

Сиволап Данило Петрович,

ORCID ID: 0009-0009-4013-1498

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії

Інститут професійної освіти НАПН України

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ

FORMING PROFESSIONAL CULTURE OF FUTURE MANAGERS OF POSTAL COMMUNICATION ENTERPRISES: ORGANIZATIONAL AND PEDAGOGICAL CONDITIONS

У статті обґрунтовано організаційно-педагогічні умови формування професійної культури майбутніх менеджерів підприємств поштового зв'язку в умовах цифрової трансформації освіти. Визначено ключові умови, що забезпечують ефективність цього процесу, зокрема, формування стійкої мотивації до управлінської діяльності, що ґрунтується на усвідомленні значущості професії, її соціальної місії та особистої відповідальності. Підкреслено роль мотиваційних практик, інтерактивних методів, ситуацій успіху та залучення рольових моделей у формуванні внутрішньої професійної мотивації. Другою умовою визначено удосконалення змісту навчально-виховного процесу шляхом інтеграції культурологічних тем у фахову підготовку, що сприяє формуванню етичної свідомості, соціальної відповідальності, професійних цінностей і міждисциплінарного мислення. Третьою умовою є створення інформаційно-освітнього середовища, орієнтованого на професійні цінності. Підкреслено значення цифрових платформ, професійно орієнтованого контенту та ролі викладача як модератора ціннісного діалогу. Четвертою умовою виступає поєднання аудиторної, позааудиторної та самостійної роботи студентів у межах змішаного навчання, що забезпечує гнучкість освітнього процесу, розвиток самостійності, критичного мислення та адаптацію навчання до індивідуальних потреб.

Узагальнено, що реалізація зазначених умов створює цілісну систему формування професійної культури майбутніх менеджерів поштового зв'язку, яка відповідає сучасним вимогам професійної освіти та сприяє підготовці компетентного, етично зрілого й соціально відповідального фахівця. Результати дослідження мають практичне значення для удосконалення професійної підготовки менеджерів підприємств поштового зв'язку.

Ключові слова: професійна культура, майбутні менеджери підприємств поштового зв'язку, організаційно-педагогічні умови, професійна підготовка, мотивація, інформаційно-освітнє середовище, змішане навчання.

The article substantiates the organizational and pedagogical conditions for the formation of professional culture among future managers of postal service enterprises in the context of digital transformation of education. Key conditions ensuring the effectiveness of this process are identified, including the development of sustainable motivation for managerial activity based on the awareness of the profession's significance, its social mission, and personal responsibility. The role of motivational practices, interactive methods, success situations, and the involvement of role models in shaping internal professional motivation is emphasized.

The second condition is the improvement of the content of the educational process through the integration of cultural studies topics into professional training, which contributes to the development of ethical awareness, social responsibility, professional values, and interdisciplinary thinking. The third condition is the creation of an information and educational environment focused on professional values. The importance of digital platforms, professionally oriented content, and the teacher's role as a moderator of value-based dialogue is emphasized. The fourth condition is the combination of classroom, extracurricular, and independent student work within the framework of blended learning, which ensures flexibility of the educational process, development of autonomy, critical thinking, and adaptation of learning to individual needs.

It is generalized that the implementation of these conditions creates a holistic system for the formation of professional culture among future postal service managers, which meets the modern requirements of professional education and contributes to the training of competent, ethically mature, and socially responsible specialists. The research results have practical significance for improving the professional training of managers in the postal service sector.

Key words: professional culture, future managers of postal service enterprises, organizational and pedagogical conditions, professional training, motivation, information and educational environment, blended learning.

Постановка проблеми. Сучасний ринок поштових послуг зазнає суттєвих трансформацій під впливом цифровізації, глобалізації комунікаційних процесів, зростаючої конкуренції та підвищених очікувань споживачів щодо якості сервісу. У цих умовах підприємства поштового зв'язку змушені не лише адаптуватися до нових технологічних викликів, а й забезпечувати стабільний розвиток, орієнтований на інновації, ефективне управління ресурсами та побудову довготривалих партнерських відносин із клієнтами та стейкхолдерами.

Центральною фігурою в реалізації цих завдань виступає менеджер – фахівець, здатний не лише організовувати виробничі процеси, а й формувати корпоративну культуру, впроваджувати зміни та забезпечувати стратегічне зростання підприємства. У зв'язку з цим особливої ваги набуває проблема формування професійної культури майбутніх менеджерів поштового зв'язку, яка є запорукою їхньої готовності до ефективної професійної діяльності в умовах постійних змін.

Професійна культура менеджера – це складне інтегральне утворення, що охоплює систему цінностей, професійних мотивів, етичних норм, управлінських і комунікативних компетентностей, здатність до рефлексії, адаптації та інноваційної діяльності. Її формування потребує цілісного підходу до організації освітнього процесу, який має ґрунтуватися на науково обґрунтованих організаційно-педагогічних умовах. Саме ці умови визначають ефективність професійного становлення, самореалізації та розвитку майбутнього фахівця.

Попри наявність наукових досліджень, присвячених формуванню професійної культури у сфері освіти, соціальної роботи, менеджменту та обслуговування, специфіка підготовки менеджерів для підприємств поштового зв'язку залишається недостатньо вивченою. Зокрема, бракує ґрунтового аналізу організаційно-педагогічних чинників, які сприяють формуванню професійної культури саме в цій галузі. Це й зумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний динамічний ринок праці та глобалізаційні процеси висувають підвищені вимоги до професійної культури майбутніх фахівців, зокрема менеджерів. Ця проблематика є предметом інтенсивних наукових пошуків у педагогічній, психологічній та управлінській науках, що відображено у значній кількості публікацій вітчизняних та зарубіжних періодичних видань. Дослідники зосереджуються на теоретико-методологічних

засадах, моделях та організаційно-педагогічних умовах формування професійної культури фахівців у різних галузях, проте виклики специфічної та швидко трансформованої сфери поштового зв'язку вимагають поглибленого аналізу.

Зокрема, у працях О. Веремчук (2016) [1] досліджено педагогічні умови формування професійної культури майбутніх документознавців, акцентуючи увагу на необхідності культуро-відповідного розвитку особистості та інтеграції гуманітарних і професійних компонентів підготовки, а також на впровадженні інноваційних методів навчання. Л. Гончар (2021) [2] у дисертаційній роботі обґрунтовує теоретичні та методичні засади формування культури професійної діяльності майбутніх менеджерів, пропонуючи модель, що включає культурний, соціальний, психологічний та комунікативний компоненти. Ця робота є цінною для розуміння багатоаспектності професійної культури. Однак, незважаючи на широке охоплення аспектів, у дослідженні відсутній фокус на організаційно-педагогічних умовах, які є визначальними для практичної реалізації освітнього процесу, особливо в контексті галузевих особливостей, таких як поштовий зв'язок.

С. Гриньов (2015) [3] зосередився на технологіях формування професійної культури майбутніх менеджерів з управління проєктами, підкреслюючи важливість впровадження сучасних управлінських технологій, розвитку лідерських якостей і формування ціннісних орієнтацій. Його праця ефективно висвітлює інструментарій формування культури, проте специфіка проєктного менеджменту значно відрізняється від операційного та стратегічного управління в поштовому зв'язку. Н. Кушнір (2019) [6] дослідила формування професійної культури майбутніх фахівців економічних спеціальностей, визначаючи ключові умови: інноваційність, інформаційність, мобільність та освіченість. Її робота акцентує на загальних вимогах до конкурентоспроможних випускників.

Мартиненко Л. (2021) [7] провела дослідження формування професійної культури майбутніх фахівців ресторанного сервісу, представивши її структуру, що включає професійно-мотиваційний, когнітивно-праксеологічний, особистісно-поведінковий та рефлексивний компоненти. Ця праця надає детальне розуміння компонентного складу культури, але галузь ресторанного сервісу має принципові відмінності від поштового зв'язку щодо організаційної структури, характеру взаємодії з клієнтами та специфіки управління процесами. Отже, запропоновані нею педагогічні умови

та компоненти не можуть бути повністю перенесені на підготовку менеджерів у поштової галузі без суттєвої адаптації.

Іноземні дослідження також підтверджують важливість організаційно-педагогічних умов у формуванні професійної культури. Зокрема, U. Okolie та співавтори (2021) у контексті професійної освіти підкреслюють важливість активного навчання, проблемно-орієнтованих підходів і розвитку педагогічних практик, що сприяють формуванню професійної ідентичності [8]. Однак автори не розглядають управлінську складову. У дослідженні L. Prokopyshyn-Rashkevych та ін. (2018) обґрунтовано ефективність коучингу як інструменту розвитку управлінських компетентностей менеджерів [9], але автори не аналізують освітні умови, які забезпечують формування професійної культури на етапі підготовки фахівців.

Таким чином, проведений критичний аналіз наукових джерел свідчить, що, незважаючи на значний науковий доробок у сфері формування професійної культури фахівців у різних галузях, питання організаційно-педагогічних умов формування професійної культури майбутніх менеджерів саме підприємств поштового зв'язку залишається недостатньо вивченим. Існуючі дослідження здебільшого обмежуються загальними педагогічними умовами або розглядають вузькі аспекти культури чи специфіку інших професійних галузей. Ця невирішена частина проблеми є особливо важливою, оскільки сучасна трансформація поштової галузі вимагає від менеджерів унікального поєднання компетенцій, цінностей та адаптивності, що може бути ефективно сформовано лише за умови створення специфічних, цілеспрямованих організаційно-педагогічних умов. Відсутність таких розробок призводить до невідповідності між традиційною системою підготовки та реальними потребами галузі, знижуючи конкурентоспроможність випускників та сталість розвитку поштових підприємств.

Метою статті є виявлення та наукове обґрунтування ефективних організаційно-педагогічних умов формування професійної культури майбутніх менеджерів підприємств поштового зв'язку.

Виклад основного матеріалу. Формування професійної культури майбутніх менеджерів підприємств поштового зв'язку є невід'ємною складовою їхньої фахової підготовки у закладах професійної освіти. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від створення відповідних організаційно-педагогічних умов, які сприяють засвоєнню професійних цінностей, норм

поведінки, стандартів діяльності та розвитку особистісно-професійних якостей.

Аналіз наукових джерел дозволяє уточнити зміст понять «умова», «педагогічні умови» та «організаційно-педагогічні умови». У загальному розумінні умова – це обставина або фактор, що забезпечує виникнення та функціонування певного явища. У педагогічному контексті умови розглядаються як цілеспрямовано створені чинники, що впливають на освітній процес. Педагогічні умови визначаються як сукупність організаційних форм, методів, засобів навчання, що забезпечують цілісність і продуктивність професійної підготовки. Вони є результатом свідомого проектування освітнього середовища, спрямованого на активізацію навчально-пізнавальної діяльності здобувачів освіти.

Організаційно-педагогічні умови, у свою чергу, – це керована система внутрішніх і зовнішніх чинників, що забезпечують ефективне формування професійної культури майбутніх фахівців. Вони охоплюють змістові, методичні, матеріально-просторові та соціально-психологічні компоненти освітнього середовища, адаптовані до специфіки галузі поштового зв'язку. Таким чином, організаційно-педагогічні умови формування професійної культури майбутніх менеджерів підприємств поштового зв'язку – це цілеспрямовано створена система чинників, що забезпечує ефективність цього процесу в межах професійної освіти.

Значний науково-практичний внесок у розроблення теоретичних засад та окреслення умов формування професійної культури майбутніх фахівців у різних галузях професійної діяльності зроблено у працях Ю. Безрученкова (2014), О. Веремчук (2016) [1], Л. Гончар (2021) [2], С. Гриньова (2015) [3], Н. Кушнір (2019) [6], Л. Мартиненко (2021) [7], Н. Миколаєнко (2017), М. Михнюк (2014), Л. Ніколенко (2022), О. Остапенко (2014), О. Цюняк (2015), С. Шумовецької (2020), О. Ящук (2016) та інших науковців. У означених наукових дослідженнях акцентується увага на актуальності та необхідності «формування професійної культури майбутніх фахівців як у виробничій, так і в невиробничій сферах» [7, с. 96], що, у свою чергу, зумовлює важливість цілеспрямованого педагогічного впливу в процесі їхньої професійної підготовки.

Систематизація та критичний аналіз наукових джерел дав можливість виокремити широкий перелік потенційно значущих організаційно-педагогічних умов, що впливають на ефективність формування професійної культури майбутніх

менеджерів підприємств поштового зв'язку. У процесі дослідження було сформовано перелік із 12 таких умов, після чого з метою визначення їхньої значущості та впливовості на процес професійного формування було застосовано метод експертного оцінювання. Для цього розроблено анкету, в якій респондентам пропонувалося здійснити ранжування 12 запропонованих чинників за ступенем їх важливості: від найвпливовішого (1-й ранг) до найменш впливового (12-й ранг).

До участі в експертному опитуванні були залучені викладачі закладів професійної освіти, що здійснюють підготовку фахівців управлінського профілю у сфері поштового зв'язку, а також керівники структурних підрозділів підприємств, відповідальних за продаж послуг зв'язку та обслуговування споживачів. Результати емпіричного дослідження дали можливість виокремити найбільш значущі організаційно-педагогічні умови, які забезпечують якісне формування професійної культури майбутніх менеджерів підприємств поштового зв'язку та можуть бути інтегровані в освітній процес для підвищення його ефективності, зокрема, формування стійкої мотивації до управлінської діяльності у сфері поштового зв'язку; удосконалення змісту навчально-виховного процесу, спрямованого на формування професійної культури майбутніх менеджерів підприємств поштового зв'язку, інтеграція культурологічних тем у зміст фахових дисциплін; створення інформаційно-освітнього середовища, орієнтованого на професійні цінності; поєднання аудиторної, позааудиторної та самостійної роботи студентів засобами змішаного навчання на основі інноваційних технологій.

Серед організаційно-педагогічних умов формування професійної культури майбутніх менеджерів підприємств поштового зв'язку провідне місце посідає *формування стійкої мотивації до управлінської діяльності*. Цей процес охоплює не лише засвоєння знань і розвиток компетентностей, а й становлення внутрішньої мотивації до професії, що є основою активного й ціннісно орієнтованого включення студентів у професійну діяльність. Мотивація, як стійке внутрішнє утворення, формується через усвідомлення значущості професії, її соціальної місії, перспектив розвитку та особистої відповідальності. Вона має бути глибоко особистісною, а не ситуативною, і ґрунтуватися на професійних орієнтирах та позитивному досвіді взаємодії з професійним середовищем.

Актуальність цієї умови зумовлена трансформаціями у сфері поштового зв'язку, зростанням

вимог до управлінських кадрів, а також потребою у формуванні професійної ідентичності. Наукові джерела (Ю. Безрученков, Л. Гончар, Н. Кушнір та ін.) [2; 6; 7] підтверджують, що мотивація є ключовим чинником успішної професійної підготовки. Стійка мотивація формується через: усвідомлення студентами цілей навчання та значущості професійних знань; розвиток пізнавального інтересу, що залежить від змісту навчального матеріалу та педагогічної майстерності викладача; створення емоційно комфортного освітнього середовища; активну взаємодію в студентському колективі та зворотний зв'язок; залучення студентів до практичної діяльності, що сприяє формуванню досвіду та впевненості у власних силах.

Реалізація цієї умови передбачає використання комплексу методичних засобів: профорієнтаційні заходи, рольові моделі, мотиваційні тренінги, інтерактивні методи навчання, проєктна діяльність, створення ситуацій успіху. Зміст навчальних дисциплін має включати аксіологічні аспекти професії, етичні норми, соціальну відповідальність.

Важливою організаційно-педагогічною умовою формування професійної культури майбутніх менеджерів підприємств поштового зв'язку є *удосконалення змісту навчально-виховного процесу з інтеграцією культурологічних тем у фахову підготовку*, що передбачає не лише оновлення професійного змісту, а й включення компонентів, що формують ціннісні орієнтації, етичну свідомість і соціальну відповідальність.

Зміст освіти має відповідати принципу культуровідповідності, відображаючи сучасні культурні реалії та сприяючи формуванню здатності до соціальної реконструкції. Інтеграція культурологічного компонента у фахові дисципліни розширює світогляд студентів, формує етичні засади управлінської діяльності та розвиває професійну ідентичність.

Ефективність реалізації цієї умови забезпечується: узгодженістю змісту навчальних дисциплін; міждисциплінарним підходом до викладання; включенням тем, пов'язаних із культурою професійної діяльності, етикою, соціальною відповідальністю; активним залученням студентів до проєктної, дослідницької та практичної діяльності; використанням інтерактивних методів (кейси, тренінги, семінари, рольові ігри); участю фахівців-практиків і випускників у навчальному процесі.

Таким чином, удосконалення змісту навчально-виховного процесу з урахуванням культурологічного підходу є важливою умовою формування

професійної культури майбутніх менеджерів поштового зв'язку, що забезпечує цілісність підготовки, розвиток критичного мислення та готовність до професійної діяльності в умовах змінного середовища.

У контексті цифрової трансформації освіти важливою умовою формування професійної культури майбутніх менеджерів поштового зв'язку є *створення інформаційно-освітнього середовища (ІОС), орієнтованого на професійні цінності*. Таке середовище має бути не лише технічно забезпеченим, а й змістовно насиченим, педагогічно доцільним і ціннісно зорієнтованим. ІОС виконує функцію простору професійного становлення, сприяючи соціалізації, формуванню професійної ідентичності, розвитку етичних орієнтирів і управлінського мислення. Ефективне ІОС передбачає: використання цифрових ресурсів для персоналізації навчання та зворотного зв'язку; включення кейсів, етичних дилем, моделей професійної поведінки; створення умов для критичного осмислення інформації та розвитку інформаційної культури; активну роль викладача як модератора ціннісного діалогу та носія професійної культури.

ІОС у професійній освіті функціонує як система взаємопов'язаних ресурсів, технологій і форм організації навчання, що забезпечують не лише засвоєння знань, а й розвиток особистості студента. Воно сприяє формуванню таких професійних цінностей, як відповідальність, етичність, клієнтоорієнтованість, інноваційність.

Таким чином, ІОС, зорієнтоване на професійні цінності, є ключовою умовою формування професійної культури майбутніх менеджерів поштового зв'язку. Воно забезпечує не лише якісну фахову підготовку, а й виховання відповідального, етично зрілого та соціально активного фахівця, здатного діяти в умовах сучасного інформаційного суспільства.

У сучасних умовах цифровізації освіти важливою організаційно-педагогічною умовою формування професійної культури майбутніх менеджерів поштового зв'язку є *поєднання аудиторної, позааудиторної та самостійної роботи студентів на основі змішаного навчання з використанням інноваційних технологій*. Такий підхід забезпечує гнучкість освітнього процесу, сприяє розвитку самостійності, критичного мислення та адаптації навчання до індивідуальних потреб здобувачів освіти. Змішане навчання, за визначенням Р. Гуревича та співавторів, є сучасною формою побудови навчального процесу, що поєднує традиційні та цифрові освітні технології. Воно

дає можливість гнучко організовувати навчальну діяльність, активізувати когнітивну та функціональну складові професійної підготовки, а також сприяє розвитку самостійності студентів [4]. «Змішане навчання – це цілеспрямований процес здобування знань, умінь та навичок в умовах інтеграції аудиторної та позааудиторної навчальної діяльності суб'єктів освітнього процесу на основі використання і взаємного доповнення технологій традиційного, електронного, дистанційного та мобільного навчання при наявності самоконтролю студента за часом, місцем, маршрутами та темпом навчання» [5]. Означена технологія «має значні дидактичні можливості та характеризується різноманітністю форм, що надаються, методів і засобів навчання, їх інтерактивністю, різними способами взаємодії суб'єктів освітнього процесу» [4].

Інноваційні освітні технології (електронні платформи, вебінари, симуляції, кейси, гейміфікація) активізують пізнавальну діяльність, підвищують мотивацію та забезпечують інтеграцію теоретичних знань із практичними навичками. Зміст такої діяльності має ґрунтуватися на галузевих компетентностях і професійних стандартах сфери поштового зв'язку.

Поєднання різних форм навчальної діяльності сприяє: інтеграції професійно значущих завдань в освітній процес; активізації пізнавального інтересу та мотивації; формуванню ключових компетентностей і професійних цінностей; переходу від репродуктивного до конструктивного, проектно-орієнтованого навчання.

Таким чином, поєднання аудиторної, позааудиторної та самостійної роботи в умовах змішаного навчання є важливою умовою формування професійної культури майбутніх менеджерів поштового зв'язку, що відповідає сучасним вимогам професійної освіти та сприяє підготовці компетентного, відповідального й інноваційно мислячого фахівця.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Виокремлені та обґрунтовані організаційно-педагогічні умови виступають як цілісне, інтегроване утворення, що поєднує в собі взаємопов'язані компоненти освітнього процесу. Їх комплексне впровадження створює сприятливе середовище для реалізації авторської педагогічної системи, спрямованої на формування професійної культури майбутніх менеджерів підприємств поштового зв'язку. Такий підхід забезпечує не лише засвоєння фахових знань і навичок, а й розвиток ціннісних орієнтацій, етичних норм, управлінського мислення та комунікативної компетентності, що є ключовими складовими професійної культури

сучасного менеджера у сфері поштового зв'язку. Поштова галузь перебуває в стані трансформації під впливом цифровізації, що вимагає від менеджерів нових компетентностей, зокрема інноваційного мислення, комунікативної гнучкості та здатності до змін. Без належної професійної культури ці якості не можуть бути сформовані ефективно. Тому дослідження організаційно-педагогічних умов у цій

галузі є необхідною передумовою для підвищення якості підготовки фахівців і забезпечення конкурентоспроможності поштових підприємств.

Перспективи подальших розвідок вбачаємо у розробленні експериментальної методики забезпечення організаційно-педагогічних умов формування професійної культури майбутніх менеджерів підприємств поштового зв'язку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Веремчук О. В. Педагогічні умови формування професійної культури майбутніх документознавців : дис. ... канд. пед. наук. 13.00.04. Рівнен. держ. гуманітар. ун-т. Рівне, 2016. 297 с.
2. Гончар Л. В. Теоретичні і методичні засади формування культури професійної діяльності майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету: дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04, ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет». Слов'янськ, 2021. 538 с.
3. Гриньов С. Я. Розвиток професійної культури майбутніх менеджерів з управління проектами в умовах магістратури: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Кіровоград. держ. пед. ун-т ім. В. Винниченка. Кіровоград, 2015. 283 с.
4. Гуревич Р. С., Гордійчук Г. Б., Коношевський Л. Л., Коношевський О. Л., Кусій М. І., Драчук М. І. Змішане навчання як сучасна форма побудови навчального процесу. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. 2023. Вип. 69. С. 14–35. DOI: 10.31652/2412-1142-2023-69-14-35.
5. Кухаренко В. М., Березенська С. М., Бугайчук К. Л., Олійник Н. Ю., Олійник Т. О., Рибалко О. В., Сиротенко Н. Г., Столяревська А. Л. Теорія та практика змішаного навчання : монографія / за ред. Кухаренка В. М. Харків : «Міськдрук», НТУ «ХПІ», 2016. 284 с.
6. Кушнір Н. С. Формування професійної культури майбутніх фахівців економічних спеціальностей: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Хмельницький національний університет, Міністерство освіти і науки України. Хмельницький, 2019. 263 с.
7. Мартиненко Л. В. Формування професійної культури майбутніх фахівців сфери ресторанного сервісу у вищих професійних училищах і коледжах: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна Національної академії педагогічних наук України, Київ, 2021. 327 с.
8. Okolie U. C., Igwe P. A., Elom M. E. et al. Enhancing TVET Teacher Education Curriculum for Sustainable Development in Sub-Saharan Africa. International Journal of Educational Development. 2021. Vol. 82. Article 102375. DOI: 10.1016/j.ijedudev.2021.102375
9. Prokopyshyn-Rashkevych L., Danyliuk I., Kovalchuk H. Coaching as a Tool for Developing Managerial Competencies in Higher Education. Advanced Education. 2018. № 10. С. 45–50. DOI: 10.20535/2410-8286.143364

© Д. П. Сиволап

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0