



Теорія і методика професійної освіти

УДК: 378.147: 001.1- 057.212

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18969840>

**Потенціал інтерактивних методів навчання у процесі формування
дослідницької компетентності майбутніх менеджерів**

Журавльов Дмитро Валерійович,

аспірант кафедри психології та педагогіки, ВНЗ «Університет імені Альфреда
Нобеля», вул. Січеславська Набережна, 18, м. Дніпро, Україна, 49000

<https://orcid.org/0009-0009-6516-3138>

Прийнято: 12.02.2026 | Опубліковано: 28.02.2026

Анотація: У статті здійснено комплексний теоретико-методологічний аналіз потенціалу інтерактивних методів у процесі формування дослідницької компетентності майбутніх менеджерів. Актуальність дослідження обумовлена трансформацією управлінської діяльності в умовах глобальної невизначеності, що вимагає впровадження інноваційних освітніх парадигм на засадах компетентнісного підходу (Н. Волкова), системної професійної підготовки (С. Кожушко), обґрунтування ролі цифрових та інтерактивних технологій (І. Олійник).

В основу роботи покладено модель циклічного аналізу результатів Д. Колба, що дозволило інтерпретувати процес підготовки фахівців як послідовну конвертацію імітаційного досвіду в обґрунтовані управлінські рішення. Застосування концепції практико-орієнтованого моделювання Д. Шона сприяло виділенню механізмів професійної адаптації через вирішення реальних бізнес-кейсів.



Особливу увагу приділено таким інтерактивним інструментам, як комплексні комп'ютерні бізнес-симуляції та кейс-стаді. Доведено, що імітаційне моделювання реальних бізнес-процесів дозволяє відійти від моделі пасивного споживання знань на користь активного проектування управлінських дій. Визначено роль викладача в інтерактивному середовищі як наставника та координатора дослідницького пошуку, що сприяє розвитку автономності майбутніх лідерів.

Результати дослідження демонструють, що системне впровадження інтерактивних методів закладає фундамент для безперервного професійного розвитку за П. Сенджем. Практична цінність роботи полягає в оптимізації підготовки фахівців, здатних до адаптації та ефективного зростання згідно з методологією І. Адізеса.

Ключові слова: дослідницька компетентність, інтерактивні методи навчання, бізнес-симуляції, управлінські гіпотези, підготовка менеджерів.

Potential of Interactive Learning Methods in the Process of Developing Research Competence of Future Managers

Dmytro V. Zhuravlov

PhD Student at the Department of Psychology and Pedagogy, Alfred Nobel University,
18, Sicheslavskya Naberezhna St., Dnipro, Ukraine, 49000

<https://orcid.org/0009-0009-6516-3138>

Abstract. The article provides a comprehensive theoretical and methodological analysis of the potential of interactive methods in the process of forming the research competence of future managers. The relevance of the study is driven by the transformation of management activities in conditions of global uncertainty, which requires the implementation of innovative educational paradigms (N. Volkova),



competence approach, concept of systemic professional training (S. Kozhushko), substantiating the role of digital and interactive technologies I. (Oliinyk).

The study is based on D. Kolb's model of experiential learning, which allowed for interpreting the process of specialist training as a consistent conversion of simulated experience into grounded management decisions. The application of D. Schön's concept of practice-oriented modeling contributed to identifying mechanisms of professional adaptation through the resolution of real-world business cases.

Particular attention is paid to such interactive tools as complex computer business simulations and case studies. It is proved that the simulation modeling of real business processes allows future managers to move away from the model of passive knowledge consumption in favor of active design of management actions. The role of the teacher in an interactive environment as a mentor and coordinator of research search is defined, which contributes to the development of the autonomy of future leaders.

The results demonstrate that the systemic implementation of interactive methods lays the foundation for continuous professional development according to P. Senge. The practical value of the work lies in optimizing the training of specialists capable of adaptation and effective growth according to I. Adizes' methodology.

Keywords: research competence, interactive learning methods, business simulations, management hypotheses, management training.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Трансформація сучасної економічної системи вимагає від управлінців не просто сумлінного виконання встановлених алгоритмів, а здатності діяти в умовах, де готові рішення втрачають свою актуальність швидше, ніж встигають бути впровадженими у практику. Для України, яка перебуває в умовах воєнного стану та глобальної економічної перебудови, потреба у менеджерах з дослідницьким типом мислення стає стратегічно критичною для виживання та розвитку бізнес-структур. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання



формування дослідницької компетентності як цілісної, інтегрованої якості особистості, що дозволяє майбутньому фахівцю перетворювати будь-яку управлінську проблему на об'єкт наукового аналізу, самостійно висувати робочі гіпотези та приймати обґрунтовані рішення на основі верифікованих даних, а не інтуїції чи випадкових припущень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інтелектуалізації сучасного менеджменту та роль наукового підходу у роботі керівника висвітлювали у своїх працях такі класики, як П. Друкер, Г. Мінцберг та І. Адізес [5; 8; 14]. В українському науково-педагогічному просторі структуру професійних компетентностей та особливості їх формування аналізували Н. Волкова, О. Бородієнко та Л. Артеменко [3; 2; 1]. Важливий внесок у розуміння психологічних та методичних механізмів підготовки управлінських кадрів зробили А. Сухомлин, С. Ситнік та Т. Демчук [10; 9; 4]. Проте, незважаючи на значну кількість праць, потребує додаткового вивчення саме внутрішній конструкт дослідницької компетентності в розрізі практичного використання інтерактивних технологій, які створюють умови для реального професійного пошуку безпосередньо в стінах закладу вищої освіти.

Теоретико-методологічні засади формування професійних компетентностей майбутніх фахівців у системі вищої освіти ґрунтовно закладені у дослідженнях Н. Волкової [3] та С. Кожушко [16]. Фундаментальне значення мають напрацювання І. Олійник [17; 18; 19], яка розкриває роль цифрових технологій, штучного інтелекту та інтерактивних засобів у розвитку дослідницького потенціалу. Окремі аспекти активізації пізнавальної діяльності через інноваційні методи навчання висвітлені у роботах Н. Грони [21], Н. Дудник [20] та І. Філімонової [22], що дозволяє комплексно підійти до вирішення проблеми формування дослідницької компетентності менеджерів.

Метою статті постає теоретичне обґрунтування змістовного наповнення конструкту дослідницької компетентності майбутнього менеджера



та розкриття потенціалу інтерактивних методів навчання у процесі її планомірного формування та подальшого розвитку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На науково-теоретичному рівні актуальність дослідження обумовлюється недостатньою розробленістю комплексних моделей трансформації академічних знань майбутніх менеджерів у прикладну дослідницьку компетентність. Як зазначає О. Пометун, попри популяризацію активних методів, у закладах вищої освіти все ще спостерігається дефіцит методик, які б забезпечували перехід студента від пасивного споживання інформації до ролі суб'єкта дослідницького пошуку [12]. Незважаючи на значну кількість напрацювань, залишається невирішеним питання системної інтеграції аналітичних інструментів у єдиний цикл професійного розвитку.

Часто методи, спрямовані на формування дослідницьких навичок, застосовуються фрагментарно. О. Бойко підкреслює, що без використання імітаційного моделювання та цілісного занурення у професійне середовище, формування компетенцій залишається на теоретичному рівні, що обмежує можливості переносу набутого досвіду у реальні бізнес-ситуації [13]. Це створює ризик розриву між академічною підготовкою та вимогами сучасного ринку до аналітичних здібностей керівника.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Зазначене вище зумовлює необхідність обґрунтування концептуальної моделі формування дослідницької компетентності менеджерів через інтерактивне середовище. Це корелює з ідеями П. Сенге про необхідність безперервного навчання та системного мислення як ключових факторів виживання організацій у мінливому світі [15]. Основним завданням статті є аналіз структурних компонентів досліджуваного конструкту, вивчення механізмів трансформації досвіду в професійно значущі якості за моделлю Д. Колба та окреслення ролі викладача як координатора дослідницького пошуку.



Виклад основного матеріалу дослідження. У межах нашого дослідження ми вважаємо за необхідне чітко розмежовувати поняття дослідницької компетенції як зовнішньої нормативної вимоги чи стандарту, і дослідницької компетентності як складного внутрішнього особистісного конструкту. Останній ми розглядаємо як інтегрований результат освітнього процесу, що поєднує в собі не лише володіння методологією аналізу, а й глибоку особисту готовність менеджера до постійного пошуку нових знань та самовдосконалення через практику. Слід підкреслити, що конструкт дослідницької компетентності не є простою сумою навичок; це складна багаторівнева система, що включає кілька взаємопов'язаних компонентів, кожен з яких відіграє критичну роль у професійному становленні.

По-перше, слід виділити когнітивно-інтелектуальний компонент, який базується на фундаментальних знаннях теорії та методології менеджменту. Як зауважував П. Друкер, у сучасному суспільстві основним капіталом стає саме здатність фахівців продуктивно використовувати наявні знання [5]. Для менеджера-дослідника це означає не просто ерудицію, а володіння методами системного аналізу, знання економічних закономірностей та розуміння принципів побудови наукової гіпотези безпосередньо в управлінському контексті. Когнітивний блок передбачає формування специфічного мислення, який дозволяє бачити цілісну картину бізнес-процесів там, де інші помічають лише розрізнені показники. Як слушно зазначає М. Лапіна, це дозволяє фахівцю уникати фрагментарності сприйняття дійсності та будувати обґрунтовані стратегічні плани [7]. При аналізі кризи на підприємстві менеджер з розвинутою компетентністю проводитиме глибокий аналіз між діями конкурентів, макроекономічними змінами та внутрішніми збоями в системі управління, виявляючи приховані патології організації.

По-друге, ключове місце посідає операційно-діяльнісний компонент. Це сукупність практичних дослідницьких вмінь фахівця: від володіння



інструментами пошуку та верифікації інформації до застосування методів економіко-математичного моделювання. Концепція Г. Мінцберга доводить, що справжнє управління – це насамперед ремесло, де компетентність народжується безпосередньо з досвіду [8]. У цифрову епоху операційна складова вимагає від майбутнього управлінця здатності працювати з великими масивами даних, використовувати алгоритми прогнозування та проводити стрес-тестування своїх рішень у віртуальних моделях ще до їх впровадження. Це дозволяє майбутньому фахівцю опанувати культуру доказового менеджменту, де кожне рішення підкріплене розрахунком та моделюванням наслідків.

Третє місце у структурі досліджуваного конструкту посідає мотиваційно-ціннісний компонент. Справжня дослідницька компетентність неможлива без внутрішнього прагнення до пошуку істини та критичного сприйняття дійсності. Менеджер має бути психологічно готовим до того, що отримані результати дослідження можуть спростувати його попередні переконання чи стратегічні припущення. Н. Волкова та О. Бородієнко наголошують, що саме внутрішня мотивація визначає стійкість фахівця до роботи в умовах невизначеності та високого ризику [3; 2]. Без внутрішнього інтересу до пошуку причин та наслідків, дослідницька діяльність перетворюється на формальне виконання інструкцій, втрачаючи свій інноваційний потенціал. Тому важливо ставити перед майбутніми менеджерами такі завдання, які мають реальну практичну цінність та викликають інтелектуальний драйв через вирішення складних дилем.

Нарешті, інтегруючим елементом конструкту виступає аналітико-оцінювальний компонент. Він забезпечує здатність фахівця до постійної самооцінки власної діяльності, своєчасного виявлення логічних помилок у міркуваннях та оперативного коригування стратегії пошуку. У сучасному бізнесі цей конструкт виступає фундаментом для вдосконалення всієї бізнес-моделі організації, оскільки дозволяє менеджеру не просто реагувати на зовнішні



подразники, а свідомо керувати змінами через глибоке розуміння причинно-наслідкових зв'язків.

Формування дослідницької компетентності у закладі вищої освіти не є статичним процесом накопичення інформації – це динамічна трансформація особистого досвіду студента в його професійну майстерність. Теоретико-методологічну основу дослідження у цьому аспекті становить модель навчання через досвід Д. Колба [6]. Згідно з цією концепцією, професійне зростання представляє собою цикл, що складається з чотирьох етапів, кожен з яких є критичним для становлення менеджера-дослідника.

Перший етап – конкретний досвід. Майбутній менеджер занурюється у вирішення управлінської ситуації, де він має фіксувати факти, не вдаючись до передчасних інтерпретацій. Другий етап – аналітичне спостереження. Тут майбутній лідер аналізує отриманий досвід з різних точок зору. Як зазначають С. Ситнік та Т. Демчук, саме на цьому етапі формується здатність відокремлювати суб'єктивні враження від об'єктивних показників ефективності [9; 4].

Третій етап – абстрактна концептуалізація, яка виступає серцем дослідницького процесу. Майбутній менеджер має логічно впорядкувати свої спостереження та інтегрувати їх у певну теоретичну модель або гіпотезу. Саме тут відбувається стикування практики з теоріями Друкера, Мінцберга та інших класиків. Завершується цикл етапом активного експериментування, де побудована гіпотеза перевіряється в нових умовах. Для майбутнього менеджера це означає перехід від пасивного спостерігача до активного дослідника-перетворювача.

Проте успішна реалізація цього циклу неможлива без критичного самоаналізу в дії за Д. Шоном [11]. Справжній фахівець не чекає завершення процесу, щоб проаналізувати помилки. Він здатний зупинитися і переосмислити свої дії безпосередньо в момент виникнення проблеми. Впровадження таких



принципів практико-орієнтованого навчання, на чому наполягає М. Лапіна, змінює саму парадигму взаємодії в аудиторії: помилка перестає бути приводом для негативної оцінки, а стає найціннішим дослідницьким матеріалом [7]. Дослідницька компетентність постає як результат постійного діалогу між дією та думкою, де кожна невдача аналізується як точка зростання та джерело нового знання про об'єкт управління.

Перехід до практичної фази формування дослідницької компетентності вимагає специфічного інструментарію. Традиційна лекційна форма навчання орієнтована на передачу готових знань, що ставить майбутнього менеджера в позицію пасивного об'єкта. Натомість інтерактивні технології, зокрема цифрові бізнес-симуляції, докорінно змінюють цю парадигму. Головна наукова цінність таких засобів полягає у відтворюваності ситуації. Менеджер-дослідник може багаторазово проходити один і той самий сценарій, змінюючи лише одну змінну, щоб побачити, як це вплине на фінансовий результат компанії. Це фактично є класичним науковим експериментом у лабораторних умовах, адаптованим під потреби управлінської освіти.

Такий підхід дозволяє розвинути прогностичну здатність. Менеджер вчиться не просто реагувати на поточні виклики, а моделювати майбутні стани системи. У процесі взаємодії з моделлю майбутні менеджери стикаються з нелінійністю бізнес-процесів, розуміючи, як незначна зміна в одному відділі може призвести до масштабних наслідків для всієї організації. Розуміння цих зв'язків є вершиною дослідницької майстерності майбутнього управлінця. Процес у симуляції має чіткі етапи: аналітичний аудит компанії, висунання гіпотез, експериментальне впровадження рішень та колективний розбір результатів.

Окрему увагу варто приділити ролі викладача. У цій моделі він стає наставником та консультантом-дослідником. Основне завдання педагога – створити ситуацію когнітивного дисонансу, за якої майбутній менеджер відчує



потребу в додатковому дослідженні. Найбільш цінним етапом є отримання зворотного зв'язку – глибоке обговорення результатів, де майбутні менеджери аналізують причини успіху або невдачі. Саме в цей момент відбувається перетворення ігрового досвіду в усвідомлену компетентність. А. Сухомлин підкреслює, що кейс-метод та симуляції активізують пізнавальну діяльність на рівні, недоступному для класичних лекцій [10].

Варто зауважити, що сучасний конструкт дослідницької компетентності нерозривно пов'язаний із цифровою грамотністю. Л. Артеменко слушно зауважує, що цифровізація освіти вимагає здатності використовувати спеціалізоване програмне забезпечення для статистичного аналізу та візуалізації даних [1]. Інтерактивні методи навчання створюють ідеальне середовище для опанування цих інструментів. Студенти вчаться не просто збирати статистику, а використовувати аналітичні інструменти для мінімізації суб'єктивного чинника в управлінні. Це адаптує майбутніх лідерів до роботи у високотехнологічному бізнес-середовищі, де швидкість і точність обробки інформації визначають конкурентоспроможність організації.

Більше того, використання інноваційних аналітичних інструментів у межах інтерактивного навчання відкриває нові горизонти для дослідницької компетентності. Майбутні менеджери можуть моделювати поведінку складних систем, використовуючи нейромережі та математичні моделі, та перевіряти свої маркетингові гіпотези на синтетичних даних. Це формує новий рівень аналітичної культури, де дослідницький підхід інтегрований у кожен крок прийняття управлінського рішення. Таким чином, інтерактивні методи виступають фундаментом для підготовки керівника нового типу, здатного до наукового обґрунтування своїх дій в умовах глобальної турбулентності та цифрових перетворень.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що дослідницька компетентність майбутнього



менеджера є складним особистісним конструктом, що об'єднує критичне мислення, професійні знання та здатність до глибокого самоаналізу. Її формування є необхідною умовою підготовки лідерів, здатних до вдосконалення сучасних бізнес-моделей.

Ключовим механізмом розвитку цієї якості є навчання через дію та розвиток навичок оперативного оцінювання власних рішень. Професійне зростання відбувається найбільш інтенсивно тоді, коли менеджер вміє аналізувати свої кроки безпосередньо в процесі роботи. Інтерактивні методи навчання, зокрема кейс-стаді та бізнес-симуляції, виступають найбільш дієвим середовищем для цього процесу, дозволяючи майбутнім менеджерам безпечно експериментувати та приймати рішення в реальному часі. Це формує стійку звичку до доказового менеджменту, що базується на аналізі фактів та розрахунку прогнозів, а не на інтуїції чи випадкових припущень.

Список використаних джерел

1. Артеменко Л.В. Цифровізація освіти як чинник трансформації компетентностей майбутніх управлінців. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки*. 2023. Вип. 2 (113). С. 45–54.
2. Бородієнко О.В. Розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств у системі внутрішньо фірмового навчання. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 88–92.
3. Волкова Н.П. Професійно-педагогічна комунікація: теорія, методика, практика. Дніпро: ДУЕП, 2018. 256 с.
4. Демчук Т.П. Інтерактивні методи навчання як засіб формування стратегічного мислення майбутніх менеджерів. *Наукові записки НаУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота*. 2022. Т. 5. С. 12–18.



5. Drucker P.F. Management Challenges for the 21st Century. New York: Harper Business, 1999. 208 p.
6. Kolb D.A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. New Jersey: Prentice Hall, 1984. 256 p. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7223-8.50017-4>
7. Лапіна М.О. Рефлексивна культура менеджера як основа дослідницької діяльності. *Освітній простір*. 2021. № 4. С. 102–109.
8. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. New Jersey: Prentice Hall, 1983. 312 p.
9. Ситнік С.В. Формування дослідницьких умінь майбутніх фахівців з менеджменту у процесі фахової підготовки. *Педагогічні науки*. 2019. Вип. 88. С. 145–151.
10. Сухомлин А.В. Кейс-метод як засіб активізації пізнавальної діяльності студентів-менеджерів. *Педагогіка та психологія*. 2021. Т. 65. С. 34–40.
11. Schön D. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. New York: Basic Books, 1983. 374 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315237473>
12. Пометун О. І. Інтерактивні технології навчання: теорія, практика, досвід : метод. посібник. Київ : А.П.Н., 2002. 136 с.
13. Бойко О. В. Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів засобами імітаційного моделювання. *Науковий вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія: Педагогіка і психологія*. 2021. № 2 (22). С. 45–52.
14. Adizes I. K. Leading the Leaders: How to Enrich Your Style of Management and Handle People Even Better. Santa Barbara: *Adizes Institute Publications*, 2004. 256 p.
15. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. New York : *Doubleday*, 2006. 445 p.



16. Кожушко С. П. Сучасні тенденції професійної підготовки менеджерів у системі вищої освіти. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія: Педагогіка і психологія*. 2022. № 1 (23). С. 45–52.

17. Oliinyk I., Bidzilya Y., Solomin Y., Sharovalova H., Hetsko H. Role of digital technologies in the formation of research competencies of future doctors of philosophy. *Journal of Education Culture and Society*. 2023. Vol. 14, No. 2. P. 268–284. DOI: <https://doi.org/10.15503/jecs2023.2.268.284>.

18. Oliinyk I., Bulavina O., Romanenko T., Tatarnikova A., Smirnov A. Inteligencia artificial en el desarrollo de competencias de investigación de estudiantes de doctorado. *Revista Eduweb*. 2024. Vol. 18, No. 3. P. 294–305. DOI: <https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2024.18.03.22>.

19. Олійник І. В. Інтерактивні технології як засіб активізації процесу формування дослідницької компетентності у майбутніх докторів філософії в умовах аспірантури. *Педагогічна Академія: наукові записки*. 2024. № 7. DOI: <https://doi.org/10.57125/pedacademy.2024.06.29.17>.

20. Дудник Н. П. Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів засобами інтерактивних технологій навчання. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія: Педагогіка і психологія*. 2021. № 2 (22). С. 112–119.

21. Грона Н. В. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у процесі формування дослідницьких компетентностей фахівців. *Інноваційна педагогіка*. 2022. Вип. 45. С. 88–93.

22. Філімонова І. А. Реалізація інноваційних технологій навчання у фаховій підготовці майбутніх управлінців. *Науковий вісник Унігородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2023. № 1 (52). С. 140–145.