

УДК 378-057.212

[https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7\(25\)-879-888](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7(25)-879-888)

**Швардак Маріанна Василівна** доктор педагогічних наук, професор; професор кафедри педагогіки дошкільної, початкової освіти та освітнього менеджменту, Мукачівський державний університет, <https://orcid.org/0000-0002-9560-9008>

**Іванова Вікторія Вікторівна** доктор педагогічних наук, професор; професор кафедри дошкільної та спеціальної освіти, Мукачівський державний університет, <https://orcid.org/0000-0003-3954-9407>

## ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ЗАСОБАМИ АКМЕОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ

**Анотація.** З'ясовано, що підвищення якості фахової підготовки майбутніх менеджерів є пріоритетним завданням сучасного закладу вищої освіти, вирішення якого можливе саме засобами акмеологічного підходу, який визначає продуктивність процесу саморозвитку, реалізації потенційних можливостей майбутніх менеджерів, перспективи їхнього кар'єрного росту. У статті розкрито сутність акмеологічного підходу, визначено його міждисциплінарні зв'язки. Розглядаючи аксіологічний підхід через призму професійної підготовки майбутніх менеджерів, визначено основні його цілі, зокрема: сприяти розвитку особистості до вершин її професійного становлення; допомогти майбутнім менеджерам розкрити свій професійний та особистісний потенціал, досягти успіху в кар'єрі; підвищити рівень професійної майстерності та компетентності фахівців; створити умови для самореалізації та саморозвитку особистості в професійній сфері.

Розкрито особливості акмеологічного підходу до професійної підготовки майбутніх менеджерів. Визначено принципи, на яких ґрунтується професійна підготовка майбутніх менеджерів на засадах акмеології (індивідуалізації, активності, самостійності, практичної орієнтованості, комплексності, безперервності, акмеологічності). Виокремлено ефективні методи і форми професійної підготовки майбутніх менеджерів засобами акмеологічного підходу. Детально проаналізовано переваги та недоліки акмеологічної підготовки. Виокремлено фактори досягнення майбутніми менеджерами стану «акме». З'ясовано, що використання акмеологічного підходу в сучасній вищій професійній освіті є дуже важливим, оскільки це посилює професійну мотивацію майбутніх менеджерів-економістів, стимулює розвиток їхнього



творчого потенціалу, дає можливість виявляти та використовувати ресурси особистості для досягнення успіху в професійній діяльності.

**Ключові слова:** акмеологія, акмеологічний підхід, професійна підготовка, майбутні менеджери.

**Shvardak Marianna Vasylivna** Doctor of Pedagogical Sciences, Professor; professor of the department of pedagogy of preschool, primary education and educational management, Mukachiv State University, <https://orcid.org/0000-0002-9560-9008>

**Ivanova Viktoriya Viktorivna** Doctor of Pedagogical Sciences, Professor; professor of the department of preschool and special education, Mukachiv State University, <https://orcid.org/0000-0003-3954-9407>

## **PROFESSIONAL TRAINING OF FUTURE MANAGERS USING ACMEOLOGICAL APPROACH**

**Abstract.** It was found that improving the quality of professional training of future managers is a priority task of a modern institution of higher education, the solution of which is possible precisely by means of an acmeological approach, which determines the productivity of the process of self-development, realization of potential opportunities of future managers, and prospects for their career growth. The article reveals the essence of the acmeological approach, defines its interdisciplinary connections. Considering the axiological approach through the prism of professional training of future managers, its main goals are determined, in particular: to promote the development of the individual to the heights of his professional formation; help future managers to reveal their professional and personal potential, achieve success in their careers; to increase the level of professional skill and competence of specialists; create conditions for self-realization and self-development of the individual in the professional sphere.

The peculiarities of the acmeological approach to the professional training of future managers are revealed. The principles on which the professional training of future managers is based on the principles of acmeology (individualization, activity, independence, practical orientation, complexity, continuity, acmeology) are defined. Effective methods and forms of professional training of future managers by means of the acmeological approach are singled out. The advantages and disadvantages of acmeological training are analyzed in detail. Factors for future managers to achieve the state of "acme" are highlighted. It was found that the use of the acmeological approach in modern higher professional education is very important, as it strengthens the professional motivation of future managers-economists, stimulates the development of their creative potential, makes it possible to identify and use personal resources to achieve success in professional activities.



**Keywords:** acmeology, acmeological approach, professional training, future managers.

**Постановка проблеми.** Проблема підготовки нової генерації менеджерів, здатних позитивно впливати на трудовий колектив, проектувати та успішно реалізувати управлінську діяльність відповідно до нових вимог, а відтак – оперувати системою технологій менеджменту, є надзвичайно актуальною [4, с. 184].

В умовах сьогодення успішно розвивається науковий напрямок – акмеологія, який розглядає розвиток як постійне вдосконалення, а підсумком його є результат, досягнутий особистістю та суспільством. Підвищення якості фахової підготовки майбутніх менеджерів є пріоритетним завданням сучасного закладу вищої освіти, вирішення якого можливе саме засобами акмеологічного підходу, який визначає продуктивність процесу саморозвитку, реалізації потенційних можливостей майбутніх менеджерів, перспективи їхнього кар’єрного росту [2, с.156].

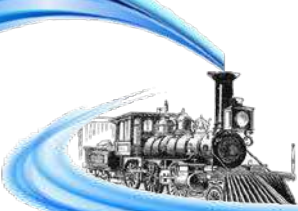
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі акмеології освіти та впровадженню акмеологічного підходу у систему професійної підготовки фахівців присвячено наукові праці О. Антонової, О. Бодальова, Н. Гузій, А. Деркача, О. Дубасенюк, Н. Завідонової, С. Калаур, Н. Кузьміної, С. Пальчевського, О. Пинзеник, Л. Рибалко, О. Шквир та ін. Водночас встановлено, що наукових досліджень у напрямі реалізації акмеологічного підходу до професійної підготовки майбутніх менеджерів недостатньо.

**Мета статті** - здійснити аналіз особливостей професійної підготовки майбутніх менеджерів засобами акмеологічного підходу.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз наукових розвідок показав, що акмеологічний підхід ґрунтується на ідеї про те, що кожна людина може досягти найвищого рівня розвитку у своїй професії, якщо вона буде до цього прагнути і активно розвивати свої здібності. У контексті нашого дослідження цей підхід передбачає те, що підготовка майбутніх менеджерів повинна бути спрямована не лише на набуття ними знань і навичок, професійних компетентностей, необхідних для роботи, але й на розвиток їх особистісних якостей, які допоможуть їм стати успішними лідерами.

Розглядаємо акмеологічний підхід як міждисциплінарну наукову орієнтацію, що досліджує закономірності, механізми та фактори, які сприяють розвитку людини на «акме» – вершині її професійного становлення [3]. Цей підхід виходить за межі традиційної психології, охоплюючи широкий спектр наук, таких як: психологія (вивчення особистісних якостей, мотивації, волі, емоцій та інших психологічних факторів, що впливають на професійний розвиток); педагогіка (розробка методів та форм навчання, які сприяють





розвитку акмеологічного потенціалу особистості); соціологія (дослідження соціальних умов та факторів, які впливають на професійну самореалізацію людини); фізіологія (вивчення впливу фізичного здоров'я та працездатності на професійну діяльність); медицина (розробка методів профілактики та лікування захворювань, пов'язаних з професійною діяльністю); менеджмент (вивчення принципів та методів управління, які сприяють розвитку акмеологічного потенціалу персоналу).

Акмеологічний підхід – це перспективний напрямок розвитку науки та практики, який має значний потенціал для вирішення проблем, пов'язаних з професійним становленням та самореалізацією майбутнього фахівця.

Розглядаючи аксіологічний підхід через призму професійної підготовки майбутніх менеджерів, визначимо основні його цілі: сприяти розвитку особистості до вершин її професійного становлення; допомогти майбутнім менеджерам розкрити свої професійний та особистісний потенціали, досягти успіху в кар'єрі; підвищити рівень професійної майстерності та компетентності фахівців; створити умови для самореалізації та саморозвитку особистості в професійній сфері [1].

Застосування акмеологічного підходу у процесі підготовки майбутніх менеджерів має такі особливості:

1. Орієнтація на досягнення «акме». «Акме» – це вершина професійного розвитку, що характеризується високою майстерністю, креативністю, самореалізацією та постійним самовдосконаленням. Акмеологічний підхід спрямований на те, щоб допомогти майбутнім менеджерам не лише оволодіти знаннями та навичками, необхідними для роботи, але й розвинути особисті якості, які сприятимуть їхньому досягненню «акме».

2. Індивідуалізація навчання. Кожна людина має свої індивідуальні особливості, здібності й таланти. Акмеологічний підхід передбачає врахування цих особливостей у процесі підготовки менеджерів. Це означає, що навчальні програми та методи навчання повинні бути адаптовані до потреб кожного здобувача, зокрема, майбутнього менеджера.

3. Активізація навчання. Акмеологічний підхід передбачає використання активних методів та технологій навчання, які стимулюють самостійність, творчість та ініціативність здобувачів.

4. Розвиток саморегуляції. Важливою складовою акмеологічного підходу є розвиток у майбутніх менеджерів навичок саморегуляції. Це означає, що вони повинні вміти ставити перед собою цілі, планувати свою роботу, контролювати її виконання та оцінювати свої результати.

5. Формування професійної ідентичності. Акмеологічний підхід також сприяє формуванню у майбутніх менеджерів професійної ідентичності. Це означає, що вони повинні усвідомлювати свою роль у професії, розуміти її цінність для суспільства та прагнути до постійного самовдосконалення.



Застосування акмеологічного підходу у процесі підготовки майбутніх менеджерів дозволяє: підвищити якість підготовки менеджерів; збільшити кількість менеджерів, які досягають «акме»; підвищити конкурентоспроможність українських підприємств на світовому ринку. Акмеологічний підхід є перспективним напрямком розвитку освіти менеджерів, який відповідає сучасним вимогам до фахівців [1].

Аналіз особливостей акмеологічного підходу, приводить нас до висновку, що професійна підготовка майбутніх менеджерів на засадах акмеології ґрунтується на принципах, які відрізняють його від традиційних підходів. Зокрема:

**1. Індивідуалізація.** Процес навчання має бути побудований з урахуванням індивідуальних особливостей кожного здобувача вищої освіти, зокрема, майбутнього менеджера.

**2. Активність та самостійність.** Майбутні менеджери – активні та самостійні учасники освітнього процесу, здобувачі знань та навичок. Принцип реалізується через застосування методів активізації навчання (зокрема, ділові та рольові ігри, кейси, проекти тощо).

**3. Практична орієнтованість.** Навчання повинно бути максимально наближеним до реальних та сучасних умов роботи менеджерів. Принцип реалізується засобами ситуативного моделювання, використання кейсів, екскурсій на підприємства та організації тощо.

**4. Комплексність.** Професійна підготовка майбутніх менеджерів повинна охоплювати не лише знання та навички, необхідні для роботи, але й особисті якості, важливі для успішного менеджменту в сучасних умовах. Це можуть бути лідерські якості, комунікабельність, командна робота, креативність тощо.

**5. Безперервність.** Процес розвитку менеджера не закінчується після завершення навчання у ЗВО, він повинен тривати впродовж усього його життя. Це може бути досягнуто фахівцем за допомогою програм підвищення кваліфікації, неформальної та інформальної освіти, участі в професійних спільнотах тощо.

**6. Акмеологічна спрямованість.** Професійна підготовка майбутніх менеджерів повинна бути спрямована на розвиток їх акмеологічного потенціалу. Це означає, що студенти повинні навчатися не лише тому, як виконувати свою роботу, але й тому, як досягти вершин у своїй професії.

**Дотримання цих принципів у процесі професійної підготовки майбутніх менеджерів дозволяє здійснювати підготовку кваліфікованих фахівців, здатних досягти успіху в будь-якій управлінській ситуації.**

Форми та методи акмеологічної підготовки майбутніх менеджерів спрямовані на всебічний розвиток особистісних і професійних якостей, що дозволяє досягати високого рівня фаховості та самореалізації.



Основні форми організації навчання включають інтерактивні лекції, які забезпечують активну взаємодію між викладачем і здобувачами, сприяючи глибокому засвоєнню матеріалу через опрацювання дискусійних питань. Практичні заняття дозволяють майбутнім менеджерам застосовувати теоретичні знання на практиці, розвиваючи критичне мислення та аналітичні навички.

Тренінги та майстер-класи, що проводяться досвідченими фахівцями, спрямовані на розвиток управлінських навичок, таких як лідерство, командна робота, комунікація та прийняття управлінських рішень [5]. Ці заходи надають майбутнім менеджерам можливість взаємодіяти з професіоналами, отримуючи цінні поради та зворотний зв'язок. Стажування та виробнича практика є невід'ємними складовими професійної підготовки, забезпечуючи студентам можливість застосовувати знання у реальних умовах підприємств, набуваючи практичного досвіду та розвиваючи професійні компетентності.

Проектна діяльність, що включає розробку та реалізацію студентами власних проєктів під керівництвом викладачів або наставників, сприяє розвитку творчого підходу, здатності до самостійної роботи, планування та управління проєктами. Використання ділових ігор та симуляцій дозволяє моделювати різні аспекти управлінської діяльності, відпрацьовуючи практичні навички у безпечному освітньому середовищі.

Наставництво і коучинг забезпечують індивідуальну підтримку майбутніх менеджерів у процесі їхнього професійного розвитку. Наставники та коучі допомагають визначати професійні цілі, розробляти плани розвитку, надають зворотний зв'язок та підтримують у подоланні професійних викликів. Техніки саморозвитку відіграють важливу роль у формуванні емоційної стійкості, самосвідомості та здатності до управління стресом.

Онлайн-курси, вебінари, віртуальні симуляції та інтерактивні онлайн-платформи забезпечують доступ до актуальних знань та дозволяють здобувачам розвивати цифрові компетентності, необхідні для ефективної управлінської діяльності у сучасному світі.

До методів акмеологічної підготовки також належать інтеграція теорії та практики через кейс-метод, що дозволяє майбутнім менеджерам аналізувати конкретні управлінські ситуації, розробляти рішення та обговорювати їх у групі. Це сприяє розвитку критичного мислення та навичок командної роботи. Ділові ігри є ефективним методом, що дозволяє моделювати різні аспекти управлінської діяльності та сприяє формуванню практичних навичок прийняття рішень, планування та організації.

Акмеологічний підхід включає методи саморефлексії та самооцінки, які сприяють розвитку здатності до самоконтролю, саморозвитку та самовдосконалення. Використання психологічних методів, таких як тренінги особистіс-





ного зростання та психотерапевтичні техніки, сприяє розвитку емоційної стійкості, самосвідомості та управління стресом.

Таким чином, форми та методи професійної підготовки майбутніх менеджерів засобами акмеологічного підходу є різноманітними та комплексними, забезпечуючи інтеграцію теоретичних знань із практичною діяльністю, розвиток особистісних і професійних якостей, здатність до саморозвитку та адаптацію до динамічних змін сучасного ринку праці.

Акмеологічна спрямованість підготовки майбутніх менеджерів є важливою інвестицією в майбутнє компаній та організацій. Менеджери, які пройшли акмеологічну підготовку, здатні досягти кращих результатів у роботі та зробити значний внесок у розвиток своїх компаній.

Професійна підготовка майбутніх менеджерів засобами акмеологічного підходу має низку суттєвих переваг, що сприяють формуванню висококваліфікованих фахівців, здатних досягати значних успіхів у своїй професійній діяльності. По-перше, акмеологічний підхід забезпечує цілісний розвиток особистості, інтегруючи особистісний і професійний розвиток. Це дозволяє майбутнім менеджерам не лише отримувати глибокі теоретичні знання, а й розвивати важливі особистісні якості, такі як лідерство, емоційну стійкість, самосвідомість і здатність до командоутворення, до самоконтролю. Такий підхід сприяє формуванню гармонійної, багатогранної особистості, здатної ефективно виконувати управлінські функції.

По-друге, акмеологічний підхід акцентує увагу на індивідуалізації навчання, враховуючи індивідуальні особливості, потреби та здібності кожного студента. Це забезпечується гнучкістю навчальних програм і методик, дозволяючи кожному здобувачеві вищої освіти розвиватися у власному темпі і відповідно до своїх можливостей. Індивідуалізація навчання сприяє більш глибокому засвоєнню матеріалу і розвитку особистісних якостей, що є важливими для успішної управлінської діяльності.

По-третє, акмеологічний підхід забезпечує інтеграцію теоретичних знань із практичною діяльністю, що досягається через використання різноманітних методів і форм навчання, таких як тренінги, ділові ігри, стажування та виробнича практика. Це дозволяє майбутнім менеджерам застосовувати отримані знання в реальних умовах, набувати практичного досвіду і розвивати професійні компетентності. Інтеграція теорії і практики сприяє глибшому розумінню сучасних професійних реалій і підготовці студентів до реальних викликів, з якими вони можуть зіткнутися в управлінській діяльності.

По-четверте, акмеологічний підхід сприяє розвитку мотивації до навчання та професійного розвитку. Створення умов для формування внутрішньої мотивації забезпечується через розвиток професійної ідентичності, розуміння значущості професії і особистих цілей. Це допомагає майбутнім менеджерам



усвідомити власні цілі і мотиви, що стимулює їх до активної участі в освітньому процесі і постійного самовдосконалення.

По-п'яте, акмеологічний підхід включає формування високих етичних стандартів і моральних цінностей, що є невід'ємною складовою професійної діяльності менеджера. Це сприяє розвитку відповідальності, чесності та справедливості у професійних відносинах, що є важливими для ефективного управління і побудови довірливих стосунків у колективі.

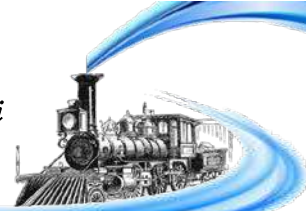
Нарешті, акмеологічний підхід забезпечує комплексний підхід до навчання, використовуючи міждисциплінарні знання та методики для всебічного розвитку особистості. Це включає елементи психології, соціології, педагогіки, фізіології, менеджменту, що дозволяє формувати професіоналів, здатних ефективно працювати у сучасному динамічному середовищі. Таким чином, професійна підготовка майбутніх менеджерів засобами акмеологічного підходу забезпечує високий рівень компетентності, готовність до постійного саморозвитку та адаптації до змін, що є ключовими факторами успіху у професійній діяльності.

Попри численні переваги, професійна підготовка майбутніх менеджерів засобами акмеологічного підходу має й певні недоліки, які можуть обмежувати її ефективність. Одним із основних недоліків є висока складність та трудомісткість реалізації акмеологічного підходу. Інтеграція різноманітних методів і форм навчання, таких як тренінги, ділові ігри, стажування, проєктна діяльність і коучинг, вимагає значних ресурсів, включаючи час, фінанси та кваліфікованих викладачів. Це може бути викликом для освітніх закладів, особливо в умовах обмеженого фінансування та дефіциту досвідчених фахівців.

Ще одним недоліком є необхідність індивідуалізації навчання, що може бути складним завданням у великих групах студентів. Викладачам важко приділити достатньо уваги кожному здобувачеві, враховуючи їхні індивідуальні потреби та особливості. Це може призвести до нерівномірного розвитку здобувачів і недостатньої реалізації потенціалу окремих осіб. Крім того, акмеологічний підхід вимагає високого рівня самосвідомості та мотивації від майбутніх менеджерів, що не завжди є гарантованим. Деякі студенти можуть не мати достатньої мотивації для активної участі в освітньому процесі та саморозвитку, що може знижувати ефективність підготовки.

Також існує проблема з оцінюванням ефективності акмеологічного підходу. Вимірювання успішності та прогресу студентів у межах цього підходу може бути складним через багатокомпонентність і суб'єктивність оцінювання особистісного та професійного розвитку. Це ускладнює об'єктивну оцінку результатів навчання і може призводити до різних інтерпретацій успішності майбутніх менеджерів.





Іншим недоліком є можлива перенасиченість навчальних програм. Включення великої кількості різноманітних методів і форм навчання може призвести до перевантаження студентів, що негативно впливає на їхній психологічний стан і здатність ефективно засвоювати матеріал. Високі вимоги до студентів щодо участі у тренінгах, проєктах і стажуваннях можуть викликати стрес і втому, що знижує мотивацію і продуктивність.

Крім того, застосування акмеологічного підходу вимагає постійного оновлення і адаптації навчальних програм до змінних умов ринку праці та нових управлінських технологій. Це потребує постійного професійного розвитку викладачів і внесення змін в освітні та навчальні, що може бути додатковим викликом для закладів вищої освіти.

Таким чином, незважаючи на численні переваги, професійна підготовка майбутніх менеджерів засобами акмеологічного підходу має і певні недоліки, пов'язані з високою складністю реалізації, необхідністю індивідуалізації навчання, труднощами в оцінюванні ефективності, можливою перенасиченістю програм та потребою постійного оновлення. Ці фактори вимагають уважного підходу до планування та реалізації акмеологічних програм, а також підтримки з боку закладу вищої освіти та викладачів.

Важливо зазначити, що недоліки акмеологічного підходу до підготовки майбутніх менеджерів не є непереборними. Завдяки подальшому розвитку акмеології та методики підготовки менеджерів на основі акмеологічного підходу ці недоліки можуть бути мінімізовані.

**Висновки.** Загалом, акмеологічний підхід до підготовки майбутніх менеджерів є перспективним напрямком, який може допомогти вирішити проблему дефіциту кваліфікованих кадрів у сфері менеджменту. Використання акмеологічного підходу в сучасній вищій професійній освіті є дуже важливим, оскільки це посилює професійну мотивацію майбутніх менеджерів, стимулює розвиток їхнього творчого потенціалу, дає можливість виявляти та використовувати ресурси особистості для досягнення успіху в професійній діяльності.

Дійшли до висновку, що за допомогою акмеологічного підходу у майбутніх менеджерів необхідно виробити звичку саморозвитку, самовдосконалення, самоосвіти і самоконтролю. Саме це і є основні фактори досягнення стану «акме». Однак для того, щоб ці акмеологічні фактори «діяли», необхідні сильні стимулюючі причини для майбутнього фахівця [2]. Такими можуть стати мотиви досягнення. Завдання викладача – допомогти майбутнім менеджерам у формуванні їхніх мотивів та потреб.

#### **Література:**

1. Калаур С. М., Олексюк Н. С. Доцільність використання акмеологічного підходу для самореалізації майбутнього фахівця. *Наукові записки. Серія «Психолого-педагогічні науки»*. Вип. 4. 2012. С. 83–86.



2. Служинська Л. Б. Акмеологічний підхід у процесі формування готовності у майбутніх менеджерів-економістів до професійної самореалізації. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету "Україна"*. 2012. № 5. С. 183–187.

3. Сучасні акмеологічні дослідження: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: колективна монографія / редкол. : В.О. Огнев'юк, С.О. Сисоева. Київ: ун-т ім. Б.Гринченка. 2016. 912 с.

4. Швардак М. В. Сучасні методологічні підходи формування готовності майбутніх керівників закладів освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту. *Вісник ЛНУ ім. Т. Шевченка. Сер. Педагогічні науки*. 2020. № 5(336). С. 184–195.

5. Shvardak M., Bozhynskyi N., Bozhynskyi B., Kondratenko N., Marchenko H. Features of Management Decisions by the Head of an Educational Institution, Their Assessment in the Conditions of Crisis. *Journal of Higher Education Theory and Practice*. 2021. Vol. 21(14). P. 127–135.

#### **References:**

1. Kalaur, S. M., Oleksiuk, N. S. (2012). Dotsilnist vykorystannia akmeolohichnoho pidkhodu dlia samorealizatsii maibutnoho fakhivtsia [The expediency of using the acmeological approach for self-realization of the future specialist]. *Naukovi zapysky. Seriia «Psykhologohopedahohichni nauky» [Proceedings. Series "Psychological and Pedagogical Sciences"]*, 4, 83–86. [In Ukrainian].

2. Sluzhynska, L. B. (2012). Akmeolohichniy pidkhid u protsesi formuvannia hotovnosti u maibutnikh menedzheriv-ekonomistiv do profesiinoi samorealizatsii [Acmeological approach in the process of formation of readiness of future managers-economists for professional self-realization]. *Zbirnyk naukovykh prats Khmelnytskoho instytutu sotsialnykh tekhnolohii Universytetu "Ukraina" [Collection of scientific papers of the Khmelnytskyi Institute of Social Technologies of the University "Ukraine"]*, 5, 183–187. [In Ukrainian].

3. Ohneviuk, V. O., Sysoeva, S. O. (2016). Suchasni akmeolohichni doslidzhennia: teoretyko-metodolohichni ta prykladni aspekty: kolektyvna monohrafiia [Modern acmeological research: theoretical-methodological and applied aspects: collective monograph]. 912 p. [In Ukrainian].

4. Shvardak, M. V. (2020). Suchasni metodolohichni pidkhody formuvannia hotovnosti maibutnikh kerivnykiv zakladiv osvity do zastosuvannia tekhnolohii pedahohichnoho menedzhmentu [Modern methodological approaches to the formation of the readiness of future heads of educational institutions to use pedagogical management technologies]. *Visnyk LNU im. T. Shevchenka. Ser. Pedahohichni nauky [Bulletin of LNU named after T. Shevchenko. Series Pedagogical sciences]*, 5(336), 184–195. [In Ukrainian].

5. Shvardak, M., Bozhynskyi, N., Bozhynskyi, B., Kondratenko, N., Marchenko, H. (2021). Features of Management Decisions by the Head of an Educational Institution, Their Assessment in the Conditions of Crisis. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 21(14), 127–135. [in English].



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>