прагне працювати без дріб'язкової опіки, незалежний; психічно стійкий і не дає захопити себе нереальними пропозиціями; добре пристосовується до нових умов і вимог; самокритичний, тверезо оцінює не тільки свої успіхи, але й невдачі; вимогливий до себе та інших, уміє вимагати звіт за доручену роботу; критичний, здатний бачити в привабливих пропозиціях слабкі сторони; надійний, дотримується слова, на нього можна покластися; витривалий, може працювати навіть в умовах перевантажень; сприйнятливий до нового, схильний вирішувати нетрадиційні завдання оригінальними методами; стресостійкий, не втрачає самовладання і працездатності в екстремальних ситуаціях; оптимістичний, ставиться до труднощів як до неминучих і переборних перешкод; рішучий, здатний самотійно і вчасно приймати рішення, у критичних ситуаціях брати відповідальність на себе; здатний змінювати стиль поведінки залежно від умов, може і вимагати, і підбадьорити.

### Самооцінка схильності до лідерства

*Інструкція.* Уважно прочитайте кожне з десяти суджень і оберіть варіант відповіді, що найбільш підходить вам. Працюючи з питальником, пам'ятайте, що немає ні поганих, ні хороших відповідей. Важливо відзначити ту відповідь, яка першою спаде на думку.

*Текст питальника*

1. Що для вас важливіше у грі?
  - А. Перемога
  - Б. Розвага
2. Чому ви віддаєте перевагу в загальній розмові?
  - А. Проявляти ініціативу, пропонувати що-небудь
  - Б. Слухати й критикувати те, що пропонують інші
3. Чи здатні ви витримувати критику, не вплутуватися в приватні суперечки, не виправдовуватися?
  - А. Так
  - Б. Ні
4. Чи подобається вам, коли вас хвалять прилюдно?
  - А. Так
  - Б. Ні
5. Чи відстоюєте ви свою думку, якщо обставини (думка більшості) проти вас?
  - А. Так
  - Б. Ні
6. Чи часто ви виступаєте заводієм у компанії, у спільній справі, придумуєте що-небудь таке, що цікаво іншим?
  - А. Так
  - Б. Ні
7. Чи вмієте ви приховати свій настрій від інших?
  - А. Так
  - Б. Ні
8. Чи часто ви негайно й покірливо робите те, що вам говорять «старші товариші»?
  - А. Ні
  - Б. Так
9. Чи вдається вам у розмові, дискусії переконати, залучити на свій бік тих, хто раніше був з вами не згоден?
  - А. Так
  - Б. Ні
10. Чи подобається вам вчити інших (повчати, виховувати, навчати, давати поради тощо)?
  - А. Так
  - Б. Ні

## Додаток Н

**Діагностика особистості на мотивацію до успіху**  
(за методикою Т. Елерса)

*Інструкція:* «Вам запропонована 41 обставина, на кожен з яких дайте відповідь «так» чи «ні»».

***Текст питальника***

***№ з/п Твердження ТАК НІ***

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час
2. Я легко роздратовуюсь, коли відчуваю, що не можу на всі 100% виконати завдання
3. Коли працюю, це виглядає так, ніби я все ставлю на карту
4. Коли виникає проблемна ситуація, я часто приймаю рішення одним з останніх
5. Коли в мене два дні поспіль нема справи, я втрачаю спокій
6. У деякі дні мої успіхи нижче за середній показник
7. До себе я суворіший, ніж щодо інших людей
8. Я більш доброзичливий, ніж інші
9. Коли відмовляюся від важкого завдання, пізніше суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домігся б успіху
10. У процесі роботи я потребую невеликих пауз для відпочинку
11. Старанність – це не основна моя риса
12. Мої досягнення в праці не завжди однакові
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, де я зайнятий
14. Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною
16. Перешкоди роблять мої рішення більш твердими, стійкими
17. У мене легко викликати честолюбство
18. Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно
19. Під час роботи я не розраховую на допомогу інших
20. Іноді я відкладаю те, що мав зробити зараз
21. Потрібно покладатися тільки на самого себе
22. У житті мало речей більш важливих, ніж гроші
23. Завжди, коли мені належить виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших
25. Наприкінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу
26. Коли я налаштований на роботу, я роблю її більш кваліфіковано, ніж інші
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть наполегливо працювати
28. Коли в мене немає справ, я ніяковію
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж

іншим

30. Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюсь робити це якнайкраще
31. Мої друзі іноді вважають мене ледачим
32. Мої успіхи певною мірою залежать від моїх колег
33. Безглуздо протидіяти волі керівника
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати
35. Коли щось не вдається, я нетерплячий
36. Я зазвичай мало зважаю на свої досягнення
37. Коли я працюю разом з іншими людьми, моя робота дає вагоміші результати, ніж в інших
38. Чимало з того, за що я беруся, я не доводжу до кінця
39. Я заздрю людям, які не завантажені роботою
40. Я не заздрю тим, хто прагне влади і високих посад
41. Коли я певен, що стою на правильному шляху, для доведення своєї правоти я готовий піти на крайнощі

**«Ключ»**

Ви отримуєте по 1 балу за відповіді «Так» на запитання 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Ви також отримуєте по 1 балу за відповіді «Ні» на запитання 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Відповіді на запитання 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не враховуються.

Порахуйте суму набраних балів.

***Інтерпретація результатів:***

***Від 1 до 14 балів*** – низький рівень мотивації до успіху.

***Від 15 до 20 балів*** – середній рівень мотивації до успіху.

***Понад 21 бал*** – високий рівень мотивації до успіху.

Чим вища мотивація людини до успіху – досягнення мети, тим нижчий показник готовності до ризику. При цьому мотивація до успіху впливає і на сподівання на успіх: при сильній мотивації до успіху надії на успіх зазвичай більші, ніж при слабкій. До того ж людям, мотивованим на успіх, і тим, що мають великі надії на нього, притаманно уникати великого ризику. Ті, хто сильно мотивований на успіх і має високу готовність до ризику, рідше потрапляють у незручні ситуації, ніж ті, що мають високу готовність до ризику, але високу мотивацію до уникнення невдач. І навпаки, коли в людини є висока мотивація до уникнення невдач (орієнтація на захист), то це перешкоджає мотиву до успіху – досягненню мети.



## Додаток П

**Методика «Q – сортування» (В. Стефансон)**

Шкали: залежність – незалежність, товариськість – нетовариськість, прийняття «боротьби» – уникнення «боротьби»

**Призначення тесту**

Методика призначена для вивчення уявлень людини про себе й дозволяє визначити шість основних тенденцій поведінки людини в реальній групі:

• залежність; • незалежність; • товариськість; • нетовариськість; • прийняття «боротьби»; • уникнення «боротьби».

**Інструкція до тесту**

Випробуваному пропонується набір карток, що містять твердження або назви властивостей особистості. Їх необхідно розподілити по групах від «найбільш характерних» до «найменш характерних» для нього. Завдання можуть бути підготовлені відповідно до цілей діагностики.

Можливе й повторне сортування того ж набору карток, але в інших відносинах:

- «соціальне» «Я» (яким мене бачать інші);
- «ідеальне» «Я» (яким би я прагнув бути);
- «актуальне» «Я» (який я в різних ситуаціях);
- «значущі інші» (яким я бачу свого партнера);
- «ідеальний партнер» (яким я прагну бачити свого партнера).

Модифікація: досліджуваному пред'являється картка тверджень і пропонується відповісти «так», якщо воно відповідає його уявленню про себе як члена цієї конкретної групи, або «ні», якщо воно суперечить його уявленню, і тільки у виняткових випадках дозволяється відповісти: «сумніваюся», тобто розкласти на три групи відповідей.

**Інструкція:** Вашій увазі пропонується 60 тверджень, що стосуються поведінки людини в групі. Прочитайте послідовно кожне з них і відповідайте «так», якщо воно відповідає вашому уявленню про себе, або «ні», якщо не

відповідає. У виняткових випадках дозволяється відповісти «сумніваюся». Відповіді зафіксуйте в реєстраційному бланку.

### Тест

1. Я критичний до товаришів
2. У мене виникає тривога, коли в групі починається конфлікт
3. Я схильний додержуватися порад лідера
4. Я не схильний створювати занадто близькі відносини з товаришами
5. Мені подобається дружність у групі
6. Я схильний суперечити лідерові
7. Відчуваю симпатію до одного-двох певних товаришів
8. Уникаю зустрічей і зборів у групі
9. Мені подобається похвала лідера
10. Я незалежний у судженнях і манері поведінки
11. Я готовий встати на будь-чий бік у суперечці
12. Я схильний керувати товаришами
13. Радію спілкуванню з одним-двома друзями
14. З появою ворожості з боку членів групи я зовні спокійний
15. Я схильний підтримувати настрій усієї групи
16. Не надаю значення особистим якостям членів групи
17. Я схильний відволікати групу від її цілей
18. Відчуваю задоволення, протиставляючи себе лідерові
19. Прагнув би зблизитися з деякими членами групи
20. Волю залишатися нейтральним у суперечці
21. Мені подобається, коли лідер активний і добре керує
22. Волю холоднокровно обговорювати розбіжності
23. Я недостатньо стриманий у вираженні почуттів
24. Прагну згуртувати навколо себе однодумців
25. Незадоволений занадто формальним (діловим) стосункам
26. Коли мене обвинувачують, я гублюся й мовчу
27. Волю погоджуватися з основними напрямками в групі

28. Я прив'язаний до групи загалом більше, ніж до певних товаришів
29. Я схильний затягувати й загострювати суперечку
30. Прагну бути в центрі уваги
31. Я прагнув би бути членом більш вузької групи
32. Я схильний до компромісів
33. Відчуваю внутрішнє занепокоєння, коли лідер чинить усупереч моїм очікуванням
34. Болісно ставлюся до зауважень друзів
35. Можу бути підступним і вкрадливим
36. Я схильний прийняти на себе керівництво в групі
37. Я відвертий у групі
38. У мене виникає нервово занепокоєння під час групової розбіжності
39. Віддаю перевагу, щоб лідер брав на себе відповідальність при плануванні робіт
40. Я не схильний відповідати на прояви дружелюбності
41. Я схильний гніватися на товаришів
42. Я намагаюся вести інших проти лідера
43. Легко знаходжу знайомства за межами групи
44. Намагаюся уникати бути утягненим у суперечку
45. Легко погоджуюся із пропозиціями інших членів групи
46. Чиню опір утворенню угруповань у групі
47. Коли роздратований, я глузливий і іронічний
48. У мене виникає ворожість до тих, хто намагається виділитися
49. Віддаю перевагу меншій, але більш інтимній групі
50. Намагаюся не показувати свої справжні почуття
51. Стаю на бік лідера в групових розбіжностях
52. Я ініціативний у встановленні контактів у спілкуванні
53. Уникаю критикувати товаришів
54. Волю звертатися до лідера частіше, чим до інших
55. Мені не подобається, що відносини в групі занадто фамільярні

56. Люблю затівати суперечки

57. Прагну утримати своє високе становище в групі

58. Я схильний утрючатися в контакти знайомих і порушувати їх

59. Я схильний до перепалок, задиристий

60. Я схильний виражати невдоволення лідером

### Реєстраційний бланк

Номер питання	Так	Ні	Сумніваюся	Номер питання	Так	Ні	Сумніваюся
1				31			
2				32			
3				33			
4				34			
5				35			
6				36			
7				37			
8				38			
9				39			
10				40			
11				41			
12				42			
13				43			
14				44			
15				45			
16				46			
17				47			
18				48			
19				49			
20				50			
21				51			

22				52			
23				53			
24				54			
25				55			
26				56			
27				57			
28				58			
29				59			
30				60			

### **Обробка й інтерпретація результатів тесту**

#### **Ключ до тесту**

- Залежність: 3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45, 51, 54
- Незалежність: 6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48, 57, 60
- Товариськість: 5, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43, 49, 52
- Нетовариськість: 4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 46, 55, 58
- Прийняття «боротьби»: 1, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 47, 56, 59
- Уникнення «боротьби»: 2, 8, 14, 20, 26, 32, 38, 44, 50, 53

#### **Опис шкал тесту**

Тенденція до залежності визначена як внутрішнє прагнення індивіда до прийняття групових стандартів і цінностей: соціальних і морально-етичних.

Тенденція до товариськості свідчить про контактність, прагнення створювати емоційні зв'язки і у своїй групі, і за її межами.

Тенденція до «боротьби» – активне прагнення особистості брати участь у груповому житті, домагатися більш високого статусу в системі міжособистісних взаємин.

Тенденція до уникнення «боротьби» показує прагнення піти від взаємодії, зберегти нейтралітет у групових спорах і конфліктах, схильність до компромісних рішень.

Кожна з тенденцій має внутрішню й зовнішню характеристику, тобто залежність, товариськість і «боротьба» можуть бути дійсними, внутрішньо властивими особистості, а можуть бути зовнішніми, своєрідною «маскою», що приховує справжнє обличчя людини.

Якщо число позитивних відповідей у кожній сполученій парі (залежність – незалежність, товариськість – нетовариськість, прийняття «боротьби» – уникнення «боротьби») наближається до 20, то ми говоримо про дійсну перевагу тієї або тієї стійкої тенденції, властивої індивідові, що й проявляється не тільки в певній групі, але й за її межами.

### **Обробка та інтерпретація результатів тесту**

Відповіді випробуваного розносяться по відповідних до ключів і підраховуються тенденції по кожній зі сполучених пар. Тому що заперечення однієї якості є визнанням полярної якості, кількість відповідей «так» складається з кількістю відповідей «ні» протилежних тенденцій.

Три-чотири відповіді «сумніваюся» по окремих тенденціях розцінюються як ознака нерішучості, ухильності, астенічності, проте в інших випадках це може свідчити про відому вибірковість у поведінці, про тактичну гнучкість, стеничність. Ці якості можна верифікувати, аналізуючи їх у сукупності з іншими особистісними особливостями.

Можлива й нульова оцінка, коли суми відповідей за однією тенденцією збігаються із сумою відповідей за протилежною. Саме таке становище може з'явитися джерелом внутрішнього конфлікту особистості, що перебуває у владі протилежних тенденцій, що мають однакову виразність.

### Питальник емоційного інтелекту «ЕмІн» (Д. Люсін)

Шифр \_\_\_\_\_ Стать \_\_\_\_\_ Вік \_\_\_\_\_

Інструкція: Визначте ступінь своєї згоди з кожним твердженням, використовуючи 4-бальну шкалу:

1 – повністю не згоден;

2 – скоріше не згоден;

3 – скоріше згоден;

4 – повністю згоден

№	Твердження	Бал
1	Я помічаю, якщо близька людина хвилюється, навіть якщо він (вона) намагається це приховати	
2	Якщо людина на мене ображається, я не знаю, як відновити гарні стосунки	
3	Мені легко здогадатися про почуття людини за виразом її обличчя	
4	Я добре знаю, чим зайнятися, щоб покращити собі настрій	
5	У мене зазвичай не виходить вплинути на емоційний стан свого співрозмовника	
6	Коли я роздратований, то не можу стриматися і говорю все, що думаю	
7	Я добре розумію, чому мені подобаються чи не подобаються ті чи ті люди	
8	Я не відразу помічаю, коли починаю злитися	
9	Я вмю покращити настрій інших	
10	Якщо я захоплююся розмовою, то говорю занадто голосно і активно жестикулюю	
11	Я розумію душевний стан деяких людей без слів	
12	В екстремальній ситуації я не можу зусиллям волі взяти себе в руки	
13	Я легко розумію міміку і жести інших людей	
14	Коли я злюся, я знаю чому	
15	Я знаю, як підбадьорити людину, що знаходиться у важкій ситуації	
16	Інші вважають мене занадто емоційною людиною	
17	Я здатний заспокоїти близьких, коли вони перебувають у напруженому стані	

18	Мені буває важко описати, що я відчуваю щодо інших	
19	Якщо я ніяковію при спілкуванні з незнайомими людьми, то можу це приховати	
20	Дивлячись на людину, я легко можу зрозуміти її емоційний стан	
21	Я контролюю вираження почуттів на своєму обличчі	
22	Буває, що я не розумію, чому відчуваю те чи те почуття	
23	У критичних ситуаціях я вмю контролювати вираз своїх емоцій	
24	Якщо треба, я можу розлютити людину	
25	Коли я відчуваю позитивні емоції, я знаю, як підтримати цей стан	
26	Зазвичай я розумію, яку емоцію відчуваю	
27	Якщо співрозмовник намагається приховати свої емоції, я відразу це відчуваю	
28	Можна визначити, що відчуває людина, просто прислухаючись до звучання його голосу	
30	Я не можу керувати емоціями інших людей	
31	Мені складно відрізнити почуття провини від відчуття сорому	
32	Я можу точно вгадати, що відчувають мої знайомі	
33	Мені складно справлятися з поганим настроєм	
34	Якщо уважно слідкувати за виразом обличчя людини, можна зрозуміти які емоції вона приховує	
35	Я не знаходжу слів, щоб описати мої емоції друзям	
36	Мені вдається підтримати людей, які діляться зі мною своїми переживаннями	
37	Я можу контролювати свої емоції	
38	Якщо мій співрозмовник починає дратуватися, я іноді помічаю це занадто пізно	
39	За інтонацією мого голосу легко здогадатися, що я відчуваю	
40	Якщо близька людина плаче, я розгублююсь	
41	Мені буває весело та грусно без будь-якої причини	
42	Мені складно передбачити зміну настрою оточуючих	
43	Я не можу подолати страх	
44	Буває, що я хочу підтримати людину, а вона цього не відчуває, не розуміє	
45	В мене бувають почуття, які я не можу точно визначити	
46	Я не розумію чому деякі люди на мене ображаються	

**Ключ.** Твердженням надається значення в балах, яке дорівнює числовому значенню відповіді в бланку відповідей.



### Розрахунок балів за шкалами

Міжособистісний емоційний інтелект	1, 2, 3, 5, 9, 11, 13, 15, 17, 20, 24, 27, 29, 30, 32, 34, 36, 38, 40, 42, 44, 46
Внутрішньоособистісний емоційний інтелект	4, 6, 7, 8, 10, 12, 14, 18, 19, 21, 22, 23, 25, 26, 28, 31, 33, 35, 37, 39, 41, 43, 45
Розуміння емоцій	1, 3, 7, 8, 11, 13, 14, 18, 20, 22, 26, 27, 29, 31, 32, 34, 35, 38, 41, 42, 45, 46
Управління емоціями	2, 4, 5, 6, 9, 10, 12, 15, 16, 17, 19, 21, 23, 24, 25, 28, 30, 33, 36, 37, 39, 40, 43, 44

### Аналіз результатів

Шкала	Дуже низьке значення	Низьке значення	Середнє значення	Високе значення	Дуже високе значення
Міжособистісний емоційний інтелект	0 – 34	35 – 39	40 – 46	47 – 52	53 і вище
Внутрішньоособистісний емоційний інтелект	0 – 33	34 – 38	39 – 47	48 – 54	55 і вище
Розуміння емоцій	0 – 34	35 – 39	40 – 47	47 – 53	54 і вище
Управління емоціями	0 – 33	34 – 39	40 – 47	48 – 53	54 і вище
Загальний рівень емоційного інтелекту					

**МЕТОДИКА «ДІАГНОСТИКА РІВНЯ ЕМПАТІЇ» І. ЮСУПОВА**

Інструкція. Для виявлення рівня емпатійних тенденцій необхідно, відповідаючи (погоджуючись чи ні) на кожне з 36 тверджень, оцінювати відповіді таким чином: при відповіді: «не знаю» – 0 балів, «ні, ніколи» – 1, «іноді» – 2, «часто» – 3, «майже завжди» – 4 і при відповіді: «так, завжди» – 5 балів. Відповідати потрібно на всі пункти.

1. Мені більше подобаються книги про подорожі, ніж книги із серії «Життя видатних людей».
2. Дорослих дітей дратує турбота батьків.
3. Мені подобається розмірковувати про причини успіхів і невдач інших людей.
4. Серед усіх музичних телепередач надаю перевагу передачі «Сучасні ритми».
5. Надмірну дратівливість і несправедливі закиди хворого треба терпіти, навіть якщо вони тривають роками.
6. Хворій людині можна допомогти навіть словом.
7. Стороннім людям не слід утручатися в конфлікт між двома особами.
8. Старі люди зазвичай образливі безпричинно.
9. Коли я в дитинстві слухав сумну історію, на мої очі самі по собі наверталися сльози.
10. Роздратований стан моїх батьків впливає на мій настрій.
11. Я байдужий до критики на мою адресу.
12. Мені більше подобається розглядати портрети, ніж картини з пейзажами.
13. Я завжди прощав усе батькам, навіть якщо вони були неправі.
14. Якщо кінь погано тягне, його треба бити.
15. Коли я читаю про драматичні події в житті людей, то відчуваю, ніби це відбувається зі мною.
16. Батьки ставляться до своїх дітей справедливо.

17. Батьки сварять підлітків або дорослих, я втручаюся.
18. Я не звертаю уваги на поганий настрій своїх батьків.
19. Я довго спостерігаю за поведінкою тварин, відкладаючи інші справи.
20. Фільми і книги можуть викликати сльози тільки в несерйозних людей.
21. Мені подобається спостерігати за виразом облич і поведінкою незнайомих людей.
22. У дитинстві я приводив додому бездомних кішок і собак.
23. Усі люди необґрунтовано озлоблені.
24. Дивлячись на сторонню людину, мені хочеться вгадати, як складеться її життя.
25. У дитинстві молодші за віком ходили за мною по п'ятах.
26. Побачивши покалічену тварину, я намагаюся їй чим-небудь допомогти.
27. Людині стане легше, якщо уважно вислухати її скарги.
28. Побачивши вуличну подію, я намагаюся не потрапляти в число свідків.
29. Молодшим подобається, коли я пропоную їм свою ідею, справу або розвагу.
30. Люди перебільшують здатність тварин відчувати настрій свого господаря.
31. Зі скрутної конфліктної ситуації людина повинна виходити самостійно.
32. Якщо дитина плаче, на то є свої причини.
33. Молодь повинна завжди задовольняти будь-які прохання і дивацтва людей похилого віку.
34. Мені хотілося розібратися, чому деякі мої однокласники були так замислені.
35. Безпритульних домашніх тварин слід відловлювати і знищувати.

36. Якщо мої друзі починають обговорювати зі мною свої особисті проблеми, я намагаюся перевести розмову на іншу тему.

**Обробка результатів.** Підраховується сума балів. Потрібно перевірити ступіть відвертості обстежуваного: якщо він відповів «не знаю» на твердження під номерами 3, 9, 11, 13, 28, 36 і «так, завжди» на твердження 11, 13, 15 і 27, то це свідчить про його бажання виглядати краще і про недостатню відвертість. Результатам тестування можна довіряти, якщо опитуваний дав не більш трьох нещирих відповідей.

**Висновки.** При сумі від 82 до 90 балів у людини дуже високий рівень емпатійності, від 63 до 81 бала – високий, від 37 до 62 балів – середній, від 12 до 36 балів – низький рівень, 11 балів і менше – дуже низький рівень емпатійності.

## Вправи

### *Вправа «Нестандартне використання предметів»*

Протягом трьох хвилин придумати якнайбільше нестандартних способів використання звичайного предмета (лінійка, цеглина тощо). Свої варіанти нумерують та записують на папері. Після того, як час вичерпано, з'ясовуємо: хто придумав 20 варіантів? 15? 12?... Відмічається оригінальність, не дозволяється критика та прояв сумнівів.

### *Вправа «Синоніми»*

Протягом двох хвилин придумати якнайбільше синонімів до слова «високий». При оцінці відповідей ураховується параметр оригінальності, гнучкість уяви: довгий, каланча, дзвінкий, тонкий, благородний, цілеспрямований тощо.

### *Вправа «Перестановка»*

Переставте букви так, щоб ви одержали слово, яке означає поняття: СДОРЛЕТІВ.

### *Вправа «Ситуація»*

Бізнесмен містер С. бажає підвищити рівень творчого мислення співробітників його компанії з виробництва іграшок. З цією метою він розробив низку рекомендацій:

- Уникайте ідей, з яким не впорається ваш комп'ютер
- Не шкодуйте часу і висувайте як можна більше ідей
- Не бійтеся мислити незвичайно
- Обговорюйте свої ідеї з колегами
- Відкидайте ідеї, які потребують великих затрат
- Намагайтеся, щоб ваш винахід відповідав іміджу компанії з виробництва іграшок
- Ініціюйте ідеї, як можна використати обладнання компанії з іншою метою.

Запитання: Визначте, які з представлених рекомендацій допоможуть у

розвитку творчого мислення співробітникам компанії й чому.

### ***Вправа «Землетрус»***

*Ситуація:* «Уявіть собі, що ваша група опинилася в зоні землетрусу. Подальше перебування в кімнаті, де ми знаходимось, є небезпечним для життя, оскільки вона в будь-який момент може зруйнуватися. Для уникнення паніки вам необхідно визначити, у якій послідовності присутні мають покинути цю кімнату. Пам'ятайте, що шанси першої людини становлять майже 100%, адже в неї буде найбільше часу для того, щоб урятуватися, шанси наступних зменшуються прямо пропорційно. Ви чудово розумієте, що той, хто виходитиме останнім, практично не матиме шансів на порятунок. Отже, йдеться «про життя та смерть». Далі надавався інструктаж: «На аркуші паперу вам необхідно записати імена присутніх по вертикалі, потім визначити, хто під яким номером має покидати кімнату, обґрунтувавши саме такий вибір». На цю роботу відводиться від 5 до 10 хвилин. Після того, як прийнято індивідуальні рішення, група збирається в коло і приступає до колективного обговорювання та прийняття рішення. Якщо рішення одноголосне, то воно приймається. На цей етап роботи відводиться від 10 до 15 хвилин. Якщо група змогла прийняти рішення щодо всіх членів, то вони врятувалися, якщо до такого рішення не дійшли за відведений проміжок часу, – загинули. Під час колективної рефлексії студенти акцентували увагу на тому, що заважало прийняти спільне рішення / що допомогло цьому; чому потерпіли поразку / яке розуміння труднощів допомагало перемогти, доходячи згоди.

### ***Вправа «Луновербалізація»***

Завдання – змоделювати дії учасників конфліктної ситуації. За кожним членом групи закріплювалася його «луна» – учасник іншої групи, який відтворював уголос почуття, стани, думки свого візаві. Після кожної репліки конфліктуючих робився стоп-кадр, під час якого лунав голос учасника – «луни», який повідомляв про ті або ті мотиви, що спонукали опонентів діяти певним чином у цій ситуації. Після знаходження способу вирішення

змодельованого конфлікту обидві групи аналізували його ефективність. Групове обговорення сприяло більш адекватній оцінці студентами рівня розвитку вмінь саморегуляції, самоконтролю.

### ***Вправа «Згоден чи не згоден»***

Викладач вивішує аркуш паперу з надписом «Згоден» на стіні з одного боку аудиторії, інший – з надписом «Не згоден» – на іншій стіні, третій аркуш з надписом «Не знаю» – посередині.

*Завдання.* Студенти мають уявити, що вони беруть участь у соціальному опитуванні. Їм потрібно висловити власний погляд. Викладач повільно та чітко зачитує твердження (наприклад: «Будь-хто може стати лідером, потрібно лише бажання», «Лідером можна лише народитися, навчитися лідерства неможливо»), після чого учасники стають ближче до того плакату, який відповідає їхньому погляду.

Протягом 10 хв. ті члени групи, які зайняли місце біля плакатів «Згоден» та «Не згоден», переконують один одного перейти у свою групу, аргументуючи свою позицію.

Після цього групи біля плакатів «Згоден» і «Не згоден» переконують протягом 5 хв. почергово групу біля плакату «Не знаю» перейти на свою сторону.

### ***Вправа «Фруструюча ситуація»***

Студентам видаються малюнки, на яких зображено дві людини. Те, що говорить перша людина, написано у квадраті ліворуч. Студенти мають записати свої варіанти відповіді за іншу людину. Потім викладач організовує обговорення.

## Додаток У

**S.M.A.R.T. – модель постановки цілей**

**S** (specific – конкретна) – майте прості та сфокусовані цілі, а не багатослівні та розпливчаті. Те, що повинно бути досягнуто, має бути конкретизовано. Чим більш конкретно сформульовано мету, тим краще.

**M** (measurable – вимірювальна) – будьте переконані, що досягнення мети є вимірювальним. Тобто поставте собі питання: «Як я буду знати, що мету досягнуто?», «Що зміниться, як тільки я досягну цього?»

**A** (attractive, achievable – приваблива, досяжна) – мета має бути привабливою для вас не тільки на короткий, але й на довгий строк. Треба формулювати мету таким чином, наче вона вже досягнута.

**R** (realistic – реальна) – мета повинна бути досяжною, тобто, якщо ви хочете бути чемпіоном з тенісу через 2 роки, але ви ніколи в нього не грали, скоріше за все, ви цього не досягнете.

**T** (timed) – формулюйте мету так, наче ви вже досягли її. Ви повинні знати, коли вона має бути досягнута.



## Методика діагностики рівня сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів за діяльнісним критерієм

### *Кейс 1*

(командна взаємодія)

*Мета:* тренування навичок прийняття командних рішень.

*Час проведення:* 15 хвилин.

*Завдання:* тренер об'єднує учасників у 2 мікрогрупи та дає інструкції: «Ви пливете на яхті у Південній частині Тихого океану. Раптово виникає пожежа невідомого походження та більша частина яхти й того, що було на борту зруйновано. Яхта повільно потопає. Навігаційне обладнання було втрачене чи зруйноване та ви не знаєте, де знаходитесь. Ви гадаєте, що знаходитесь десь приблизно на відстані тисячі миль на південний захід від найближчої землі. Нижче поданий список 15 речей, що залишилися цілими і неушкодженими вогнем. У ДОДАТОК до цих речей ви маєте гумовий пліт з веслами, достатньо великий для того, щоб вмістити вас, команду та усі речі, подано нижче. У кишенях тих, хто вижив, знаходиться ще пачка цигарок, декілька коробок сірників та 5 однодоларових банкнот.

Ваше завдання полягає у тому, щоб поставити подані нижче предмети за ступенем їх важливості для вашого виживання. Поставте на 1 місце найбільш важливий предмет, на 2 місце – другий по важливості, і таким чином, на 15 місце – найменш важливий. Після того, як ви складете свій власний список речей, група має дати згоду щодо порядку розташування усіх 15 речей. Ви маєте 15 хвилин, інакше усе буде втрачено. Коли завдання виконано – групи презентують остаточні списки.

*Запитання для обговорення:*

- Які емоції викликала вправа?
- Чи вдалося вашій групі перетворитися на злагоджену команду?
- Які риси учасників сприяли цьому? Що заважало?
- Чи виокремилися лідери в групах?
- Поділіться груповим рецептом досягнення консенсусу.

### *Кейс 2*

(вміння вирішувати конфліктні ситуації)

*Мета:* тренування навичок вирішення конфліктних ситуацій.

*Час проведення:* 15 хвилин на кожну ситуацію.

*Завдання:* презентувати своє рішення щодо можливості виходу із ситуації. Правильність рішення та можливі наслідки конфлікту для його учасників обговорюється в групі.

### ***Ситуація 1***

Ваш підлеглий помилково отримав електронний лист з центрального офісу, що був адресований вам. У листі йдеться про те, що в найближчі два місяці компанія буде змушена дещо скоротити фінансування вашої фірми та скоротити штат маркетологів. Передусім під скорочення потрапить саме та категорія працівників, до якої належить співробітник, що прочитав листа. Як вирішити цю ситуацію?

### ***Ситуація 2***

Ваш начальник дуже галаслива людина, що дуже часто використовує роздратований тон при спілкуванні з підлеглими. Яким чином, на ваш погляд, необхідно реагувати на репліки боса?

### ***Ситуація 3***

У відділі маркетингу великої компанії «Логіка» працює 30 співробітників. Колектив склався досить згуртований і дружний. Начальник відділу Іванчук В.Л. проявив себе вмілим керівником, користується заслуженою повагою у більшості співробітників.

На початку року правління компанії приймає рішення про переведення Іванчука В.Л. на іншу, більш високу посаду в «Логіці».

У колективі відділу є неформальний лідер – І.І. Петров, якого більшість співробітників і в тому числі колишній керівник відділу бачать на посаді нового начальника. Крім того, у відділі є ще декілька висококваліфікованих спеціалістів, чий досвід дозволяє претендувати на керівне місце.

Однак правління компанії приймає зовсім несподіване для колективу відділу рішення: новим керівником відділу призначають людину «зі сторони», який ніколи не працював у даній компанії. Спочатку співробітники відділу знаходились у стані здивування, оскільки ніхто не чекав такого повороту подій.

Поступово стан здивування змінюється на обурливий, причому особливо сильно обурюються ті, хто приблизно міг зайняти це місце. Новий начальник І.А. Сініцин – спеціаліст високого класу, але у зв'язку з тим, що в даній організації раніше не працював, не володіє деякими тонкощами у специфіці роботи. З його появою у колективі виникає конфліктна ситуація. Більшість співробітників незадоволені його призначенням, а деякі не бажають бачити його своїм керівником.

На одній із нарад у відділі між О.А. Сініциним та Л.Д. Петровим виник спір з питання якості виконуваної роботи. Л.Д. Петров наполягав на тому, щоб прислуховувались до його думки, оскільки він давно працює у відділі і вважає себе достатньо компетентним у даному питанні. На це О.А. Сініцин відповів, що питання, яке стосується багатьох працівників, не може вирішуватись однією людиною, навіть якщо він дуже досвідчений спеціаліст.

Після такої наради Л.Д. Петров вважав себе ображеним, звернувся до керівництва компанії з проханням про переведення його до іншого відділу. За ним ще 7 чоловік написали подібні заяви керівництву. У колективі

розгорівся відкритий конфлікт. Подальша нормальна робота відділу стає неможливою.

*Запитання для обговорення:*

- Наскільки правильним було рішення?
- Які можливі наслідки конфлікту для його учасників?

### **Кейс 3**

*(комунікативні вміння)*

*Мета:* тренування навичок комунікації.

*Час проведення:* 10 хвилин.

*Хід виконання:* тренер об'єднує учасників в пари.

Роль 1 – співробітник відділу з роботи із персоналом, що проводить співбесіду.

Роль 2 – кандидат на отримання посади маркетолога.

Інструкція для ролі 1: Сьогодні ви встигли провести співбесіди з 8 кандидатами на посаду маркетолога. На цей момент ви майже визначилися з кандидатом, що найкраще підходить на цю посаду, але маєте вислухати всіх кандидатів. Кандидат, що сидить перед вами, має суттєвий недолік – повна відсутність практичного досвіду.

Ваші завдання: 1) уточнити наявність практичних навичок кандидата; 2) завершити співбесіду за 10 хвилин.

Інструкція ролі 2: Ви проходите співбесіду на посаду маркетолога. Ця посада ідеально підходить для вас. Ваша освіта, коло знань та інтересів повністю відповідають вимогам посади. Єдиний ваш недолік – відсутність практичного досвіду, що вимагається посадою.

Ваші завдання: 1) встановити взаєморозуміння із співробітником відділу по роботі з персоналом; 2) переконати співробітника, що проводить співбесіду, в тому, що ви кваліфікований працівник.

*Запитання для обговорення:*

- Які емоції викликала вправа?
- Чи вдалося вашій парі досягнути комунікативної мети?
- Які риси учасників сприяли цьому? Що заважало?

### **Кейс 4**

*(вміння приймати правильні рішення)*

*Мета:* тренування навичок приймання рішень.

*Час проведення:* 15 хвилин.

Вам необхідно закінчити розробку плану робіт на наступний місяць саме сьогодні, бо завтра у вас починається відпустка. Проблема в тому, що начальник фінансового відділу затримує свій звіт, без якого ви не можете завершити свою роботу. Він досить гордовита людина і вже заявив вам, що не збирається поспішати зі звітом ціною помилок. Тим часом до кінця

робочого дня залишається чотири години, ви все більше нервуете. Як вийти з цієї ситуації?

*Завдання:* презентувати своє рішення щодо можливості виходу із ситуації. Правильність рішення та можливі наслідки конфлікту для його учасників обговорюється в групі.

*Запитання для обговорення:*

- Які емоції викликала вправа?
- Яке було найкраще рішення в даній ситуації?

### **Кейс 5**

*(організаційні вміння, вміння розв'язувати проблемні ситуації)*

*Мета:* тренування навичок організаційних вмінь, вмінь розв'язання проблемних ситуацій.

*Час проведення:* 25 хвилин.

*Завдання:* студентів попросили розбитися на дві команди та проаналізувати проблемну ситуацію, пов'язану з організацією роботи на підприємстві, після чого вони презентують результати моделювання ситуації та пропонують рішення, яке вважають оптимальним. За результатами презентацій відбувається обговорення на тему: як окремих працівників може вплинути на успішність виконання організаційних функцій лідера?

Ви є головою відділу маркетингу великої фірми, що виробляє зовнішню рекламу. Ви маєте дванадцять підлеглих, які давно працюють разом та добре розуміють один одного. За час спільної праці в організації сформувалась корпоративна культура, спільні переконання та цінності. Ви звикли вважати команду підлеглих своєю сім'єю. Все це дає свої результати: робота фірми дуже стабільна. Вам вдається не тільки виконувати високоякісну роботу, але й розширювати мережу клієнтів. Ваші прибутки зростали останні півроку, і зараз ви готові підвищити зарплату всім своїм співробітникам на п'ятнадцять відсотків. Ви навіть вже встигли всім про це повідомити. Але в сім'ї однієї з ваших підлеглих, Надії, сталося нещастя, захворіла маленька донька. Надія вже переживала через те, що підводить колектив. Вона відразу зголосилася працювати вдома біля ліжка хворої дитини. Але в перші ж дні її відсутності стало зрозуміло, що такий підхід не працює. Її домашній комп'ютер застарілий, і на ньому неможливо якісно виконувати потрібний обсяг роботи. Термін виконання замовлення закінчується. Крім того, через свої переживання Надія забула надіслати лист-підтвердження про закінчення виконання замовлення для клієнта, який зробив велике замовлення та відправив платіж за нього на рахунок компанії. Як наслідок – ображений клієнт відкликав грошовий переказ та звернувся до конкурентів. Втрата такого важливого клієнта зробила неможливим підвищення заробітної платні всім співробітникам. Більше того, співробітники фірми розділили між собою обов'язки Надії. Це призвело до систематичного перенавантаження та низки помилок при виконанні другого

замовлення, що, врешті-решт, поставило під загрозу ще один контракт. Вам треба терміново прийняти рішення. Найкращим варіантом було б прийняття на роботу нового працівника на посаду Надії. Але вам потрібен справжній професіонал, з розвиненими організаційними та комунікативними навичками, досвідом роботи, зв'язками. Така людина не погодиться на тимчасову роботу, а взяти тринадцятого співробітника ви можете тільки ціною зарплатної надбавки для інших. Коли ви запитали у Надії, як довго вона буде відсутня на роботі, то вона відповіла, що не може сказати напевно. При цьому іншим колегам вона повідомила, що буде відсутня щонайменше 4 місяці. Вас дуже сильно вразила нещирість Надії. Ви маєте якнайскоріше прийняти рішення.

*Завдання для команди №1:* Змодельуйте, якими будуть наслідки, якщо ви вирішите звільнити Надію і прийняти на роботу іншого провідного конструктора. Яке рішення ви вважаєте найбільш оптимальним?

*Завдання для команди №2:* Змодельуйте, якими будуть наслідки, якщо ви вирішите залишити все як є і просто будете чекати повернення Надії. Яке рішення ви вважаєте найбільш оптимальним?

*Запитання для обговорення:*

- Які емоції викликала вправа?
- Яке було найкраще рішення в даній ситуації?

### **Кейс 6**

*(мистецтво ведення переговорів)*

*Мета:* тренування навичок ведення переговорів.

*Час проведення:* 10 хвилин на кожну ситуацію.

#### **Ситуація 1**

**Навмисний обман.** Партнер затверджує щось свідомо помилкове

Однак у випадку, якщо ви виражаєте сумнів, яскраво демонструєте образу – що робити?

#### **Ситуація 2**

У той момент переговорів, коли ви вважаєте, що вироблено тверду домовленість, інша сторона повідомляє вам, що в неї немає повноважень і прав приймати остаточне рішення, йти на поступки, і їй необхідно тепер одержати схвалення якоїсь іншої особи.

Це пастка: якщо права йти на поступки є лише у вас, то ви на них і підете. Що робити?

#### **Ситуація 3**

Ви погодилися на ведення переговорів на території ділового партнера, бачачи для себе в цьому наступні переваги: інша сторона буде більш уважно прислухатися до ваших пропозицій і, у разі потреби, вам легше буде перервати переговори.

Однак ви відчуваєте, що фізичне оточення працює проти вас. Ви підозрюєте, що незручне приміщення обране навмисно, щоб ви прагнули

швидше закінчити переговори і були готові уступити на першу вимогу. Що робити?

***Ситуація 4***

«Схоже, Ви не розумієте, про що мова йде?» і т.п. Партнер може зневажливо поставитися до вашого становища, змусити себе чекати, перериваючи переговори для інших справ, дати вам зрозуміти, що ви неосвічені, не слухати вас і кілька разів змушувати повторити тільки що сказане. Нарешті, навмисно, не дивиться вам в очі. Що робити?

## Додаток X

## Таблиця X.1

## Карта експертної оцінки рівня лідерської компетентності майбутніх маркетологів за діяльнісним критерієм

Вид роботи	Критерій оцінювання	Оцінні бали				
		1	2	3	4	5
Завдання виробничої практики (проведення заходів, що забезпечують зв'язок підприємства з громадськістю)	Якість, рівень роботи, результативність, продуктивність, урахування цільової аудиторії й фахового спрямування (події, виставки; дні відкритих дверей)					
Виконання проектних завдань, створення банку перспективних маркетингових напрямів для дослідження, SWOT-аналіз компанії	Змістовність, обсяг, застосування ІКТ, якість презентації					
Групові проекти, вебквест	Актуальність, змістовність, обсяг, застосування ІКТ, якість презентації, колективний характер рішень, уміння керувати і виконувати вказівки товаришів					
Кейси, проблемні завдання	Вміння виконувати завдання проблемного та творчого характеру, оперативність визначення та формулювання проблеми та шляхів її розв'язання, ініціативність, креативність, здатність відстоювати власні позиції					
Участь у студентському лекторському бюро, доповіді	Актуальність, змістовність, обсяг, застосування ІКТ, якість презентації					
Участь в університетських заходах, конкурсах	Якість, рівень роботи, результативність, продуктивність					
Робота в студентських дискусійних клубах, «Педагогічна майстерня», брейн-рінг	Ступінь активності, ініціативність, рівень виконання завдань					

## Продовження таблиці Х.1

Участь у суспільно корисній та волонтерській діяльності (благодійні акції фонду «Помагай», «Стоп булінг», «Стоп наркотик»)	Якість, рівень роботи, результативність, продуктивність					
Участь у науково-дослідній роботі	Уміння виявляти творчу ініціативу, збирати, систематизувати, аналізувати й узагальнювати матеріал, цікавість матеріалу, презентація					
<b>Загальний бал</b>						

*Рекомендації із заповнення картки*

Бали нараховуються в обсязі від 0 до 5 за кожен вид роботи, з урахуванням запропонованих критеріїв. Найвищі бали отримують ті студенти, які в певному виді робіт є організаторами діяльності.

## Оцінні зони:

<b>Незадовільний</b>	<b>Критичний</b>	<b>Достатній</b>	<b>Високий</b>
0-11	12-23	24-35	36-45



Додаток Ц

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_”  
“ \_\_\_\_\_” 2021 р.

## РОБОЧА ПРОГРАМА

навчальної дисципліни

### *«Лідерство у професійній діяльності маркетолога»*

для спеціальності

075 «Маркетинг»

рівень вищої освіти перший

Затверджено на засіданні кафедри

Протокол № \_\_\_ від \_\_\_\_\_ р.

м. Дніпро

2021

Робоча програма навчальної дисципліни «Лідерство у професійній діяльності маркетолога» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» / О.І. Казакевич. Дніпро: Університет ім. Альфреда Нобеля, 2021. 8 с.

Міжпредметні зв'язки: дисципліна «Лідерство у професійній діяльності маркетолога» пов'язана з такими навчальними дисциплінами, як «Педагогіка», «Педагогіка вищої школи», «Загальна психологія», «Психологія управління», «Психологія комунікації».

Розробник: О. І. Казакевич

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри маркетингу

Протокол від \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

### ЗМІСТ

1. Програма навчальної дисципліни	3
2. Заплановані результати навчання.	4
3. Орієнтовний перелік питань для контролю	5
4. Рекомендована література (основна, допоміжна)	6 – 7

**Метою** викладання навчальної дисципліни «Лідерство у професійній діяльності маркетолога» є:

– сформувати в здобувачів освіти навички формування, розвитку та вдосконалення лідерської компетентності в контексті самонавчання та постійного професійного самовдосконалення.

У результаті засвоєння тематики дисципліни здобувачі освіти набувають таких загальнокультурних і професійних компетентностей:

- здатність вирішувати стандартні та нестандартні завдання професійної діяльності;
- здатність проявляти лідерські навички;
- здатність самостійно виявляти проблеми економічного характеру при аналізі конкретних ситуацій, пропонувати способи їх вирішення;
- здатність поглиблено аналізувати проблеми і явища в одній або кількох професійних сферах з урахуванням ризиків та можливих наслідків;
- здатність проявляти ініціативу і підприємливість;
- здатність до управління маркетинговою діяльністю ринкового об'єкта на рівні організації, підрозділу, групи, мережі;
- здатність управляти проєктами та реалізовувати їх результативність у сфері маркетингової діяльності;
- здатність проводити самостійну дослідницьку діяльність.

<b>Курс: Підготовка бакалаврів</b>	<b>Галузь знань, спеціальність, спеціалізація</b>	<b>Характеристика навчальної дисципліни</b>
Кількість кредитів, відповідних ECTS: <b>3</b>	Галузь знань 07 Управління та адміністрування	Дисципліна <b>вибіркова</b>
		Рік підготовки: <b>1</b>
Модулів: <b>1</b>	Спеціальність 075 Маркетинг	Семестр: <b>1</b>
		Лекції (теоретична підготовка): <b>18 годин</b>
Змістових модулів: <b>1</b>		Семінари: <b>0 годин</b>
		Практичні: <b>20 годин</b>
Загальна кількість годин: <b>90</b>	Спеціалізація Маркетинг	Самостійна робота: <b>48 годин</b>
Тижневих годин: <b>2</b>		Вид контролю: <b>залік</b>

**1. ПРОГРАМА**  
**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1**  
**ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН**

**ТЕМА 1. Вступ.** Історія лідерства та видатні лідери минулого й сьогодення. Стилi та види лідерства. Еволюція теорій лідерства. Порівняння менеджменту та лідерства.

**ТЕМА 2.** Функції та типологія лідерів. Відмінні характеристики лідерів.

**ТЕМА 3.** Комунікації та вплив у лідерстві. Основні етапи та складники комунікаційного процесу. Перешкоди комунікацій. Емоційний інтелект.

**ТЕМА 4.** Управління конфліктами. Природа конфлікту та управління конфліктною ситуацією. Види конфліктів. Наслідки конфліктів для організації. Основні причини конфліктів. Загальні правила управління конфліктами.

**ТЕМА 5.** Соціоніка і лідерство. Поняття і значення соціоніки. Типи особистості та методики їх визначення.

**ТЕМА 6.** Управління часом, пріоритетами та змінами. Прийняття рішень.

**ТЕМА 7.** Командна робота. Цілепокладання.

Тема	Усього годин	Кількість годин			
		Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	МКР
<b>Тема 1</b> Історія лідерства та видатні лідери минулого й сьогодення. Стилi та види лідерства. Еволюція теорій лідерства. Порівняння менеджменту та лідерства	14	2	4	8	
<b>Тема 2.</b> Функції та типологія лідерів. Відмінні характеристики лідерів	10	2	2	6	

<b>Тема 3.</b> Комунікації та вплив у лідерстві. Основні етапи та складники комунікаційного процесу. Перешкоди комунікацій. Емоційний інтелект	16	4	4	8	
<b>МКР № 1</b>	2				2
<b>Тема 4.</b> Управління конфліктами. Природа конфлікту та управління конфліктною ситуацією. Види конфліктів. Наслідки конфліктів для організації. Основні причини конфліктів. Загальні правила управління конфліктами	8	2	2	4	
<b>Тема 5.</b> Кризове лідерство. Креативне мислення як запорука успіху маркетолога. Управління стресом. Позитивне мислення	8	2	2	4	
<b>Тема 6.</b> Соціоніка і лідерство. Поняття і значення соціоніки. Типи особистості, та методики їх визначення	10	2	2	6	
<b>ТЕМА 7.</b> Управління часом, пріоритетами та змінами	10	2	2	6	
<b>ТЕМА 8.</b> Командна робота. Цілепокладання	10	2	2	6	
<b>МКР № 2</b>	2				2
<b>Усього годин</b>	<b>90</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>48</b>	<b>4</b>

## 2. Опрацювання тем, які не викладаються на аудиторних заняттях

№ теми	Назва теми та окремих питань з неї, винесених на самостійне вивчення	Обсяг годин	Рекомендована література	Вид контролю
1	Лідерство в освіті Особливості сучасного лідерства	2	12	Усне опитування
2	Форми влади та стилі лідера 1. Вплив та влада, їх основні характеристики, відмінність та подібність між ними 2. Експертна влада. Еталонна влада. Законна (традиційна) влада	2	3, 5, 6, 7, 17, 21, 22	
4	Комунікації в лідерстві 1. Сутність та значення ділових переговорів 2. Основні правила та методи ведення переговорів	4	1, 5, 12, 13, 14,15	
5	1. Внутрішньоособистісний конфлікт. Міжособистий конфлікт 2. Міжгрупова поведінка і конфлікт	4	3, 7, 9, 12, 14	
6	Соціоніка і лідерство 1. Характеристика типів особистості 2. Алгоритм побудови моделі «А»	2	2, 3, 8, 9, 18	Тестування
7	Основні складники лідерського потенціалу 1. Найбільш типові риси для ефективного лідерства 2. Основні моделі лідерства	2	3,5,10, 14,17,22, 24,25	Усне опитування
8	Самоменеджмент Прийняття рішень	2	3, 8, 9, 18	

9.	Філософія лідерства-служіння	2	27	
	Усього	20		

### 3. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ КОНТРОЛЮ

1. Розкрийте історичні витоки лідерства.
2. Які ви знаєте теорії лідерства.
3. Опишіть відмінності між лідером і керівником.
4. Опишіть стилі лідерства та види лідерів, риси успішних лідерів.
5. Яким має бути ефективне спілкування маркетолога? Поясніть значення впливу для маркетолога-лідера. Які найбільш дієві форми переконання та впливу ви знаєте?
6. Розкрийте поняття «вербальні та невербальні комунікації».
7. Які перешкоди для ефективного спілкування у професійній діяльності маркетолога ви знаєте? Які способи усунення цих перешкод ви знаєте?
8. Опишіть, що таке емоційний інтелект та яка його функція у професійному спілкуванні маркетолога.
9. Опишіть природу конфлікту, види та причини конфліктів та їх наслідки для організації.
10. Розкрийте загальні правила управління конфліктами.
11. Розкрийте поняття «кризове лідерство» та як лідер має діяти в ситуації кризи.
12. Розкрийте поняття «креативне мислення» та його роль у професійній діяльності маркетолога.
13. Розкрийте техніки управління стресом. Що таке позитивне мислення та чому воно важливе для успіху фахівця-маркетолога?
14. Які методики визначення особистості ви знаєте. Опишіть типи відносин між різними типами особистості.
15. Чому тайм-менеджмент важливий для ефективної діяльності маркетолога-лідера? Які техніки управління часом ви знаєте?
16. Що таке управління пріоритетами та які техніки управління пріоритетами ви знаєте?
17. Як правильно коригувати напрям діяльності організації, модифікувати поведінку її працівників та самого себе в умовах змін?
18. Що таке командна робота? Яких правил необхідно дотримуватися кожному члену команди, щоб спільна робота була ефективною?
19. Яку роль відіграє цілепокладання в професійній діяльності маркетолога? Які вміння з визначення та коригування цілей ви знаєте?

## 5. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна (базова)

1. Авидон И., Гончукова О. Тренинги ведения переговоров: материалы для подготовки и проведения. Санкт-Петербург: Речь, 2008. 192 с.
  2. Адаир Д. Психология лидерства. Москва: ЭКСМО, 2005. 352 с.
  3. Арбузова Е. Н., Анисимов А. И., Шатровой О. В. Практикум по психологии общения. Санкт-Петербург: Речь, 2008. 272 с.
  4. Орлов О. С. Введение в коммуникационный менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов. Москва: Гардарики, 2005. 368 с.
  5. Гірняк О. М, Лозановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навчальний посібник для студентів вищих учбових закладів освіти. К.: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ – 2000», 2003. 336 с.
  6. Джон Максвелл. 21 беззаперечний закон лідерства. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 320 с.
  7. Дитлс Р. Парадигма лидерства. URL: <http://hyperity.km.ru>
  8. Ермакова Ж. А. Лидерство как социально-психологический феномен. Москва: 2002. URL: <http://psyword.ru/students/texts/liderstvo.html>].
  9. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. К.: Т-во «Знання». 2002. 311 с.
  10. Осовська Г. В., Косовський О. А. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Кондор, 2005. 860 с.
  11. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления / Т. Ю. Анопченко и др. Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. 380 с.
  12. Романовський О. Г, Гура Т. В., Резнік С. М., Панфілов Ю. І., Черкашин А. І., Костиря І. В., Бондаренко В. В. Формування лідерської позиції майбутніх інженерів у закладах вищої технічної освіти. Харків: НТУ«ХП», 2017. 143 с.
  13. Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. Санкт-Петербург: Речь, 2008. 208 с.
  14. Федотова М. Г. Коммуникационный менеджмент: учеб. пособие. Омск: Изд-во ОмГТУ, 2006. 76 с.
- Додаткова:**
15. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Основи менеджменту: практикум: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 524 с.
  16. Бубличенко М. М. Практическое НЛП: руководство для самостоятельных занятий. Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. 253 с.
  17. Голд С. Секретное руководство по расшифровке жестов, поз, мимики. Я читаю ваши мысли. Москва: АСТ, 2008. 314 с.
  18. Завадський Й. С. Менеджмент: Management: у 3 т. Т. 1. 3-є вид., доп. К.: Вид-во Європ. ун-ту. 2001. 542 с.
  19. Завадський Й. С. Менеджмент: підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: у 2 т. Т. 2. К.: Вид-во Європ. ун-ту. 2003. 640 с.



20. Кузнецов И. Н. Язык мимики и жестов. Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. 251 с.
21. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е изд. Москва: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 672 с.
22. Осовська Г. В. Основи менеджменту: навчальний посібник для студентів ВНЗ. К.: Кондор, 2003. 556 с.
23. Осовська Г. В., Копитова І. В. Основи менеджменту. Практикум: навчальний посібник. К.: Кондор, 2005. 581 с.
24. Читать человека – как книгу / сост. Е. К. Знак. Минск: ПП «МЕТ»; Москва: АОЗТ «ЭКСМО», 1995. 343 с.
25. Шапарь В. Б. Мастерство общения в любой ситуации. Харьков: Книжный Клуб «Клуб Семейного Досуга», 2007. 320 с.
26. Робоча навчальна програма «Лідерство-служіння» Київського Університету ім. Бориса Гринченка. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/8812>

## Тренінг для викладачів

## «ProLeader»

Мета – розширити уяву викладачів про лідерство та сформувати в них компетенції лідерства. Цільова група: викладачі, що здійснюють підготовку майбутніх маркетологів за програмою 075 «Маркетинг».

Кількість учасників: 18 викладачів.

Тривалість: 30 годин, з них 12 год. – практичні заняття, 16 годин – самостійна робота, 2 години – підсумкові контрольні завдання.

Таблиця Ш.1

Теми	Результати навчання	Методи навчання	Самостійна робота. Методи оцінювання результатів навчання
<p>День 1. «Про лідерство»</p>	<p><i>Розуміння</i> феномену лідерства та його походження, стилів та видів лідерства, особливостей сучасного лідерства. <i>Вміння</i> розрізняти та застосувати різні стилі лідерства в різних ситуаціях, охарактеризувати особистість сучасного лідера володіти навичками ефективного планування, тайм-менеджменту, соціоніки, конфліктології, емпатії, емоційного інтелекту</p>	<p>Групові практичні заняття</p>	<p>Ознайомлення з рекомендованою літературою. Індивідуальні завдання «Які суспільні вимоги висуваються до сучасного лідера?», «Лідерство у повсякденному житті»</p> <p>Контрольна робота</p>

<p>День 2. «Сучасний викладач-лідер»</p>	<p><i>Розуміння</i> компетенцій сучасного вчителя-лідера, лідерства у сфері освіти, концепції лідерства-служіння. <i>Вміння</i> визначати ситуації, у яких доречно проявити ці лідерські компетенції, розуміти особливості лідерства у сфері освіти</p>	<p>Лекція-презентація</p> <p>Групові практичні заняття</p>	<p>Індивідуальні завдання «Кодекс честі вчителя-лідера», «Яким має бути лідер майбутнього у сфері освіти». Подивитися фільм «Спілка мертвих поетів» та відповісти на запитання.</p> <p>Контрольна робота</p>
--	---	--	--

### День 1.

Зміст: учасники виконують групові практичні завдання «Які суспільні вимоги висуваються до сучасного лідера?», «Лідерство у повсякденному житті». Відбувається дискусія.

### День 2.

#### Блок 1. «Сучасний викладач-лідер»

Мета: скласти портрет сучасного викладача-лідера.

#### *Вправа 1.* Мозковий штурм «Сучасний викладач-лідер»

Зміст: учасники пишуть на папері 10 рис викладача-лідера, потім у підгрупах 4 – 5 осіб виділяють 7 компетенцій. Потім тренер збирає папери з компетенціями та озвучує по черзі з метою виділити групу найважливіших. Учасники дискутують, та якщо більшість погоджується, компетентність записується тренером на фліп-чарті. Таким чином виділяється структура лідерських компетенцій. Далі учасники мають оцінити свою здатність бути лідером за наведеною методикою.

Лекція-презентація «10 порад як убити лідера в студентів»

### *Вправа 2. «Показники прояву компетенцій викладача-лідера»*

Зміст: учасники працюють у підгрупах. Завдання: визначити 5 показників прояву компетенцій викладача-лідера. Більшістю учасників були виділені такі:

- орієнтованість на результат – викладач визначає очікувані результати діяльності студентів;
- аналітичне мислення – розглядає та узагальнює інформацію з різних джерел, аналізує різні підходи до проблеми;
- управління людськими ресурсами – виявляє індивідуальний підхід, ураховуючи різний рівень підготовки студентів, їхні здібності й уподобання, мотивує студентів, уміє правильно будувати відносини з колективом, гнучкий у поведінці, добре сприймає критику й керує конфліктами;
- ефективна комунікація – чітко та логічно висловлює свої думки в усній та письмовій формі, ставить чіткі завдання;
- безперервна самоосвіта – постійне самонавчання та вдосконалення себе як особистості, здатен до рефлексії, емпатії, опановує сучасні методи навчання та інші.

Потім учасники презентують опрацьоване та обґрунтовують свою думку. Відбувається дискусія.

### *Вправа 3. «Прояви показників лідерства у власній професійній діяльності»*

Зміст: учасники мають із власного професійного доступу описати ситуації, у яких проявлялись визначені лідерські компетенції.

Лекція-презентація «10 порад як убити лідера в студентів»

Обговорення лекції-презентації.

## **Блок 2. Лідерство в освіті**

Лекція-презентація «Психологія лідерства в освіті та лідерство-служіння».

Європейські дослідники відзначають, що освітнє лідерство дуже сильно відрізняється від лідерства в будь-якій іншій сфері: бізнесі, управлінні, політиці тощо. Педагогічне та науково-педагогічне середовище має низку особливостей, через які в ній не діють правила та принципи, що можна віднести до звичайного «управлінського» лідерства. Це пов'язано з кількома особливостями працівників сфери освіти та науки (слайд 1).

*Диспут:* викладачам пропонується порівняти вимоги, які висуваються до лідера в бізнес-організації та в освіті / науці.

*Завдання:* викладачі дивляться Ted-talk К. Робінсона «Зміна освітньої парадигми» та дискутують про побачене.

*Завдання:* учасникам пропонується озвучити принципи лідерства-служіння, навести приклади відомих «служителів».

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Статті в наукових фахових виданнях України:*

1) **Казакевич О. І.** Сучасні імовірнісні підходи до лідерства та їх впровадження у закладах вищої освіти. *Вісник Університету ім. Альфреда Нобеля*. 2020. № 1. С. 43–51.

2) **Казакевич О. І.** Лідерська компетентність майбутніх маркетологів як сучасний міждисциплінарний феномен. *Інноваційна педагогіка*. 2020. № 21. С. 90–94.

3) **Казакевич О. І.** Діагностика вихідного рівня сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Педагогіка і психологія*. № 1 (21). Дніпро, 2021. С. 148–157.

4) **Казакевич О. І.** Компонентно-структурний аналіз лідерської компетентності маркетологів. *Неперервна педагогічна освіта: теорія і практика*. 2021. № 1 (66). С. 14–18.

5) **Казакевич О. І.** General description of technology for future marketologist leadership competence formation. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені Ушинського*. № 3 (136). Одеса. 2021. С. 29–37.

*Статті в наукових нефахових виданнях України:*

6) **Казакевич О. І.** To the priority of marketologist leadership competence of Dnipro state agrarian and economic university students in innovative education practices. *Сучасна педагогіка та лінгводидактика ДДАЕУ*. Дніпро : ДДАЕУ, 2022. С. 43–53.

*Статті в періодичних виданнях зарубіжних країн:*

7) **Proshkin V. V., Kazakevych O. I.** Implementation of pedagogical technology for future marketologist leadership competence formation into the practice of university education. *Colloquium-journal*. № 25 (112). Warsaw, 2021. P. 16–19.

*Статті у виданнях, що індексуються у наукометричних базах даних:*

8) **Yuliia Rudenko, Olha Naboka, Larysa Korolova, Khana Kozhukhova, Olena Kazakevych, Olena Semenikhina.** Online learning with the eyes of teachers and students in educational institutions of Ukraine. *TEM Journal*. Volume 10, Issue 2, 2021. С.922–931 (**Scopus**).

*Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

9) **Казакевич О.І.** Leadership in higher education. *Сучасна вища освіта: проблеми та перспективи: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (19 березня 2020 р., м. Дніпро)*. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. С. 14–17.

10) **Казакевич О.І.** Феномен міждисциплінарності у сучасній вищій освіті. *Підготовка фахівців на шляху до євроінтеграції: проблеми та перспективи: матеріали XIV Міжвузівської науково-практичної конференції (березень 2020 р., м. Дніпро)*. Дніпро: ДДАЕУ, 2020. С. 105–107.

11) **Казакевич О.І.** The role of personality component in future marketologist leadership competence formation. *Підготовка фахівців на шляху до євроінтеграції: проблеми та перспективи: матеріали XV Міжвузівської науково-практичної конференції (15 березня 2021 р., м. Дніпро)*. Дніпро: ДДАЕУ, 2021. С. 35–37.

12) **Казакевич О.І.** Професіограма маркетолога актуалізована питанням лідерської компетентності. *Перспективні напрями розвитку сучасних педагогічних і психологічних наук: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (12–13 лютого 2021р., м. Харків)*. Харків: Східноукраїнська організація «Центр педагогічних досліджень». 2021. С. 63–65.

13) **Казакевич О.І.** Motivational component of future marketing analysts leadership competence. *Сучасна вища освіта: перспективні та пріоритетні напрями наукових досліджень: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і науковців (25 березня 2021 р., м. Дніпро)*. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля. 2021. С. 9–13.

14) **Козакевич О.І.** Міждисциплінарна інтеграція дисциплін у професійній підготовці здобувачів вищої освіти. *Теоретичні та практичні питання аграрної науки: матеріали міжнародної науково-практичної конференції до 100-річчя Дніпровського державного аграрно-економічного ун-ту. Ч. 2. (18 травня 2022р., м. Дніпро).* Дніпро: ДДАЕУ, 2022 . С. 20–21.

15) **Козакевич О.І.** To the effectiveness of pedagogical technology for future marketologist leadership competence formation in the process of interdisciplinary training. *Традиції та новації у сфері педагогіки та психології: матеріали міжнародної науково-практичної. Конференції (4–5 лютого 2022 р., м. Київ).* Київ: Таврійський університет В. І. Вернадського, 2022. С. 99–103.

16) **Козакевич О.І.** SWOT-аналіз проблеми формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки. *Підготовка фахівців на шляху до Євроінтеграції: проблеми та перспективи: матеріали I Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (14 квітня 2022 р., м. Дніпро).* Дніпро: ДДАЕУ, 2022. С. 96.



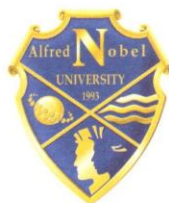
### **Відомості про апробацію результатів дисертації**

1. Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та науковців «Сучасна вища освіта: перспективні та пріоритетні напрями наукових досліджень» (19 березня 2020 р., Дніпро);
2. II Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та науковців «Сучасна вища освіта: перспективні та пріоритетні напрями наукових досліджень» (25 березня 2021 р., Дніпро);
3. Міжнародна науково-практична конференція «Перспективні напрями розвитку сучасних педагогічних і психологічних наук» (12–13 лютого 2021р., Харків);
4. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасна наука: стан, проблеми, перспективи» (14–15 квітня 2021 р., Старобільськ);
5. Міжнародна науково-практична конференція «Традиції та новації у сфері педагогіки та психології» (4–5 лютого 2022 р., м. Київ);
6. Міжнародна науково-практична конференція до 100-річчя Дніпровського державного аграрно-економічного університету «Теоретичні та практичні питання аграрної науки» (18 травня 2022 р, Дніпро);
7. Міжнародна науково-практична онлайн-конференція «Освітологія–2022». Якість університетської освіти: міждисциплінарний дискурс» (20 квітня 2022 р., Київ).
8. XIV Міжвузівська науково-практична конференція «Підготовка фахівців на шляху до євроінтеграції: проблеми та перспективи» (березень 2020 р., Дніпро);
9. XV Міжвузівська науково-практична конференція «Підготовка фахівців на шляху до євроінтеграції: проблеми та перспективи» (15 березня 2021 р., Дніпро);
10. II Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми педагогічної освіти: новації, досвід та перспективи» (Запоріжжя, 2021);
11. I Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «До

100-річчя заснування ДДАЕУ» (Дніпро, 2022).

12. Всеукраїнська науково-практична конференція «Педагогіка сучасності: виклики і перспективи цифрової доби» (Переяслав, 2022).

УНІВЕРСИТЕТ  
імені  
АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ



ALFRED NOBEL  
UNIVERSITY

вул. Січеславська Набережна, 18, м. Дніпро, Україна, 49000  
тел. +38 (056) 370-36-26, fax.: +38 (0562) 31-20-33  
e-mail: info@duan.edu.ua, duan.edu.ua

18, Sicheslavs'ka Naberezhna Str., Dnipro, 49000, Ukraine  
tel.: +38 (056) 370-36-26, fax.: +38 (0562) 31-20-33  
e-mail: info@duan.edu.ua, duan.edu.ua

№ 121/3 від 12.05.2022

**ДОВІДКА  
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ  
РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

**Казакевич Олени Ігорівни**

**на тему «Формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки» на здобуття ступеня доктора філософії у галузі 01 Освіта за спеціальністю 015 – Професійна освіта (за спеціалізаціями)**

Результати дисертаційного дослідження О. І. Казакевич було впроваджено в процес підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня зі спеціальності 075 «Маркетинг» у 2019-2021 навчальних роках.

Розробки автора було впроваджено в освітній процес. Проведено низку лекцій: лекція-дискусія «Лідерська компетентність в діяльності маркетолога», лекція з мультимедійним супроводом «Лідерство: минуле та сьогодення», лекція-дискусія «Моя суперкоманда». Проведено практичні заняття «Цілепокладання у професійній діяльності маркетолога», «Прийняття рішень як цілеспрямувальна функція маркетолога лідера», «Thinking positively», семінар-дискусію «Видатні лідери, які мене надихають», вебінар «Підвищення конкурентоздатності маркетолога», тренінги «Самоменеджмент маркетолога», «Професійна взаємодія маркетолога».

Урізноманітнено форми реалізації позааудиторного навчання, зокрема проведено засідання дискусійного клубу «Сучасний лідер-маркетолог», брейн ринг, тренінг для викладачів «ProLeader».

Презентований і апробований на практиці авторський курс «Лідерство в професійній діяльності маркетолога», надані навчальні матеріали для викладачів ЗВО для підготовки маркетологів (проекти, вправи, кейси, рольові та ділові ігри).

О. І. Казакевич апробувала основні результати дослідження в статтях «Віснику університету імені Альфреда Нобеля» (2020, 2021 рр.), у межах Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та науковців «Сучасна вища освіта: перспективні та пріоритетні напрями наукових досліджень» (2020, 2021 рр.).

Уважаємо, що запропоновані О.І. Казакевич практичні й методичні напрацювання щодо формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки, сприяють ефективному формуванню зазначеної компетентності, є актуальними й доцільними для впровадження у практичну діяльність закладів вищої освіти.

Проректор з наукової діяльності

Анна СТЕПАНОВА

УНІВЕРСИТЕТ СЕРТИФІКОВАНО ТА АКРЕДИТОВАНО МІЖНАРОДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ  
THE UNIVERSITY HAS BEEN CERTIFIED AND ACCREDITED BY INTERNATIONAL ORGANIZATIONS





Україна

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Державний вищий навчальний заклад

«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

імені Вадима Гетьмана»

03057, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1. Тел.: (044) 456-50-55, (044) 371-61-19, mail: office@kneu.edu.ua

12.05.2022 № 1/05

На № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА  
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ  
РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ  
Казакевич Олени Ігорівни**

**на тему «Формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів у процесі міждисциплінарної підготовки»,  
поданої на здобуття ступеня доктора філософії у галузі 01 Освіта за спеціальністю 015 – Професійна освіта (за спеціалізаціями)**

Складена довідка засвідчує, що О. І. Казакевич на базі ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» протягом 2019-2021 років проводилася експериментальна робота з перевірки ефективності педагогічної технології формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів в процесі міждисциплінарної підготовки.

Викладачі кафедри педагогіки та психології були ознайомлені зі спецкурсом Казакевич О.І. «Лідерство в професійній діяльності маркетолога», спрямованим на формування та розвиток практичних умінь щодо лідерської компетентності майбутніх маркетологів, а також тренінгом для викладачів «ProLeader». Також автором було презентовано пакет діагностичних матеріалів для визначення рівня сформованості лідерської компетентності майбутніх маркетологів. Надано методичні матеріали для практичних занять, завдання для самостійної роботи студентів, інструкції.

Результати дослідження О. І. Казакевич використовуються при викладанні низки дисциплін психолого-педагогічної підготовки, зокрема тренінг-курсу «Лідерство та командоутворення», «Спілкування та взаємодія у навчанні», «Психологія взаємодії», «Психологія інноваційного лідерства», «Управління проектною діяльністю в освіті» та інші. Також наукові здобутки автора враховуються при проведенні тренінг-курсу для викладачів КНЕУ «Формування у студентів компетентностей XXI століття».

Впровадження розробок О. І. Казакевич сприяло розширенню та поглибленню знань викладачів із розвитку лідерської компетентності студентів в процесі міждисциплінарної підготовки. Результати дослідження доцільно також впроваджувати у практику інших університетів України.

Проректор з науково-педагогічної роботи



Анатолій КОЛОТ

040923



Міністерство освіти і науки України  
 ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 49009, м. Дніпро, вул. Сергія Єфремова 25,  
 тел. (056) 744-81-32, факс (056) 744-08-67, 744-53-03  
 E-mail: [info@dsau.dp.ua](mailto:info@dsau.dp.ua) Web: [www.dsau.dp.ua](http://www.dsau.dp.ua) Код ЄДРПОУ 00493675

02.05.2022 № 44-11-292

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

013059

Спеціалізованій вченій раді

ДОВІДКА

про впровадження основних результатів  
 дисертаційної роботи в освітній процес  
 аспірантки кафедри інноваційних технологій з  
 педагогіки, психології та соціальної роботи  
 Університету імені Альфреда Нобеля  
 Казакевич Олени Ігорівни

Дніпровський державний аграрно-економічний університет засвідчує, що теоретичні і методологічні засади формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів в процесі міждисциплінарної підготовки викладені в дисертаційному дослідженні Казакевич Олени Ігорівни на здобуття наукового ступеня доктора філософії знайшли відображення в матеріалах лекцій та практичних занять з наступних дисциплін: «Вступ до фаху», «Іноземна мова за професійним спрямуванням», «Інтерактивний маркетинг», «Історія економіки та економічної думки», «Маркетинг інновацій», «Паблік рилейшнз», «Теорія мотивації». Результати дослідження О. І. Казакевич відображено у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій: XIV Міжвузівська науково-практична конференція «Підготовка фахівців на шляху до євроінтеграції: проблеми та перспективи» (Дніпро, 2020); XV Міжвузівська науково-практична конференція «Підготовка фахівців на шляху до євроінтеграції: проблеми та перспективи» (Дніпро, 2021), I Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «До 100-річчя заснування ДДАЕУ» (Дніпро, 2022), Міжнародна науково-практична конференція «Теоретичні та практичні питання аграрної науки» (Дніпро, 2022). Результати та висновки виконаної роботи обговорено й позитивно оцінено на засіданнях кафедри (упродовж 2019-2022 рр.).

Ректор



Анатолій КОБЕЦЬ

Класичний  
Приватний  
Університет



CLASSIC  
PRIVATE  
UNIVERSITY

Україна, 69002 тел. (061) 787-33-96  
м. Запоріжжя, (061) 764-67-50  
Жуковського, 70 "Б" факс (061) 228-07-78

70 "B", Zhukovskogo st., tel. (061) 787-33-96  
69002 Zaporizhja, (061) 764-67-50  
UKRAINE fax (061) 228-07-78

№ 15/2

“ 18 ” 05. 20 22 р.

**ДОВІДКА  
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ  
РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

**Казакевич Олени Ігорівни**

**на тему «Формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів в процесі міждисциплінарної підготовки»,  
поданої на здобуття ступеня доктора філософії у галузі 01 Освіта за спеціальністю  
015 – Професійна освіта (за спеціалізаціями)**

Протягом 2019 – 2021 рр. на базі Класичного приватного університету Казакевич О.І. проведено експериментальне дослідження з проблеми формування лідерської компетентності майбутніх маркетологів в процесі міждисциплінарної підготовки. В експерименті брали участь здобувачі освіти, науково-педагогічні працівники університету, експерти з маркетингу.

Основні практичні розробки Казакевич О.І. були використані в освітньому процесі закладу вищої освіти. Проведено вебінар «Підвищення конкурентоспроможності маркетолога», лекцію-дискусію «Лідерська компетентність у діяльності маркетолога», практичні заняття «Інформаційні системи як засоби формування лідерської компетентності маркетологів», «Прийняття рішень як цілеспрямувальна функція маркетолога-лідера», семінар «Кризове лідерство».

Розроблено та впроваджено дисципліну за вибором «Лідерство в професійній діяльності маркетолога», метою якої є формування у студентів комплексу теоретичних знань і практичних навичок лідерської діяльності.

Результати дослідження О.І. Казакевич доцільно впроваджувати у практику закладів вищої освіти, які здійснюють підготовку майбутніх маркетологів.

Ректор



Віктор ОГАРЕНКО