

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Берлоус Марія Володимирівна

УДК: 005:378:339.9

**ДИСЕРТАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПІДГОТОВКИ ПРОФЕСІЙНИХ
МЕНЕДЖЕРІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Спеціальність 073 – Менеджмент

Галузь знань: 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 М.В. Берлоус

Науковий керівник:
Кінаш Ірина Петрівна
доктор економічних наук,
професор

Івано-Франківськ-2026

АНОТАЦІЯ

Берлоус М.В. Управління системою підготовки професійних менеджерів в умовах глобалізації. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2026.

Дисертаційну роботу присвячено вирішенню наукового завдання, яке полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні та розробці науково-практичних рекомендацій, які в сукупності вирішують важливе наукове завдання удосконалення управління системою підготовки професійних менеджерів в умовах глобалізації.

В першому розділі *«Теоретичні аспекти управління професійною підготовкою менеджерів в умовах глобалізації»* досліджено сутність та зміст понять «глобалізація», її форми прояву у системі підготовки фахівців; узагальнено історичні аспекти розвитку менеджерської освіти; сформовано модель системи управління професійною підготовкою менеджерів в Україні та представлено зарубіжний досвід підготовки таких фахівців.

Встановлено, що глобалізація є закономірним процесом сучасності. Досліджено феномен «глобалізація». З'ясовано, що він став популярним у 1960-1970-х роках. Окреслено базові дискурси щодо глобалізації, які дозволили виявити сприйняття ідея глобалізації. З'ясовано, що глобалізація як явище може мати як позитивний, так і негативний вплив на процеси у різних сферах людського життя. Вона має різні форми прояву, зокрема: екологічну, культурну, комунікаційну, економічну і політичну. Узагальнено виміри глобалізаційних процесів.

Ідентифіковано, що сучасна система підготовки професійних менеджерів України знаходиться під суттєвим впливом процесів глобалізації. Узагальнено чинники, які зумовлюють вплив глобалізаційних процесів на підготовку майбутніх фахівців. Доведено, що саме Болонський процес став ключовою ініціативою, яка вплинула на систему вищої освіти.

Узагальнено історичні аспекти розвитку менеджерської освіти. Встановлено, управлінська наука пройшла 5 етапів. Описано теорії управління та особливості їх застосування. Представлено історичний ракурс становлення управлінської освіти в українському суспільстві. Встановлено, що для кінця XX – початку XXI століття характерними стали розвиток наукових підходів до управління професійної підготовки менеджерів.

Представлено діючу систему підготовки професійних менеджерів, яка включає взаємодію керуючої та керованої підсистем. Керуюча система охоплює суб'єктів управління - органи державного управління освітою, НАЗЯВО, адміністрацію закладів вищої освіти, структурні підрозділи, гарантів освітніх програм, науково-педагогічні працівників та представників роботодавців. Керована система включає об'єкти управлінського впливу: освітні програми, зміст навчання, методи та технології професійної підготовки, практичну підготовку та здобувачів освіти. Взаємодія між підсистемами забезпечується прямими управлінськими впливами та механізмами зворотного зв'язку через моніторинг якості освіти, оцінювання результатів навчання та врахування потреб ринку праці.

Набули подальшого розвитку змістовна характеристика системи підготовки професійних менеджерів шляхом уточнення трактування поняття «система підготовки професійних менеджерів в умовах глобалізації», яку визначено як багаторівневу адаптивну систему взаємодії суб'єктів управління, що забезпечує узгодження їхніх стратегічних пріоритетів, інтеграцію міжнародних стандартів, компетентнісного підходу та принципів сталого розвитку з метою формування конкурентоспроможного менеджера, здатного ефективно діяти в умовах глобальних трансформацій.

Узагальнено зарубіжний досвід підготовки професійних менеджерів. Представлено досвід таких країн, як США, Європейського Союзу та Японії. Узагальнено тенденції випуску професійних менеджерів за різними освітніми рівнями.

У другому розділі «Аналіз сучасного стану управління системою підготовки професійних менеджерів в Україні» здійснено аналіз соціально-економічних факторів впливу на підготовку фахівців, проведено діагностику сучасного стану освітнього середовища та виявлено динаміку підготовки професійних менеджерів.

Встановлено, що на розвиток системи підготовки професійних менеджерів впливають рівень ВВП, інфляція, фінансування освіти, розвиток малого і середнього бізнесу, рівень заробітної плати, тенденції ринку праці, доступність освіти, соціальний статус родини, імідж професії менеджера та інші чинники. Доведено, що їх сукупний вплив формує попит на управлінські кадри в Україні. Проведено діагностику освітнього середовища, основними складниками якого визначено інституційну мережу закладів освіти, контингент здобувачів, кадрове та матеріально-технічне забезпечення, імідж закладів, акредитовані освітні програми і міжнародну діяльність. Встановлено, що система фахової передвищої освіти характеризується зростанням кількості закладів та здобувачів, тоді як у секторі вищої освіти простежується спадна динаміка.

Аналіз кадрового забезпечення засвідчив скорочення чисельності педагогічних працівників, відносну стабільність кількості науково-педагогічних працівників та збільшення чисельності викладачів із науковими ступенями і вченими званнями. Дослідження матеріально-технічної бази показало значну диференціацію забезпеченості закладів вищої освіти, високий рівень зносу навчальної інфраструктури та суттєві втрати, спричинені війною.

Проаналізовано позиції університетів у національних і міжнародних рейтингах, встановлено провідні заклади за показниками конкурентоспроможності та підтверджено позитивний вплив діяльності Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти на розвиток системи забезпечення якості. Дослідження міжнародної діяльності засвідчило активізацію процесів інтернаціоналізації через академічну мобільність, розширення міжнародних партнерств і залучення іноземних здобувачів освіти.

Проаналізовано трансформаційну динаміку підготовки професійних менеджерів. Встановлено зростання контингенту здобувачів на рівнях фахового молодшого бакалавра, бакалавра та доктора філософії, тоді як на магістерському рівні спостерігається спад. Збільшення попиту на короткі цикли підготовки пов'язано з потребою швидкого виходу на ринок праці, а зростання контингенту здобувачів освітньо-наукового рівня - із впливом сучасних суспільних умов.

Визначено особливості освітніх програм зі спеціальності «Менеджмент». Технічні заклади вищої освіти пропонують переважно галузево орієнтовані програми, тоді як класичні університети зосереджуються на фундаментальній управлінській підготовці. Встановлено, що найбільша варіативність програм характерна для магістерського рівня, що розширює можливості професійної спеціалізації.

Проаналізовано динаміку акредитованих освітніх програм та вступних кампаній за спеціальністю «Менеджмент». Встановлено, що упродовж досліджуваного періоду більшість освітніх програм успішно пройшли акредитацію, що підтверджує належний рівень забезпечення якості підготовки. Встановлено, що впродовж 2019–2025 рр. спеціальність «Менеджмент» стабільно входила до п'ятірки найпопулярніших серед вступників, що свідчить про її високий попит і конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.

У третьому розділі *«Моделювання та удосконалення системи управління професійною підготовкою менеджерів в умовах глобалізації»* проведено економетричне моделювання факторів впливу на підготовку фахівців менеджерів, оцінено інституційні чинники підготовки таких фахівців та запропоновано механізм удосконалення системи управління.

За результатами оцінки факторів впливу на підготовку фахівців менеджерів через результати опитування. У дослідженні прийняли участь студенти різних освітньо-кваліфікаційних рівнів, науково-педагогічні працівники та представники бізнесу. Для оцінки взято до уваги такі фактори: рівень фінансування освіти, доступність освіти, рейтинг університету і його

віддаленість від місця проживання, різноманітність освітніх програм, співпраця з стейкхолдерами, акредитованість освітніх програм. Виявлено «когнітивний розрив» між академічним та підприємницьким секторами. Встановлено пріоритетність акредитаційної складової як інструменту мінімізації ризиків для вступників.

Здійснено оцінку інституційних чинників підготовки фахівців. привабливості спеціальності за рахунок семи ключових факторів. Виявленні розбіжностей у сприйнятті освітніх та ринкових параметрів різними категоріями стейкхолдерів. Встановлено, що лідерство спеціальності «Менеджмент» базується на синергії високих очікувань ринку (бізнесу) та універсальності компетенцій, хоча академічна спільнота вказує на необхідність посилення фінансування та змістовного оновлення програм для підтримки цього статусу.

Проведений SWOT-аналіз вказав на наступні можливості удосконалення системи управління професійною підготовкою менеджерів: розвиток дуальної освіти через поглиблення співпраці закладів вищої освіти з бізнесом та іншими стейкхолдерами; формування у здобувачів нових професійних і міждисциплінарних компетентностей, що відповідають потребам глобалізованого ринку праці; використання різноманітних форматів навчання; залучення експертного консалтингу та практиків галузі до освітнього процесу.

Розроблено вдосконалений механізм системи управління професійною підготовкою менеджерів в умовах глобалізації, який враховує стратегічні орієнтири підготовки фахівців, включає багаторівневу систему управління, передбачає врахування принципів та широких інструментів управління, результатом реалізації механізму є підготовка менеджера як агента змін з обов'язковим моніторингом ефективності управління. В реалізації механізму акцент зроблено на організаційно-економічних інструментах. Окреслено сутність таких інструментів, які забезпечать побудову освітнього процесу на засадах компетентнісного підходу, спрямованого на формування професійних, управлінських, цифрових та компетентностей для сталого розвитку, необхідних

сучасним менеджерам. Компетентнісний підхід конкретизується із врахуванням Глобальних цілей сталого розвитку, Європейських компетенції сталого розвитку та набуття професійних соціокультурних компетентностей.

Ключові слова: управління, глобалізація, менеджер, фахівець, вища освіта, навчання, рівні освіти, здобувач освіти, заклад вищої освіти, Болонський процес, освітньо-професійні програми, система підготовки, інтернаціоналізація, академічна мобільність, рейтинг, компетенції, «тверді» та «м'які» навички, сталий розвиток, лідерство, стейкхолдери, цифрові інструменти, реформа, стандарти.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА МОНОГРАФІЯ

1. Kinasz I, Berlous M., Ryszczuk A. Rola wykształcenia w kształtowaniu kompetencji zrównoważonego rozwoju. KONCEPCJA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W EKONOMII, FINANSACH I ZARZĄDZANIU: *Redakcja naukowa/Ryszard Kamiński. Poznań: 2023. C.150. c.409-431* ISBN 978-83-966799-7-0 (1,2 друк. арк., особисто належить автору 0,6 друк. арк.).

СТАТТІ У ФАХОВИХ ВИДАННЯХ УКРАЇНИ

2. Кінаш , І. П., & Берлоус, М. В. (2024). Феномен глобалізації та її вплив на підготовку менеджерів. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*, (1(29), 52–60. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-1\(29\)-55-63](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-1(29)-55-63) (0,66 друк. арк., особисто належить автору 0,33 друк. арк.) Особистий внесок: досліджено сутність явища глобалізації та закономірності прояву, узагальнено чинники, які зумовлюють вплив глобалізаційних процесів на систему підготовки менеджерів.

3. Кінаш І.П., Берлоус М.В. Основні соціально-економічні фактори впливу на підготовку професійних менеджерів. *ВІСНИК Східноєвропейського університету економіки і менеджменту* 1 (33), 2025 с.113-127 DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-1\(33\)-008](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-1(33)-008) (0,7 друк. арк., особисто належить автору 0,35 друк. арк.). Особистий внесок: виявлено та досліджено соціально-економічні фактори, які впливають на підготовку фахівців.

4. Кінаш І. П., Берлоус М. В. Інтернаціоналізація вищої освіти та її вплив на формування компетенцій майбутніх фахівців. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2025. № 2(32). С. 75–83. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-2\(32\)-75-83](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-2(32)-75-83) (0,7 друк. арк., особисто належить автору 0,35 друк. арк.). Особистий внесок: досліджені особливостей прояву інтернаціоналізації вітчизняної вищої освіти та виокремлення компетенцій, які слід формувати у майбутніх фахівців з метою їх адаптації до умов роботи на глобальному ринку праці.

5. Берлоус М. В., Кінаш І. П. Зарубіжний досвід підготовки професійних менеджерів. *Дороги і мости*. Київ, 2025. Вип. 32. С. 67–76. DOI: <https://doi.org/10.36100/dorogi2025.32.067> (0,46 друк. арк., особисто належить автору 0,23 друк. арк.). Особистий внесок: дослідження зарубіжного досвіду підготовки менеджерів у країнах ЄС.

ОПУБЛІКОВАНІ ПРАЦІ АПРОБАЦІЙНОГО ХАРАКТЕРУ

6. Кінаш І., Берлоус М. Вплив глобалізації на формування компетентностей менеджера. Міжнар.наук.-практ. конф. *Тренди розвитку менеджменту, фінансів та бізнес-технологій в умовах формування сучасної економіки та суспільства*. Київ, 30 листопада 2022 р. DOI: <https://doi.org/10.33244/conference.2022.11.30> (0,1 друк. арк., особисто належить автору 0,1 друк. арк.). Особистий внесок: досліджено вплив глобалізації на формування компетентностей фахівців.

7. Кінаш І., Берлоус М. Трансформація освіти для сталого розвитку. Міжнар.наук.-практ. конф., *Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва* Івано-Франківськ, 27-28 квітня 2023 р. Львів: Ви-ць Кошовий Б.-П.О., 2023 DOI: <https://doi.org/10.36059/koshevyi-2023-04-27> (0,2 друк. арк., особисто належить автору 0,1 друк. арк.). Особистий внесок: вивчено і проаналізовано глобальні цілі сталого розвитку, що впливають на систему освіти.

8. Кінаш І., Берлоус М. Проблеми інтеграції вищої освіти України у світовий простір. *Управління якістю в освіті та промисловості: досвід, проблеми та перспективи*: тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції, 16–17 листопада 2023 року. м. Львів, “Львівська політехніка”. 2023. с.79-80. DOI: <https://doi.org/10.31471/lp-conf.2023.06> (0,18 друк. арк., особисто належить автору 0,09 друк. арк.). Особистий внесок: окреслено інтеграційні процеси освітньої системи України.

9. Берлоус М. Стратегічне управління університетом в умовах змін. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів*: тези доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції, 3-4 квітня 2024 року. м. Івано-

Франківськ, ІФНТУНГ, 2024. С. 98-101 DOI: <https://doi.org/10.31471/ifntung-conf.2024.04.03> (0,17 друк. арк.).

10. Berlous M. Strategy of the university as a prerequisite for sustainable development. *Сталий розвиток складних соціально-економічних систем в умовах сучасних змін та викликів: тези доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції, 16-17 травня 2024 року. м. Івано-Франківськ, ІФНТУНГ, 2024. С. 265-268. DOI: <https://doi.org/10.31471/ifntung-conf.2024.05.16>* (0,17 друк. арк.).

11. Берлоус М. Розвиток управлінської освіти в Україні. «*Сталий розвиток економіки, підприємств та суспільства*» : МАТЕРІАЛИ II МІЖНАР. НАУКОВО-ПРАКТ. КОНФ., м. Івано-Франківськ, 10 – 11 квіт. 2025 р. Івано-Франківськ, 2025. С. 769–771.(0,18 друк. арк.).

12. Берлоус М. Development of management education in the context of global challenges. «*Адаптація до глобальних змін та викликів в економіці, туризмі, рекреації та захисті довкілля*»: Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів і молодих вчених, Івано-Франківськ, 8–9 May 2025. Івано-Франківськ, 2025. С. 179-181. (0,14 друк. арк.).

ABSTRACT

Berlous M. V. Management of the Training System for Professional Managers under the Conditions of Globalization. – Qualifying scientific work on the rights of a manuscript.

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy (PhD) in Specialty 073 – Management. – Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. – Ivano-Frankivsk, 2026.

The dissertation is devoted to solving a scientific problem, which consists in the theoretical and methodical substantiation and development of scientific and practical recommendations that comprehensively address the critical scientific task of improving the management of the professional managers' training system under the conditions of globalization.

The first chapter, "Theoretical Aspects of Managing the Professional Training of Managers under the Conditions of Globalization," explores the essence and content of the concept of "globalization" and its manifestations within the specialist training system; synthesizes the historical aspects of the development of management education; develops a model of the management system for the professional training of managers in Ukraine; and presents foreign experience in training such specialists.

It is established that globalization is an objective and logical process of modern times. The phenomenon of "globalization" is investigated, revealing that it gained widespread popularity in the 1960s–1970s. The basic discourses on globalization are outlined, allowing for the identification of how the idea of globalization is perceived. It is found that globalization as a phenomenon can exert both positive and negative impacts on processes in various spheres of human life. It manifests in diverse forms, including ecological, cultural, communicative, economic, and political. The dimensions of globalization processes are synthesized.

The study identifies that the modern system of training professional managers in Ukraine is under the significant influence of globalization processes. The factors determining the impact of globalization processes on the training of future specialists

are generalized. It is proven that the Bologna Process has become the key initiative that transformed the higher education system.

The historical aspects of the development of management education are systematized. It is established that management science has progressed through 5 distinct stages. Management theories and the specific features of their application are described. A historical perspective on the formation of management education in Ukrainian society is provided. It is determined that the late 20th and early 21st centuries were characterized by the rapid development of scientific approaches to managing the professional training of managers.

The current system of professional managers' training is presented, which involves the interaction of managing and managed subsystems. The managing system encompasses the subjects of management: state educational authorities, NAQA (National Agency for Higher Education Quality Assurance), the administration of higher education institutions (HEIs), structural departments, guarantors of educational programs, academic staff, and employers' representatives. The managed system includes the objects of managerial influence: educational programs, educational content, methods and technologies of professional training, practical training, and higher education students. Interaction between the subsystems is ensured through direct managerial influences and feedback mechanisms via the monitoring of education quality, evaluation of learning outcomes, and consideration of labor market needs.

The substantial characterization of the professional managers' training system is further developed by clarifying the definition of the concept "system of professional managers' training under the conditions of globalization". This is defined as a multi-level adaptive system of interaction between management subjects that ensures the alignment of their strategic priorities, the integration of international standards, the competence-based approach, and the principles of sustainable development with the aim of shaping a competitive manager capable of operating effectively in conditions of global transformations.

The foreign experience of training professional managers is generalized. The experience of countries such as the USA, the European Union nations, and Japan is presented. The trends in the graduation of professional managers across different educational levels are synthesized.

The second chapter, "Analysis of the Current State of Management of the Professional Managers' Training System in Ukraine," performs an analysis of socio-economic factors influencing specialist training, diagnoses the current state of the educational environment, and identifies the dynamics of training professional managers.

It is established that the development of the professional managers' training system is influenced by the GDP level, inflation, education funding, small and medium business development, wage levels, labor market trends, accessibility of education, family social status, the image of the managerial profession, and other factors. It is proven that their combined impact shapes the demand for managerial personnel in Ukraine. A diagnosis of the educational environment is conducted, identifying its main components as the institutional network of educational institutions, the student contingent, staffing, material and technical support, institutional image, accredited educational programs, and international activity. It is established that the vocational pre-higher education system is characterized by an increase in the number of institutions and students, whereas a downward trend is observed in the higher education sector.

The analysis of staffing indicates a reduction in the number of pedagogical staff, relative stability in the number of academic and research staff, and an increase in the number of lecturers holding scientific degrees and academic titles. The study of the material and technical facilities reveals significant differentiation in the resource endowment of higher education institutions, a high level of wear and tear of the educational infrastructure, and substantial losses caused by the war.

The positions of universities in national and international rankings are analyzed, leading institutions are identified by competitiveness indicators, and the positive impact of the National Agency for Higher Education Quality Assurance on

the development of the quality assurance system is confirmed. The investigation of international activity demonstrates the activation of internationalization processes through academic mobility, the expansion of international partnerships, and the recruitment of international students.

The transformational dynamics of training professional managers are analyzed. An increase in the student contingent is established at the levels of Professional Junior Bachelor, Bachelor, and Doctor of Philosophy, while a decline is observed at the Master's level. The increased demand for short training cycles is linked to the need for rapid entry into the labor market, while the growth of the student body at the educational-scientific level is driven by the influence of current societal conditions.

The specific features of educational programs in the specialty "Management" are determined. Technical HEIs primarily offer industry-oriented programs, whereas classical universities focus on fundamental managerial training. It is found that the greatest variation in programs is characteristic of the Master's level, which expands opportunities for professional specialization.

The dynamics of accredited educational programs and admission campaigns in the specialty "Management" are analyzed. It is established that throughout the studied period, the majority of educational programs successfully passed accreditation, confirming an adequate level of quality assurance in training. It is found that during 2019–2025, the specialty "Management" consistently ranked among the top five most popular specialties among applicants, demonstrating its high demand and competitiveness in the market of educational services.

The third chapter, "Modeling and Improvement of the Management System for Professional Training of Managers under the Conditions of Globalization," conducts econometric modeling of the factors influencing the training of management specialists, evaluates institutional factors in training such specialists, and proposes a mechanism for improving the management system.

Based on the evaluation of factors influencing the training of management specialists using survey results, the study involved students of various educational and qualification levels, academic staff, and business representatives. The evaluation

took into account factors such as the level of education funding, accessibility of education, university ranking and its distance from the place of residence, diversity of educational programs, cooperation with stakeholders, and accreditation of educational programs. A "cognitive gap" between the academic and entrepreneurial sectors is revealed. The priority of the accreditation component as a tool for minimizing risks for applicants is established.

An assessment of institutional factors in specialist training is carried out, evaluating the attractiveness of the specialty based on seven key factors. Discrepancies in the perception of educational and market parameters by different categories of stakeholders are identified. It is established that the leadership of the "Management" specialty is based on the synergy of high market (business) expectations and the universality of competences, although the academic community indicates the need to enhance funding and meaningfully update programs to maintain this status.

A SWOT analysis conducted points to the following opportunities for improving the management system of professional training for managers: the development of dual education by deepening cooperation between higher education institutions, business, and other stakeholders; the formation of new professional and interdisciplinary competences in students that meet the needs of the globalized labor market; the use of diverse learning formats; and the involvement of expert consulting and industry practitioners in the educational process.

An improved mechanism for the management system of professional training for managers under the conditions of globalization has been developed. This mechanism accounts for the strategic guidelines of specialist training, incorporates a multi-level management system, provides for the consideration of management principles and a wide array of tools, and results in training the manager as an agent of change, accompanied by mandatory monitoring of management efficiency. In implementing the mechanism, emphasis is placed on organizational and economic tools. The essence of such tools is outlined, ensuring the construction of the educational process on the principles of a competence-based approach aimed at

developing professional, managerial, digital, and sustainable development competences required by modern managers. The competence-based approach is operationalized taking into account the Global Sustainable Development Goals, European Sustainability Competences (GreenComp), and the acquisition of professional socio-cultural competences.

Keywords: management, globalization, manager, specialist, higher education, training, levels of education, education seeker, higher education institution, Bologna Process, educational and professional programs, training system, internationalization, academic mobility, rating, competencies, "hard" and "soft" skills, sustainable development, leadership, stakeholders, digital tools, reform, standards.

ЗМІСТ

Вступ	19
Розділ 1. Теоретичні аспекти управління професійною підготовкою менеджерів в умовах глобалізації	
1.1. Глобалізація: поняття, форми прояву в системі підготовки фахівців	26
1.2. Історичні аспекти розвитку менеджерської освіти	39
1.3. Модель системи управління професійною підготовкою менеджерів	53
1.4. Зарубіжний досвід підготовки професійних менеджерів	73
Висновок до розділу 1	92
Розділ 2. Аналіз сучасного стану управління системою підготовки професійних менеджерів в Україні	
2.1 Соціально-економічні фактори впливу на підготовку фахівців	95
2.2 Діагностика сучасного стану освітнього середовища підготовки майбутніх менеджерів	114
2.3 Трансформаційна динаміка підготовки професійних менеджерів в Україні	129
Висновок до розділу 2	144
Розділ 3. Моделювання та удосконалення системи управління професійною підготовкою менеджерів в умовах глобалізації	
3.1. Економетричне моделювання факторів впливу на підготовку фахівців-менеджерів	148
3.2. Оцінювання інституційних чинників підготовки професійних менеджерів	158
3.3. Механізм удосконалення системи управління професійною підготовкою менеджерів в умовах глобалізації	171
Висновок до розділу 3	186

ВИСНОВОК	188
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	191
Додатки	210

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена глибокими трансформаційними процесами, що відбуваються у світовому соціально-економічному просторі під впливом глобалізації, цифрової трансформації, міжнародної інтеграції та посилення конкуренції за людський капітал. За таких умов суттєво змінюються вимоги до професійної діяльності менеджерів, які повинні володіти сучасними управлінськими знаннями й навичками, цифровими, комунікативними, міжкультурними та професійними компетентностями, необхідними для забезпечення сталого розвитку, ефективно діяти в умовах невизначеності, швидко адаптуватися до змін і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це актуалізує необхідність перегляду підходів до управління системою професійної підготовки менеджерів, орієнтуючи її на міжнародні стандарти якості освіти, потреби глобального ринку праці та сучасні тенденції розвитку управлінської науки.

Складність, різноманітність і невичерпність проблем управління підготовкою фахівців привертає увагу багатьох дослідників. Вагомий внесок у дослідження питань трансформації освітніх систем зробили такі науковці, як: В. Андрущенко, М. Євтух, І. Зязюн, О. Капітанець, В. Кремень, І. Кінаш, І. Запихляк, С. Кісь, О. Полуяктова, К. Кравченко, Л. Вербовська, С. Крамський, О. Гуцайлюк, Н. Аблязова, М. Мальцев, С. Сисоєва та ін.

Дослідження феномену глобалізації та її впливу на соціально-економічні процеси мають місце в роботах Л. Удовики, Н. Назарова, Н. Стукало, Дж. Стігліца (J. Stiglitz), С. Фішера (S. Fischer), С. Марґінсона (S. Marginson), М. Еппла (M. Apple), Т. Біксона (T. Bikson), С. Лоу (S. Law) та багатьох ін. Соціально-економічні фактори, які визначають ринок освітніх послуг досліджували Е. Лібанова, О. Грішнова, Д. Богиня, О. Амоша, А. Полянська та ін. Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду підготовки фахівців розглядалися у працях З. Юсоф (Z. Yusof), Б. Юсоф (B. Yusof), Н. Мурад (N. Murad) та ін.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, недостатньо розробленими залишаються питання формування цілісної системи управління

професійною підготовкою менеджерів, яка б забезпечувала узгодження стратегічних орієнтирів розвитку освіти, взаємодію рівнів управління, а також використання сучасних механізмів підвищення ефективності управління. Зазначене зумовило вибір теми дисертаційної роботи, її прикладну цінність, мету, завдання та структуру.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт ІФНТУНГ за темою Інституту економіки та менеджменту «Сталий розвиток складних соціально-економічних систем в умовах сучасних змін та викликів», де за кафедрою менеджменту та адміністрування виконано розділ «Управління галузевими та регіональними соціально-економічними системами на засадах сталого розвитку в умовах змін та глобальних викликів» (Державний реєстраційний номер К 51/2023 РК 0123U104471 від 01.09.2023 по 30.06.2026). У межах вказаної теми особистий внесок здобувача полягає в роботі над держбюджетною тематикою кафедри в межах кафедральних тем: «Роль освіти у формуванні компетенцій сталого розвитку» (2023/24 н.р.), «Зарубіжний досвід підготовки фахівців менеджерів» (2024/25 н.р.), «Інтернаціоналізація вищої освіти та її вплив на формування компетенцій майбутніх фахівців » (2025/26 н.р.). Довідка №29-08-05 від 27.05.2026 р.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління системою підготовки професійних менеджерів з позиції глобалізації.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- узагальнити поняття «глобалізація» та визначити вплив цього явища на систему підготовки фахівців;
- дослідити та систематизувати історичні аспекти розвитку менеджерської освіти;

- розробити модель системи управління підготовкою професійних менеджерів;
- вивчити зарубіжний досвід підготовки професійних менеджерів та можливості його адаптації до українських реалій;
- проаналізувати сучасний стан системи підготовки професійних менеджерів шляхом систематизації факторів впливу, діагностики освітнього середовища та оцінювання динаміки її розвитку;
- здійснити економетричне моделювання факторів впливу та оцінювання інституційних чинників;
- запропонувати удосконалений механізм управління системою професійної підготовки менеджерів в умовах глобалізації.

Об'єктом дослідження виступають трансформаційні процеси та явища, що відбуваються в управлінні системою підготовки професійних менеджерів в Україні з урахуванням викликів глобалізації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні основи управління системою підготовки професійних менеджерів України в контексті глобалізації.

Методи дослідження. В дисертаційній роботі для вирішення завдань та досягнення поставленої мети використано такі методи дослідження, зокрема: абстрактно-логічного аналізу – для визначення сутності понять «підготовка професійних менеджерів з позицій глобалізації» та обґрунтування концептуальних основ вдосконалення підготовки професійних менеджерів; історичний – для вивчення аспектів розвитку менеджерської освіти та розкриття причинно-наслідкових зв'язків; наукового спостереження – для збору необхідної інформації про об'єкт дослідження; описовий – для опису доступних для спостереження головних характеристик сучасного стану підготовки професійних менеджерів; системний підхід – для виявлення взаємозв'язку між професійною підготовкою менеджерів та глобалізацією; статистичні методи спостереження – для визначення стану та тенденцій освітнього середовища; порівняльний – при вивченні зарубіжного досвіду

підготовки фахівці; економіко-статистичний аналіз – для обробки статистичних даних, виявлення тенденцій та закономірностей розвитку системи підготовки менеджерів; економетричне моделювання – для визначення впливу соціально-економічних факторів на систему професійної підготовки менеджерів; графічний – для наочного відображення основних результатів дослідження.

Інформаційною базою дисертаційної роботи є законодавчі та нормативно-правові документи органів влади, офіційна статистична інформація Державної служби статистики України, Міністерства освіти та науки України, аналітика Організації економічного співробітництва та розвитку, інформаційні звіти та доповіді інших міністерств та відомств, праці вітчизняних та зарубіжних учених.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні та розробці науково-практичних рекомендацій, які в сукупності вирішують важливе наукове завдання удосконалення управління системою підготовки професійних менеджерів в умовах глобалізації. Наукову новизну дисертаційної роботи визначають такі положення:

удосконалено:

- методичний підхід до діагностики освітнього середовища закладів вищої освіти щодо підготовки менеджерів, який на противагу існуючим, базується на комплексному аналізі інституційної мережі закладів вищої освіти, їх кадровому та матеріально-технічному забезпеченні, міжнародної діяльності, іміджу закладів, наявності акредитованих освітніх програм, що дозволило здійснити діагностику його сучасного стану та виявити тенденції динаміки підготовки таких фахівців;

- механізм управління системою професійної підготовки менеджерів в умовах глобалізації, який, на відміну від існуючих, інтегрує стратегічні орієнтири розвитку управлінської освіти, передбачає багаторівневу систему управління, ґрунтується на сукупності взаємопов'язаних принципів та інструментів управління, а також містить систему моніторингу та зворотного

зв'язку, що забезпечує своєчасне оцінювання ефективності управлінських рішень і їх адаптацію до змін зовнішнього середовища;

набули подальшого розвитку:

- змістовна характеристика системи підготовки професійних менеджерів шляхом уточнення трактування поняття «система підготовки професійних менеджерів в умовах глобалізації», яку, на відміну від існуючих підходів, визначено як багаторівневу адаптивну систему взаємодії суб'єктів управління, що забезпечує узгодження їхніх стратегічних пріоритетів, інтеграцію міжнародних стандартів, компетентнісного підходу та принципів сталого розвитку з метою формування конкурентоспроможного менеджера, здатного ефективно діяти в умовах глобальних трансформацій;

- систематизація історичних аспектів розвитку управлінської освіти та обґрунтування її періодизації, що дозволило виокремити основні етапи становлення та трансформації системи підготовки професійних менеджерів у контексті соціально-економічних і глобалізаційних змін;

- наукові положення щодо визначення тенденцій підготовки професійних менеджерів різних освітньо-кваліфікаційних рівнів у глобальному освітньому просторі, що базується на узагальненні кращих практик університетів країн ЄС і США та передбачає інтеграцію міжнародних освітніх стандартів, принципів сталого розвитку і механізмів міжінституційної взаємодії;

- дослідження ключових факторів, що впливають на підготовку вітчизняних фахівців в умовах нинішньої суспільно-економічної реальності, їх тенденції та закономірності, взаємозв'язок, врахування яких сприятиме удосконаленню системи управління фахівців в контексті глобалізаційних процесів;

- перспективи покращення підготовки професійних менеджерів на основі економетричного моделювання факторів впливу та оцінки інституційних чинників підготовки таких фахівців, що стало підґрунтям для обґрунтування

стратегічних напрямів удосконалення системи управління професійною підготовкою менеджерів та розроблення відповідного механізму.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення і висновки, викладені у дисертації, доведено до рівня науково-практичних рекомендацій використані в діяльності органів регіональної влади, підприємств та у навчальному процесі освітніх установ.

Удосконалений методичний підхід до діагностики освітнього середовища та обґрунтовані наукові положення щодо визначення тенденцій підготовки професійних менеджерів впроваджено в діяльність Департаменту освіти і науки Івано-Франківської ОДА (довідка № 215/7-565 від 19.06.2026 р.); теоретико-методичні підходи щодо трансформації управлінської освіти, методіку оцінювання компетентностей впроваджено в практичну діяльність Виконавчого комітету Поляницької сільської ради (довідка № 196 від 26.06.2026 р.); методичний підхід до діагностики освітнього середовища, оцінки інституційної мережі та кадрового потенціалу адаптовано та впроваджено в діяльність Івано-Франківського центру професійно-технічної освіти Державної служби зайнятості (довідка № 218-02/22-26 від 07.07.2026 р.); рекомендації щодо розвитку професійних та особистісних навичок фахівців, а також запропоновані підходи до управління підготовкою професійних менеджерів імplementовано в діяльність департаменту роботи персоналу на АТ «Львівгаз» (довідка № 374/2-898 від 05.05.2026 р.).

Теоретичні положення, методичні розробки та висновки дисертаційного дослідження впроваджено у навчальний процес Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу при викладанні освітніх компонент «Вступ до фаху» та «Методи прийняття управлінських рішень» для студентів освітньо-професійної програми «Менеджмент» бакалаврського рівня освіти (довідка від 27.05.2026 р. № 29-08-25).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є результатом самостійної наукової роботи, у якій викладено авторський підхід до удосконалення управління системою підготовки професійних менеджерів з

урахуванням глобалізаційних процесів. Із наукових праць, які опубліковані у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом власних досліджень здобувача. Конкретний особистий внесок здобувача та опис ідей і розробок, які виконані у співавторстві наведений в анотації.

Апробація результатів дисертації. Результати досліджень, викладені у дисертації апробовані на міжнародних науково-практичних конференції «Тренди розвитку менеджменту, фінансів та бізнес-технологій в умовах формування сучасної економіки та суспільства» (м. Київ, 30 листопада 2022 р.); «Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва» (м. Івано-Франківськ, 27-28 квітня 2023 р.); «Управління якістю в освіті та промисловості: досвід, проблеми та перспективи» (м. Львів, 16–17 листопада 2023 р.); «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Івано-Франківськ, 3-4 квітня 2024р.); «Сталий розвиток складних соціально-економічних систем в умовах сучасних змін та викликів» (м. Івано-Франківськ, 16-17 травня 2024р); «Сталий розвиток економіки, підприємств та суспільства» (м. Івано-Франківськ, 10-11 квітня 2025 р); «Адаптація до глобальних змін та викликів в економіці, туризмі, рекреації та захисті довкілля» (м. Івано-Франківськ, 8-9 травня 2025 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 12 наукових праць загальним обсягом 4,73 друк. арк.(особисто автору належить 2,81 друк. арк.), у тому числі: один розділ у колективній монографії, 4 статті у наукових фахових виданнях, 7 праць апробаційного характеру.

Обсяг і структура дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел літератури, додатків. Загальний обсяг дисертації викладено на 229 сторінках. Список використаних джерел літератури складається із 214 найменувань на 19 сторінках. Дисертація містить 25 таблиць, з яких 2 займають повну сторінку, 48 рисунків з яких 3 займають повну сторінку, 4 додатки обсягом 9 сторінок.

Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

1.1 Глобалізація: поняття, форми прояву в системі підготовки фахівців

Глобалізація, як явище, вже не одне десятиліття спостерігається у всьому світі. Вона підпорядкувала собі і продовжує підпорядковувати всі сфери людської діяльності змінюючи їх. Поруч з політичними, економічними, соціальними, інформаційними, фінансовими, інвестиційними, міграційними та іншими сферами людської діяльності вагоме місце посідає і сфера підготовки фахівців.

Глобалізація є закономірним процесом сучасності. Визначаються спільні цінності та інтереси. Вони стають основою яких формування глобальних цілей світового господарства. Все це відкриває перед народами перспективи для співробітництва та використання досягнень світової цивілізації. Водночас, глобальна трансформація світової економіки ставить перед країнами проблеми адаптації до процесу соціально-економічної трансформації. При цьому необхідно враховувати: рівень розвитку економіки країни; параметри, які характеризують національну економіку як цілісну систему; рівень інтеграції національної економіки до світової економіки системи; досвід розвитку економік подібного типу в умовах глобалізації; наскільки [1].

Україна є частиною світового простору. Сучасна система підготовки менеджерів України знаходиться під суттєвим впливом процесів глобалізації. Багатоманітність, динамічність та складність глобалізаційних впливів на систему підготовку фахівців детермінується неоднозначністю феномена глобалізації. Саме тому, виявлення всіх чинників впливу на систему підготовки таких фахівців та коректування їх наслідків є важливим завданням для сучасної української філософської думки, яке потребуватиме сучасних управлінських рішень у науково-практичній площині.

Вдамося до історичного ракурсу поняття «глобалізація». Зазначимо, що контекст глобалізації можна прослідкувати в працях древніх філософів та дослідників ще в ранніх цивілізаціях. Так, у своїх роботах філософи

стародавньої Греції Анаксімандр [2], Геракліт [3] та інші висловлювали думки про природу і суспільство, розглядали їх у контексті загального порядку в космосі та взаємодії між людьми. Китайські філософи, такі як Конфуцій [4] та Лаоцзи [5], обговорювали питання моралі, справедливості, інтернаціональних відносин і способів побудови стабільного суспільства. Ще у середньовіччі у своїх філософських та богословських працях Тома Аквінський [6] писав про міжнародну справедливість. А великі географічні відкриття, проведені Колумбом [7] та іншими мореплавцями, викликали зміни у світогляді й розумінні географічних умов світу. Хоч ці дослідники та філософи не використовували сучасний термін «глобалізація» для опису процесів, які вони спостерігали у той час, проте їх напрацювання допомогли формувати розуміння взаємодії та відносин між різними частинами світу.

Глобалізація як явище стала більш актуальною в сучасному світі, коли технологічні та комунікаційні засоби значно полегшили міжнародні взаємодії та інтеграцію. Термін «глобалізація» почав активно вживатися в науковому дискурсі у другій половині XX століття. Однак точно визначити, хто саме першим вжив цей термін, є досить складним завданням, оскільки він широко використовувався у різних галузях науки, в часових термінах та контекстах.

Деякі дослідники вказують на те, що термін «глобалізація» став популярним серед економістів у 1960-1970-х роках, коли почалася активна інтеграція світових ринків та зростання міжнародної торгівлі та фінансових операцій. Один із прикладів такого вживання терміну є робота американського економіста Теодора Левітта "The Globalization of Markets" [8], у якій говориться про те, що споживачі у всьому світі, незважаючи на глибоко вкорінені культурні відмінності стають все більш схожими - або, як каже автор, «гомогенізовані». Результатом цієї конвергентної сили стала поява «глобальних ринків стандартизованих споживчих товарів у непередбачених раніше масштабах». Тут же Левітт називає транснаціональні компанії «глобальними».

В академічних дослідженнях професора Пітсбурського університету (США) Роланда Робертсона підкреслюється значущість терміну «глобалізація».

Його вважають одним з ініціаторів теорії глобалізації. У своїх статтях 1985-1987 років він використовував поняття «globality». На його думку, глобалізація це «двоєдиний процес перетворення загального в окреме і перетворення окремого в загальне [9]. Завдяки Робертсону з'явився неологізм «глокалізація», як окреме поняття, що характеризує «усунення розбіжностей між глобальним і локальним вимірами» [10].

Глобально-локальні бачення прослідковуються і в роботах Мануеля Кастельса присвячених «network society» (з англ. «мережеве суспільство»), де він протиставляє глобальні «простори потоків» та локальні «простори місць» [11]. Як «мережеве суспільство» Кастельс бачить сукупність учасників, які комунікують між собою через засоби дистанційних технологій і є членами спільноти, що не вимагає фізичної взаємоприсутності.

Завдяки Кенічі Омае, консультанта Гарвардської школи бізнесу, термін «глобалізація» набуває популярності. Омае вважає, що глобалізація означає нову еру виникнення єдиного світового ринку та законів глобальної конкуренції як свідчення людського прогресу, а погляди його сформовані «концепцією стихійного формування глобальної економіки під впливом незворотного технічного прогресу, насамперед в інформаційній сфері» [12].

Всеосяжність терміну «глобалізація» достеменно засвідчує ті зрушення, яких він стосується. Без посилання на нього жодна політична промова виглядає незавершеною, вважає Ентоні Гіденс [13].

У соціальних науках, політології та інших галузях термін «глобалізація» вживався виходячи із впливу світових подій та процесів на різні сфери життя суспільства. Наразі науковцями сформовано кілька визначень поняття «глобалізація». Так, Девід Хельд і Ентоні МакГрю у своїй праці «Globalization theory: approaches and controversies» [14] пишуть, що глобалізація пов'язана зі зміною або трансформацією загальнолюдської організації, що пов'язує віддалені спільноти і «щоразу владніше накладає відбиток на регіони світу», а також глобалізація передбачає те, що політична, соціальна і економічна діяльність стає всесвітньою за своїми наслідками.

Бертрам Бадіє у праці «Rethinking International relations» [15], вказує, що глобалізація є постійним історичним процесом, який розвивається; виступає аспектом гомогенізації та універсалізації світу.

Мальк Уотерс досліджував процес глобалізації і виділив три етапи її розвитку (глобалізація почалася на «зорі історії»; є сучасницею модернізації і капіталізму; явище новітньої історії, пов'язане із постіндустріалізмом і постмодернізацією) [16].

Ульріх Бек визначав глобалізацію як «пізнаване на досвіді знищення кордонів щоденної діяльності в різних сферах господарювання, інформації, екології, техніки, транскультурних конфліктів і громадянського суспільства» [17].

Кенет Еварт Боулдін розглядав глобалізацію як «...сукупність явищ геоекономічного, геополітичного, гуманітарного, громадянського, культурного, інформаційного рівнів, лейтмотивом яких виступає об'єднання продуктивних можливостей людства. Ключовий аспект глобалізації – інтернаціоналізація: зміцнення інтенсивної транс- і крос-національної взаємодії, спілкування, комунікації, інтеракції. Результат глобалізації – становлення єдиного виробничого та споживчого простору з узгодженими правилами взаємодії, обміну товарами, благами, послугами, капіталом, ідеями, цінностями тощо. Рушійні сили глобалізації – лібералізація, демократизація, екстериторизація» [18].

Таким чином, кожен хто міркував над процесами глобалізації, проходив крізь призму дискурсивної свідомості і предметного бачення. Відтак поняття «глобалізація» набувала різноманітних ознак від «теорії змов» і до звичайного «технічного прогресу».

На нашу думку, глобалізаційна тематика нині перетворилася в домінуючу в різних науках, у тому числі управлінських. Проте, кожна з наук зосереджує увагу на тих проявах глобалізації, які найбільш тісно пов'язані з контекстом.

Складають труднощі виокремлення базових дискурсів, які дозволять виявити, як загальна ідея глобалізації сприймається та формулюється в різних

контекстах – суспільствах, культурах, регіонах тощо. Окреслимо перші типи дискурсів глобалізації (рис.1.1).

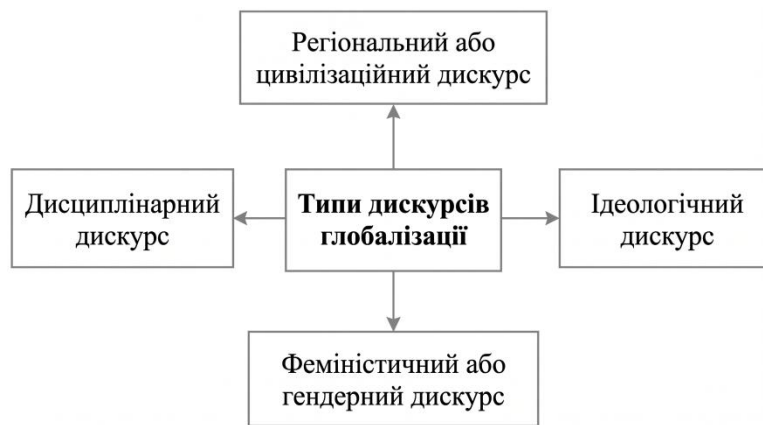


Рисунок 1.1 - Основні типи дискурсів глобалізації

Джерело: складено автором на основі [19]

У зв'язку з регіональними чи цивілізаційними контекстами. Важливо розуміти, що глобалізація не є однаковим процесом для всіх регіонів і цивілізацій, оскільки вона може мати різні впливи і наслідки в залежності від культурних, історичних і економічних особливостей кожного регіону чи цивілізації.

Дискурс на основі академічних дисциплін. Глобалізація створює нові можливості для співпраці та досліджень у всіх академічних дисциплінах, одночасно висуваючи перед ученими великі виклики у розумінні та вирішенні глобальних проблем. Вона вимагає креативного підходу до досліджень і навчання, а також сприяє формуванню більш об'єднаного та глобального співтовариства вчених і вчених. Р.Робертсон і Х.Хондкер вважають, що найяскравіше цей дискурс може бути проілюстрований на прикладі економічних наук, у яких робиться акцент на зростанні глобальної економіки.

Дискурс на основі ідеологічних диспутів. Лібералізм і вільна торгівля, антиглобалізм і критика корпоративної глобалізації, культурна ідентичність і глобалізація, геополітика і суверенітет, екологічна стійкість і глобалізація, міграція і громадянська безпека – ці ідеологічні питання, в яких чітко виражена позиція «за – проти» глобалізації, свідчать про складність цього явища та різні підходи до його розуміння і вирішення. Глобалізація продовжує залишатися

об'єктом активних дискусій, які впливають на політичні, економічні, культурні та соціальні реалії сучасного світу.

Дискурси глобалізації, що пов'язані з гендерними відмінностями. Гендерна нерівність і економіка, глобальна міграція, гендерна політика і права – ці дискурси в контексті глобалізації стають важливою частиною обговорення глобальних питань і впливають на стратегії, прийняті на рівні держав і міжнародних організацій, щодо розв'язання проблем, пов'язаних з гендерною нерівністю та правами жінок і чоловіків у світі.

Трохи згодом дискурси стосовно глобалізації розширювалися і набули таких ознак (рис.1.2)

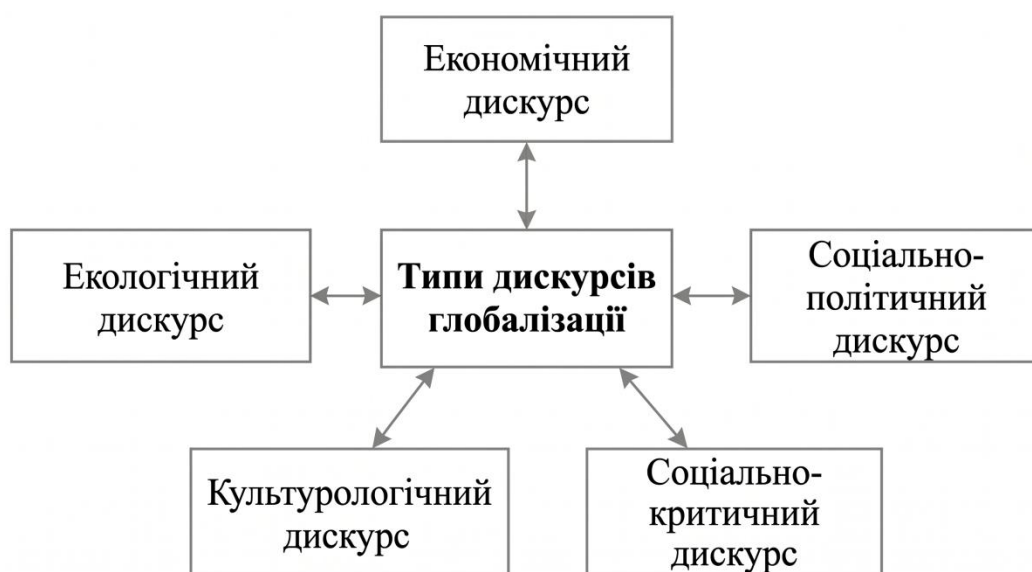


Рисунок 1.2- Основні типи дискурсів глобалізації

Джерело: складено автором на основі [20]

Відомий шведський соціолог Гьоран Терборн виокремлює щонайменше п'ять типів актуальних дискурсів «глобалізації». Головний з них – економічний – стосується нових моделей торгівлі, інвестицій, виробництва і підприємництва. Соціально-політичний дискурс також дуже поширений і зазвичай виводиться з першого. Він зосереджений на зниженні ролі національної держави і пов'язаного з ним типу суспільства. У третьому дискурсі глобалізація розглядається як соціально-критичний і протестний центр, як нова або сучасна форма прояву ворогуючих сил, ворог соціальної справедливості й культурних цінностей. Четвертий – культурологічний

дискурс, пов'язаний з антропологією і дослідженнями культури. У ньому глобалізація розглядається як сукупність культурних потоків, зіткнень різних культур і культурна гібридизація. Нарешті, з погляду глобальної відповідальності, глобалізація – це частина екологічного дискурсу, пов'язана з турботами про стан навколишнього середовища на планеті

Прояви глобалізації з точки зору міграції у своїй монографії вивчав український науковець Юськів Б. [21], де також робив спроби структурувати і поділити на групи різні сфери впливу глобальних процесів.



Рисунок 1.3 – Схема прояву глобалізації

Джерело: складено автором на основі [22]

Узагальнивши типи дискурсів стосовно глобалізації, вважаємо спільним у них є варіанти класифікаційних ознак, які вказують на зростаючий глобальний взаємозв'язок і глобалізаційний характер сучасної епохи.

Глобалізаційний характер може мати як позитивний так і негативний вплив на процеси у різних сферах людського життя. Так, загрозливий характер впливу глобалізації у своїй праці [23] зазначає Ауреліо Печчеї. На його думку, у процесі глобалізації будуть виникати і глобальні кризи, а країни будуть вимушені об'єднуватися задля їх подолання. Очевидно, що глобалізація може спричинити знищення унікальних культурних традицій та мов, оскільки вони замінюються більш популярними аспектами глобальної культури. Може

поглибитися розрив між багатими та бідними країнами, а також всередині них. Міжнародні корпорації можуть використовувати дешеву робочу силу та експлуатувати ресурси в країнах з низькими стандартами праці та екології. Глобалізація може призвести до переміщення виробництва в країни з низькими витратами на працю, що може призвести до зменшення робочих місць та зростання безробіття у високорозвинутих країнах.

Денніс Медоуз запевняв, що існує ціла система глобальних криз і був прихильником «всезагального міжнародного співробітництва» [24]. Навіть відсутність глобальних стандартів екологічної безпеки може призвести до надмірної експлуатації природних ресурсів, а великі міжнародні корпорації можуть мати великий вплив на політику та економіку країн, що може призвести до зниження суверенітету національних урядів. Глобалізація може призвести до соціальних напружень та конфліктів, оскільки різні культури та системи цінностей зіштовхуються внаслідок зростання міжнародної взаємодії.

Зростання глобального ринку може призвести до зростання споживацької культури, де більше уваги приділяється матеріальним благам, що може вплинути на моральні та етичні цінності суспільства. Глобалізація може спричиняти поширення фінансових криз усього світу через велику взаємозалежність фінансових ринків та банківської системи. Збільшена міжнародна конкуренція може призвести до занепаду малого та середнього бізнесу, а також сільського господарства в окремих країнах. Ці негативні аспекти глобалізації підкреслюють необхідність балансу між вільною торгівлею, міжнародною співпрацею та збереженням національних та культурних цінностей. Наявність рис загрозливого характеру вказує на те, що глобалізація може розглядатися як роз'єднувальний процес суспільства.

У той же ж час є і позитивні аспекти впливу глобалізації, які можуть свідчити про об'єднуючий її характер. Скажімо, глобалізація сприяє зближенню країн та культур через збільшення можливостей для міжнародної співпраці в різних сферах, таких як торгівля, освіта, медицина, наука тощо. Розвиток технологій сприяє швидкій та доступній комунікації між різними частинами

світу, що дозволяє людям об'єднуватися навіть на віддалені відстані. Існують і дуже оптимістичні погляди на глобалізаційні процеси, як от у Фазала Різві. Він говорить про те, що глобалізація зробить світ об'єднаним і поінформованим, призведе до прогресу, процвітання і миру у всьому світі [25].

На нашу думку, глобалізація має як об'єднуючий, так і роз'єднуючий характер одночасно, адже глобалізація – це багатогранний процес, який одночасно об'єднує та роз'єднує світ. Цей парадокс виникає через суперечливі наслідки глобалізації, які впливають на різні аспекти життя суспільства.

Прикладом об'єднання можна назвати Олімпійські ігри, міжнародні футбольні змагання; інтернет та соціальні мережі, які створили глобальний простір для спілкування, обміну інформацією та співпраці, зближуючи людей незалежно від географічного розташування; міжнародні організації як ООН, ЄС, НАТО та інші, котрі об'єднують країни для вирішення глобальних проблем, сприяння співробітництву та встановлення міжнародних норм; міжнародний туризм сприяє культурному обміну, розумінню інших культур та зближенню людей з різних країн; спільна боротьба зі зміною клімату та спільні наукові дослідження - це глобальні події, які об'єднують людей з різних країн. Прикладом роз'єднання є міграційні кризи, тероризм, торговельні війни; глобалізація поглиблює нерівність між країнами та всередині них, що призводить до соціальної напруги та конфліктів; поширення глобальної культури може призводити до втрати культурної різноманітності та конфліктів між різними культурами; країни, що розвиваються, можуть ставати економічно залежними від розвинених країн, що обмежує їхню суверенність; глобальна мережа Інтернету створює нові можливості для кібератак, що може дестабілізувати суспільства та економіки - це глобальні проблеми, які роз'єднують країни та суспільства.

На рисунку 1.4 наведено об'єднуючі і роз'єднуючі аспекти глобалізації. Глобалізація як явище має різні форми прояву. Традиційно дослідники пропонують до розгляду так звані галузеві виміри. Наприклад, світоаналітик

Крістофер Чейз-Данн [26] розрізняє *екологічну, культурну, комунікаційну, економічну і політичну* форми глобалізації.



Рисунок 1.4 – Об'єднуючі та роз'єднуючі аспекти глобалізації.

Джерело: запропоновано автором

Почесний професор і колишній декан Школи державного управління ім. Кеннеді Гарвардського університету Джозеф Най [27] виділяє чотири виміри глобалізаційних процесів: *економічний, військовий, екологічний і соціальний* аналогічно.

Німецький дослідник Ульріх Бек пропонує інший підхід, який прояв глобалізації пропонує розглядати з урахуванням соціальних процесів [28].

Американський соціолог Джон Мейєр вважає, що феномен глобалізація характеризується і тим, що в багатьох соціальних просторах виникають і глибоко вкорінюються економічні, політичні і соціальні моделі розвитку. До таких моделей він відносить насамперед загальні моделі національно-державної ідентичності й цілей, які формуються суспільством [29].

На нашу думку, соціальна обумовленість глобалізації пов'язана з розвитком соціуму в межах певного простору, де виникає взаємна залежність між його учасниками. Відомо, що ЮНЕСКО оголосило ХХІ ст. століттям освіти, яка є одним із інститутів соціального простору. Саме в цьому просторі

відбувається підготовка майбутніх фахівців. Узагальнимо чинники, які зумовлюють вплив глобалізаційних процесів на систему підготовки фахівців. Ними є такі:

1) економічні чинники глобалізації (пов'язані з інтернаціоналізацією світової економіки);

2) техніко-технологічна чинники глобалізації (обумовлюються рівнем науково-технічного прогресу, який характеризується поширенням інформаційних технологій, які створюють умови для транскордонної взаємодії;

3) політичний чинник глобалізації (обумовлений міжнародною політикою держав).

Стабільні, міцні держави «скоріше є джерелом глобалізації, ніж її головною жертвою, оскільки хоча глобалізація і впливає на інтереси та наміри окремих держав, вона не змінює жодної з головних властивостей держав [30].

Характерними рисами глобалізації у сфері освіти, яка покликана здійснювати підготовку фахівців є «уніфікація знань, загальне прагнення країн світу до досягнення високої якості освіти» [31].

Саймон Маргінсон, який розглядав вплив глобалізації на освіту, поміж усім зазначив, що глобалізація «переступає межі простору й часу» [32]. Джозеф Стігліц акцентує увагу на сукупність здібностей, які формує освіта через міжкультурну світову співпрацю [33].

Стенлі Фішер наголошує, що глобалізація вимагає «високого рівня системного мислення», яке охоплюватиме проблеми цілого світу [34]. Глобалізація дозволяє культурам обмінюватися ідеями, мистецтвом, музикою та іншими культурними вираженнями, що може сприяти більшому взаєморозумінню та толерантності. Глобалізація може створити сприятливий контекст для спільної боротьби з глобальними проблемами, такими як зміна клімату, епідемії, бідність тощо.

Майкл Еппл зазначає «у глобалізованому світі ключове значення мають вміння, здібності та цінності людини, а не її класова приналежність [35].

Ніколас Бурбулес і Карлос Торес вважають, що глобалізація проявляється у методах освіти та освітньої політики держав [36]. Очевидно, що усі заклади освіти змушені переглянути систему надання своїх послуг через призму глобалізації. На думку Пітера Скотта «глобалізація є викликом для університетів [37].

Павел Згага з колегами з Люблінського університету у своїх дослідженнях вказує на те, що в процесі глобалізації університетам потрібно встановити «об'єднуючі концепції», оскільки «лише зосередженість на відмінностях допоможе визначити та краще зрозуміти ці концепції» [38]. На їх думку глобалізація впливає на те, як ми навчаємо, які знання та навички вважаються важливими, а також впливає на саму структуру та організацію освітніх систем. Водночас, важливо забезпечити баланс між глобальними та місцевими потребами, щоб забезпечити якісну та різноманітну освіту для всіх.

Болонський процес став ключовою ініціативою, яка вплинула на систему вищої освіти в Європі [39], у тому числі і на підготовку управлінських кадрів. Зазначимо, що Болонська Декларація [40], яку ухвалили міністри 29-тьох країн, визначала метою створення Європейського простору вищої освіти (ЄПВО) підвищити конкурентоспроможність і якість освіти із збереженням національних освітніх надбань, збільшення інтенсивності студентської та викладацької мобільності, задля взаємозбагачення та розвитку міжнародної співпраці. Офіційним початком співпраці і вплив глобалізаційних процесів на систему підготовки фахівців можна вважати підписання Спільної декларації [41], так званої Сорбонської декларації (1998 р.). Їй передувала Конвенція про визнання в Європі кваліфікацій вищої освіти [42] (Лісабон, 1997 р.). Таким чином, створювалися базові засади задля спрощення та прискорення процесу визнання академічних та професійних кваліфікацій між країнами. Дана декларація обумовила:

Гармонізацію системи вищої освіти: спрямована на забезпечення спільності та стандартизації системи вищої освіти в Європі. Це допомогло

зробити освіту більш зрозумілою і сприятливішою до міжнародної мобільності студентів та науковців.

Створення єдиної системи кредитів: підтримує створення системи передачі кредитів (ECTS - European Credit Transfer and Accumulation System), яка допомогла визначати та визнавати академічні досягнення студентів у різних країнах.

Прозорість та якість освіти: встановлюються стандарти для забезпечення якості вищої освіти та механізми оцінювання.

Забезпечення доступності освіти для всіх: підтримує ідею, що вища освіта повинна бути доступною для всіх, незалежно від соціального статусу, економічних можливостей чи національності.

Сприяння науковим дослідженням та інноваціям: ставить акцент на важливості наукових досліджень та інновацій у вищій освіті для розвитку суспільства та економіки.

Болонський процес є яскравим прикладом впливу глобалізації на систему освіти України та інших країн Європи. Влив глобалізації на підготовку фахівців узагальнено демонструє рис. 1.5.

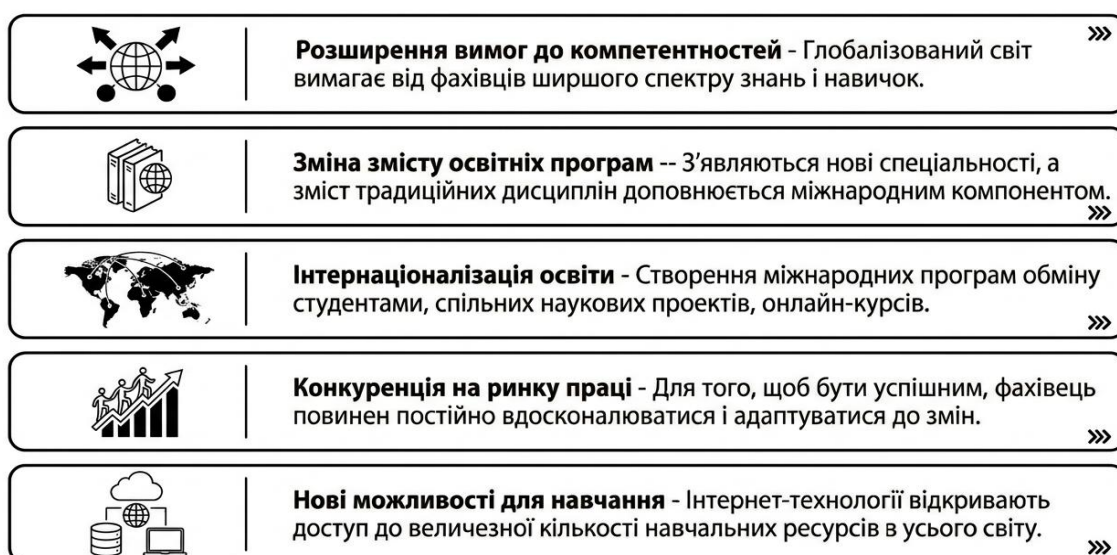


Рисунок 1.5 – Наслідки впливу глобалізації на підготовку фахівців

Джерело: розроблено автором

Таким чином, глобалізація ставить перед освітніми системами завдання підготувати майбутніх фахівців до розуміння глобальних проблем та їх вирішення [43]. Поділяємо думку української науковиці Є. Тихомирової стосовно того, що глобалізація – не самоціль, а засіб, яким можна практично користуватися [44]. Скористаємось цим засобом для узагальнення історичних аспектів підготовки професійних менеджерів.

1.2 Історичні аспекти розвитку менеджерської освіти

Поняття «менеджер» походить від англійської «management» і є запозиченим іншомовним терміном. В перекладі це означає «управитель», «керівник», «керуючий» і т.ін. Поняття «менеджер» має свій генезис і еволюцію, які пов'язані з розвитком організаційного управління і змінами в суспільстві. Становлення управлінської науки демонструє рис.1.6.

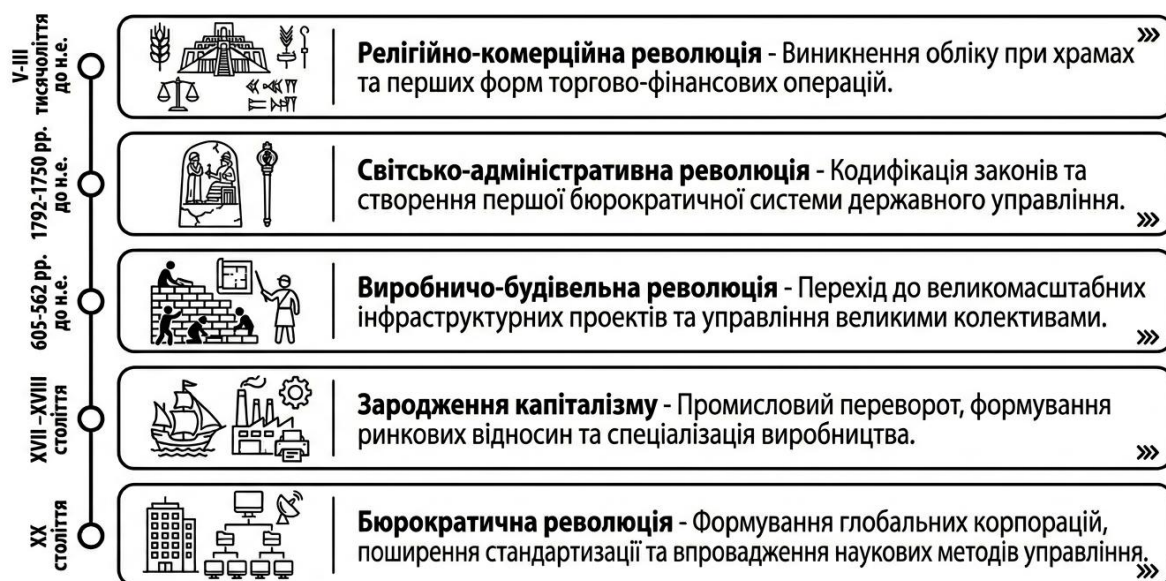


Рисунок 1.6 - Становлення управлінської науки

Джерело: складено автором

Матеріали досліджень свідчать про те, що в історичному контексті управлінська наука пройшла 5 етапів.

- перший, пов'язуємо із виникненням писемності у давньому Шумері;

- другий - із появою законів управління державою для регулювання суспільних, завдяки яким посилювався контроль і відповідальність за виконання робіт;

- третій - із посиленням контролю з боку держави за діяльністю у сфері виробництва і будівництва

- четвертий характеризувався виникненням професійного управління.

- п'ятий – поява наука управління як цілісної системи із своїм категорійним апаратом, принципами та методологією.

Більш детально зупинимося на деталях п'ятого етапу розвитку управлінської науки. Перші посилання на термін «менеджер» зустрічаються в економічних роботах XVIII-XIX століть, коли почали формуватися великі підприємства. У цей період виникають функції контролю, планування та координації, які здійснюють окремі особи. У другій половині XIX століття поняття «менеджмент» стали використовувати в американській літературі, починаючи з творів філософа і соціолога Герберта Спенсера. Він використовував цей термін для позначення організаційного управління [45].

В кінці XIX - на початку XX століття виникає науковий менеджмент або наукове керівництво. Фредерік Тейлор, Генрі Файоль та Макс Вебер суттєво вплинули на подальший розвиток управлінської науки. Їх внесок характеризує наступне:

- 1) Фредерік Тейлор [46], відомий як «батько наукового управління», розробив концепцію наукового управління, яка покладала акцент на раціональне планування та організацію роботи з метою досягнення максимальної ефективності.

- 2) Анрі Файоль [47] розробив принципи управління, відомі як «адміністративний процес». Файоль виділив п'ять функцій управління: планування, організацію, координування, управління та контроль. У своїх працях Файоль висвітлює різні аспекти управління, включаючи організаційну структуру, функції менеджменту, принципи взаємодії та координації в

організації. Вони дали початок класичній теорії менеджменту та стали основою для подальшого розвитку менеджменту як науки.

3) Німецький соціолог Макс Вебер [48], який вніс значний внесок у розвиток теорії бюрократії, описав принципи бюрократичної організації та її вплив на ефективність управління. Його праці акцентувалися на розумінні організаційної структури та ролі влади в управлінні, Вебер розглядає поняття бюрократії, соціальної структури, влади та раціональності в контексті організаційного управління. Він започаткував концепцію бюрократії, яка стала важливим елементом класичної теорії менеджменту та вплинула на подальший розвиток управлінської науки.

У середині XX століття поняття «менеджер» отримує широке розповсюдження завдяки працям Пітера Друкера [49,50]. Його вважають «батьком сучасного менеджменту» за внесок у розвиток теорій організації та управління. Книга Пітера Друкера «Практика менеджменту» [51] 1954 року стала знаковою. Він акцентував увагу на важливості стратегічного планування, лідерства та впровадженні нововведень. Його праці висвітлюють і аспекти компетентностей менеджера. Його концепції та ідеї вплинули на формування сучасного розуміння ефективного менеджменту та організаційного лідерства. Друкер кодифікував практику менеджменту в дисципліну. Спираючись на власному розумінні методів управління виробництвом, промислової психології та соціології, людських відносинах, мотивації працівників, організації та адмініструванні він ідентифікувати роботу менеджера.

Джозеф А. Макіаріелло, професор Школи менеджменту Друкера [52], який викладав курс «Друкер про менеджмент» для студентів MBA та Executive MBA в інтерв'ю для Emerald Group [53] навів стислий і влучний перелік заслуг Пітера Друкера, а саме ключові тези з його потужного внеску в розвиток управлінської науки: «управління стало конструктивним органом та функцією організацій; управління притаманне усім організаціям; менеджмент – це самостійна дисципліна, яка зосереджена на людях та владі, на цінностях, і перш за все, на відповідальності».

Зростання глобалізації та складніші економічні умови після Другої світової війни спричинили потребу в більш системному та професійному управлінні. У 1950-х роках почали формуватися перші школи менеджменту, такі як Гарвардська школа бізнесу та Школа менеджменту Стенфордського університету. В 1960-х роках виникла стратегічна школа менеджменту, яка розвивалася в контексті змін в економічному середовищі та конкурентних відносинах. Були запропоновані поняття, такі як стратегія, конкурентна перевага, стратегічне планування тощо.

В цьому періоді розвитку управлінської науки відзначаємо науковців Ігоря Ансоффа, Герберта Саймона та Майкла Портера. Так, Ансофф І. розробив матрицю стратегічного планування, яка допомагає організаціям визначати свої стратегічні напрямки [54]. Саймон Г. є розробником концепції прийняття рішень в умовах обмеженої раціональності. Саймон стверджував, що організації здатні приймати прийнятні, а не оптимальні рішення, оскільки процеси прийняття рішень завжди мають обмеження [55].

Майкл Портер [56], відомий своїми дослідженнями в галузі конкурентної стратегії, розробив модель «П'ять сил», яка дозволяє аналізувати конкурентну ситуацію підприємства та визначати його конкурентні переваги. Портер надає теоретичний та аналітичний фреймворк для стратегічного управління, визначення конкурентної переваги та розвитку підприємств. Його концепції, такі як «п'ять сил конкуренції» та «стратегічне позиціонування», є широко використовуваними в практиці бізнесу та менеджменту.

Подальші дослідження свідчать про те, що у другій половині XX століття під впливом глобалізації і технологічних змін, поняття «менеджер» стає все більш широким і включає різноманітні функції та ролі. Керівники розглядаються як лідери, координатори, стратеги, комунікатори і т.д.

Генрі Мінцберг [57], канадський професор який розробив теорію ролей управління, виділив десять основних ролей, які виконують менеджери, зокрема ролі зв'язку, лідерства, інформування та прийняття рішень. Праці Мінцберга допомагають уявити профіль та роль менеджера, а також розуміння

організаційної структури та стратегічного управління. Його концепції та ідеї надалі сприяли розвитку практичного менеджменту та організаційного консультування. Його праця [58] обґрунтовує важливість soft skills, так званих «м'яких» навичок в управлінні.

Лютер Гулік [59] та Ліндал Урвік [60] запропонували аббревіатуру POSDCORB для позначення природи менеджменту: планування, організація, підбір персоналу, керівництво, координація, звітність та бюджетування.

Кунц і О'Доннелл [61] обґрунтовували принципи менеджменту, зокрема: планування організації, підбір персоналу.

На подальший розвиток теорії менеджменту також вплинули: Джон Майнер [62], який розглядав менеджмент з точки зору організаційної поведінки; Мері Фоллетт [63] робила акцент на соціальних та неформальних процесах в управлінні.

Праця Філіпа Котлера [64] "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control", яка вперше була опублікована у 1967 році, стала унікальною для підготовки майбутніх фахівців у сфері управління. Поняття «менеджер» стало використовуватись для позначення осіб, що займають посади управління на різних рівнях організаційної ієрархії і здійснюють функції планування, організації, керівництва та контролю для досягнення поставлених цілей.

Варто зазначити, що менеджери того часу могли досягати управлінського успіху не маючи базових теоретичних знань з менеджменту. Однак враховуючи розвиток управлінської науки утверджувалася думка, що менеджери, які використовують змішані теорії управління у своїй повсякденній практиці мають більше шансів керувати своїми організаціями більш ефективно і результативно для досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей. Окрім цього, необхідно заохочувати прагнення до досконалості серед усіх працівників організацій, особливо серед самих менеджерів.

Перейдемо до розгляду теорій менеджменту, які наголошували на доцільності навчання керівників різних ланок, і як наслідок - становлення

менеджменту як окремої дисципліни. Різні вчені класифікували теорії менеджменту по-різному, наприклад, Гарольд Кунц [65] розділив їх на шість груп, а саме: школа процесу управління, емпірична школа, школа людської поведінки, школа соціальних систем, школа теорії прийняття рішень і математична школа відповідно. З іншого боку, Майкл Хітт з групою однодумців [66] розділили їх на три ширші групи, такі як класична теорія менеджменту, неокласична теорія менеджменту та сучасна теорія менеджменту. Класична теорія менеджменту включає в себе наукову теорію управління, адміністративний менеджмент, бюрократична школу. Неокласична теорія включає: школу людських відносин, поведінкову школу, ієрархію потреб Маслоу, теорію Х і теорію Y, двофакторну теорію Герцберга і теорію управління латеральним процесом всередині ієрархії.

Класична теорія менеджменту (кінець 19 - початок 20 століття) окреслює чітке бачення поняття «менеджер», його функції та завданнях. Ця теорія фокусується на виробничій ефективності та раціональному управлінні. Її ключові принципи: єдиноначальність, ієрархія, жорстка дисципліна, поділ праці, наукова організація праці. Неокласична теорія менеджменту (середина 20 століття) викристалізовує поняття «менеджмент» окремо від понять «керівник», «лідер». Фокусується на людському факторі та мотивації працівників, Ключові принципи: увага до психологічних та соціальних аспектів управління, залучення працівників до прийняття рішень, делегування повноважень, неформальні групи та мотивація.

Сучасна теорія менеджменту (з кінця 20 століття до теперішнього часу) застосовує як класичну, так і неокласичну теорію задля розвитку організації в *динамічному, глобальному, сучасному середовищі*, що проявляється в системному підході до стратегічного управління і ситуативному підході до управління змінам; з'являється «міжнародний менеджмент», як відповідь на виклики глобалізації; і **КЛЮЧОВЕ** - обґрунтовує необхідність комплексної, якісної і прикладної управлінської освіти.

Сучасна теорія менеджменту включає: теорію систем, теорію непередбачуваності, поведінкову школу та наукове управління чи науковий менеджмент, що схематично зображено на рисунку 1.7.



Рисунок 1.7 - Сучасні теорії менеджменту

Складність, взаємозв'язок і контекст - це три основні характеристики, які сформували сучасну теорію управління, зазначає Аднан Уль Хаке з колегами [67]. Крім того, індивідуальні та організаційні різноманітні потреби, прагнення, мотиви та потенціал однаково відіграють свою роль у сучасній теорії управління вважають Стівен Робінс і Мері Котлер [68] і наголошують, що потрібно відчувати менеджмент у дії, що допоможе зрозуміти, як концепції працюють у сучасному діловому світі. Наслідком цих аспектів є те, що наявність одного універсального шаблону принципів управління для всіх типів організацій та окремих осіб стає непрактичним і неможливим для застосування в різних ситуаціях. Шпрідхар вважає, що такі складнощі спонукають організації розробляти гнучкі стратегії та управлінські принципи для роботи та з працівниками на робочому місці. Крім того, сучасна теорія менеджменту розглядає складний погляд на працівника, який протистоїть «раціональній економічній людині» класичної теорії та «соціальній людині» неокласичної теорії [69].

Розглянемо сучасні теорії управління більш детально. Прихильниками теорії систем є британські вчені Ірен Нг [70], Роджер Молл, Нік Їп, американські вчені Роберт Грант, Рамі Шані, Роберт Крішнан та Стівен Альтер, японські бізнес-експерти Ікудзіро Нонака та Хіротака Такеучі, які першими пов'язали успіх японських компаній із їхньою здатністю створювати нові знання та використовувати їх для виробництва успішних продуктів і технологій, італійські вчені Серджіо Баріле та Франческо Полізе [71], які доводять, що системний підхід дає можливість «перейти від хаосу до впевненості у прийнятті рішень».

Японські дослідники [72] стверджують, що організація має розглядатися як система, що навчається, відображати бачення знань, вироблених через набір навичок і компетенцій. Виробники в усьому світі багато чому навчилися від японських виробничих технологій, однак «будь-яка компанія, яка хоче конкурувати з японськими технологіями також повинна вивчати японські методи створення знань». Менеджери найуспішніших японських компаній визнають, що створення знань - це не просто обробка об'єктивної інформації, скоріше, це залежить від використання теоретичних знань, досвіду роботи в компанії і порозуміння з співробітниками.

З точки зору ціннісного підходу в управлінні, «організація розглядається як цілісна система з вищим ступенем інтеграції між факторами, що беруть участь у процесі створення цінності» доводять вчені Джорджтаунського та Каліфорнійського університетів [73]. Це вказує на те, що такі підсистеми, як науково-дослідницька діяльність, теоретичні знання, зворотний зв'язок від кожної ланки і, відповідно, покращення управління та діяльності організації є результатами роботи системи, що є результатом внеску різних учасників системи (стейкхолдерів), вважає Стівен Альтер [74].

Крістіна Меле, італійська науковиця, з колегами [75] стверджують, що застосування теорії систем в управлінні можна знайти в кількох вимірах, зокрема: злагодженість, адаптація, взаємовідносини, середовище, якість, цінності та знання. Знання є основою процесу генерації ресурсів. Вони

створюють цикли ресурс-поведінка-ресурс, де когнітивні схеми дозволяють функціонувати всій системі. Таким чином, дана теорія підкреслює важливість знань для функціонування різних систем.

Яскравим представником теорії непередбачуваності є Фред Фідлер [76]. Він стверджував, що для того, щоб лідер був ефективним, його стиль лідерства повинен змінюватися у відповідь на виклики і бути реакційним ситуації, що склалася.

Австралійський науковець Джесмін Іслам з китайським колегою Хуей Ху [77] доводять, що управлінський підхід визначається із врахуванням теорії непередбачуваності шляхом аналізу непередбачуваних факторів, а саме: культури, технології та зовнішнього середовища, що впливають на функціональність та структуру організації.

Американські науковці Роберт Дразін та Ендрю Х. Ван де Вен розглядали підходи до вибору, взаємодії та систем, щоб відповідати теорії структурних ситуацій. Фред Луташ і Тод Стюарт представили ґрунтовну роботу під назвою «Загальна теорія непередбачуваних ситуацій в управлінні» [78], яка об'єднує різноманітні процесні, кількісні та поведінкові підходи до управління, включає середовище, і є спробою подолати розрив між теорією управління та практикою.

Таким чином, в рамках теорії непередбаченості теоретики зробили спробу асимілювати кілька ідей різних шкіл менеджменту, адже існуючі концепції та принципи не можуть бути універсальними у практиці застосування в усіх ситуаціях. Можемо стверджувати, що інтеграція різних шкіл менеджменту поєднується для того, щоб управлінці приймали ефективні рішення у конкретних ситуаціях. Ця теорія також наголошує на важливості розвитку управлінських навичок для роботи з ситуативними факторами. Однією з визначних робіт є «Теорія життєвого циклу лідерства» Пола Херсі та Кена Бланшара [79], в якій стверджується, що роль менеджера/керівника зменшується зі зростанням здатності до навчання та ефективності працівників. Іншими словами, зі зміною ситуації змінюється і роль керівника через зрілість

працівників та зміни в організаційній динаміці, а менеджери повинні розвивати практичну вибірковість і ситуаційну чутливість.

Сучасна поведінкова школа (зарубіжні науковці її ще називають «організаційний гуманізм») є продовженням ідей Маслоу [80] і МакГрегора [81], які наголошували на важливості розуміння потреб працівників і їхню мотивацію. Джейн Дусет [82] стверджує, що акцент в організаційному гуманізмі робиться на використанні внутрішньої мотивації для зростання персоналу, що призводить до підвищення економічної ефективності організації. В основі цієї школи лежить «погляд на само актуалізацію», що значною мірою ґрунтується на індивідуальних потребах. Саме вони спонукають використовувати свої творчі навички та здібності в організаційному середовищі. Згідно з цим поглядом, самомотивація спонукає людей проявляти свої найкращі якості на роботі, тому що їх цінують і вони мають зрілість проявляти ініціативу, будучи самоконтрольованими та само мотивованими. А цьому потрібно навчати працівників (безпосередньо на підприємстві чи давати теоретичні знання в освітніх закладах).

Науковий менеджмент сучасної теорії управління чи, радше, наука управління обґрунтовує необхідність широких знань для управлінця. Через організаційні складнощі сучасний менеджер потребує більш розрахункового підходу та різнобічної інформації для прийняття обґрунтованих та ефективних рішень, стверджують Фред Лутанс і Тодд Стюарт [83]. Знання математичних моделей, розуміння щодо застосування певних методик оцінювання в різних сферах економіки – це ті ґрунтовні навички, які має мати менеджер навіть середньої ланки, і які варто здобути в навчальних закладах.

Отже, теорії менеджменту - це суб'єктивні погляди, які висвітлюють аргументи на користь тих чи інших шкіл мислення. Вони формують теоретичні знання фахівців практиків. Гарольд Кунц [84] ще у 1961 році називав сукупність управлінських теоретичних знань «теорією джунглів менеджменту». Це призводило до ситуації, коли управлінця не знали, який підхід використовувати у своїй професійній діяльності.

Практики усвідомили, що використання певного підходу чи стилю не ґрунтується лише на раціональному мисленні, і контекст є найважливішим атрибутом для його вибору. А для цього потрібні знання, щоб використати їх в потрібній ситуації. Білл Лі та Катрін Кассел в своїй праці «Виклики та суперечності в управлінських дослідженнях» [85] обґрунтовують використання знань з різних галузей відповідно до ситуації.

З розвитком глобалізації відбулося стрімке зростання технологій та розширення географічних кордонів діяльності. Перед менеджерами постали виклики у роботі. Іншими словами, виникла гостра потреба навчання менеджерів з поданням їм структурованих теоретичних знань.

Менеджерської освіта була започаткована в США в 50-х років минулого століття. Професійна підготовка менеджерів розглядається як процес, орієнтований на підготовку компетентного фахівця у ракурсі задоволення головних прагнень особистості, забезпечення добробуту людини та направлене на вміння генерувати успішні управлінські рішення. Організація учасників навчального процесу була направлена на розвиток творчих здібностей здобувачів, формувала основні якості управлінця (підприємливість, відповідальність, організованість, креативність, навчання протягом життя, тощо).

Вдамося до історичного ракурсу становлення управлінської освіти в українському суспільстві. Зародження вітчизняного наукового менеджменту відбулося ще до середини 19-го століття. Перші згадки спостерігаємо у працях Балудянського М. [86], Каразіна В. [87], Самборського А. [88]. Наступні згадки стосовно управлінської освіти відображені у нарисах Вернадського В. [89], Туган-Барановського М. [90], Дунаєвського Ф. [91] в другій половині 19-го століття - початку 20-го. Післяреволюційний період (1917-1922 рр.) характеризувався тотальним занепадом наукових, освітніх, культурних процесів, винищення української еліти, як класу.

Систематизація історичних аспектів розвитку управлінської науки представлено на рис. 1.8 Україна у 1922 році увійшла до складу СРСР.

Економіка та освіта того часу не потребувала фахівців менеджерів. Це було обумовлено ідеологічними причинами. В країні діяла централізована планова економіка, де всі економічні рішення приймалися державою. Ринкові механізми та конкуренція були обмежені. А отже, не було гострої потреби в фахівцях, які б займалися оптимізацією виробництва та маркетингом як це робили менеджери в ринкових економіках. Роль менеджера в традиційному розумінні зводилася до виконання планових завдань, встановлених державою. Марксистсько-ленінська ідеологія, яка була основою радянської системи, передбачала поступове зникнення класових відмінностей і побудову безкласового суспільства.

Саме тому, потреба у фахівцях менеджерів, які б професійно здійснювали процес управління приватною власністю та отриманням прибутку суперечила цій ідеології. Менеджери того часу розглядалися як представники буржуазії, а отже, як вороги соціалістичної системи.



Рисунок 1.8 - Систематизація історичних аспектів розвитку управлінської науки.

Джерело: складено на основі [11,16,19].

В часи існування СРСР була запроваджена жорстка система розподілу кадрів після закінчення вузів. Держава сама вирішувала, куди направити молодого спеціаліста. Змінити місце свого першого працевлаштування було

досить складно. Такий підхід гальмував розвиток ініціатив та конкуренції серед менеджерів. Оскільки основні економічні рішення приймалися на державному рівні, а підприємства працювали за чітко визначеними планами, не було гострої потреби у випускниках менеджерської освіти. На підприємствах працювали інженери, технологи та економісти, які виконували функції, схожі на функції менеджерів у сучасному розумінні.

Відсутність професійних менеджерів стало причиною неефективного використання ресурсів, використання застарілих технологій та виробництва продукції низької якості. Без конкуренції та стимулів до розвитку підприємства часто були консервативними і не прагнули до впровадження нових технологій. Планова економіка сприяла розростанню бюрократичного апарату, що уповільнювало прийняття рішень і знижувало гнучкість системи. Можна стверджувати, що фактор відсутності управлінської освіти в СРСР значною мірою вплинула на низьку ефективність радянської економіки та призвело до її подальшого краху.

Після розпаду СРСР Україна *поступово стала переходити від системи планової економіки до ринкової*. Викликом того часу була необхідність активного впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси. Це стало причиною пошуку фахівців з управління. Освітні заклади вкінці 90-х років 20 століття розпочали підготовку таких фахівців. В Україні підготовка менеджерів за окремою профільною програмою започаткувалась у вищих навчальних закладах на початку 1990-х років. Так, у 1988 р. у Київському політехнічному інституті було створено перший у країні підрозділ, що почав готувати фахівців-менеджерів виробничих процесів (спочатку як відділення, пізніше як профільна кафедра). У вересні 1991 р. там почали навчання за спеціальністю «Менеджмент» як основною профільною програмою. Інші університети та академії (наприклад, кафедри менеджменту в Львівській комерційній академії чи в Запорізькій політехніці) також відкривали підготовку менеджерів на початку 1990-х [92].

Саме в цей час з'являється розуміння того, що інноваційні та освітні трансформації необхідні для інтеграції України в напрямку розвинених країн світу. Швидкі та радикальні перетворення в усіх сферах життя ставили причиною виникнення потреб в становленні управлінської освіти [93]. Робиться акцент на необхідності суттєвих змін у підготовці управлінської еліти [94].

Для кінця XX – початку XXI століття характерними стали розвиток наукових підходів до професійної підготовки менеджерів та удосконалення процесу управління їх професійною підготовкою відповідно до нових потреб, зокрема;

- *системний підхід*, відповідно до якого професійна підготовка менеджерів розглядається як цілісна система, що складається з взаємопов'язаних елементів: мети, змісту, суб'єктів освітнього процесу, методів навчання, ресурсного забезпечення та очікуваних результатів. Управління в межах цього підходу спрямоване на узгодження всіх складових системи та забезпечення її ефективного функціонування;

- *компетентнісний підхід*, який орієнтує освітній процес на формування професійних, управлінських, комунікативних та аналітичних компетентностей менеджера. У межах цього підходу акцент переноситься з передачі знань на здатність застосовувати їх у практичній діяльності, приймати управлінські рішення та адаптуватися до змін;

- *процесний підхід*, відповідно до якого управління професійною підготовкою розглядається як безперервна послідовність управлінських функцій: планування, організації, мотивації, контролю та коригування. Це дає можливість забезпечити гнучкість освітнього процесу та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

- *особистісно орієнтований підхід*, що передбачає врахування індивідуальних особливостей здобувачів, розвиток їхнього лідерського потенціалу, критичного мислення та здатності до самостійного професійного розвитку.

- *адаптивний підхід*, який передбачає здатність системи професійної підготовки оперативно реагувати на трансформації економіки, цифровізацію управлінських процесів та нові виклики ринку праці.

Таблиця 1.1 - Наукові підходи до управління професійною підготовкою менеджерів

Підхід	Сутність	Значення для підготовки менеджерів
Системний	Розглядає підготовку як цілісну систему	Узгоджує всі компоненти освітнього процесу
Компетентнісний	Орієнтація на результати навчання	Формує професійні компетентності
Процесний	Управління як сукупність функцій	Забезпечує організацію й контроль
Особистісно орієнтований	Урахування індивідуальних потреб	Розвиток лідерства і soft skills
Адаптивний	Реагування на зміни	Відповідність сучасним викликам

Джерело: узагальнено автором.

Окреслені теоретичні підходи до розвитку менеджерської освіти та управління нею формують методологічну основу дослідження. Сформуємо існуючу модель управління професійною підготовкою менеджерів в Україні.

1.3 Модель системи управління професійною підготовкою менеджерів

Моделювання в соціально-економічних дослідженнях використовується в різних аспектах. Його вважають універсальним методом. «Моделювання являє собою одну з ключових технологій системного аналізу при дослідженні складних, багатоелементних і поліструктурних систем, функціонування яких визначається великою кількістю внутрішніх і зовнішніх факторів [95]. Під моделюванням розуміють процес побудови та дослідження моделі. Перед тим, як перейти до конструювання моделі системи управління професійною підготовкою менеджерів необхідно з'ясувати сутність поняття «модель».

Баскаков А.Я. вважає, що «модель – це умовний образ будь-якого об'єкта чи системи, певний спосіб вираження властивостей, зв'язків предметів чи явищ реальної дійсності на основі аналогії, встановлення між ними подібності» [96].

Піч В.М. модель розглядає як «систему об'єктів або знаків, що відображає певні природні властивості оригіналу, здатна заміщувати його так,

що її вивчення дає нову інформацію про цей об'єкт» [97]. Такі підходи до розгляду моделі вказують на те, що її слід спеціально сконструювати для дослідження певної системи. Систему підготовки професійних менеджерів розглядаємо як сукупність елементів та підсистем, за допомогою яких створюються умови для підготовки менеджера готового до професійної діяльності. З огляду на положення теорії систем і системного аналізу запропонована «система підготовки професійних менеджерів» наділена такими ознаками: наявністю взаємозв'язків між компонентами та елементами, що її утворюють; суперечливим характером взаємодії між окремими елементами; сформованістю інтегративних якостей і властивостей; а також якісною відмежованістю цілісної взаємопов'язаної сукупності елементів від зовнішнього середовища.

Існують різні види моделей: фізичні, математичні, комп'ютерні, описові [98]. Ми спробуємо сконструювати описову модель, яку подамо схематично. Виходячи з розуміння системи управління підготовкою професійних менеджерів, пропонуємо таку її структурну модель (рис. 1.9).

Система управління професійною підготовкою менеджерів представлена взаємодією керуючої та керованої підсистем. Керуюча система охоплює суб'єктів управління, які здійснюють планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль освітнього процесу. До неї належать органи державного управління освітою, адміністрація закладу вищої освіти, структурні підрозділи, гаранті освітніх програм, науково-педагогічні працівники та представники роботодавців.

Керована система включає об'єкти управлінського впливу: освітні програми, зміст навчання, методи та технології професійної підготовки, практичну підготовку та здобувачів освіти. Взаємодія між підсистемами забезпечується прямими управлінськими впливами та механізмами зворотного зв'язку через моніторинг якості освіти, оцінювання результатів навчання та врахування потреб ринку праці.



Рисунок - 1.9 Структурна інтерпретація системи управління
підготовкою професійних менеджерів

Джерело : розробка автора

Таким чином, система підготовки професійних менеджерів в умовах глобалізації нами визначено як багаторівневу адаптивну систему взаємодії суб'єктів управління, що забезпечує узгодження їхніх стратегічних пріоритетів, інтеграцію міжнародних стандартів, компетентнісного підходу та принципів сталого розвитку з метою формування конкурентоспроможного менеджера, здатного ефективно діяти в умовах глобальних трансформацій.

Охарактеризуємо роль суб'єктів управління у системі підготовки фахівців.

Міністерство освіти і науки України є чітко ієрархічною управлінською структурою макрорівня. Його роль полягає у формуванні та реалізації державної політики у сфері освіти та науки, відповідає за створення нормативно-правової бази, визначення стандартів, ліцензування та акредитацію закладів освіти, а також за міжнародне співробітництво та інноваційний

розвиток. Вплив Міністерства здійснюється через три основні інструменти: Законодавство, Стандарти та Національну рамку кваліфікацій.

Для забезпечення якості вищої освіти та відповідності європейським стандартам в Україні створено *Національне агентство з питань якості вищої освіти* (НАЗЯВО). Це агентство відповідає за оцінку і акредитацію навчальних програм.

Адміністрація закладів вищої освіти – структура мезорівня, яка забезпечує якість вищої освіти та чинить безпосередній вплив на підготовку фахівців. Вона включає такі структури:

- Вчена рада університету, яка визначає стратегічні напрями розвитку закладу та затверджує нові освітні програми;
- Ректор та Проректори забезпечують ресурси та координують діяльність усіх підрозділів;
- Навчально-методичний відділ контролює відповідність програм державним стандартам МОН.
- Факультети (деканати) організовують освітній процес та впроваджують інноваційні методики навчання.
- Випускова кафедра - це ключовий підрозділ на мікрорівні, де безпосередньо відбувається формування компетентностей та результатів навчання у студентів. На вершині мікрорівня знаходиться завідувач кафедри, який здійснює загальне керівництво, планування та кадрове забезпечення. На кафедрі є гаранті освітніх програм, якіє ключовою фігурою, відповідальною за якість та акредитацію програм. Вони координують роботу груп забезпечення освітніх програм (ОП). За реалізацію освітніх програм несуть відповідальність науково-педагогічні працівники (НПП). Кожен з них проводить лекції, практичні, лабораторні та наукову роботу, безпосередньо формуючи компетентності студентів. На випусковій кафедрі відбувається супровід здобувачів, зокрема: куратори груп забезпечують виховну та організаційну роботу, супроводжуючи студентів від адаптації до випуску. Навчально-допоміжний персонал підтримує лабораторну базу.

Підготовка професійного фахівця менеджера є результатом тісної взаємодії та зворотного зв'язку між усіма функціональними рівнями університету. В нашому дослідженні ми робимо акцент на тому, що підготовка професійних менеджерів відбувається згідно певних процесів, які мають місце у закладах вищої освіти зокрема: основного та допоміжного. *Управлінські процеси, спрямовані на функціонування закладу вищої освіти* охоплюють сукупність організаційних, адміністративних, фінансово-економічних, кадрових і навчально-методичних дій, що забезпечують стабільну та безперервну діяльність ЗВО, дотримання нормативно-правових вимог, ефективне використання ресурсів, реалізацію освітніх програм, підтримку якості освітнього процесу, належне управління персоналом, контингентом здобувачів освіти та матеріально-технічною базою, а також координацію повсякденної роботи структурних підрозділів.

Управлінські процеси, спрямовані на розвиток закладу вищої освіти пов'язані з формуванням і реалізацією стратегічних цілей, упровадженням інновацій в освітню, наукову та управлінську діяльність, розвитком науково-дослідного й проєктного потенціалу, інтернаціоналізацією освіти, цифровою трансформацією, розширенням партнерств із бізнесом, громадським сектором і міжнародними інституціями, підвищенням конкурентоспроможності та репутації ЗВО, а також адаптацією до змін зовнішнього середовища й освітньої політики. Ці процеси мають певну *послідовність етапів*, що охоплює такі ключові складові: цілепокладання, проєктування освітньої програми, реалізація, моніторинг та оцінювання результатів, корекція та вдосконалення. Це дає підстави нам сформулювати модель підготовки професійних менеджерів (рис. 1.10).

Модель, на нашу думку забезпечує: узгодженість цілей, змісту, методів і результатів навчання; орієнтацію на управлінські процеси (планування, організація, мотивація, контроль); безперервний розвиток професійних компетентностей менеджера; адаптивність підготовки до змін у бізнес середовищі.

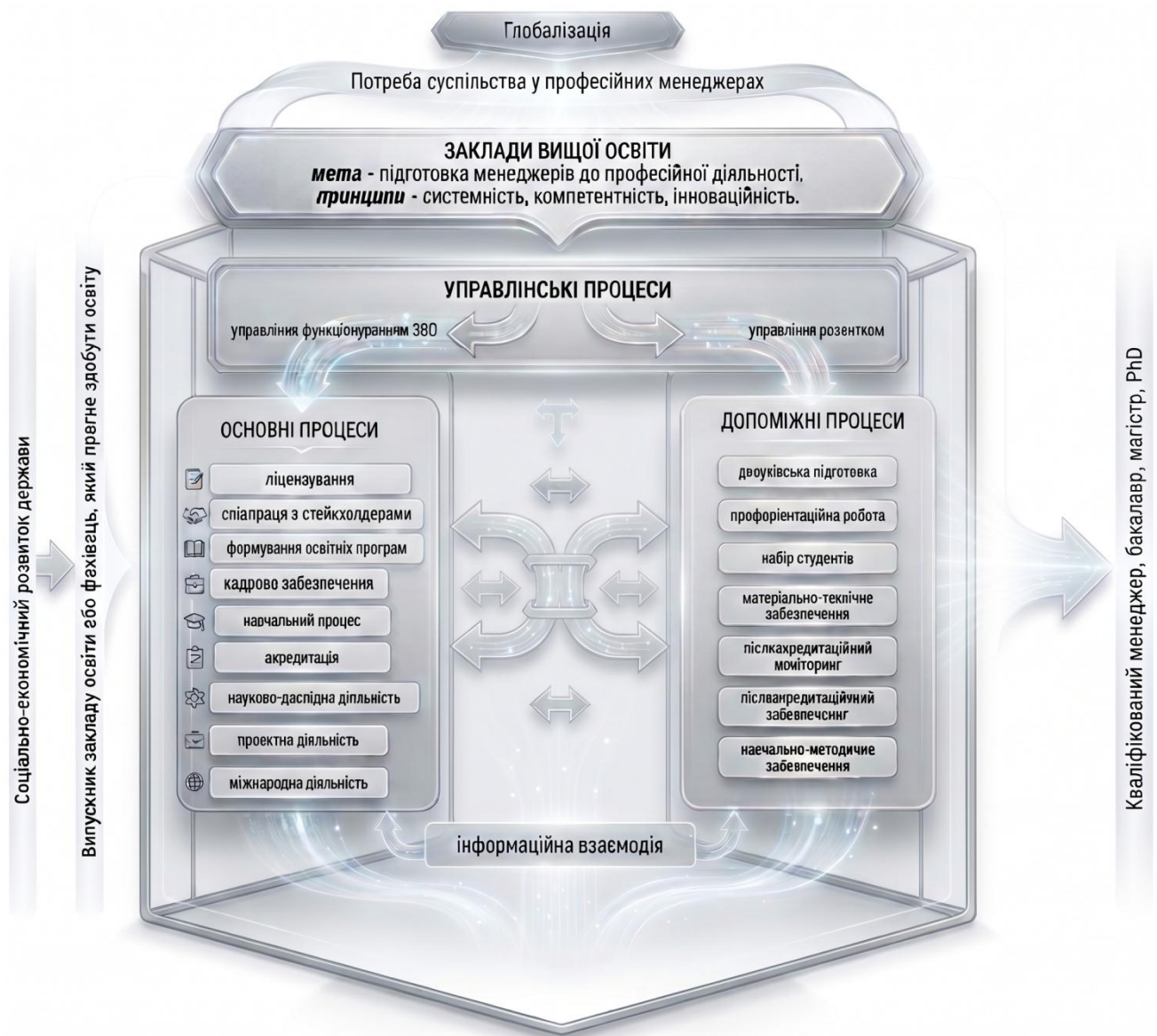


Рисунок 1.10 - Модель підготовки професійних менеджерів

Джерело: власна розробка

На вході у моделі маємо певну інформацію - це соціально-економічні умови розвитку держави. В цих умовах є випускник 11-го класу школи, який склав НМТ на більш ніж 170 балів з кожного предмету і подав заявку на вступ на спеціальність «Менеджмент» з найвищим пріоритетом. Обравши заклад вищої освіти для здобуття фаху він розпочинає навчання. Окрім випускника школи здобувати фах менеджера можуть *випускники передвищої освіти або дорослі* (особи з досвідом, які прагнуть удосконалити управлінські навички або

є їх набути). Узагальнену характеристику складників освіти та її рівні подано в табл.1.2.

Таблиця 1.2- Діюча систему підготовки професійних менеджерів в Україні.

Складники освіти	Рівні освіти	Освітньо-професійний рівень	Рівень НРК
Фахова передвища	початковий рівень (короткий цикл)	фаховий молодший бакалавр	5
Вища	початковий рівень (короткий цикл)	молодший бакалавр	5
	перший бакалаврський	бакалавр	6
	другий магістерський	магістр	7
	третій освітньо-науковий рівень	доктор філософії	8
Освіта дорослих:			
- післядипломна освіта	другий магістерський рівень	магістр	7
- професійне навчання працівників	не передбачено встановлювати	не передбачено встановлювати	5
- курси підвищення кваліфікації			5,6,7
- безперервний професійний розвиток			-
- МВА			7

Законом України «Про освіту» [99] визначено, що фахова передвища освіта спрямована на формування та розвиток освітньої кваліфікації, що підтверджує здатність особи до виконання типових спеціалізованих завдань у певній галузі професійної діяльності, пов'язаних з виконанням виробничих завдань підвищеної складності та/або здійсненням обмежених управлінських функцій, що характеризуються певною невизначеністю умов та потребують застосування положень і методів відповідної науки, і завершується здобуттям відповідної освітньої та/або професійної кваліфікації. Фахова передвища освіта забезпечує початковий рівень освіти (скорочений цикл) і дає змогу одержати освітню ступінь фахового молодшого бакалавра.

Вища освіта спрямована на здобуття особою високого рівня наукових та/або творчих мистецьких, професійних і загальних компетентностей,

необхідних для діяльності за певною спеціальністю чи в певній галузі знань. Вона забезпечує такі рівні освіти: початковий, перший (бакалаврський), другий (магістерський) та третій (освітньо-науковий) рівень. Це дає змогу, відповідно, одержати освітню (освітньо-професійну ступінь) молодшого бакалавра, бакалавра, магістра та доктора філософії.

Освіта дорослих, що є складовою освіти впродовж життя, спрямована на реалізацію права кожної повнолітньої особи на безперервне навчання з урахуванням її особистісних потреб, пріоритетів суспільного розвитку та потреб економіки. Складниками освіти дорослих є: післядипломна освіта; професійне навчання працівників; курси перепідготовки та/або підвищення кваліфікації; безперервний професійний розвиток; В складниках освіти дорослий тільки післядипломна освіта може забезпечити набуття вмінь та навичок менеджерів, який підтверджується одержанням другого (магістерського) рівня освіти з одержанням освітньо-професійного ступеня магістра. Стосовно інших складників освіти дорослих присвоєння освітнього рівня не передбачено.

Зазначимо, що кожен рівень освіти повинен відповідати Національній рамці кваліфікацій (НРК) [100], яка є системним та структурованим за компетентностями описом кваліфікаційних рівнів. Вона призначена для використання державними органами та органами місцевого самоврядування, установами й організаціями, закладами освіти, роботодавцями, іншими юридичними та фізичними особами з метою розроблення, ідентифікації, співвіднесення, визнання, планування і розвитку кваліфікацій. Рамка ґрунтується на європейських і національних стандартах та принципах забезпечення якості освіти, враховує вимоги ринку праці до компетентностей працівників і запроваджується з метою гармонізації норм законодавства у сферах освіти й соціально-трудових відносин, сприяння національному та міжнародному визнанню кваліфікацій, здобутих в Україні, налагодження ефективної взаємодії сфери освіти і ринку праці.

Підготовка менеджерів повинна відповідати таким кваліфікаційним рівням Національної рамки кваліфікацій: п'ять, шість, сім, вісім. Опис кваліфікаційних рівнів демонструє додаток А.

Послідовність здобуття професійної освіти менеджера виглядає наступним чином (рис. 1.11).



Рисунок 1.11 - Послідовність підготовки професійних менеджерів в Україні

Підготовка менеджерів в Україні в основному здійснюється у закладах вищої освіти, які є окремими видами установ, є юридичною особою приватного або публічного права, діють згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводять наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечують організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей [101]. Ліцензії на право здійснення освітньої діяльності видає МОН України безстроково. Ліцензія публікується в ЄДЕБО, і інформація про неї є загальнодоступною.

На кожному рівні здобуття управлінської освіти заклад вищої освіти має мати розроблену освітню програму. Зазначимо, що формування освітніх

програм відбувається в поточному навчальному році шляхом: обговорення освітньої програми на засіданнях профільюючих кафедр; виставлення проекту ОП на інформаційних ресурсах закладів вищої освіти; корегуванням ОП на основі отриманих відгуків із стейкхолдерами; формування пропозиції МОН; затвердження ОП.

В моделі виділяємо *співпрацю із стейкхолдерами (роботодавці, академічна спільнота, представники місцевих органів влади)*. Це дає змогу здійснювати моніторинг ринку праці та формувати запити на фахівців. Аналіз тенденцій на ринку праці та запити стейкхолдерів є початковою точкою для розробки та актуалізації освітньої програми. Роботодавці, виступаючи первинним імпульсом, визначають потребу в певних спеціалізаціях та компетентностях (наприклад, антикризових, проєктних менеджерів тощо). Участь представників реального сектору економіки, як зовнішня валідація компетентностей, передбачає у проходженні співбесід, оціночних сесій та інтерв'ю забезпечує зовнішню валідацію набутих спеціальних (фахових) компетентностей. Зовнішній запит роботодавців стимулює заклад вищої освіти до постійної актуалізації змісту ОП та впровадження інноваційних організаційно-педагогічних умов (зокрема, залучення викладачів-практиків), що забезпечує синхронізацію освітньої пропозиції з динамічними вимогами зовнішнього середовища.

Розглянемо вимоги до освітніх програм підготовки професійних менеджерів за різними рівнями освіти.

Підготовка фахівців освітньо-професійного рівня «фаховий молодший бакалавр» зі спеціальності «Менеджмент». Підготовка такого фахівця регламентована Наказом Міністерства освіти і науки України від 02 червня 2021 р. № 697 [102]. Метою навчання є підготовка фахівців, здатних розв'язувати типові спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері управління організаціями та їх підрозділами. Теоретичний зміст предметної області охоплює базові парадигми, принципи та історичні передумови розвитку менеджменту. У контексті фахової передвищої освіти акцент робиться на

концепціях системного, ситуаційного, адаптивного та процесно-структурованого менеджменту, що необхідні для розуміння функцій та технологій управління на оперативному рівні. Здобувачі оволодівають необхідними загальнонауковими та специфічними методами дослідження (розрахунково-аналітичні, економіко-статистичні, фактологічні), а також методами реалізації ключових функцій менеджменту (маркетингові дослідження, економічна діагностика, прогнозування, мотивування, контролювання). Важливою частиною є оволодіння технологіями обґрунтування управлінських рішень на рівні економічного аналізу та техніко-економічного обґрунтування. Як і на вищих рівнях, обов'язковим є використання сучасного інформаційно-комунікаційного обладнання, інформаційних систем та програмних продуктів. Обсяг освітньо-професійної програми на базі повної загальної середньої освіти становить 150 кредитів ЄКТС, при цьому мінімум 50% обсягу має бути спрямовано на формування спеціальних компетентностей, які згруповані в таблиці 1.3

Таблиця 1.3 – Компетентності фахівців освітньо-професійного рівня «фаховий молодший бакалавр» та « молодший бакалавр» зі спеціальності «Менеджмент» та їх характеристика

Група компетентностей	Ключова характеристика
Інтегральна компетентність	Здатність вирішувати типові спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які можуть характеризуватися певною невизначеністю умов, з вимогою нести відповідальність за результати своєї діяльності та здійснювати контроль інших осіб у визначених ситуаціях. Це відображає підготовку до самостійної діяльності на рівні виконавців та молодших керівників підрозділів.
Загальні компетентності	Спрямовані на формування громадянських (усвідомлення цінностей демократичного суспільства) та особистісних якостей. Акцентується на використанні ІКТ, пошуку, обробленні та аналізі інформації з різних джерел, а також на виявленні ініціативи та підприємливості.
Спеціальні (фахові) компетентності	Зосереджені на оперативному управлінні: застосування знань теорії та практики менеджменту для вирішення типових задач, управління підрозділом та налагодження комунікацій, формування і демонстрація лідерських якостей, а також планування, аналіз, контроль власної роботи та роботи інших працівників. Обов'язковим є вміння керувати часом (тайм-менеджмент).

Джерело: складено автором на основі [102].

Цей освітній рівень формує фахівця, який має чітко визначені базові управлінські знання та навички для виконання конкретних функціональних обов'язків на початкових ланках управлінської ієрархії, що стає основою для подальшого розвитку на бакалаврському та магістерському рівнях.

Слід зазначити, що МОН України затвердило стандарти вищої освіти для бакалаврського [103], магістерського [104] та освітньо-наукового [105] рівнів підготовки менеджерів. Особливістю є те, що вони не містять переліку дисциплін і тем, що сприяє академічній свободі працівників ЗВО. Натомість вони включають преамбулу; загальну характеристику (рівень вищої освіти; ступінь, що присвоюється; назву галузі знань; назву спеціальності; обмеження щодо форм навчання; освітню кваліфікацію; кваліфікацію в дипломі; опис предметної області; академічні права випускників); обсяг кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС), необхідний для здобуття відповідного ступеня вищої освіти; перелік компетентностей випускника (інтегральну, загальні, спеціальні); нормативний зміст підготовки здобувачів вищої освіти. Обумовлено, що підготовка фахівців менеджерів відноситься до 07 галузі - Управління та адміністрування, код спеціальності 073.

Освітній стандарт першому (бакалаврському) рівні вищої освіти регламентований наказом Міністерства освіти і науки України № 1165 від 29 жовтня 2018 року, визначає як ключову мету підготовку фахівців, здатних до розв'язання складних спеціалізованих задач та практичних проблем, що вирізняються комплексністю та невизначеністю умов у сфері управління організаціями та їх підрозділами. Теоретичний зміст предметної області охоплює широкий спектр управлінських парадигм, законів, закономірностей та принципів, а також історичні передумови розвитку менеджменту. Ядро підготовки становлять ключові концепції: системний, ситуаційний, адаптивний, антикризовий, інноваційний, проєктний менеджмент. Практична складова зосереджена на оволодінні здобувачами вищої освіти загальнонауковими та специфічними методами дослідження (зокрема, розрахунково-аналітичними,

економіко-статистичними, експертного оцінювання), а також методами реалізації ключових функцій менеджменту (маркетингові дослідження, економічна діагностика, прогнозування, планування, мотивування та контролювання). Для обґрунтування управлінських рішень передбачається застосування технологій економічного аналізу та імітаційного моделювання.

Вимога до інструментального забезпечення підготовки передбачає обов'язкове оволодіння сучасним інформаційно-комунікаційним обладнанням, інформаційними системами та спеціалізованим програмним забезпеченням, що застосовується у менеджменті. Обсяг освітньої програми становить 240 кредитів ЄКТС, з яких мінімум 50% має бути спрямовано на забезпечення формування загальних та спеціальних компетентностей. Згрупований виклад компетентностей бакалавра подано в таблиці 1.4

Таблиця 1.4 - Компетентності фахівців освітньо-професійного рівня «бакалавр» зі спеціальності «Менеджмент» та їх характеристика

Група компетентностей	Ключова характеристика
Інтегральна компетентність	Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та комплексні практичні проблеми у сфері менеджменту, застосовуючи теорії та методи соціальних і поведінкових наук.
Загальні компетентності	Спрямовані на формування глобальних, особистісних та соціальних якостей. Включають здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу, адаптації в новій ситуації, генерації нових ідей (креативність), а також володіння навичками використання ІКТ, спілкування іноземною мовою та діяти на основі етичних міркувань (мотивів).
Спеціальні (фахові) компетентності	Прямо пов'язані з управлінською діяльністю, передбачаючи вміння визначати характеристики, аналізувати результати та перспективи розвитку організації. Ключовими фаховими компетенціями є управління організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту, вибір та використання сучасного інструментарію, робота в команді, формування обґрунтованих рішень та демонстрація лідерських якостей.

Джерело: складено автором на основі [106]

Таким чином, бакалаврський рівень закладає фундаментальну теоретичну, методологічну та інструментальну базу, формуючи фахівця, здатного до первинної управлінської діяльності та подальшого професійного зростання.

Другий (магістерський) рівень вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент», затверджений наказом Міністерства освіти і науки України №

959 від 10 липня 2019 року [107], є логічним продовженням процесуальної моделі та забезпечує поглиблену спеціалізацію та формування компетенцій, необхідних для вирішення складних, нетипових завдань.

Ключова ціль магістерської підготовки полягає у ідентифікації та розв'язанні складних задач і проблем у сфері менеджменту, які передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризуються високою невизначеністю умов і вимог. Теоретичний зміст предметної області магістратури дублює фундаментальні основи бакалаврського рівня (парадигми, принципи, історичні передумови, концепції системного, антикризового, інноваційного менеджменту), проте він має бути поглиблений за рахунок фокусу на інтеграційних та антисипативних (випереджувальних) підходах, які необхідні для дослідницької та проектної діяльності. Здобувачі оволодівають усім комплексом загальнонаукових та специфічних методів дослідження (економіко-математичні, експертного оцінювання, соціологічні), а також методами реалізації управлінських функцій (маркетингові дослідження, прогнозування, оцінювання ефективності). Наголос робиться на технологіях обґрунтування управлінських рішень та використанні сучасних ІКТ, інформаційних систем та програмних продуктів. Обсяг освітньої програми диференціюється залежно від її типу: освітньо-професійна програма становить 90 кредитів ЄКТС, тоді як освітньо-наукова — 120 кредитів ЄКТС, що включає потужний дослідницький компонент. Мінімум 35% обсягу програми спрямовано на формування загальних та спеціальних компетентностей. Згрупований виклад компетентностей магістра подано в таблиці 1.5.

Магістерська підготовка, таким чином, позиціонується як рівень, що формує не просто виконавця управлінських функцій, а стратегічного лідера-інноватора, готового до постійного саморозвитку та до розв'язання непередбачуваних проблем.

На відміну від магістрів, які працюють із інноваціями в межах організації, PhD орієнтований на створення знань, що змінюють парадигму всієї галузі менеджменту. Основна фахова компетенція — це не просто прийняття рішень,

а розробка інструментарію та методології, за якими ці рішення будуть прийматися іншими. PhD компетенції офіційно включають здатність до підготовки кадрів вищої кваліфікації, що завершує цикл професійного становлення менеджера-дослідника (табл. 1.6).

Таблиця 1.5 – Компетентності фахівців освітньо-професійного рівня «магістр» зі спеціальності «Менеджмент» та їх характеристика

Група компетентностей	Ключова характеристика
Інтегральна компетентність	Здатність розв'язувати складні проблеми, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог. Це відображає перехід від репродукції до творення знань.
Загальні компетентності	Акцент зміщується на дослідницьку роботу (здатність проведення досліджень на відповідному рівні), комунікацію (здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп та експертами), а також мотивацію (здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети).
Спеціальні (фахові) компетентності	Спрямовані на стратегічне та інноваційне управління. Магістр має бути здатним встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії для подальшого розвитку організації, розробляти та реалізовувати відповідні стратегії. Ключовими є: здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту, ефективне використання та розвиток ресурсів організації, а також формування лідерських якостей. Додатково для освітньо-професійної програми виділяється здатність до управління організацією та її розвитком і прийняття ефективних управлінських рішень.

Джерело: складено автором на основі [108],

Таблиця 1.6 – Компетентності фахівців освітньо-наукового рівня «доктор філософії» зі спеціальності «Менеджмент» та їх характеристика

Група компетентностей	Ключова характеристика
Інтегральна компетентність	Здатність розв'язувати значущі проблеми у сфері професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності, що передбачає глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних знань, оволодіння методологією наукової діяльності.
Загальні компетентності	Здатність до системного критичного аналізу, абстрактного мислення та синтезу нових ідей. Здатність до проведення самостійних наукових досліджень на міжнародному рівні, володіння іноземною мовою для наукової комунікації, автономність та лідерство в управлінні дослідницькими проектами.
Спеціальні (фахові) компетентності	Здатність обґрунтовувати нові концептуальні підходи в менеджменті, здійснювати методологічне забезпечення досліджень. Здатність до впровадження інновацій в управлінську практику на основі наукових висновків. Професійна здатність до викладацької діяльності у вищій школі та трансферу знань.

Складено на основі [109], [110]

Для набуття вищезазначених компетенцій заклад вищої освіти організовує навчальний процес (лекції, семінарські (практичні) заняття, самонавчання, розвиток soft skills) рис.1.12.



Рисунок 1.12 - Циклічність складових навчального процесу

Чотири ключові складові освітнього процесу, розташовані по циклу без жорсткої послідовності, забезпечують системність і динамічність підготовки. Лекційні курси та практичні заняття формують основу теоретичної та практичної підготовки. Їхня взаємозамінність у циклі підкреслює необхідність контекстного навчання та практичної спрямованості, де теоретичні знання оперативно закріплюються умінням вирішувати практичні завдання, зокрема через імітаційне моделювання та кейс-стаді. Самонавчання є критичним у новій освітній парадигмі та відображає перехід від концепції «освіти на все життя» до «освіти через усе життя». Він формує у фахівців потребу постійно поновлювати знання та розвивати здібності, що є основою для ефективного самоменеджменту та професійного розвитку. Розвиток Soft Skills охоплює розвиток лідерських якостей, креативності, комунікації та соціальної відповідальності. Інтеграція цього елемента на постійній основі (без жорсткої послідовності) забезпечує формування важливих фасилітаторських функцій (організація групової роботи, налагодження міжособистісної взаємодії) та

здатності працювати в команді, що є необхідним у сучасному управлінні. Циклічний характер дозволяє застосовувати такий підхід на кожному освітньому рівні, змінюючи не *структуру*, а *змістове наповнення процесів та складність очікуваних компетентностей*. Циклічність моделі є прямим відображенням принципу постійного вдосконалення. Це дозволяє навчальному закладу здійснювати оцінку та коригування освітнього процесу на постійній основі.

Формалізований контроль знань (теоретична верифікація) включає стандартизовані процедури оцінювання, такі як іспити та заліки, що забезпечують перевірку рівня засвоєння теоретичного змісту предметної області (парадигми, концепції, функції менеджменту) та формування загальних компетентностей (здатність до абстрактного мислення, аналізу). Підсумкова кваліфікаційна оцінка (інтегративна валідація) реалізується через захист кваліфікаційних (бакалаврських) та магістерських робіт, захист дисертації. Цей етап є найвищою формою оцінювання, оскільки він перевіряє інтегральну компетентність здобувача — його здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі.

Кадрове забезпечення є фундаментальним фактором реалізації ОП та впливає на якість лекційних курсів і практичних занять. Підготовка фахівців, здатних розв'язувати складні, нетипові задачі, вимагає висококваліфікованого професорсько-викладацького складу. Впровадження інноваційних організаційно-педагогічних умов, які стимулюються підготовкою до акредитації, передбачає залучення викладачів-практиків. Це забезпечує практичну спрямованість навчання, де теоретичні знання оперативно закріплюються вмінням вирішувати практичні завдання, зокрема через імітаційне моделювання та кейс-стаді.

Після закінчення навчання на кожній освітній програмі видають диплом встановленого зразка. Для диплома бакалавра, магістра, доктора філософії передбачено додаток європейського зразка. У цьому додатку міститься інформація про результати навчання особи, що складається з інформації про

назви дисциплін, отримані оцінки і здобуту кількість кредитів ЄКТС, а також відомості про національну систему вищої освіти України, сформульовано терміни результатів навчання; форми атестації здобувачів вищої освіти; вимоги до наявності системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти; перелік нормативних документів, на яких базується стандарт вищої освіти.

Проте зазначимо, що диплом видається тільки у випадку, якщо освітня програма акредитована. Серед основних складників процесуальної моделі виділяємо *процес акредитації*. Він не є одноразовим актом, а супроводжує і пронизує собою весь період надання освітніх послуг. Підготовка до акредитації стимулює ВНЗ до постійної актуалізації змісту ОП та впровадження інноваційних організаційно-педагогічних умов (зокрема, залучення викладачів-практиків тощо), що забезпечує синхронізацію освітньої пропозиції з динамічними вимогами зовнішнього середовища. Успішна акредитація слугує зовнішнім підтвердженням високої якості підготовки фахівців, їхньої відповідності національним та європейським стандартам. Це підвищує конкурентоспроможність випускників, спрощує процедури визнання кваліфікацій та сприяє академічній мобільності. Акредитація є індикатором інституційної довіри з боку держави, роботодавців та суспільства до спроможності закладу вищої освіти готувати фахівців, здатних вирішувати складні, нетипові управлінські задачі. Таким чином, процес акредитації виступає як інтеграційний контур, що замикає внутрішні освітні процеси на зовнішній, регуляторно-вимогливий простір, забезпечуючи життєздатність і релевантність усієї процесуальної моделі підготовки менеджерів.

Серед основних складників моделі підготовки професійних менеджерів виділяємо *науково-дослідну діяльність* закладу вищої освіти. Суть такої діяльності полягає в тому, що ЗВО:

- здійснює фундаментальні та прикладні дослідження у пріоритетних напрямках науки;
- формує та розвиває наукові школи, забезпечує спадковість наукових традицій;

- залучає здобувачів вищої освіти до наукової роботи, формуючи їх дослідницькі компетентності;
- забезпечує інноваційний характер освітнього процесу через впровадження результатів наукових досліджень у навчальні програми;
- сприяє трансферу знань і технологій у практику, економіку та суспільство;
- інтегрується у національний і міжнародний науковий простір.

Також в моделі виділяємо *проектну діяльність*. Проектна діяльність у вищій школі є формою організації освітнього, наукового та інноваційного процесів, що передбачає ініціювання, розроблення та реалізацію освітніх, науково-дослідних, міжнародних, інноваційних і соціально орієнтованих проектів із метою підвищення якості підготовки здобувачів вищої освіти, розвитку наукового потенціалу закладу та інтеграції університету в національний і міжнародний освітньо-науковий простір. У межах такої діяльності заклади вищої освіти та їх учасники можуть брати участь у проектах програм Erasmus+, Horizon Europe, Jean Monnet, проектах Національного фонду досліджень України, грантах МОН України, регіональних та галузевих проектах розвитку, стартап- і інноваційних проектах, проектах державно-приватного партнерства, а також у соціальних, культурних та громадських ініціативах.

Серед основних складників моделі виділяємо *міжнародну діяльність*. Така діяльність стає можливою через співпрацю з іншими закладами освіти (система подвійних дипломів, стажування, студентський обмін) є механізмом реалізації інтеграційного компонента моделі та ключовим фактором академічної мобільності. Цей процес є прямим інструментом, що реалізує вимоги Болонської декларації, спрямовані на стимулювання академічної мобільності. Стажування та обмін забезпечують здобувачам вищої освіти досвід функціонування в загальносвітовому контексті, що є необхідною умовою для успішного працевлаштування українських випускників на європейському ринку праці. Упровадження системи подвійних дипломів сприяє

спрощенню процедур визнання кваліфікацій, що підвищує легітимність та конкурентоспроможність підготовки.

Опишемо *допоміжні процеси діючої моделі* підготовки професійних менеджерів.

Довузівська підготовка у вищих навчальних закладах є цілісною системою освітніх заходів, спрямованих на забезпечення якісної підготовки вступників до навчання у закладі вищої освіти, формування в них необхідного рівня загальноосвітніх знань, навчальних умінь і навичок, адаптацію до академічного середовища та вимог вищої школи, професійну орієнтацію й усвідомлений вибір спеціальності, а також вирівнювання стартових можливостей абітурієнтів шляхом організації підготовчих курсів, консультацій, профільних шкіл, тренінгів і діагностичного оцінювання.

Профорієнтаційна робота (тренінги, майстер-класи, робота зі школярами та вчителями) функціонує як процес ранньої детермінації та забезпечення якості вхідного контингенту. Цей процес спрямований на цільове інформування та формування стійкої мотивації майбутніх здобувачів до обрання спеціальності «Менеджмент». Це критично важливо для залучення вмотивованих випускників, які є основою для особистісного формування фахівців, здатних генерувати нові ідеї та володіти чутливістю до інновацій. Профорієнтація, орієнтована на індивідуальні схильності, підтверджує реалізацію людиноцентричного підходу моделі, оскільки кінцевою метою є не лише надання знань, а й особистісне формування випускника.

Інфраструктурне забезпечення (матеріально-технічна база) є необхідними умовами для успішної професійної підготовки менеджерів. Вона охоплює наявність та стан приміщень, обладнання та інструментарію, необхідного для повноцінного освітнього процесу. Діюча процесуальна модель передбачає обов'язкове оволодіння та використання здобувачами та викладачами сучасного інформаційно-комунікаційного обладнання (ІКТ), інформаційних систем та спеціалізованого програмного забезпечення, що

застосовується у менеджменті. Оновлення ІКТ-інструментарію розглядається як інноваційна організаційно-педагогічна умова.

У моделі ми акцентуємо увагу на постійній інформаційній взаємодії усіх учасників (науково-педагогічних працівників, здобувачів освіти, випускників освітніх програм, роботодавців та ін.) Процес збору та *аналізу їх думок* є функціональним елементом етапу корекції та вдосконалення, що реалізує механізм зворотного зв'язку. Даний процес слугує механізмом *аналітико-коригувальної дії*. Отримані результати є основою для коригування організаційно-педагогічних умов та актуалізації змісту освітніх програм.

Таке обґрунтування архітектури діючої моделі професійної підготовки менеджерів, на нашу думку, забезпечується поєднанням глобальних стандартів європейської інтеграції та вимог Болонської декларації з принципами підготовки професійних менеджерів. Нами виділено наступні принципи: системності, комплексності, інноваційності та глокалізації. *Сутність принципу глокалізації* нами розглядається як адаптація освітнього процесу до специфічних локальних викликів. В основу моделі покладено компетентнісний підхід, де центральним елементом є особистість фахівця, а освітній цикл (лекційні та практичні курси, самонавчання, розвиток soft skills) реалізується через механізм постійного вдосконалення та адаптації до вимог ринку праці. Застосування моделювання як методу пізнання професійної підготовки менеджерів дозволить нам в подальшому виявити суттєві зв'язки між елементами системи, аналізувати їх складники, виявляти проблеми та шукати способи їх вирішення.

Для більш глибокого розумінні особливостей підготовки професійних менеджерів в умовах глобалізації дослідимо та узагальнимо зарубіжний досвід підготовки таких фахівців.

1.4 Зарубіжний досвід професійної підготовки менеджерів

Процеси глобалізації, приєднання до Болонського процесу докорінно змінило філософію освіти та концепцію її розвитку. Ставимо собі за завдання

дослідити зарубіжний досвід професійної підготовки менеджерів. Адже кожна країна - це своя культура, свої традиції, особливості освітньої системи. Нині сформувалися три системи освіти стосовно професійної підготовки менеджерів: американська, європейська та японська.

Розглянемо американську систему, адже США стала першою країною у світі, де започатковано професійну підготовку менеджерів. Основні етапи формування підходів до професійної підготовки менеджерів у США демонструє рис.1.13

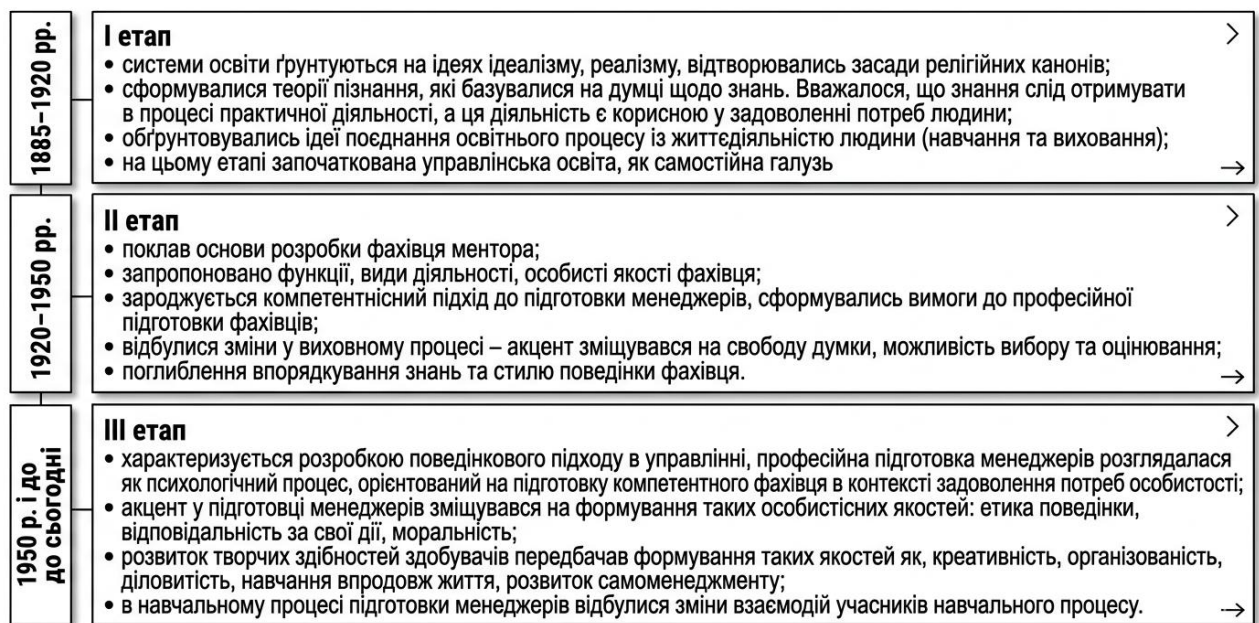


Рисунок 1.13 – Основні етапи формування теоретичних та методичних засад професійної підготовки менеджерів у США
Складено на основі [111], [112], [113], [114].

Нині підготовка менеджерів в США здійснюється переважно акредитованими Американською асоціацією шкіл бізнесу. Отримати ступінь бакалавра (термін навчання 3-4 роки) чи магістра (2 роки, за наявності ступеня бакалавра) можна в коледжі або університеті. Такі заклади США можуть бути як державними, так і приватними. Найбільш відомими є Мічіганський університет, Каліфорнійський університет, Університет Берклі, університет штату Вірджинія. Слід зазначити, що для приватних університетів характерним є підвищені вимоги вступу, вищий конкурс, високий рівень

науково-дослідних програм. Найбільш відомими є такі університети: Йельський, Гарвардський, Стенфордський.

Навчальні програми підготовки бакалаврів менеджменту складаються з програм загальноосвітньої підготовки та бізнес-підготовки. Найбільш престижною програмою професійної підготовки менеджерів у світі є американська програма MBA (Master of Business Administration). Універсальна місія програм MBA полягає в тому, щоб забезпечити прикладну бізнес-освіту в мультикультурному навчальному середовищі. Програми MBA спрямовані на покращення здатності студентів приймати рішення, забезпечуючи функціональну основу для бізнесу, одночасно покращуючи їхні аналітичні, комунікаційні та технологічні навички [115].

Магістр ділового адміністрування є кваліфікаційним ступенем у менеджменті. Кваліфікація MBA означає здатність виконувати роботу керівника середньої і вищої ланки. Бізнес-школи відрізняються між собою добором дисциплін спеціалізації, частковим або вільним вибором додаткових курсів, обсягом навчального навантаження у другому році навчання. У США діє понад 600 шкіл бізнесу.

Загалом на професійну освіту менеджер витрачає від двох до десяти років. Під час підготовки менеджерів акцентують увагу на ретельному доборі змісту навчання, враховують перспективи змін на ринку праці. Навчальні плани і програми формують таким чином, щоб вони склалися із: базових курсів, вибіркових курсів, поглиблених курсів, а також тих, які спрямовані на набуття професійного досвіду (творчі науково-дослідницькі письмові роботи). У процесі засвоєння програми здобувачі можуть отримати знання не тільки загальних аспектів бізнесу, а й опанувати курси ведення бізнесу у тій чи іншій галузі. Все вищезазначене вказує на різноплановий підхід до формування змісту професійної підготовки менеджерів США. Важливим аспектом у підготовці менеджерів є і виховна складова освітнього процесу. Частими є курси, які дають змогу майбутнім управлінцям формувати моральні погляди на суспільні процеси, тим самим формуючи їх управлінські якості.

Перейдемо до аспектів розвитку управлінської освіти у країнах Європейського Союзу.

Великобританія. Порівняно зі США професійна підготовка менеджерів в університетах Великобританії розпочалася значно пізніше [116]. Окрім кількох комерційних програм у таких закладах, як Бірмінгемський університет і Лондонська школа економіки [117], до початку Другої світової війни в Британії не було жодної академічної освіти з менеджменту [118, 119, 120]. Таке небажання пропонувати програми підготовки менеджерів було відображенням поширених настроїв, що «академічні кваліфікації були надто абстрактними для реалій ділового життя» [121]. Згідно досліджень Тіратсу [122], впродовж першої половини двадцятого сторіччя підготовка менеджерів у Великій Британії в основному залишалася в руках великих роботодавців, які самостійно забезпечували навчання для конкретних працівників.

Однак після припинення військових дій у 1945 році ставлення до управлінської освіти поступово почало змінюватися, оскільки зростало занепокоєння щодо низького рівня продуктивності праці та загального економічного спаду в Британії [123, 124].

Поступово урядом було визначено пріоритетним завданням розширення британського пулу професійно підготовлених менеджерів [125]. Перші кроки в цьому відношенні включали створення коледжу адміністративного персоналу в Генлі в 1945 році, який пропонував новий диплом з менеджменту, а також створення Британського інституту менеджменту (BIM) у 1947 році. Організовувались численні поїздки та навчальні візити до США, щоб дати змогу усім зацікавленим, у тому числі науковцям, політикам можливість побачити в першу чергу тому, як менеджменту навчали в американських вищих навчальних закладах [126].

Американські методи навчання менеджменту активно пропагували групи Фонду Форда [127]. А високопосадовці США чинили тиск на своїх британських колег, щоб вони виділили більше фінансування на управлінську освіту та «принаймні розглянули можливість створення британського Гарварду» [114].

Частково внаслідок цих ініціатив і тиску серед політиків, науковців і бізнес-лідерів почав виникати дедалі більший консенсус щодо того, що Велика Британія потребує системи менеджменту освіти, заснованої на принципах, подібних до американської моделі [128, 129]. Ключовою в цьому відношенні була робота Комітету Роббінса з вищої освіти, який був заснований у 1960 році. Він не тільки допоміг закласти основу для розширення британського університетського сектору протягом 60-х і 70-х років, але й рекомендував створити нову аспірантуру для бізнес-освіти [130].

Згодом ці пропозиції були детально розглянуті у звіті Френкса про британські бізнес-школи у 1963 році. У цьому звіті було рекомендовано створити дві нові бізнес-школи - відповідно до американської моделі, зокрема: пропонувалось поєднання відносно короткі післядипломні курси для випускників вищих навчальних закладів поряд із більш тривалим стажуванням [131, 132]. Крім того, у звіті також рекомендовано, щоб дві нові бізнес-школи були розташовані у великих комерційних центрах, причому одна школа була пов'язана з Манчестерським університетом, а друга – з Лондонським університетом.

Нині вища освіта Великобританії відповідає унітарній дворівневій системі. В 1992 році колишні політехніки були приєднані до університетського сектору, вони одержали повний університетський статус і право присвоювати ступені. У Великобританії для університетів відсутні офіційні вказівки щодо конкретних назв освітніх програм, тривалості навчання, методів навчання та структури ступенів (залежить від конкретного університету). Так, після завершення навчання в університеті можна одержати: вищий національний диплом (2 роки навчання) або вищий національний сертифікат (1 рік). Більшість освітніх курсів з менеджменту будуються на модульній основі з використанням накопичених балів (кредитів). Звання бакалавра потребує завершення 3- або 4-річної програми. Це дає змогу зайняти хорошу посаду в середній ланці керівництва державної організації, приватної компанії чи заснувати власну справу. Після бакалаврату можна навчатися на магістерських

програмах (тривалістю від 1 до 2 років). Для цього необхідно виконати досить високі академічні вимоги (мати диплом бакалавра з відзнакою) і заявити про добрі знання з предмета спеціалізації. Однак є й винятки. На магістерський рівень можуть прийняти осіб без диплома за перший (бакалаврський) рівень, проте за наявності чималого досвіду роботи з обраного фаху. Здобуття магістерського рівня дає змогу продовжувати навчання в аспірантурі, яка веде до присвоєння кваліфікації доктора філософії (PhD).

Слід зазначити, що британські кваліфікації визнаються як найкращі в світі. Зазначимо, що визначальну роль у підготовці фахівців менеджерів у Великобританії відіграє Відкритий університет (створено у 1969 р.). Сучасні системи освіти Англії, Уельсу, Шотландії та Північної Ірландії за структурою подібні, проте відрізняються окремими деталями. До прикладу, щоб одержати ступінь бакалавра, необхідно провчитися 3 (Англія й Уельс) або 4 (Шотландія, Північна Ірландія) роки. Функціонують три ради університетських фондів (Англії, Шотландії та Уельсу), які виконують посередницькі функції між урядом та університетами.



Рисунок 1.14 - Сучасні моделі університетів Великобританії

Бельгія Підготовка професійних менеджерів у закладах вищої освіти Бельгії здійснюється за програмами тривалістю від 2 до 7 років. Вища освіта поділяється на три види: університетська, тривала не університетська, „коротка” неуніверситетська освіта. „Повний” бельгійський університет у своєму складі своїх повинен мати такі п’ять факультетів: медичний, прикладних наук, природничих наук, юридичний, філософії і гуманітарних наук. Всі наявні університети мають значно більше факультетів і надають вищу освіту високої якості з усіма циклами, включаючи докторантуру. Заклади з довгими неуніверситетськими програмами вчать 4 чи (рідко) 5 років і надають ті ж дипломи, що й університети, переважно в інженерних і технологічних фахах. Вони не мають докторантури і не ведуть наукові дослідження так активно, як університети. Здебільшого заклади з коротким терміном навчанням пропонують програми тривалістю 2-4 роки. Це дає право одержати диплом, який не дає права на вступ до докторантури.

Бельгійська системи вищої освіти є „бінарною” [133]. Її застосування є ширшим, аніж для решти країн, де вона означає співіснування традиційної університетської та новітньої неуніверситетської форм навчання. У Бельгії „бінарними” є університети, які лежать на „мовному” кордоні, бо вони повністю поділені на строго симетричні й однаково названі франко і голландськомовні.

Валлонія (франкомовна *Бельгія*). Навчання в університетах поділяється на три цикли. Перший цикл триває 2-3 роки, має загальний багатодисциплінарний характер і дозволяє отримати диплома кандидата. Другий цикл триває 2-4 роки та передбачає поглиблене вивчення спеціалізованих дисциплін за фахом і дає змогу одержати диплом „лісанс”. Третій цикл триває 2-3 роки (реально – більше). Передбачає науково-дослідну діяльність і завершується отриманням диплому доктора філософії докторського диплома.

Фландрія (фламандськомовна *Бельгія*). Навчання також охоплює три цикли. Освітніх програм небагато. Для всіх напрямів підготовки вони звучать однаково.

Болгарія. Підготовка фахівців менеджерів здійснюють: університети та спеціалізовані вищі школи (так звані академії чи інститути). Вони пропонують різні наукові ступені і різні освітні програми. Мережа освітнього простору вищої освіти у Болгарії охоплює як приватні так і державні вищі навчальні заклади. Структура вищої освіти складається з чотирьох рівнів: спеціаліст, бакалавр, магістр і доктор філософії. Перший та другий рівні вищої освіти – трьох і чотирирічні програми. Після навчання за трирічною програмою видається диплом і кваліфікація фахівця у сфері менеджменту. Третій та четвертий рівні вищої освіти передбачають навчання для одержання ступеня магістра і наукового ступеня доктора філософії. Здобувачі на перехідному періоді від 1 на 2 рівень вищої освіти повинні вибрати один із шляхів одержання ступеня магістра. Перший шлях – п'ятирічне безперервне навчання за магістерською програмою, підсумком якого є написання магістерської дисертації. Другий – перехід від одного рівня до наступного, де одержання ступеня бакалавра – необхідна умова; програма розрахована на 1 рік. Після закінчення також необхідно захистити магістерську дисертацію. В даний час студентам п'ятирічні програми навчання не пропонуються, але вони мають можливість при наявності ступеня бакалавра написати і захистити дисертацію або скласти державний підсумковий дипломний іспит. Ці дві програми пропонуються тільки університетами або спеціалізованими інститутами вищої освіти, які пропонують поглиблене навчання на ступінь бакалавра чи рівень, що прирівнюється до кваліфікації бакалавра. Ступінь доктора філософії можна одержати після навчання на трирічній програмі в університеті чи в інституті. Такий ступінь присуджує Національне агентство з оцінки й акредитації.

Ірландія [134] має давні та славні традиції в галузі освіти, що походять від Середньовіччя, коли ще ченці були в числі головних просвітителів усього західного світу. Ці традиції збереглися дотепер, що дозволяє підтримувати високий рівень освіти відповідно до міжнародних вимог. Специфіка освітньої системи Ірландії полягає в тому, що коледжі та університети в ній утворюють загальний, так званий „третій рівень”. Він охоплює університетський сектор,

технологічні інститути, педагогічні та приватні коледжі. В цій країні відсутній розподіл на навчальні заклади, що дають вищу освіту або професійну підготовку. Більша частина навчальних закладів „третього рівня” пропонує багатоступеневу систему одержання освіти. Залежно від тривалості навчання та типу освітньої установи випускникам присуджуються такі сертифікати, дипломи та академічні ступені:

- після року навчання на денному відділенні видається One-Year Certificate,
- після двох років студент одержує національний сертифікат (National Certificate),
- після трьох – національний диплом (National Diploma),
- три-чотирирічний курс „винагороджується” ступенем бакалавра (Bachelors Degree),
- додатково ще один-два роки навчання дають змогу одержати ступінь магістра (Master Degree),
- доктор наук (Doctorate, PhD) потребує щонайменше три роки науково-дослідної роботи.

Ірландія посідає перше місце у світі за кількістю навчальних закладів на душу населення. У країні з населенням майже вдвічі меншим, ніж число жителів Лондона, діє сім університетів, 14 технологічних інститутів, десятки приватних коледжів. Система вищої освіти в Ірландії заснована на жорсткій бінарній моделі з чітким розмежуванням між університетським сектором і неуніверситетським. До університетського сектору входять два найбільших університети: Трініті-коледж і Національний університет. Найбільшим ЗВО неуніверситетського типу Ірландії є Дублінський технологічний інститут. Університет провадить навчання на рівні бакалавра та аспірантури, але, незважаючи на всі старання, університет є позауніверситетським типом.

Приватні незалежні коледжі пропонують широкий вибір освітніх програм у сфері бізнесу, менеджменту. Більшість програм ратифікована HETAC, 25 приватних коледжів одержали акредитацію NQA, багато хто з них

співпрацюють із університетами та професійними асоціаціями в Ірландії та за кордоном. Наприклад, Дублінська бізнес-школа з кінця 80-х років має тісні зв'язки з Liverpool Business School та Liverpool John Moores University. З 1995 року студенти школи можуть одержати ступінь MBA, що видає Henley Management College [135].

Іспанія – європейська країна з багатовіковою культурою й багатими традиціями, однією з яких є повага до освіти. Система вищої освіти Іспанії [136] відзначається виключною однорідністю, адже аж 98% студентів навчаються в університетах (Centro), поза якими готують лише фахівців з туризму, ремесел та деяких інших видів занять. Більшість із них державні, але є невелика кількість приватних, а також ті, що належать церкві. Серед університетів більшість мають класичний набір програм навчання, але є кілька політехнік, а також Відкритий університет дистанційного навчання. Іспанські університети традиційно сильні у викладанні історії, географії, філософії, латини, фізики. З нових курсів популярністю користуються біомеханіка, інформаційні технології, екологія. Одна із сильних сторін іспанської освіти – вивчення мистецтв.

Вища освіта *Італії* [137] має гіпертрофований університетський і малий неуніверситетський сектори. Більшість закладів державні. Рівновага сил реформаторів і консерваторів в Італії зумовила винятково малу швидкість її змін і збереження багатьох реліктів, адже перші в Європі університети з'явилися саме тут в XI столітті, потім за їхнім прикладом утворилися Оксфорд (XII століття), Кембридж, Сорбонна (XIII століття). У Середньовіччі бажаючі стати добрими правознавцями неодмінно приїжджали в університет Болоньї. Кращих у Європі лікарів випускав університет Салерно.

Австрія. Підготовка професійних менеджерів у закладах вищої освіти Австрії [138] відбувається в університетах (є державні і приватні), університетських центрах безперервної освіти – Університет Кремс Дунай, педагогічних і професійних академіях та інших закладах університетського типу.

Вищі навчальні заклади у *Латвії* мають університетський та неуніверситетський тип. Професійна вища освіта представлена першим рівнем вищої професійної освіти, виконання програми якого призведе до встановлення IV рівня професійної кваліфікації, а також другим рівнем, що забезпечує високу професійну кваліфікацію та можливість проведення науково-дослідних досліджень у певній галузі. У *Литві* існують вищі школи теоретичного спрямування (університети), а також вищі школи, практичного спрямування (коледжі).

Заклади вищої освіти *Данії* [139] досить чітко поділяються на університетський і неуніверситетський сектори. Перший включає 5 класичних і 9 спеціалізованих університетів, а також 6 академій музики. Другий (College Sector) складається з понад 130 спеціалізованих закладів з тривалістю навчання 2-4 роки. Короткі і спеціалізовані програми (1-3 роки) датських вищих закладів освіти не дають права на бакалаврський диплом, а лише на професійні посвідчення. Право на нього дають програми „середньої” тривалості з більшості фахів. Навчання тривалістю 5-6,5 років призводить до диплома магістерського рівня (Kandidat), який існує майже для всіх профілів підготовки.

Система вищої освіти *Нідерландів* має особливості в порівнянні з іншими країнами. У країні відсутнє поняття престижних вищих навчальних закладів як, наприклад, в США або Великобританії. Дипломи всіх нідерландських університетів мають однакову цінність і визнаються іншими країнами. Тому вищі навчальні заклади добирають не за його популярністю, а за тією спеціальністю, яку студент бажає одержати. Традиційно в Голландії склались два типи вищих навчальних закладів: інститути (hogescholen – вища школа); університети. Hogeschool – це вищий навчальний заклад, програма якого зорієнтована на підготовку спеціалістів для промисловості і бізнесу. Під час навчання студенти виконують значну кількість як індивідуальних, так і групових практичних занять. Навчальний процес вирізняється гнучкістю та максимальною адаптованістю до вимог ринку праці, що дає змогу швидко пристосовувати програми до потреб підприємств. Університети – це вищі

навчальні заклади, випускники яких, як правило, займаються науковою діяльністю. Програми тут більш сталі, змінюються не так часто, як у hogeschool, и спеціалізуються на викладанні гуманітарних наук і на проведенні наукових досліджень. У країні налічується 14 університетів. Велика частина студентів, що закінчили університет, працюють в різних структурах, що займаються науковими дослідженнями.

В університетський сектор *Фінляндії* входять 10 багатопрофільних університетів, 3 політехнічних, 3 економічні вищі школи, а також 4 академії мистецтв, легко порахувати, що один університет припадає на 0,5 млн. мешканців. Неуніверситетський сектор невдовзі включатиме лише нові політехнічні інститути АМК/УН (ammattikorkeakoulut/ yrkeshogskolor) (чи „політехнічні вищі школи”), частина яких недержавні. Диплом АМК/УН має професійне наповнення і дає право на виконання досить високих фахових функцій. Вища освіта поділяється на два типи навчання: політехнічне (АМК/УН), університетське.

Вища освіта *Німеччини* має чітку бінарну структуру, складаючись з університетів („наукових вищих шкіл”) та політехнічних інститутів („вищих фахових шкіл”). До речі, роль останніх постійно зростає. Основу системи складають університети (Universitaet) і прирівняні до них вищі навчальні заклади: класичні університети (факультети медицини, гуманітарних і природничих наук, теології, соціології, економіки, сільського і лісового господарства, інженерії), технічні університети (Technische Universitaet) (інженерія), загальні університети (Gesamthochschulen) (спеціальна професійна освіта і наукові дослідження), педагогічні інститути (Paedagogische Hochschulen), медичні коледжі, філософсько-теологічні і церковні коледжі (Theologische Hochschule), коледж спорту. До числа вищих навчальних закладів неуніверситетського типу належать професійні вищі школи (Fachhochschulen) (професійна освіта у галузі бізнесу, економіки, сервісу, сільського господарства і прикладного мистецтва) і коледжі мистецтва (Kunsthochschule и Musikhochschule). Старі німецькі університети сповідують класичний підхід до

вищої освіти, що припускає серйозну теоретичну підготовку. Більш орієнтований на практику різновид освіти пропонують вищі спеціальні школи (Fach-hochschulen).

Вищі навчальні заклади *Польщі* поділяються на такі типи: Вищі школи заводів (для підготовки висококласних робітників, аналог профтехучилища, навчання триває 3 роки); Вищі навчальні заклади, вповноважені до надання освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр; Вищі школи університетського типу; Вищі навчальні заклади, вповноважені до надання освітньо-кваліфікаційного рівня магістр. Вищі навчальні заклади університетського типу поділяють на такі категорії: університети; політехніки; академії сільського господарства; економічні академії; вищі педагогічні школи та академії; медичні академії; теологічні академії; військові академії; вищі школи поліції; школи пожежної служби.

Вища освіта *Португалії* включає в себе два види вищої освіти: навчання в університеті триває чотири, п'ять і шість років і закінчується одержанням ступеня магістра. До категорії „університет” належать: Відкритий університет (навчання тільки в дистанційному форматі); політехнічні університети (навчання триває три, чотири або п'ять років), які надають змогу отриманням диплому ВА – бакалавра або ліцеїста. Є також вищі навчальні заклади, які перебувають у відомстві Міністерства освіти і інших міністерств.

Різноманітні навчальні заклади *Румунії, Словаччини і Словенії* в основному надають три рівні освіти: undergraduate (перші чотири роки освіти, що завершуються отриманням ступеня бакалавра), graduate (ще два роки навчання, після яких присвоюється ступінь магістра), postgraduate (присвоєння звання доктора наук).

В *Угорщині* така ж система освіти, проте більше розвинена співпраця з університетами інших країн Європи. До прикладу, Міжнародна Школа Бізнесу (МШБ), де чудово поєднуються досвід університетів Великої Британії з традиціями угорської освіти. Особлива гордість університету – програми після університетського циклу на ступінь магістра у галузі економіки та

менеджменту. Студенти здобувають унікальну можливість поглибити свої знання і одержати міжнародно-визнаний ступінь Магістра міжнародного менеджменту, Магістра у галузі фінансів, Магістра в галузі міжнародного бізнесу, які їм присвоює Oxford Brookes University.

Характерною рисою системи вищої освіти *Франції* (вища освіта – будь-яка освіта після середньої школи, яка базується на освітньо-кваліфікаційному рівні “бакалавр”) є різноманітність вищих навчальних закладів. В основному вони поділяються на два типи: університети й Великі школи. У Франції частина вищої освіти практично повністю відкрита (це переважно університети), і вступ майже зводиться до простого запису на навчання й сплатуванням символічної суми на витрати канцелярії, інша – „закрита” (домінують неуніверситетські заклади), де прийом ведеться з конкурсним відбором. Відбір натомість гарантує роботу після завершення навчання та отримання диплома.

Швеція має розвинену вищу освіту. Майже три століття країна задовольнялася двома університетами: Uppsala (з 1477 р.), Lund (1668). Інститути вищої освіти у Стокгольмі і Гетеборзі стали університетами у середині XX ст. Як філіали 4 згаданих університетів були створені ще чотири (Orebro, Vaxjo, Linkoping, Karlstad) і пізніше конвертовані у незалежні. Кампуси організовувалися за групами дисциплін (гуманітарні і технічно-природничі). З міркувань географії створили університет на просторах півночі (Umea, 1963) та інститут вищої освіти в Lulea. З 1977 р. до згаданих додалося ще 14 вищих заклади освіти різного типу (переважно, профколеджі). За винятком Стокгольмської вищої школи економіки вся вища освіта фінансується державою.

Серед країн Азії виділимо Кіпр та Японію. Системі освіти *Кіпру* приділяється достатньо уваги. Кіпріоти завжди відрізнялися великим потягом до освіти, навіть коли в країні не було власного університету (рішення про його організацію було ухвалене тільки в 1989 році), Кіпр був однією з країн з найбільш високим відсотком фахівців з університетською підготовкою. Вчитися їздили до Греції, Туреччини, Англії, США та інших країн. Багато

навчальних закладів Кіпру пропонують програми MBA. Наприклад, Кіпрський міжнародний інститут менеджменту (СІІМ) запросив для організації такої програми викладачів з таких вузів, як Гарвард, Оксфорд, Кембридж, Лондонська школа бізнесу і Манчестерська бізнес-школа. Навчання за програмою MBA в СІІМ припускає поєднання теоретичних занять з написанням проектів і наукових досліджень. Тривалість програми MBA для випускників економічних вузів – один рік, а всі інші впродовж півроку навчаються на підготовчих курсах. Основна вимога до претендентів – наявність ступеня бакалавра і хороше знання англійської мови (результат за тестом TOEFL від 550 балів). Підготовка кваліфікованих менеджерів на Кіпрі ведеться не тільки в рамках програми MBA. Наприклад, доволі хороших фахівців цього профілю готує Середземноморський інститут менеджменту (МІМ), заснований в 1976 році. Він здійснює підготовку адміністраторів й управлінців не тільки для Кіпру, але і для багатьох країн цього регіону, що розвиваються.

Японія. У процесі розвитку освіти Японія моделювала свою систему вищої освіти за прикладом розвинених країн Заходу. Система вищої освіти в Японії набула розвитку наприкінці 19 століття. У 1887 році шляхом злиття двох існуючих вищих навчальних закладів був заснований Токійський університет (пізніше Токійський імператорський університет). Згодом інші імператорські університети були засновані у великих містах Японії. Загалом в той час налічувалося 7 університетів (Токіо, Кіото, Тохоку, Кюсю, Хоккайдо, Осака і Нагоя). Всі ці університети були організовані за континентальною європейською моделлю (особливо германською), що призвело до бюрократичної системи з квазіавтономними академічними підрозділами (факультетами) [140].

Окрім імператорських університетів, у той самий період було засновано низку державних, місцевих громадських та приватних вищих навчальних закладів. Окрім цього у 1987 році створено «Університетську раду», як дорадчий орган при міністерстві освіти. Їй доручено розробити конкретні заходи з реформування університетів із врахуванням соціальних змін, які

характеризувалися: активізацією наукових досліджень та змінами у людських ресурсах; зростанням кількості студентів, які продовжують навчання у вищих навчальних закладах; потребою у навчанні впродовж усього життя та підвищенням суспільних очікувань від університетів. З моменту заснування Ради здійснюються такі заходи, як: кількісне та якісне покращення аспірантури; дерегуляція та вдосконалення університетського адміністрування, отримано дозвіл університетам структурувати навчальні програми відповідно до власних освітніх ідеалів і цілей, що призвело до внесення змін до Стандартів створення університетів у 1991 році.

Починаючи з 2001 року в Японії просуvalась реформа «Політика структурної реформи університетів (національних університетів)», метою якої було зробити університети більш динамічними та конкурентоспроможними на міжнародному рівні. Реформа передбачала:

- продовження реорганізації та консолідацію національних університетів;
- впровадження в національних університетах методів управління приватного сектору (мали на меті перетворити національні університети на незалежні адміністративні установи і спонукали до зовнішньої участі в управлінні університетами та управління людськими ресурсами на основі заслуг);
- впровадження в університетах конкурсний механізм з оцінюванням здобувачів третьою стороною.

Зазначимо, що японська система освіти була розроблена для просування та захисту основних культурних цінностей Японії, таких як слухняність, співпраця, лояльність та груповий конформізм. Водночас, Японія, як ключовий гравець на міжнародній арені, повинна гарантувати, що японські громадяни володіють такими навичками, як відкритість, вільне підприємництво та винахідливість, які є дуже важливими для постійного економічного розвитку Японії. Але, перш за все, індивідуалізм потрібен для того, щоб мислити локально і діяти глобально [141].

Підготовка професійних менеджерів у Японії характеризується особливостями японського підходу до управління. Тут акцент зроблено на вирішення завдань у сфері управління із залученням персоналу, що передбачає глибокі знання із курсів людського розвитку. Окрім того, навчання менеджменту розраховане на те, що такі фахівці будуть прагнути удосконалювати свої управлінські навички впродовж усього працездатного періоду. Основам менеджменту навчають не тільки менеджерів, які вже займають такі посади, але й рядових співробітників. «У найкращих японських компаніях секретів або таємниць немає. Найважливіше завдання японського менеджменту полягає у тому, щоб установити нормальні відносини з робітниками, сформувавши ставлення до корпорації як до єдиної сім'ї, розуміння того, що у робітників і менеджерів одна доля» [142].

Університети Японії присуджують ступінь бакалавра після чотирьох років навчання, після чого більшість випускників починають трудову діяльність. Випускники також можуть продовжити навчання в аспірантурі, щоб отримати ступінь магістра протягом двох років (що також називається першим етапом докторантури), плюс ще три роки для здобуття ступеня доктора філософії (що також називається другим етапом докторантури).

Освіту в галузі бізнес-адміністрування на рівні бакалаврату надають переважно державні та приватні університети, часто на факультеті комерційних наук або на факультеті менеджменту. Магістерські програми з менеджменту пропонують два типи аспірантур, зокрема: традиційні "академічні" аспірантури, які присуджують ступінь магістра мистецтв, а також професійні аспірантури, які присуджують ступінь MBA. Перший тип є більш дослідницько-орієнтованим, тоді як другий спрямований на підготовку висококваліфікованих фахівців з професійними здібностями. Перші програми MBA започатковано у 2001 році такими університетами: Університетом Хітоцубаші, Нагойським університетом комерції та бізнесу та Університетом Аояма Гакуїн. З того часу кількість університетів, що пропонують програми MBA та їх спеціалізації

збільшилася в кілька разів. До прикладу, в 2012 році їх кількість досягла 33 спеціалізації у 31 навчальному закладі [143, 144].

На рис. 1.15 згруповано особливості систем навчання за програмами MBA в різних країнах світу.

АМЕРИКАНСЬКА система MBA ◦ дворічний цикл навчання, повна зайнятість; ◦ висока вартість навчання; ◦ орієнтована на роботу в США; ◦ передбачає літнє стажування в потенційних роботодавців	
ЄВРОПЕЙСЬКА система MBA ◦ однорічний цикл навчання; ◦ значно нижча вартість навчання; ◦ гнучкі програми і лояльна система вступу; ◦ здобуття міжкультурного досвіду	
АЗІЙСЬКА система MBA ◦ фокус на локальний ринок ; ◦ акцент на розвиток особистих навичок студентів; ◦ доступна вартість навчання; ◦ навчальний матеріал відповідає культурним відмінностям здобувачів	

Рисунок 1.15 – Специфіка систем MBA

Представимо аналітичне дослідження підготовки професійних менеджерів у різних країнах світу (Додаток Б.1-Б.3). Розглянемо тенденції випуску професійних менеджерів за різними освітніми рівнями впродовж 2017-2022 рр.

Бакалавр. Найбільшу частку випускників бакалаврського рівня за напрямом «Бізнес, адміністрування та право» (включає «Бізнес та адміністрування» «Облік і оподаткування», «Фінанси, банківська справа та страхування», «Менеджмент та адміністрування», «Маркетинг і реклама», «Секретарська та офісна робота», «Оптовий та роздрібний продаж») спостерігаємо у таких країнах як: Польща, Німеччина, Японія, Франція, Нідерланди (Додаток Б.1).

Матеріали досліджень свідчать про те, що частка випускників менеджерів бакалаврського рівня у 2022 р. коливалася в діапазоні від 12,5 % до 29%. У таких країнах як Австрія та Польща збільшується випуск таких фахівців. Так,

якщо у 2017 р. в Австрії частка таких випускників складала 16,3%, то вже у 2022 р. - 20%, що на 3,7 % більше. У той же час, у таких країнах як Франція та Латвія спостерігаємо скорочення випуску таких фахівців. Так, у Франції у 2017 р. їх частка складала 30 %, а у 2022 р. -26,7%. У Латвії скорочення випускників відбулось, відповідно, з 31,4% до 24,9%.

Магістр. Найбільшу частку випускників магістерського рівня за напрямом «Бізнес, адміністрування та право» спостерігаємо в Австрії, Нідерландах, Латвії, Великобританії, Ірландії, Угорщині, Франції (Додаток Б.2). Найменше в Японії (10,1%), Швеції (14,9%). Матеріали досліджень свідчать про те, що частка таких випускників у 2022 р. коливалася в діапазоні від 10,1 % до 31,9%. У таких країнах як Канада, Франція, Італія, Норвегія, Швеція у період з 2017-2022 р.р. спостерігаємо скорочення випуску таких фахівців. У той же ж час у Фінляндії та Угорщині їх частка зростає. Японія єдина країна, де частка випускників менеджерів магістерського рівня практично є незмінною і складає 10% випускників.

Доктор філософії (PhD). Найбільшу частку випускників ступеня доктора філософії за напрямом «Бізнес, адміністрування та право» спостерігаємо в Латвії (17,5), Австрії (12,8), Португалії (10,3) та Словенії (10,2). Найменшу - у Швеції (2,9), Японії (3,7), Франції (4,2). А така країна як Данія не здійснює підготовку таких фахівців (Додаток Б.3).

У Додатках В.1-В.3 представлено частку випускників за спеціальністю «Менеджмент та адміністрування» за період з 2017-2022 рр. в розрізі різних рівнів освіти. Матеріали досліджень вказують на те, що найбільше випускників бакалаврського рівня за цією спеціальністю є у Латвії (75), Італії, Польщі (73), Словенії, Великобританії (72). Найменше у таких країнах як Іспанія (10), Ірландія (28). А така країна як Фінляндія не здійснює підготовку фахівців менеджерів бакалаврського рівня.

Стосовно магістерського рівня, то переважають більшість випускники за спеціальністю «Менеджмент та адміністрування» є у таких країнах як: Німеччина (98), Латвія (92) Бельгія (90), Греція (79), Польща (74) . У той же ж

час в Ірландії частка таких випускників складає 50%, а у Іспанії тільки 14%. І знову ж таки така країна як Фінляндія не здійснює підготовку фахівців менеджерів магістерського рівня.

Стосовно рівня (*PhD*) за спеціальністю «Менеджмент та адміністрування» сто процентний випуск спостерігаємо в Німеччині, Угорщині, Норвегії та Швеції. В Іспанії у 2022 році такі випускники склали тільки 6%.

Таким чином, структура вищої освіти, яка здійснює підготовку фахівців менеджерів у різних країнах є надзвичайно різноманітною.

Висновок до розділу 1

На основі дослідження теоретичних засад професійної підготовки менеджерів в умовах глобалізації зроблено наступні висновки.

1. Глобалізація є закономірним процесом сучасності. Досліджено феномен «глобалізація». З'ясовано, що він став популярним у 1960-1970-х роках, коли почалася активна інтеграція світових ринків та зростання міжнародної торгівлі та фінансових операцій. Окреслено базові дискурси щодо глобалізації, які дозволили виявити сприйняття ідея глобалізації. Спільними у типах дискурсів стосовно глобалізації є варіанти класифікаційних ознак, які вказують на зростаючий глобальний взаємозв'язок і глобалізаційний характер сучасної епохи. З'ясовано, що глобалізація як явище може мати як позитивний, так і негативний вплив на процеси у різних сферах людського життя. Вона має різні форми прояву, зокрема: екологічну, культурну, комунікаційну, економічну і політичну. Узагальнено виміри глобалізаційних процесів.

2. Встановлено, що Україна є частиною світового простору. Сучасна система підготовки менеджерів України знаходиться під суттєвим впливом процесів глобалізації. Узагальнено чинники, які зумовлюють вплив глобалізаційних процесів на підготовку майбутніх фахівців [145]. Доведено, що саме Болонський процес став ключовою ініціативою, яка вплинула на систему вищої освіти. Це проявилось у наступному: посилювались вимоги до компетентностей, змінюється зміст освітніх програм, спостерігається

інтернаціоналізація у підготовці фахівців, в конкуренція на ринку праці, відкриваються нові можливості до здобуття освіти [146].

3. Узагальнено історичні аспекти розвитку менеджерської освіти. Встановлено, управлінська наука пройшла 5 етапів. Кінець XIX початок XX ст. засвідчує виникнення наукового менеджменту, який стає окремою галуззю науки. З'ясовано, що професійна підготовка менеджерів започаткована в США в 50-х років минулого століття. Описано теорії управління та особливості їх застосування. Представлено історичний ракурс становлення управлінської освіти в українському суспільстві. Професійна підготовка менеджерів в Україні розпочалася вкінці 90-х років XX ст. Встановлено, що для кінця XX – початку XXI століття характерними стали розвиток наукових підходів до управління професійної підготовки менеджерів. Зокрема застосовано такі підходи: системний підхід; компетентнісний підхід; процесний підхід; адаптивний підхід.

4. Представлено діючу модель управління професійною підготовкою менеджерів, яка включає взаємодію керуючої та керованої підсистем. Керуюча система охоплює суб'єктів управління - органи державного управління освітою, НАЗЯВО, адміністрацію закладів вищої освіти, структурні підрозділи, гарантів освітніх програм, науково-педагогічні працівників та представників роботодавців. Керована система включає об'єкти управлінського впливу: освітні програми, зміст навчання, методи та технології професійної підготовки, практичну підготовку та здобувачів освіти. Взаємодія між підсистемами забезпечується прямими управлінськими впливами та механізмами зворотного зв'язку через моніторинг якості освіти, оцінювання результатів навчання та врахування потреб ринку праці. Окреслено модель підготовки фахівця-менеджера. Ключовими елементами моделі визначено процеси, що мають місце в закладах вищої освіти (основні та допоміжні). Узагальнено вимоги до освітніх програм підготовки професійних менеджерів за різними рівнями освіти. Описано складники запропонованої моделі. Модель професійної підготовки менеджерів обґрунтована змінами обставин, умов і характеру діяльності

майбутніх фахівців, що дозволить проаналізувати та оцінити окреслені процеси та допоможе, в подальшому, визначити відповідні напрями і шляхи удосконалення управління професійною підготовкою фахівців.

5. Для більш глибокого розумінні особливостей управління професійною підготовкою менеджерів в умовах глобалізації узагальнено зарубіжний досвід підготовки таких фахівців [147]. Представлено досвід підготовки менеджерів у США, країнах Європейського Союзу та Японії. Узагальнено тенденції випуску професійних менеджерів за різними освітніми рівнями.

Результати досліджень, представлені у даному розділі, опубліковані у працях автора [43, 145-147] переліку використаних джерел.

Розділ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПІДГОТОВКИ ПРОФЕСІЙНИХ МЕНЕДЖЕРІВ В УКРАЇНІ

2.1 Соціально-економічні фактори впливу на підготовку фахівців

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується високою динамікою змін у всіх сферах життєдіяльності, що зумовлює зростаючу потребу в професійних управлінських кадрах, здатних приймати стратегічні рішення, забезпечувати ефективне функціонування організацій та впроваджувати інновації. В цих умовах підготовка професійних менеджерів стає ключовим чинником сталого розвитку як окремих підприємств, так і держави в цілому. Основним інститутом підготовки професіоналів є система вищої освіти. Її завданням нині є: забезпечення академічної компетентності фахівців, формування практичних навичок та здатності до постійного саморозвитку. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження факторів, які впливають на підготовку фахівців. Особливої ваги набуває вивчення саме соціально-економічних факторів. Адже підготовка майбутніх керівників не може здійснюватися ізольовано від реального економічного середовища та соціального контексту, в якому вони функціонуватимуть.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про значну увагу до виявлення та дослідження впливу факторів, які певним чином впливають на підготовку професійних менеджерів. Р. Сатріа та Є. Шанбан [148], Ж. Алі, Буруга Б. та Хабібу Т. [149] підкреслюють важливість використання SWOT-аналізу для виявлення цих факторів. Швардак М. теж є прихильником SWOT-аналізу. У своїй праці [150] виокремлює такі фактори, що впливають на формування системи підготовки майбутніх керівників, як: конкуренція на ринку освітніх послуг, демографічна ситуація, фінансування освіти, державна політика в сфері освіти, наявність економічних криз, трансформація цінностей, труднощі з практичним застосуванням знань, дисбаланс ринку праці. Нгуєн Тхі Кім Нган [151] акцентує увагу на значній ролі внутрішніх чинників, які слід враховувати під час підготовки професійних менеджерів, зокрема: мотивацію здобувачів, підтримку з боку керівництва університету, досвід науково-

педагогічного персоналу. Г. О. Райковська [152] досліджує зовнішні фактори, які відіграють важливу роль в удосконаленні інженерно-технічної підготовки в закладах вищої освіти.

Ліньковська О. [153] систематизує виклики практичної діяльності управлінців. Соловйов А. та Соловйов І. [154] обґрунтовують важливість ефективної взаємодії між ринком управлінських кадрів та системою їхньої підготовки. Василюшина О. [155] акцент робить на відношенні здобувачів до навчання та формування їх готовності до управлінської діяльності.

Соціально-економічні фактори є швидкозмінними. Фактори, які на нашу думку, найбільше чинять вплив на підготовку професійних менеджерів представлено на рис. 2.1.

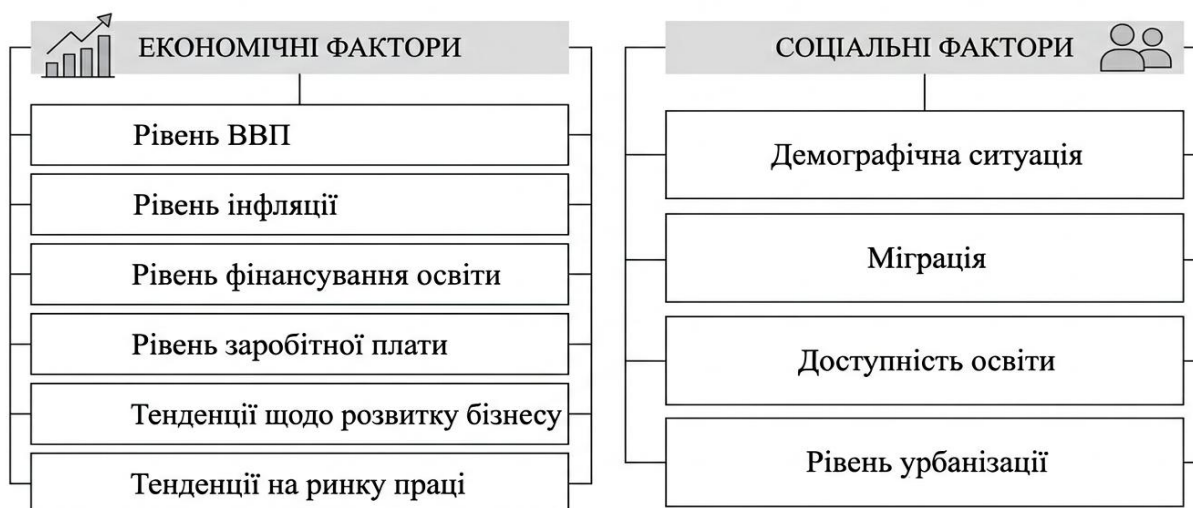


Рисунок 2.1 – Класифікація факторів, які чинять вплив на підготовку фахівців

Дослідимо ці фактори та тенденції їх прояву. Серед економічних факторів виділимо наступні: рівень ВВП, рівень інфляції, рівень фінансування освіти, розвиток сектору малих і середніх підприємств, рівень середньої заробітної плати, тенденції на ринку праці.

Економічна ситуація, інфляція, зміни на ринку праці в Україні значною мірою впливають на підготовку фахових, у тому числі професійних менеджерів. Адже економічна стабільність забезпечує інвестиції в освіту, розвиток інфраструктури, підтримку підприємництва. А кризи та інфляція знижують доступ до якісної освіти, змушують навчальні заклади економити на ресурсах, а

студентів — шукати заробіток замість фахового розвитку. Згідно досліджень центру економічної стратегії [156] ВВП України у 2024 році є нижчим у порівнянні з 2021 роком майже на 22%.

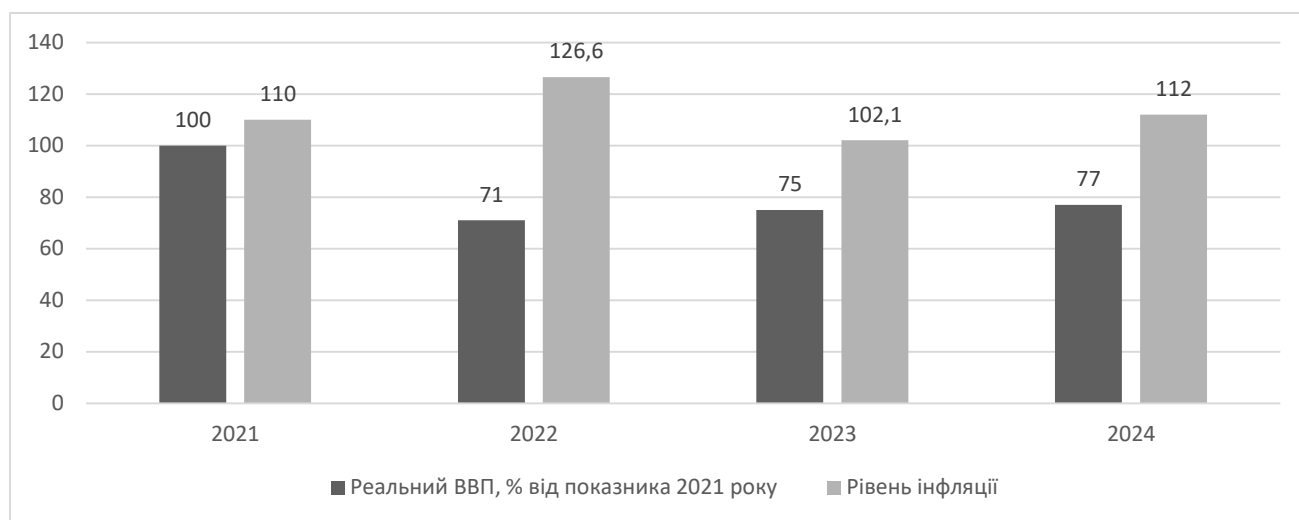


Рисунок 2.2 - Динаміка ВВП та рівня інфляції в Україні

Джерело: складено на основі даних [156]

Рік за роком має місце приріс приблизно на 4%. Але цього недостатньо для повного відновлення економіки після падіння на початок повномасштабного вторгнення. Після падіння 2022 року економіка держави відновилася на 5,3% у 2023 році. Проте у 2024 році темпи уповільнились. Це зумовлене безпековою ситуацією, наслідками обстрілів енергетичної інфраструктури та нестачею кваліфікованих працівників. Індекс інфляції різко зріс у 2022 році і досяг найбільшої позначки 126,6%. Основні причини зростання цін – посушливе літо та слабкий урожай, подорожчання енергоносіїв, пального й збільшення витрат на оплату праці [157].

2022 рік був складним роком для України. Рівень бідності зріс з 5,5% до 24,2%. За даними світового банку, це зумовило те, що 7,1 млн. людей опинилися за межею бідності та перекреслило 15 років прогресу [158].

До економічних факторів, що впливають на підготовку фахівців чинять вплив і фінансування освіти. Починаючи з 2021 року, державні асигнування на сферу освіти в цілому (включаючи всі її рівні) продемонстрували значне зростання. Так, у 2021 році на освіту було передбачено 154,1 мільярда гривень.

Незважаючи на повномасштабне вторгнення, у 2022 році бюджетні асигнування на освіту продовжили зростання, досягнувши 171,9 мільярда гривень (+11,6% порівняно з 2021 роком). Проте, 2023 рік відзначився скороченням видатків на освіту: до державного бюджету було закладено 143,4 мільярда гривень, що на 16,6% менше порівняно з попереднім роком. Це скорочення, ймовірно, було зумовлене перерозподілом бюджетних ресурсів на першочергові потреби оборони в умовах повномасштабної війни. У 2024 та 2025 рр. відбулося значне збільшення загальних видатків на освіту (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка видатки на освіту з державного бюджету

	2021	2022	2023	2024	2025
Видатки на освіту з державного бюджету, млрд. грн	154,1	171,9	143,4	172,0	194,3

Важливою інновацією цього року стало запровадження державою грантів на здобуття вищої освіти, які вперше були надані 13 тис. осіб на зсуму 143,9 млн гривень. Цей крок свідчить про зміну підходів до фінансування та стимулювання доступу до вищої освіти для абітурієнтів. Проте, витрати на освіту від національного ВВП знижуються. Якщо у 2021 році вони склали 6,6%, то вже у 2024 році тільки 4,5 %. Спадну тенденцію спостерігаємо стосовно витрат на вищу освіту (рис. 2.3).

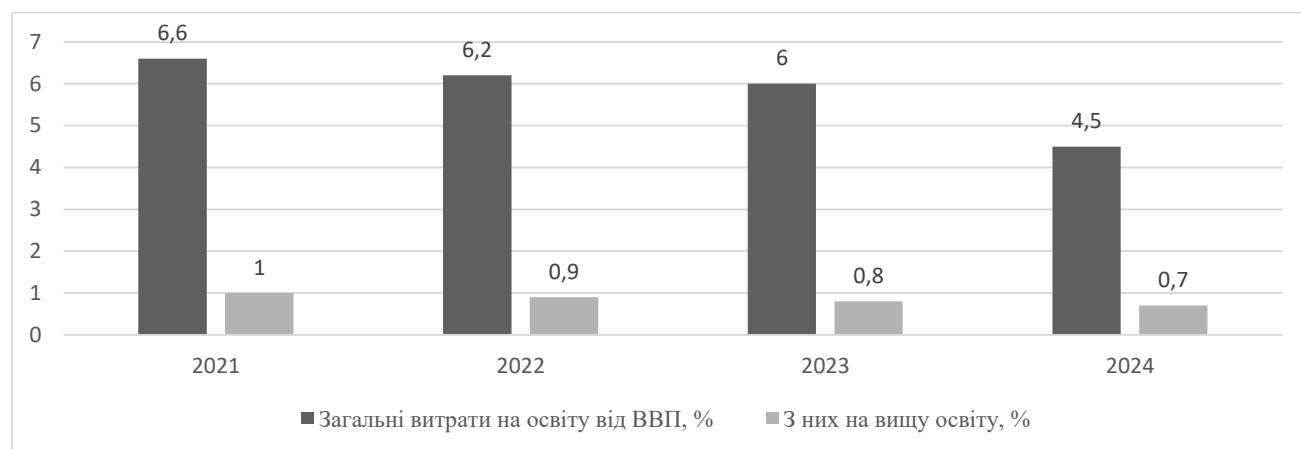


Рисунок 2.3 – Динаміка витрат на освіту у ВВП, %

Джерело: [156]

До прикладу, витрати на освіту в країнах Європи коливалися від 7,1 % ВВП в Ісландії до 2,7 % ВВП в Ірландії. Загальний середній показник серед держав-членів ЄС становили 4,7 % ВВП у 2022 році [159].

Таблиця 2.2 - Порівняльний аналіз державних видатків на освіту, дослідження та розробки в різних країнах світу згідно з доступними даними за 2021 р.

Країни	ВВП на одну особу (за поточним курсом), дол. США	Державні видатки на освіту		Видатки на дослідження та розробки	
		% ВВП	на одну особу, дол. США	% ВВП	на одну особу, дол. США
Ірландія	103 962,0	2,9	3 019,7	1,1	1 154,7
Швейцарія	93664,8	5	4718	3,3	3097
США	71307,4	5,4	3865,1	3,5	2483,7
Швеція	61175	7,6	4650,7	3,4	2081,3
Нідерланди	60142	5,4	3233,6	2,3	1364,5
Австрія	53648,7	5,5	2940,3	3,3	1750,9
Німеччина	52265,7	5,4	2805,3	3,1	1635,3
Велика Британія	46926,5	5,9	2771,9	2,9	1359,5
Франція	43725,1	5,4	2368,8	2,2	969,9
Японія	40094,6	3,3	1337,4	3,3	1313,8
Іспанія	30799,5	4,8	1482,4	1,4	434,6
Чехія	27696,5	4,7	1288,3	2	552,8
Угорщина	19030,6	4,7	891,4	1,6	312,8
Польща	18635,5	4,6	861	1,4	266,8
Україна	4775,9	5,1	245,5	0,4	18,4
Європейський Союз	39214,4	4,8	1879,7	2,3	886,3
Світ	12418,6	4,2	525,6	2,6	319,9

*Складено на основі даних World Bank Group [159, 160, 161]

Частка ВВП як індикатор пріоритетності освіти в системі фінансування характеризується високим рівнем номінальної пріоритетності освіти. Частка державних видатків на освіту в Україні становить 5,1% ВВП, що перевищує

показники Польщі (4,6%), Чехії (4,7%), Угорщини (4,7%) і навіть середньосвітовий рівень (4,2%). Це свідчить про намагання держави підтримувати освітню галузь як стратегічно важливу навіть у складних макроекономічних умовах. За відсотковим показником Україна наближається до стандартів Європейського Союзу (4,8%) та США (5,4%). Попри високу частку відносних видатків, аналіз абсолютних цифр виявляє критичну проблему — низьку «вартість» відсотка ВВП у грошовому еквіваленті. В Україні видатки на освіту на одну особу становлять лише 245,5 дол. США. Для порівняння: у Швейцарії та Швеції цей показник перевищує 4 600 дол. (у 19 разів більше); у Польщі та Угорщині — сягає 860–890 дол. (у 3,5 раза більше); навіть середньосвітовий показник (525,6 дол.) вдвічі перевищує український. Це вказує на те, що національна система освіти функціонує в умовах хронічного недофінансування в абсолютному вимірі, що створює бар'єри для модернізації матеріально-технічної бази та гідної оплати праці науково-педагогічного складу. Найбільш вразливою ланкою є сфера досліджень та розробок (R&D). В Україні видатки на науку становлять лише 0,4% ВВП (18,4 дол. на особу). Це свідчить про критичний розрив із країнами-інноваторами: США та Австрія інвестують у науку понад 3,3% ВВП (2483 та 1750 дол. відповідно); Чехія витрачає на дослідження 552,8 дол. на особу (у 30 разів більше за Україну).

Аналіз дозволяє стверджувати, що Україна використовує «наздоганяючу модель» фінансування з високим рівнем суспільних зобов'язань (високий % ВВП), які, проте, не підкріплені достатньою економічною потужністю.

Основними ризиками такого підходу є:

розмивання ресурсів - кошти розпорошуються на велику мережу закладів (що ми бачили у статистиці по 073 спеціальності), але їхній обсяг на одну особу залишається недостатнім для технологічного прориву.

інноваційний вакуум - вкрай низька частка витрат на дослідження та розробки (0,4% ВВП) не дозволяє ЗВО конкурувати на рівних із закордонними науковими центрами, що стимулює відтік талановитих вчених та студентів.

Таким чином, для забезпечення реальної трансформації освітнього простору України необхідне не просто збільшення відсоткової частки видатків, а залучення позабюджетних інвестицій та стимулювання приватного сектору до фінансування наукових розробок у партнерстві з університетами.

На пропозицію робочих мірою значною мірою впливає сектор малих і середніх підприємств, на який припадає 82% загальної чисельності робочої сили і який створює найбільшу частку доданої вартості (64%) у собівартості продукції [23]. Малі та середні підприємства становлять 99,98% усіх підприємств країні, причому найбільша їхня концентрація спостерігається в секторі оптової та роздрібної торгівлі – 42,9%.

Аналіз динаміки кількості суб'єктів господарювання є важливим аспектом для розуміння стану економічного середовища та його впливу на освітню сферу. Представлені дані за період 2021–2024 років (табл. 2.3) відображають суттєві трансформації у структурі підприємницької діяльності в Україні, що відбувалися під впливом значних зовнішніх чинників, насамперед повномасштабної військової агресії [162].

Таблиця 2.3 – Динаміка кількості суб'єктів господарювання в Україні

Роки	Усього, одиниць	з них фізичні особи-підприємці, одиниць	у % до загального показника суб'єктів господарювання
2021	1956320	1585414	81,0
2022	1732576	1470584	84,9
2023	1913257	1605341	83,9
2024	1941701	1561028	80,4

Джерело: [162]

Загальна кількість суб'єктів господарювання в Україні демонструє значні коливання протягом досліджуваного періоду. У 2021 році функціонувало майже 1,96 мільйона одиниць підприємств та організацій. Однак 2022 рік, що збігся з початком повномасштабного вторгнення, відзначився різким скороченням їхньої чисельності до близько 1,73 мільйона одиниць. Це свідчить про безпосередній негативний вплив військових дій на економічну активність та функціонування бізнесу в країні, що призвело до закриття або призупинення діяльності багатьох підприємств. У 2023 році спостерігалось помітне

відновлення кількості суб'єктів господарювання, яка зросла майже до 1,91 мільйона одиниць, наближаючись до показників 2021 року. Ця тенденція продовжилася і у 2024 році, коли загальна кількість сягнула понад 1,94 мільйона одиниць, що свідчить про певну адаптацію економіки до умов воєнного стану та відновлення підприємницької активності.

Особливий інтерес становить динаміка кількості фізичних осіб-підприємців (ФОП), які є ключовим сегментом малого та середнього бізнесу. Їхня чисельність також зазнала суттєвих змін. У 2021 році функціонувало понад 1,58 мільйона ФОП. У 2022 році їхня кількість скоротилася до 1,47 мільйона, що відповідає загальній тенденції зменшення економічної активності. Проте, вже у 2023 році спостерігалось відчутне зростання до понад 1,6 мільйона ФОП, що навіть перевищило показник 2021 року. Це може свідчити про високу адаптивність малого бізнесу, його здатність до швидкого реагування на зміни та відновлення діяльності, можливо, також через спрощені процедури реєстрації та державну підтримку. На 2024 рік зафіксовано незначне зниження кількості ФОП до 1,56 мільйона, що, однак, є близьким до докризового рівня.

Аналіз частки фізичних осіб-підприємців у загальній кількості суб'єктів господарювання розкриває важливі структурні зміни. У 2021 році ФОП становили 81,0% від усіх суб'єктів. У 2022 році їхня частка зросла до 84,9%. Це зростання, незважаючи на абсолютне зменшення кількості ФОП, вказує на те, що великі та середні підприємства зазнали більших втрат або скорочень під впливом кризових явищ, тоді як малий бізнес виявився відносно більш стійким або швидше відновив діяльність. У 2023 році частка ФОП дещо зменшилася до 83,9%, а у 2024 році повернулася до рівня 80,4%, що є майже ідентичним до показника 2021 року. Це може свідчити про поступове відновлення діяльності більших форм бізнесу або певну реструктуризацію ринку.

Оперативному відновленню діяльності підприємницького сектору в Україні після початку повномасштабного військового вторгнення значною мірою сприяло прийняття Закону України від 15 березня 2022 року № 2120-IX [163]. Закон містив низку кардинальних змін у податковій системі та

регуляторному середовищі, спрямованих на полегшення ведення бізнесу та стимулювання економічної активності.

Серед економічних факторів виділимо і рівень заробітної плати. Динаміка середньомісячної зарплати у середньому за усіма галузями та в сфері адміністративного та допоміжного обслуговування представлено на рис.2.4/

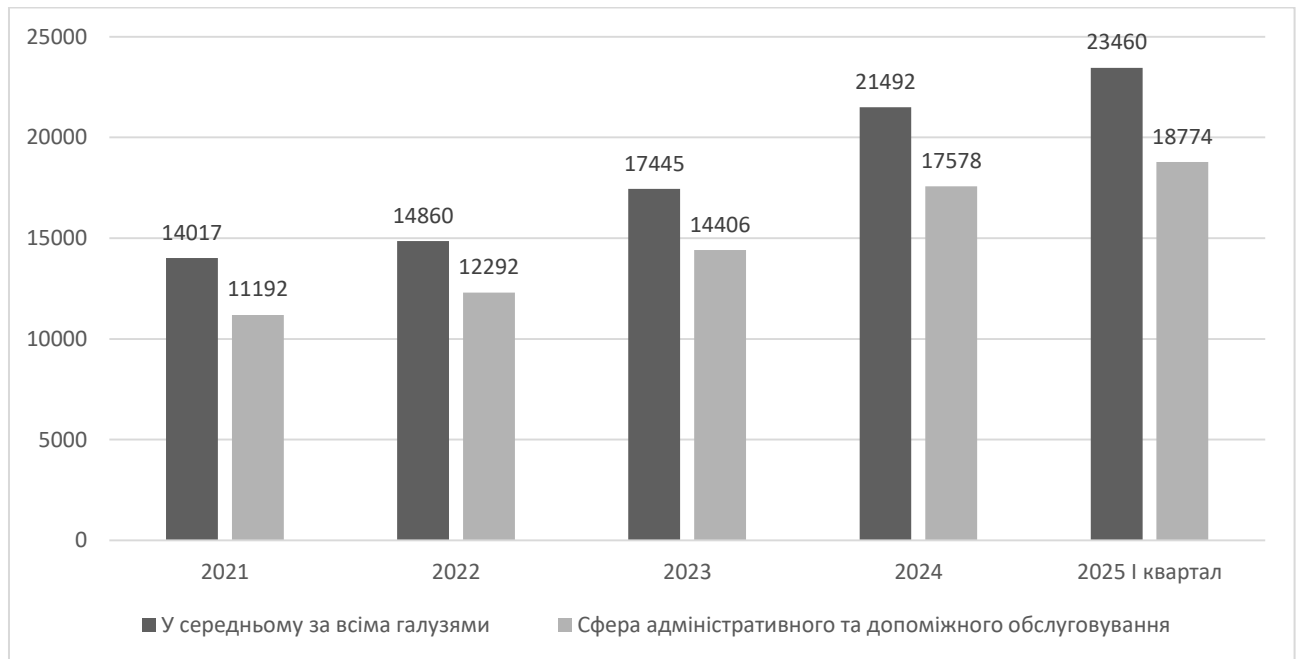


Рисунок 2.4 - Середня місячна зарплата за видами економічної діяльності в 2021-2025, грн.

Джерело: складено на основі [166]

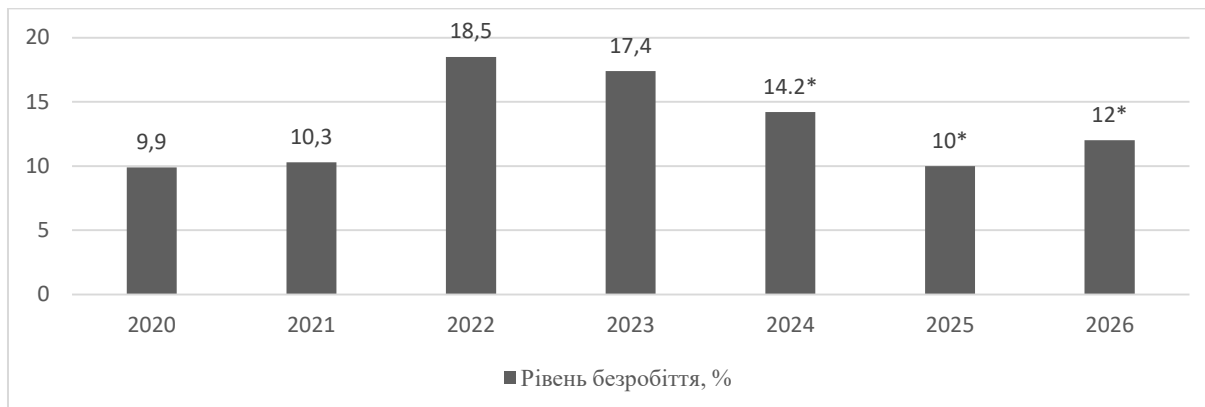
Згідно з даними провідних порталів з пошуку роботи, таких як Work.ua [164] та Jooble (2025) [165], середня заробітна плата менеджера середньої ланки в Україні варіюється в межах 20 000 - 40 000 гривень, що залежить від конкретної посади, рівня досвіду та регіональної приналежності.

Детальний аналіз ринку демонструє значну диференціацію заробітних плат у різних управлінських сферах. Так, середня пропозиція в категорії "Адміністрація, керівництво середньої ланки" становить близько 27 500 гривень. Проте, рівень оплати праці значно варіюється: менеджери з продажів можуть розраховувати на 28 000 - 35 000 грн, заробітна плата HR-менеджерів коливається в межах 27 000 - 38 000 грн, фахівці з постачання та якості отримують близько 30 000 та 25 000 грн відповідно. Водночас, в окремих секторах, зокрема в ІТ, рівень оплати праці суттєво вищий. Наприклад,

заробітна плата проєктного менеджера може досягати 62 000 - 95 000 грн, що підкреслює високий попит на вузькоспеціалізовані управлінські компетенції у високотехнологічних галузях. Ці дані свідчать про важливість адаптації освітніх програм з менеджменту до актуальних потреб ринку праці, що відображається у формуванні спеціалізованих навичок, які забезпечують вищу конкурентоспроможність та рівень доходу випускників.

Матеріали досліджень свідчать про значні відмінності в рівнях оплати у різних секторах економіки. Так, у 2023 році до п'ятірки галузей з найвищими середньомісячними номінальними заробітними платами увійшли: «інформація та телекомунікація» (37 946 грн), «фінансова та страхова діяльність» (34 393 грн), «професійна, наукова та технічна діяльність» (23413 грн), «державне управління» (23395 грн) та «наукові дослідження та розробки» (19359 грн). Аналіз динаміки заробітних плат у порівнянні з 2022 роком показує, що в трьох останніх з перелічених галузей спостерігалось незначне зростання. Водночас, у секторах «інформація та телекомунікація» та «фінансова та страхова діяльність» зафіксовано більш суттєве зростання, яке склало 123,1% та 122,9% відповідно від рівня заробітних плат попереднього року. Таку динаміку можна пояснити тим, що діяльність у перших двох зазначених галузях, як правило, характеризується швидким комерційним ефектом та високою прибутковістю.

Проаналізуємо *тенденції на ринку праці*. Офіційний ринок праці у 2023 році нараховував близько 9 млн офіційно працевлаштованих. У той час коли у 2021 році 11,5 млн працівників [167]. У грудні 2024 року кількість зареєстрованих безробітних склала 94,2 тисяч, серед яких 75,8 тисячі - жінки. У 2023 році цей показник складав 96,1 тис. безробітних. Потреба роботодавців у працівниках на заміщення вільних робочих місць на кінець 2024 року становить 46,7 тисяч, що вище, ніж у грудні 2023 році (32,4 тисяч) [168]. Матеріали досліджень свідчать про те, що від початку повномасштабного російського вторгнення в Україну було втрачено приблизно 4,8 млн. робочих місць. У 2022 році рівень безробіття був найвищим і склав 18,5% (рис. 2.5).



* за прогнозом НБУ

Рисунок 2.5 - Динаміка рівня безробіття в Україні

Починаючи з 2023 року ринок праці поступово відновлюється. Це насамперед завдяки стійкому економічному зростанню та м'якій фінансовій політиці [169]. За прогнозом НБУ у 2024 році в Україні близько 2 млн українців шукатимуть роботу, у 2025 році - 11,6%, у 2026 році - 10,6% [170]. Попит на робочу силу зростатиме, проте залишиться вищим за рівень у період до повномасштабного вторгнення (10,3% у 2021 р.). Це можна пояснити значними відмінностями у кваліфікації та регіональними відмінностями на ринку праці, а також через обмежену пропозицію кваліфікованої робочої сили, на якій позначатимуться наслідки війни, зокрема й складнощі з поверненням демобілізованих до роботи [171].

Важливим показником є рівень безробіття серед молоді (15–24 роки). Матеріали досліджень свідчать про те, що у 2021 році рівень безробіття серед молоді в Україні складав близько 19,1 %. Через повномасштабне військове вторгнення після лютого 2022 року офіційне вимірювання було призупинено. За прогнозами Світового банку у 2022–2023 роках цей показник складатиме понад 20 %. Таким чином, молодіжна безробіття залишається серйозним викликом для українського суспільства.

Серед соціальних факторів, які впливають на підготовку фахівців виділимо наступні: демографічна ситуація, міграція, рівень урбанізації, доступність освіти.

Демографічні фактори відіграють визначальну роль у формуванні та розвитку системи управлінської освіти, оскільки вони безпосередньо впливають на структуру та динаміку ринку праці, а отже, і на потреби в кваліфікованих управлінських кадрах. Зміни в демографічній структурі суспільства, такі як старіння населення, міграційні процеси, рівень народжуваності та смертності, зумовлюють трансформацію потреб економіки та, відповідно, вимог до управлінської освіти.

Згідно з даними, оприлюдненими Державною службою статистики, станом на початок 2021 року, чисельність наявного населення України становила приблизно 41,6 млн осіб, тоді як чисельність постійних жителів оцінювалася в 41,4 млн осіб. Ця статистика відображає тенденцію до скорочення населення, яка спостерігається в Україні з 1991 року, коли чисельність населення сягала 51,9 млн осіб.

Основною причиною зменшення чисельності населення України є депопуляція. Це явище, що характеризується перевищенням смертності над народжуваністю, набуло загальнонаціонального масштабу в 1991 році.

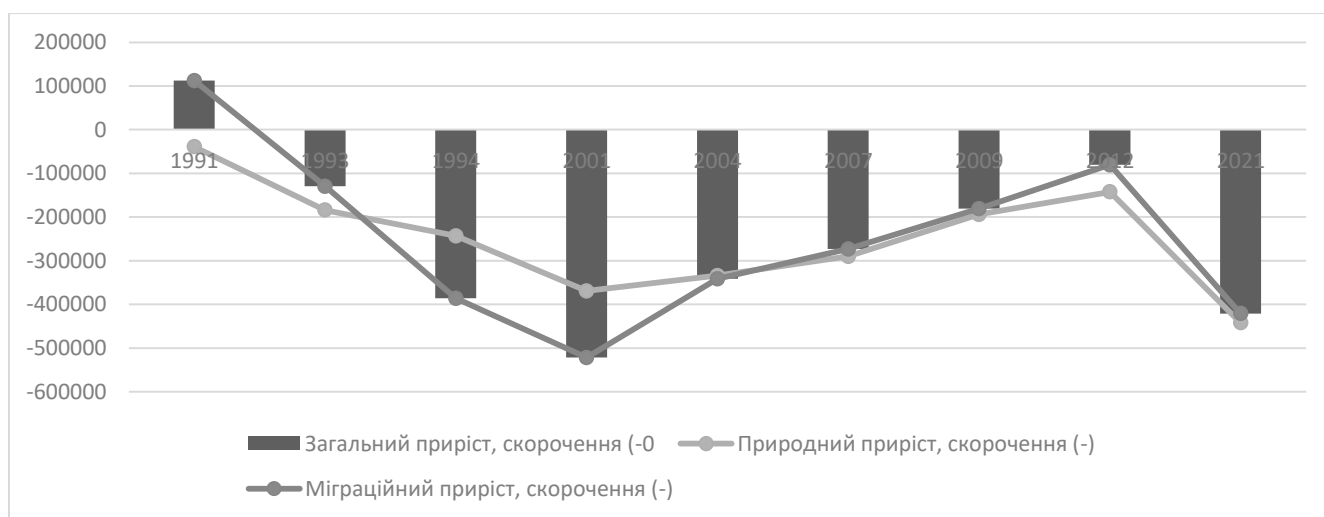


Рисунок 2.6 - Приріст (скорочення) чисельності населення у 1991–2021 роках.

В 1991 році загальний приріст населення склав 112 200 осіб, попри природне скорочення 39 100 осіб, а уже 1993 році загальне скорочення населення України склало 129 700 осіб. У 1994 році спостерігаємо значне скорочення населення – 386 000 осіб.

Міграційний приріст населення в Україні спостерігаємо з 2005 року (4583 осіб) до 2021 року (21261 особа) і загалом склав 320685 осіб. Загалом за цей період, загальне скорочення населення України перевищило 10,3 мільйона осіб. Важливо зазначити, що значна частина цього скорочення, а саме 2,3 мільйона осіб, була спричинена анексією Автономної Республіки Крим. За результатами наших досліджень, на 1 січня 2022 року в Україні проживало 41,2 мільйона осіб, в тому числі 3,9 млн осіб віком від 15 до 24 років і 8,4 млн осіб віком від 50 до 64 років, що склало 9,5 і 26,6 відсотків відповідно. Серед країн Європи Україна посіла четверте місце після Німеччини (83,2 млн осіб), Франції (67,8 млн осіб), Італії (59,0 млн осіб) [172].

За оцінкою Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи, станом на початок 2022 року чисельність населення України складала 42 млн осіб. Однак, за інформацією на липень 2024 року, цей показник зменшився до 35,8 мільйона осіб. При цьому, на територіях, що перебували під повним контролем органів державної влади, проживало лише 31,1 мільйона людей.

За даними Організації Об'єднаних Націй [172], глобальною демографічною тенденцією є старіння населення. Кількість осіб старше 65 років зростає швидше за інші вікові групи. Прогнозується, що до 2050 року 16% світового населення буде старше 65 років (у 2019 році – 9%). У 2018 році кількість людей віком 65+ вперше перевищила кількість дітей до 5 років. Згідно з публікацією видання Фокус [173], поточна демографічна ситуація в Україні характеризується тривожною тенденцією: кількість п'ятирічних дівчаток вже є суттєво меншою за чисельність жінок віком 75 років. Прогнози українських демографів є несприятливими, оскільки очікується, що до 2050 року населення країни може скоротитися до 30 мільйонів осіб, причому значну його частину складатимуть люди літнього віку.

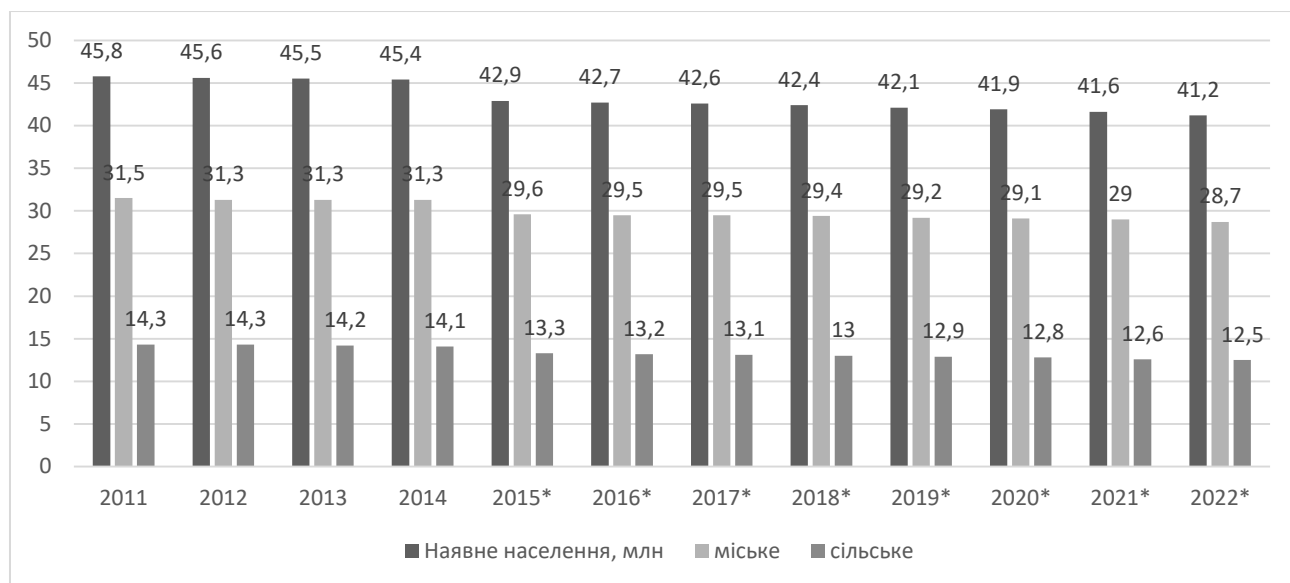
З початком повномасштабного вторгнення демографічна ситуація різко погіршилась. Згідно з даними, наданими Управлінням Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН), станом на січень 2023 року, територію України було змушено покинути значну кількість громадян. Зафіксовано, що 9

567 033 особи залишили країну, шукаючи притулку в інших державах. Окрім того, відзначаються значні транскордонні переміщення, які характеризуються маятниковим характером. Це означає, що певна частина громадян, а саме 3 793 403 особи, здійснюють регулярні перетини кордону, періодично повертаючись в Україну. Безпрецедентний міграційний потік створює серйозні ризики для демографічного балансу України, а також для її економічного та соціального відновлення в післявоєнний період.

За прогнозами Ради Європейського Союзу [174], масова міграція, спричинена війною, може призвести до скорочення населення України на 24-33%, залежно від тривалості бойових дій та ступеня руйнування інфраструктури. Ці дані свідчать про масштабність гуманітарної кризи, спричиненої збройним конфліктом, та відображають складність міграційних процесів, що відбуваються в Україні. Важливо зазначити, що наведені цифри відображають лише офіційно зафіксовані випадки та можуть не враховувати реальну картину міграційних потоків [175]. Згідно з даними, отриманими від Міжнародної організації з міграції, оціночна чисельність українських громадян, які перебували за межами України до 24 лютого 2022 року, становила не менше 2 млн. осіб [176]. У той же ж час, коли на початок 2025 року тільки в країнах Європейського Союзу перебувають майже 4,3 млн осіб [177].

Початок воєнних дій спричинив як зовнішню так і внутрішню міграцію, яка породила широкий спектр проблем, що виходять за рамки простого переміщення людей [178]. Значно зросла кількість внутрішньо переміщених осіб з зони військових дій в західні області країни. Серед вимушених внутрішньо переміщених осіб значну частку становлять учні та студенти, Це підтверджено даними онлайн опитування ЮНІСЕФ [179] у якому взяли участь 23 612 осіб з 25 територіально-адміністративних одиниць України віком 11-17 років (учнівська молодь, майбутні вступники). Результати опитування вказали на те, що майже половина респондентів (44,4%) повідомили, що вони були змушені виїхати зі своїх рідних міст або сіл після початку війни.

Процеси урбанізації є фундаментальними факторами, що мають безпосередній вплив на освітній простір. Абсолютна чисельність як міського, так і сільського населення послідовно зменшувалася протягом всього періоду (рисунок 2.7).



* Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя

Рисунок 2.7 - Чисельність наявного населення з розподілом на міське і сільське.
Джерело: [161]

Зокрема, міське населення скоротилося з 31,5 млн у 2011 році до 28,7 млн у 2022 році, а сільське – з 14,3 млн до 12,5 млн відповідно. Незважаючи на абсолютне зменшення обох категорій, відношення між ними свідчить про продовження процесів урбанізації. Якщо у 2011 році частка міського населення становила приблизно 68,8%, то до 2022 року цей показник зріс до близько 69,7%. Це вказує на те, що темпи скорочення сільського населення були дещо вищими або ж міграційні процеси всередині країни сприяли переміщенню населення до міських агломерацій, навіть в умовах загального демографічного спаду.

Описані демографічні та урбанізаційні тенденції мають глибокі наслідки для освітньої системи України. По-перше, загальне скорочення чисельності населення, особливо у молодих вікових когортах, безпосередньо призводить до зменшення потенційного контингенту вступників до закладів вищої освіти. Це вимагає від ЗВО перегляду стратегій залучення студентів, оптимізації освітніх програм та, можливо, їхнього укрупнення або реструктуризації мережі.

По-друге, подальша урбанізація та міграція молоді до великих міст, де традиційно зосереджена більшість закладів вищої освіти, створює сприятливіші умови для професійного розвитку здобувачів. Концентрація населення у містах та наявність розвиненої інфраструктури, зокрема бізнес-середовища, інноваційних кластерів та наукових центрів, забезпечує значно ширші можливості для студентів. Це включає доступ до різноманітних програм стажування, безпосередню взаємодію з потенційними роботодавцями, участь у проєктах та заходах, що сприяють формуванню професійних зав'язків (нетворкінгу). Таке середовище значно підвищує якість практичної підготовки фахівців, зокрема менеджерів, та сприяє їхній успішній інтеграції на ринок праці після завершення навчання.

По-третє, трансформації у демографічній структурі населення та його розподілі між містом і селом впливають на майбутні потреби ринку праці. Для підготовки сучасних менеджерів це означає необхідність адаптації освітніх програм до нових реалій, з урахуванням регіональних особливостей попиту на фахівців та потенційних міграційних трендів.

Розглядаючи особливості *міграційних процесів* серед мешканців міст та сіл, виявлено, що серед міських підлітків 18,7% виїжджали за межі свого населеного пункту, 15,9% – за межі області, а 13,6% – за межі України. Серед мешканців сільської місцевості 16,5% залишали своє село, 9,4% виїжджали за межі області проживання, а 8,4% з метою безпеки виїжджали за кордон. Варто відзначити, що значна частка підлітків віком 16-17 років виїхала за межі України (13,3% шістнадцятирічних та 14,6% сімнадцятирічних). Більше половини опитаних підлітків (55,6%) не змінювали свого місця проживання після початку повномасштабного вторгнення. Ця група переважно складається з підлітків, які проживають у сільській місцевості (65,7%). Незважаючи на значні міграційні потоки, переважна більшість (83,2%) на момент опитування проживали в тому ж місті або селі, де вони мешкали до 24 лютого 2022 року. Це свідчить про те, що значна частина підлітків, які виїхали за межі області та України з початком повномасштабного вторгнення, вже повернулися до своїх

домівок. Проте, кожен десятий респондент (10,3%) проживав на момент опитування в іншій області України, а ще 6,5% – за кордоном, серед яких невелика частка (1,7%) не планує повертатися в Україну найближчим часом.

Не можливо обійти увагою *фактор доступності освіти*. Зазначимо, що ключовим стратегічним напрямом, закріпленим у Стратегії розвитку вищої освіти України на період 2021-2032 рр. [180], є гарантування високої якості та широкої доступності вищої освіти для всіх соціальних груп. Фактор доступності освіти розглянемо через результати зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО) [181] та національного мультипредметного тесту (НМТ) [182].

Зовнішнє незалежне оцінювання. До повномасштабного вторгнення, ЗНО відіграло фундаментальну роль у забезпеченні прозорості, об'єктивності та справедливості конкурсного відбору абітурієнтів до українських закладів вищої освіти. Цей іспит слугував єдиною системою оцінювання, що дозволяла уникнути суб'єктивізму та створити рівні умови для всіх вступників. Аналіз результатів ЗНО за період з 2016 по 2021 рік демонструє стійку динаміку та певні закономірності у залученні випускників до системи вищої освіти. Загальна кількість учасників ЗНО по Україні коливалася, але, що важливо, у останні роки перед повномасштабним вторгненням демонструвала помітне зростання. Так, якщо у 2016 році до ЗНО долучилося 267 167 осіб, то у 2020 році ця цифра зросла до 367 675, а у 2021 році досягла пікового значення – 379 430 учасників. Таке збільшення пояснюємо зростаючою мотивацією до здобуття вищої освіти.

Із початком повномасштабної військової агресії у 2022 році система зовнішнього оцінювання зазнала кардинальних змін. Традиційне ЗНО було замінено на Національний мультипредметний тест. Ця трансформація була зумовлена нагальною потребою адаптувати процедуру оцінювання до безпекових умов, що унеможливлювали проведення повноцінних багатоденних іспитів у звичайному форматі. НМТ, як спрощена та об'єднана форма тестування, що проводиться протягом декількох годин у комп'ютерному

форматі, дозволила забезпечити продовження вступної кампанії та доступ до вищої освіти навіть в умовах війни.

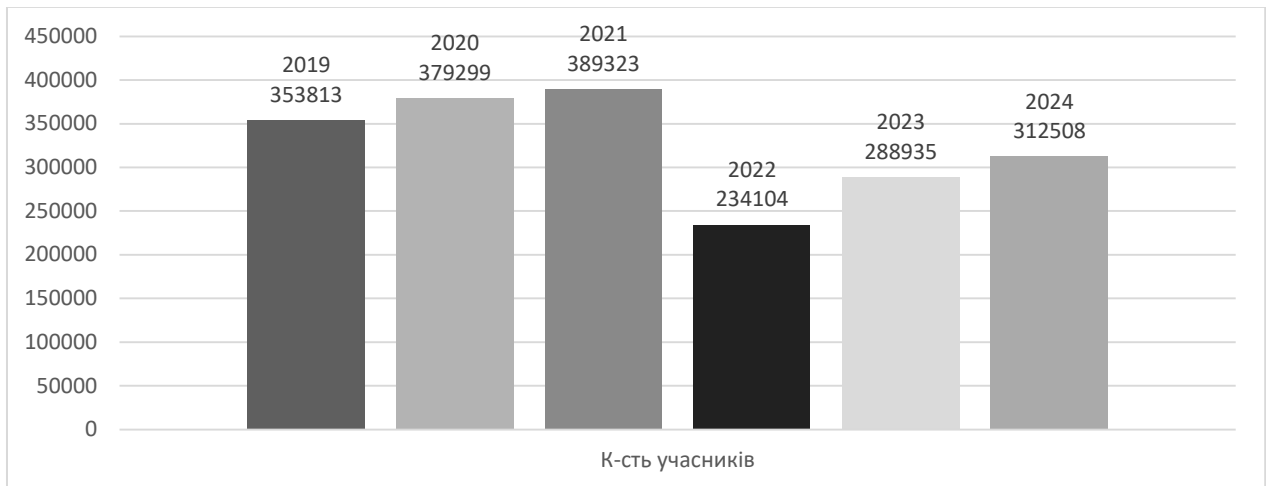
Склад предметів НМТ також зазнав змін: у 2022 році абітурієнти складали українську мову, математику та історію України; у 2023 році до обов'язкових предметів (українська мова, математика) було додано один предмет на вибір; а у 2024 році НМТ розширився до чотирьох предметів – українська мова, математика, історія України та четвертий предмет на вибір, тривалістю 240 хвилин (по годині на кожний предмет). Ця еволюція формату відображає намагання системи освіти балансувати між потребами у спрощенні оцінювання в умовах війни та прагненням забезпечити достатню об'єктивність та всебічність перевірки знань.

Загальна кількість учасників НМТ по Україні (включаючи тих, хто складав тест за кордоном) послідовно зростала протягом аналізованого періоду. У 2022 році, в рік запровадження тесту, його склали 234 104 особи. У 2023 році загальна кількість учасників збільшилася до 289 756, а у 2024 році досягла 312 508 осіб. Ця позитивна динаміка свідчить про гнучкість системи та її здатність забезпечувати можливість здобуття вищої освіти навіть в умовах війни, а також про збереження прагнення молоді до освіти.

Однією з найбільш помітних особливостей проведення НМТ, що відрізняє його від ЗНО, є поява значної категорії учасників, які складали тест за межами України. У 2023 році таких осіб було 28 913, а у 2024 році їх кількість зросла до 36 999 осіб. Це прямо відображає масштабні міграційні процеси, викликані війною, та свідчить про зусилля української держави забезпечити безперервний доступ до освіти для своїх громадян, незалежно від їхнього поточного місцеперебування. Рисунок 2.10 демонструє динаміку осіб, які здавали ЗНО і НМТ.

Звісно, що соціальний статус родини відіграє суттєву роль у траєкторії освітнього розвитку індивіда. Діти з родин, що характеризуються високим освітнім та культурним рівнем, зазвичай отримують значно більшу підтримку та мотивацію до здобуття якісної освіти. Це проявляється як у сприятливому

домашньому середовищі, що стимулює інтелектуальний розвиток, так і у доступі до додаткових освітніх ресурсів, а також у формуванні високих академічних амбіцій та усвідомленого вибору професії. Така сімейна підтримка стає важливим чинником, що впливає на успішність навчання та конкурентоспроможність майбутніх фахівців.



* - у 2023-2024 роках дані з урахуванням випускників поточного року, які завершували здобуття повної загальної середньої освіти у закордонному закладі освіти, та випускники минулих років

Рисунок 2.8 – Кількість осіб, які здавали ЗНО і НМТ 2019-2024 рр. за даними

УЦОЯО

Джерело: [183]

Ставлення до освіти, праці та інтелектуальної діяльності, що формується у суспільстві як система культурних цінностей, безпосередньо впливає на престиж окремих професій та мотивацію молоді до навчання. Суспільства, де цінуються знання, професіоналізм та неперервний розвиток, створюють потужні стимули для здобуття вищої освіти.

Формування позитивного образу професії менеджера, що асоціюється з інноваціями, лідерством та внеском у розвиток економіки, є критично важливим для залучення талановитої молоді до цієї сфери та забезпечення високого рівня підготовки кадрів, що відповідатиме викликам сучасного світу.

Перейдемо до аналізу освітнього середовища підготовки фахівців.

2.2 Діагностика сучасного стану освітнього середовища підготовки фахівців

Сформована процесуальна модель підготовки професійних менеджерів та система управління підготовкою таких фахівців дала змогу нам сформувати комплексне уявлення про основні та допоміжні процеси, які мають місце в освітньому середовищі. Освітнє середовище становить основу життєздатності будь якого навчального закладу. У ньому створюються умови для усіх учасників освітнього процесу де формується особистісний та професійний розвиток. Для кращого розуміння конкретних умов вдамося до підходів науковців стосовно поняття «освітнє середовище».

О. Єжова [184] розвиває визначає освітнє середовище як «систему умов існування, формування і діяльності особистості в процесі засвоєння нею конкретних систем наукових знань, практичних умінь і навичок; система умов виховання й навчання особистості». Тут акцент зміщується на функціональне призначення середовища – створення умов для процесу засвоєння знань та виховання.

М. Бартко [185] розглядає освітнє середовище як «багаторівневу систему умов/обставин/чинників/можливостей, яка забезпечує оптимальні параметри освітньої діяльності певного освітнього суб'єкта в усіх аспектах – цільовому, змістовому, процесуальному, результативному, ресурсному». Цей підхід є більш деталізованим, оскільки охоплює всі ключові компоненти освітнього процесу, від його мети до ресурсного забезпечення.

В. Басовський [186] визначає освітнє середовище як «складну організовану систему, в рамках якої суб'єкти освітнього процесу, у тому числі і майбутні фахівці, досягають поставленої освітньої мети через взаємодію з іншими учасниками освітнього процесу, зовнішніми умовами та власною внутрішньою позицією». Тут підкреслюється активна роль суб'єктів освіти та їх взаємодія як ключовий механізм досягнення освітніх цілей.

Г. Буц [187] розглядає освітнє середовище як «сукупність матеріальних, соціальних, психологічних та інших умов, в яких відбувається навчання та

виховання особистості». Це визначення є досить узагальненим, але підкреслює багатфакторність впливу.

Л. Морська [188] вважає, що освітнє середовище це «створення умов, в яких майбутній професіонал зможе зайняти активну позицію та розкрити себе як суб'єкт освітнього процесу».

Вищезазначене підкреслює складність освітнього середовища оскільки воно є багатокomпонентним. Нами виокремлено низку ключових компонент, які формують умови підготовки фахівців до майбутньої професійної діяльності (рис.2.9).



Рисунок 2.9 – Основні складники освітнього середовища

До них належать:

- інституційна мережа вищої освіти, що охоплює: мережу закладів фахової передвищої освіти та динаміка контингенту; мережа закладів вищої освіти та динаміка контингенту; мережу наукових установ, які здійснюють підготовку наукових кадрів та динаміку контингенту.

- кадрове забезпечення закладів вищої освіти, яке відображає чисельність та кваліфікаційний рівень викладацького складу.

- матеріально-технічне забезпечення вищої освіти,

- імідж навчального закладу;

- наявність акредитованих освітніх програм;

- міжнародна діяльність.

Проведемо діагностику сучасного стану освітнього середовища за визначеними складниками.

Мережа закладів фахової передвищої освіти та динаміка контингенту за період з 2020/21-2024/25 н. р. представлено в табл.2.4

Таблиця 2.4 – Динаміка мережі закладів фахової передвищої освіти та контингенту

Показники	На початок навчального року					2024/25
	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2020/21, %
Кількість закладів, од.	129	248	283	314	320	+148
Кількість, осіб	165622	282319	301765	350013	383454	+131

Складено на основі [169].

*-дані після 2022 року наведені без урахування тимчасово окупованих територій та територій на яких ведуться бої.

Фахова передвища освіта демонструє стрімке зростання як кількості навчальних закладів, так і здобувачів у них. Це може бути пов'язано з реформуванням освітньої мережі та зміною статусів закладів. Кількість закладів за досліджуваний період зросла майже в 2,5 рази — зі 129 од. у 2020/21 н.р. до 320 у 2024/25 н. р. Кількість здобувачів збільшилася на 131% (з 165,6 тис. до 383,4 тис.) за цей же період.

Мережа закладів фахової вищої освіти та динаміка контингенту за період з 2019/20-2024/25 н. р. представлено в табл.2.5

Таблиця 2.5 – Динаміка мережа закладів вищої освіти та контингенту

Показники	На початок навчального року						2019/2024, %
	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	
Кількість закладів, од.	619	515	389	347	314	314	-49
Кількість, осіб	1439706	1141889	1046669	1053770	1148658	956407	-33

складено автором на основі даних Державної служби статистики України [189].

*-дані після 2022 року наведені без урахування тимчасово окупованих територій та територій на яких ведуться бої.

У вищій освіті спостерігається протилежна тенденція. Мережа з року в рік скорочується. За досліджуваний період скоротилася вдвічі. Ця

закономірність є відображенням впливу кількох факторів, зокрема: оптимізація та реструктуризація (процеси укрупнення та об'єднання ЗВО, що розпочалися ще до повномасштабного вторгнення, мали на меті підвищення ефективності та якості освіти) та вплив воєнних дій (значна частина ЗВО, розташованих на тимчасово окупованих територіях або в зонах активних бойових дій (Донецька, Луганська, Херсонська, Харківська області), були змушені припинити функціонування або переміститися, що призвело до їх фактичної втрати у статистиці або зміни приналежності.

Динаміка кількості здобувачів мала також спадну тенденцію. На початок 2018/20 н.р. їх кількість складала 1,44 млн осіб, а вже у 2024/25 н. р. 956,4 тис. осіб. Найбільший спад відбувся саме в 2024/25 н.р.

Мережа закладів вищої освіти та установ, які мають аспірантуру й динаміку контингенту за період з 2020/21-2024/25 н. р. представлено в табл. 2.6. Таблиця 2.6 – Динаміка мережі закладів вищої освіти та установ, які мають аспірантуру й здобувачів

Показники	На початок навчального року						2024/ 2019, %
	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	
Кількість закладів, од	417	408	380	384	399	400	-4
Кількість, осіб	25245	25668	25389	33826	46523	53430	+111

складено автором на основі даних Державної служби статистики України [189].

*-дані після 2022 року наведені без урахування тимчасово окупованих територій та територій на яких ведуться бої.

Попри стабільність кількості закладів освіти та установ, які мають аспірантуру - близько 400 установ, цей сектор показує аномальне зростання кількості здобувачів. Якщо до 2021/22 н.р. кількість осіб трималася на рівні 25 тис., то з 2022/23 н. р. вона почала стрімко збільшуватися, і вже у 2024/25 н.р. сягнула 53,4 тис. що на 111% більше.

Проаналізуємо кадрове забезпечення закладів вищої освіти. В таблиці 2.7 представлено динаміку чисельності викладацького складу ЗВО .

Таблиця 2.7 - Динаміка чисельності викладацького склад ЗВО

Показники	На початок навчального року						2024/2019, %
	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	
Наукові працівники	6049	566	581	572	716	786	12,90%
Науково-педагогічні працівники	105984	111065	110944	108500	107171	103960	98,10%
Педагогічні працівники	44876	23585	13835	11442	7970	8251	18,40%

Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України [189].

Аналіз кадрового забезпечення закладів вищої освіти протягом 2019 -2024 рр. виявляє суттєві структурні трансформації, спричинені реформуванням галузі та зовнішніми викликами. Кількість науково-педагогічні працівники (НПП) демонструє найбільшу стабільність, зберігши 98,1% від рівня 2019 року. Незважаючи на незначне скорочення у 2024 році (до 103 960 осіб), саме НПП залишаються фундаментом освітнього процесу, забезпечуючи підготовку фахівців. Матеріали досліджень свідчать про різке скорочення чисельності педагогічних працівників. Так, якщо на початок 2019/20 н.о. їх кількість сягала 44 876 особи, то вже на початок 2024/25 н.р. тільки 8 251 особи (лише 18,4% від базового рівня). Така динаміка корелює із процесами оптимізації мережі та чіткішим розмежуванням рівнів фахової передвищої та вищої освіти, що також відображено у зміні кількості закладів, що здійснюють підготовку фахівців.

Спостерігаємо різке падіння показника кількості наукових працівників у 2020/21 н.р. порівняно з 2019/20 н.р., проте згодом має місце поступова тенденція до відновлення (з 572 до 786 осіб). Такі різномірні тенденції обумовлені зміною методології обліку наукових кадрів.

Стосовно кваліфікаційної структури викладацького складу ЗВО, варто зауважити, що на тлі загального зменшення кількості персоналу, чисельність викладачів із вченими званнями професора (15 841 особа у 2024 р.) та доктора наук (18 894 особи у 2024 р.) серед НПП продовжує зростати. Це свідчить про

якісне посилення академічного складу, що є невід’ємною умовою підтримки освітнього середовища в умовах євроінтеграції та глобалізації.

Наступним для оцінювання є *показник матеріально-технічного забезпечення закладів вищої освіти*. Ключовими завданнями матеріально-технічного забезпечення є організація ефективної експлуатації навчально-лабораторних корпусів, гуртожитків і санаторіїв-профілакторіїв, реалізація заходів із будівництва, реконструкції та своєчасного ремонту приміщень, а також формування належних матеріально-технічних і санітарно-гігієнічних умов для якісної організації освітнього процесу.

Згідно досліджень [190] найбільшу площу навчальних корпусів мають три ЗВО, це: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» – 333,6 тис. м² та 35 корпусів, Національний авіаційний університет – 253,5 тис. м² і 75 корпусів, Київський національний університет імені Тараса Шевченка 232,2 тис. м² та 71 корпус. Крім того, встановлено, що 60 % закладів вищої освіти мають на балансі щонайменше чотири навчальні корпуси, а 33 % один корпус. Найбільші за площею навчальні приміщення зосереджені у Дніпровському національному університеті залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна (35,4 тис. м²), Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (32,3 тис. м²), Київському національному університеті імені Тараса Шевченка (29,6 тис. м²), Київському національному університеті технологій та дизайну (27,9 тис. м²) та Одеському національному політехнічному університеті (24,7 тис. м²).

Забезпеченість площею в розрахунку на одного студента денної форми навчання демонструє табл. 2.8

Найкраща ситуація спостерігається у сільськогосподарських закладах вищої освіти, де площа навчальних корпусів на 1 студента сягає 17,7 кв. м а площа в гуртожитках 15,2 кв. м. Найгірша ситуація у групі закладів економічні, юридичні, управління та адміністрування. Національний університет

біоресурсів і природокористування України має найбільшу загальну площу гуртожитків (162,7 тис. м²) і їх є 50.

Таблиця 2.8 - Площа навчальних корпусів та гуртожитків в розрахунку на 1 студента, на початок 2020/21 н.р.

Група закладів вищої освіти (ЗВО)	Площа в навчальних корпусах (кв. м / студ.)	Площа в гуртожитках (кв. м / студ.)
Університети, академії, інститути — усього	12,4	11,8
Класичні університети	13,8	12,2
Технічні університети	14,9	13,1
Технологічні, промислові, будівництва та тр-ту	13,2	11,5
Сільськогосподарські ЗВО	17,5	15,2
Педагогічні, гуманітарні, фізичного виховання	11,1	10,4
Економічні, юридичні, управління та адміністрування	8,2	7,6
Медичні університети	9,4	8,8
Культури, мистецтва та дизайну	11,5	10,9

Джерело: [190]

Проте більшість корпусів та гуртожитків на початок 2020/21 н.р. мали великий рівень зносу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Рівень зносу навчальних корпусів та гуртожитків, на початок 2020/21 н.р.

Рівень зносу, %	Навчальні корпуси, кількість будівель в од.	Гуртожитки, кількість будівель в од.
100	902	216
75-100	655	364
50-75 включно	298	182
25-50 включно	165	141
0-25 включно	145	55
0	78	11
Менше 0	14	8

Джерело: [190]

Матеріали досліджень вказують на те, що у 27% ЗВО, які діяли на початок 2020/21 н.р. мали на балансі застарілі навчальні корпуси та гуртожитки. (рівень зносу сягав 90 %). Аналізуючи дані таблиці робимо висновок, що для більшої кількості навчальних корпусів коефіцієнт зносу складає понад 75 %. Зважаючи на таку ситуацію Міністерство освіти і науки працювало над створенням програм реставрації та будівництва гуртожитків для 2021–2025 років, але реалізація затримана через сучасні соціально-економічні умови.

Зазначимо, що у 2025 році ціни за проживання у гуртожитках різних університетів Києва, Львова та Харкова коливалася від 800 до 1603 грн. Залежала від умов проживання, кількості студентів у кімнаті, обліку комунальних послуг та типу гуртожитку [191].

Проте в умовах війни матеріально-технічне забезпечення вищої освіти зазнало значних втрат. В Україні повністю зруйновано 4 університети, а 117 отримали пошкодження. Найбільше університетів через обстріли постраждало в таких областях: Харківська -32, Одеська та Херсонська -14, у столиці-10, Дніпропетровській області 7, у Житомирській, Запорізькій, Миколаївській та Чернігівщині по 5 ЗВО. Щодо закладів фахової перед вищої освіти, то зруйновано 12. А отримали пошкодження 150. За оцінкою втрати сягають 0,8 \$ млрд [192].

Проаналізуємо наступний компонент, який формує умови підготовки фахівців до майбутньої професійної діяльності - *імідж навчального закладу*.

Для оцінки скористаємося результатами позицій університетів у національних та міжнародних рейтингах. Рейтинг впливає на вибір абітурієнтів та міжнародне позиціонування.

В Україні для оцінки ефективності закладів вищої освіти та формування їхніх рейтингів використовуються різноманітні підходи. Одним з найбільш показових є консолідований рейтинг поданий порталом Освіта.UA [193], який базується на узагальненні результатів кількох авторитетних національних

рейтингів. Зокрема, для складання консолідованого рейтингу закладів вищої освіти України використовують дані таких джерел:

- «Топ-200 Україна»: Цей рейтинг зосереджується на комплексній оцінці діяльності університетів, враховуючи широке коло критеріїв, що відображають як академічну якість, так й інноваційність та міжнародну діяльність.

- «Scopus»: Рейтинг, що ґрунтується на показниках наукометричної бази даних Scopus, яка відображає рівень наукової публікаційної активності університетів, цитованість їхніх робіт та вплив на світову науку. Це підкреслює значення наукових досліджень у діяльності закладів вищої освіти.

- «Бал НМТ на контракт», що відображає середній конкурсний бал Національного мультипредметного тесту (НМТ) вступників на контрактну форму навчання. Високий бал НМТ свідчить про затребуваність університету серед абітурієнтів та їхню високу початкову підготовку.

За результатами консолідованого рейтингу 2024 року, серед українських університетів виділяються таких лідерів:

- Київський національний університет імені Тараса Шевченка
- Львівський національний університет імені Івана Франка
- Національний університет «Львівська політехніка»
- Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
- Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна.

Ці університети традиційно посідають провідні позиції у національних рейтингах, що свідчить про їхній стабільний високий академічний та науковий потенціал, а також про їхню привабливість для абітурієнтів. Їхнє лідерство також може бути пояснене значною науковою базою, потужним викладацьким складом та активною міжнародною діяльністю. Присутність у цьому списку Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, незважаючи на постійні виклики через близькість до зони бойових дій, підкреслює стійкість та

здатність деяких закладів освіти зберігати високий рівень функціонування навіть у надзвичайно складних умовах.

Звернемося до детальніших рейтингів університетів, які розкривають лідерські позиції закладів вищої освіти за їхнім типом та спеціалізацією (виділимо лідерів серед класичних, технічних, медичних, педагогічних та приватних університетів). Така диференціація дає повніше уявлення про сильні сторони української вищої школи та її потенціал у різних галузях.

Найкращі класичні університети України. Ця категорія закладів традиційно є фундаментом національної освіти, поєднуючи широкий спектр гуманітарних, природничих та соціальних наук. Провідні позиції тут займають такі флагмани, як Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Львівський національний університет імені Івана Франка та Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. Їхнє постійне лідерство свідчить про високий рівень науково-дослідної діяльності, широкий вибір освітніх програм та значну кількість кваліфікованих викладачів, що забезпечує глибоку фундаментальну підготовку фахівців. До них також долучаються Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича та Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, підтверджуючи високий рівень класичної освіти у регіонах.

Найкращі технічні заклади вищої освіти України. Ці університети є локомотивом розвитку інновацій, інженерних та технологічних наук, що критично важливо для післявоєнного відновлення та економічного зростання країни. Безумовними лідерами тут є Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» та Національний університет «Львівська політехніка». Ці заклади відомі своєю потужною матеріально-технічною базою, зв'язками з індустрією та підготовкою висококваліфікованих інженерів та технічних фахівців. До переліку лідерів також входять Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Національний авіаційний університет та Державний університет телекомунікацій, що свідчить про міцний інженерно-технічний

потенціал країни, що є основою для інноваційного розвитку та створення нових управлінських викликів та рішень.

Найкращі медичні університети України. У контексті викликів сьогодення, підготовка медичних кадрів набуває особливого значення. Рейтинг очолюють Національний медичний університет імені О.О.Богомольця, Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького та Національний фармацевтичний університет. Ці заклади є ключовими у підготовці висококваліфікованих медичних фахівців, що є життєво необхідним для забезпечення здоров'я нації та відновлення системи охорони здоров'я.

Найкращі педагогічні університети України. Якість підготовки майбутніх педагогів безпосередньо впливає на розвиток освіти на всіх її рівнях. У цій категорії лідирують Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка та Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка. Їхні високі позиції в рейтингу відображають зосередженість на якісній методичній підготовці, інноваціях у викладанні та формуванні сучасних педагогічних компетенцій.

Найкращі приватні університети України. Сектор приватної освіти в Україні активно розвивається, пропонуючи гнучкі та інноваційні освітні програми. Серед лідерів у цій категорії виділяються Міжрегіональна Академія управління персоналом, Університет «Київська школа економіки» та Український католицький університет. Ці заклади часто відрізняються практико-орієнтованим підходом, тісним зв'язком з бізнесом та застосуванням передових світових практик. Зокрема, Київська школа економіки є важливим центром підготовки управлінців, що робить її значущим гравцем в освітньому середовищі для формування майбутніх лідерів. Приватні університети часто швидко реагують на зміни ринку праці, адаптуючи свої програми під сучасні вимоги, що є їхньою сильною стороною у підготовці менеджерів.

Розширений аналіз рейтингів університетів за їхнім профілем показує, що українське освітнє середовище є достатньо диверсифікованим та має значний

потенціал у різних сферах знань. Лідерство певних закладів у своїх категоріях свідчить про наявність потужних наукових шкіл, кваліфікованого професорсько-викладацького складу та здатність адаптуватися до сучасних викликів. Ця багатовекторність є важливою передумовою для якісної підготовки фахівців, які можуть отримати як фундаментальну класичну освіту, так і вузькоспеціалізовані знання у технічних, медичних, педагогічних або приватних закладах, де часто застосовуються інноваційні підходи до навчання та більша увага приділяється практичній орієнтації. Збереження та посилення лідерських позицій цих університетів є ключовим для сталого розвитку людського капіталу України в умовах післявоєнної відбудови та євроінтеграції [193].

Наступним складником освітнього середовища є *наявність акредитованих освітніх програм у ВНЗ*. При виборі навчального закладу абітурієнти звертають увагу на те чи акредитована освітня програма. Зазначимо, що у системі вищої освіти України відбулися інституційні зміни. Створено Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) [194]. Формування цього органу відображає прагнення держави до підвищення прозорості, об'єктивності та відповідності української вищої освіти міжнародним стандартам.

Фактичний запуск операційної діяльності НАЗЯВО відбувся 13 лютого 2019 року з призначенням керівного складу. З цього моменту Агентство повноцінно розпочало виконання своїх функцій. Важливою віхою стало затвердження Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, 11 липня 2019 року. Цей документ став основним регулятором процедур акредитації, що є центральною функцією НАЗЯВО. Вже 4 листопада 2019 року експертна група Національного агентства розпочала першу акредитацію, що засвідчило перехід від фази формування до практичної реалізації повноважень.

Швидка адаптація до нових умов проявилася вже у 2020 році. 16 березня 2020 року було затверджено Тимчасовий порядок проведення акредитації з

використанням технічних засобів відеозв'язку, що дозволило продовжити акредитаційні процедури в умовах пандемії COVID-19. Це продемонструвало гнучкість та оперативність Агентства у реагуванні на зовнішні виклики. 25 березня 2020 року експертна група НАЗЯВО розпочала першу дистанційну акредитацію, що стало важливим кроком у цифровізації процесів.

Паралельно з внутрішніми процесами, НАЗЯВО активно працювало над інтеграцією у міжнародне освітнє співтовариство. Це підтверджується набуттям членства в INQAANE (Міжнародна мережа агентств із забезпечення якості вищої освіти) 16 березня 2020 року, отриманням статусу афілійованого члена в ENQA (Європейська асоціація із забезпечення якості вищої освіти) 18 червня 2020 року та членства в SEENQA (Мережа агентств із забезпечення якості вищої освіти Центральної та Східної Європи) 17 липня 2020 року. Ці кроки є свідченням відповідності діяльності НАЗЯВО європейським та міжнародним стандартам якості, що є критично важливим для визнання українських дипломів за кордоном та підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняної вищої освіти. У 2021 році Агентство також набуло членства в ICAI (International Centre for Academic Integrity).

Подальші етапи розвитку включали: затвердження Тимчасового складу НАЗЯВО 12 січня 2022 року, що забезпечило тяглість процесів забезпечення якості, а також затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради 1 квітня 2022 року, що було спрямоване на вдосконалення системи присудження наукових ступенів.

Створення та послідовний розвиток НАЗЯВО є фундаментальною віхою у реформуванні української вищої освіти. Як незалежний орган, НАЗЯВО виконує ключові функції із зовнішнього забезпечення якості: акредитацію освітніх програм, інституційну акредитацію закладів вищої освіти, а також контроль за дотриманням вимог до присудження наукових ступенів. Його діяльність спрямована на підвищення довіри до українських дипломів, стимулювання університетів до постійного вдосконалення, а також забезпечення відповідності якості освіти вимогам ринку праці та міжнародним

стандартам. Для підготовки професійних менеджерів це означає, що освітні програми, які проходять акредитацію НАЗЯВО, відповідають визначеним стандартам якості, що є запорукою належного рівня знань та навичок випускників, необхідних для ефективної управлінської діяльності. НАЗЯВО відіграє роль «гаранта якості», що сприяє підвищенню репутації української вищої освіти як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Попри значні безпекові, організаційні та фінансові труднощі, з якими стикаються українські університети, а також майже щоденні атаки на освітні заклади, перед НАЗЯВО нині стояло стратегічне завдання – підтримувати баланс між забезпеченням сталості та вдосконаленням системи зовнішнього забезпечення якості вищої освіти з одного боку, та наданням підтримки університетам, що продовжують підготовку фахівців для майбутнього України, з іншого. Адаптуючись до обставин, Агентство розробило гнучку модель акредитації, що базується на чинному законодавстві. Ця модель передбачала спрощену та повністю безоплатну процедуру акредитації для закладів вищої освіти, які зазнали безпосередніх пошкоджень внаслідок бойових дій, безпосередньо залучені до забезпечення обороноздатності країни або розташовані у прифронтових зонах. Зазначимо, що тільки протягом 2024 року цим механізмом скористалися 1300 освітніх програм, що свідчить про його актуальність та ефективність.

Наступним складником освітнього середовища нами виокремлено *міжнародну діяльність ЗВО*. Нами виявлено наступні тенденції:

1. Інтернаціоналізація закладів, яка проявляється через міжнародну академічну мобільність, яка надає вищим навчальним закладам можливість направляти студентів та співробітників за кордон для навчання, викладання або стажування в закладах-учасниках, а також для участі в стажуванні та приймати їх в Україні. Пожвавленню міжнародної академічної мобільності сприяє те, що останніми роками вітчизняні вищі навчальні заклади виграють значну кількість проєктів в рамках програми ЄС Erasmus+. Так, тільки у 2023 році серед 35 225 проєктів, відібраних для фінансування, 2425 проєктів мобільності здійснюються

у співпраці з українськими організаціями, включаючи: 1140 мобільностей для українських співробітників до ЄС та 273 мобільності з ЄС, 2423 мобільності для українських студентів до ЄС та 89 мобільностей з ЄС. Завдяки цьому конкурсу, Україна має найбільшу кількість проєктів мобільності серед 144 країн-партнерів у всьому світі [195]. Згідно досліджень, проведеного Стадним Є. [196] впродовж 2009-2024 рр. кількість українців, які навчаються в західних університетах (Європи, США, Канади та Австралії), зросла більш ніж у п'ять разів (з 21 тис. осіб у 2008/2009 н.р. до 115 тис. осіб у 2023/2024 н. р.

2. Залучення іноземних студентів. Українські університети активно працюють над залученням іноземних студентів і презентацією освітніх програм за кордоном. Наприклад, виставка університетів України в Азербайджані зібрала близько 20 ЗВО та показала, що в Україні навчаються майже 25 тис. іноземних студентів, з яких значна частина зі Сходу та Півдня (Марокко, Індія, Китай, Азербайджан). Це свідчить про зростання міжнародної привабливості української освіти та розширення цільових ринків. Серед найпопулярніших спеціальностей, які обирають азербайджанські студенти в українських університетах - це менеджмент, економіка, право, морський та внутрішній водний транспорт, фінанси і банківська справа [197].

3. Розширення академічних та наукових партнерств. Українські ЗВО активно розвивають співпрацю з іноземними університетами, науковими організаціями і міжнародними ініціативами. Налагоджують співробітництво в рамках програм ЄС, приймають участь у міжнародних конференціях, створюють міждисциплінарні програми. Так, тільки у 2024/25 н.р 10 вітчизняних університетів долучилися до програми подвійних дипломів із британськими закладами. За цією програмою вже зараз навчається близько 200 здобувачів, а географія спеціальностей включає комп'ютерні науки, штучний інтелект, кібербезпеку, логістику, урбаністику тощо [197]

Перейдемо до діагностування процесів, що мають місце у підготовці саме професійних менеджерів.

2.3 Трансформаційна динаміка процесу підготовки професійних менеджерів в Україні

Еволюція процесу підготовки професійних менеджерів в Україні є відображенням впливу соціально-економічних факторів розвитку держави та наслідками сучасних викликів. Окрім того, мають місце трансформації як у національній системі вищої освіти, так і у світовому класифікаторі професій та галузей знань. Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2025 року №188 [199], спеціальність "Менеджмент", яка у попередній класифікації мала код 073, була перенесена до оновленої за міжнародною класифікацією галузі знань D – "Бізнес, адміністрування та право". Ця зміна не лише відображає інтеграцію української освітньої системи у міжнародний простір і розуміння глобальних освітніх тенденцій, але й підкреслює фундаментальну роль менеджменту як складової широкого спектру бізнес-дисциплін та правових аспектів, що є критично важливими для ефективного управління в сучасних умовах [200].

Розуміння важливої ролі управлінських кадрів на рівні держави підкріплюється Наказом Міністерства охорони здоров'я України № 1977 [201] від 31 жовтня 2018 року, яким було затверджено зміни до «Довідника кваліфікаційних професій працівників. Випуск 78 Охорона здоров'я». Ці зміни стосувалися кваліфікаційних вимог до керівників медичних закладів, встановлюючи обов'язкову наявність вищої освіти (на рівні магістра) у галузі знань "Управління та адміністрування" для зайняття керівних посад. Аналогічні вимоги щодо наявності управлінської освіти також були включені до професійних стандартів фахівців з буріння, розроблених деякими провідними газонафтопромисловими компаніями, як АТ «Укргазвидобування» [202]. Це свідчить про усвідомлення роботодавцями, зокрема у стратегічно важливих галузях, необхідності наявності у керівного складу спеціалізованих знань та навичок у сфері управління для забезпечення ефективної діяльності підприємств та організацій.

Розглянемо динаміку процесів підготовки професійних менеджерів в Україні. Як вже зазначалось у розділі 1 процес підготовки професійних менеджерів регламентується стандартами для кожного освітнього рівня. Так, стандарт для бакалаврського рівня введений в дію з 2018/2019 н.р., для магістерського рівня з 2019/2020 н.р., для рівня доктора філософії почали застосовуватися з 2022/2023 н.р [203]. Наявність таких деталізованих стандартів для кожного ступеня вищої освіти є основою для уніфікації вимог до підготовки управлінських кадрів, забезпечення їхньої відповідності національним та міжнародним кваліфікаційним рамкам, а також для постійного вдосконалення змісту освітніх програм з метою формування компетентних фахівців у галузі менеджменту.

Порівняльний аналіз кількісних даних щодо здобувачів освіти бакалаврського та магістерського рівня, які здійснюють підготовку за цією спеціальністю у 2019 - 2024 роках дозволяє ідентифікувати ключові тенденції та динамічні зміни, що формують сучасний стан цього освітнього процесу (рисунок 2.10).

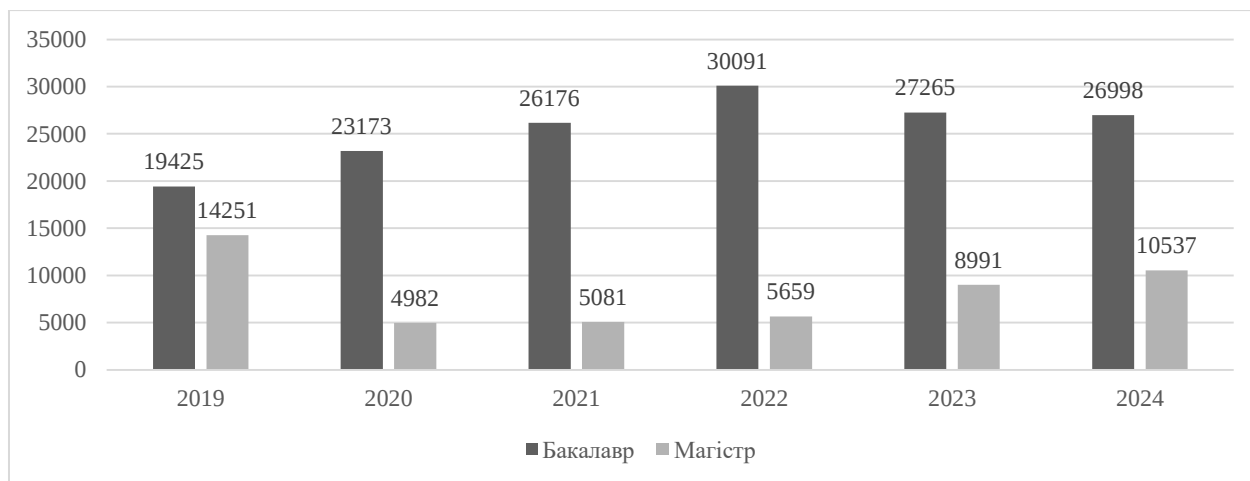


Рисунок 2.10 – Кількість здобувачів спеціальності «Менеджмент» бакалаврського та магістерського рівнів освіти у 2019-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [204]

Загалом, у період з 2019 по 2024 рік контингент здобувачів вищої та фахової передвищої освіти за спеціальністю "Менеджмент" демонструє неоднорідну динаміку на різних освітніх рівнях. На рівні фахового молодшого бакалавра спостерігається зростання загальної чисельності студентів з 3742 осіб

у 2019 році до 5667 осіб у 2024 році. Ця тенденція свідчить про збільшення попиту на короткі цикли професійної підготовки, що дозволяють швидше інтегруватися на ринок праці або слугують стартовим етапом для подальшого здобуття вищої освіти. Аналогічно, кількість здобувачів освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю "Менеджмент" у закладах вищої освіти зросла з 24826 осіб у 2019 році до 27386 осіб у 2024 році. Це свідчить про стабільний попит на фахівців з вищою освітою у сфері управління. Однак, на магістерському рівні зафіксовано спад чисельності здобувачів з 14251 особи у 2019 році до 10537 осіб у 2024 році.

Дані щодо здобувачів освітнього ступеня доктора філософії за 2019 рік відсутні, проте у 2024 році їхня кількість становила 2942 осіб, що підтверджує активне функціонування найвищого рівня підготовки наукових та управлінських кадрів.

Таблиця 2.10 – Кількість вступників спеціальності «Менеджмент» 2019/2025 рр.

	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025
Кількість осіб які поступили на 073 PhD	269	208	-	-	1400	566
Кількість випускників за спеціальністю 073 PhD	-	-	-	-	137	78
Кількість програм, які пройшли акредитацію PhD	-	-	-	5	10	4

Джерело: складено автором на основі даних ЄДЕБО [199]

Аналіз кількісних показників вступу здобувачів ступеня доктора філософії демонструє гетерогенність процесів у часовому розрізі. У період 2020–2022 рр. спостерігалася відносна стабільність набору з помірним зниженням (з 269 до 208 осіб).

Проте критична трансформація ринку освітніх послуг зафіксована у 2023/2024 навчальному році, коли кількість осіб, що вступили на спеціальність 073, зросла до 1400 осіб, що у 6,7 рази перевищує показник попереднього

періоду. Такий аномальний приріст пояснюється не лише зростанням наукового інтересу до управлінських дисциплін, а й зовнішніми чинниками, зокрема соціально-правовим контекстом воєнного стану в Україні. У наступному періоді (2024/2025) відбулася корекція показника до 566 осіб, що все одно залишається вищим за докризовий рівень.

Показники випуску фахівців ступеня PhD почали фіксуватися лише з 2023/2024 навчального року (137 осіб). Це зумовлено часовим лагом тривалості освітньо-наукової програми (традиційно 4 роки), оскільки перші масові набори на PhD-програми за новими стандартами (замість радянської моделі аспірантури) розпочалися саме у 2016–2019 роках. Зниження темпів випуску на фоні зростання набору вказує на потенційне «накопичення» здобувачів у системі, що потребуватиме посилення кадрового потенціалу наукових керівників у майбутньому.

Відсутність даних до 2022 року пояснюється особливостями перехідного періоду функціонування НАЗЯВО та запровадженням нових стандартів акредитації саме для третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти. Пік акредитаційної активності у 2023/2024 рр. корелює з необхідністю легітимізації дипломів для перших масових випусків здобувачів. Згідно наших досліджень шлях розвитку спеціальності 073 «Менеджмент» у 2023–2024 роках мав екстенсивний характер.

Різке збільшення кількості вступників ставить перед академічною спільнотою виклик щодо дотримання академічної доброчесності та забезпечення якості наукового керівництва. Водночас інституційна спроможність ЗВО (через акредитацію програм) демонструє позитивну динаміку, адаптуючись до високого попиту.

Паралельно зі змінами у чисельності здобувачів, відбувається трансформація інституційної мережі. Кількість закладів освіти, що пропонують програми фахового молодшого бакалаврату, дещо збільшилася, тоді як кількість закладів, що здійснюють підготовку бакалаврів та магістрів за спеціальністю менеджмент, суттєво скоротилася. Наприклад, якщо у 2019 році бакалаврські

програми за спеціальністю "Менеджмент" пропонували 217 закладів за основою ПЗСО та 202 на базі молодшого спеціаліста, то у 2024 році ці показники становили 212 та 47 відповідно.

Подібна тенденція спостерігається і на магістерському рівні (199 закладів у 2019 році проти 180 у 2024 році). Це є наслідком цілеспрямованої політики оптимізації мережі закладів вищої освіти, укрупнення або консолідації, а також відображати вплив зовнішніх чинників, таких як воєнні дії, що змусили деякі заклади припинити діяльність або реорганізуватись.

Дослідимо процеси вступу та випуску професійних менеджерів. Це дозволяє більш глибоко зрозуміти привабливість спеціальності, ефективність освітніх програм та їхню відповідність потребам ринку праці. Аналіз даних щодо кількості вступників та випускників за 2019-2024 роки виявляє ключові тенденції, що відображають реакцію системи освіти на соціальні, економічні та безпекові виклики.

Розглядаючи динаміку вступу на спеціальність "Менеджмент", можна відзначити неоднорідні зміни за освітніми рівнями протягом аналізованого періоду. Динаміку кількості зарахованих студентів бакалаврського та магістерських рівнів спеціальності «Менеджмент» показано на рисунку 2.11.

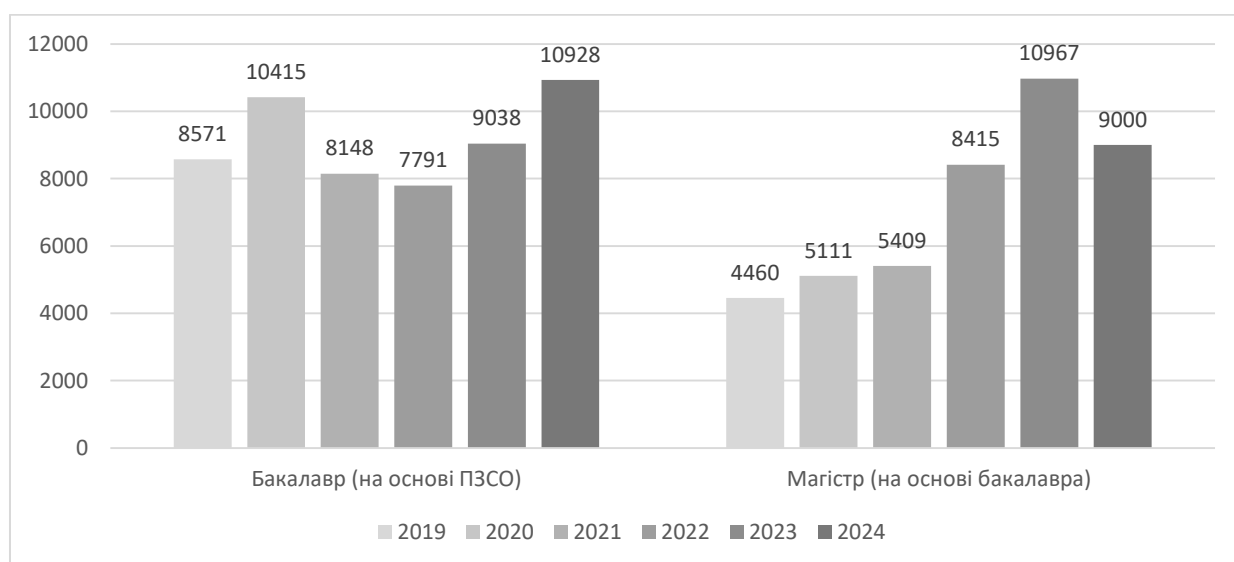


Рисунок 2.11 – Кількість зарахованих на навчання за спеціальністю «Менеджмент» 2019-2024 рр.

На рівні фахового молодшого бакалавра, зокрема на основі базової середньої освіти, кількість вступників демонструвала поступове зростання з 1276 осіб у 2019 році до 1822 осіб у 2023 році, що свідчить про стабільний інтерес до цього рівня професійної підготовки. Вступ на бакалаврат на основі повної загальної середньої освіти також демонстрував коливання, досягнувши пікових значень у 2020 році (10415 осіб) та відновившись до 9038 осіб у 2023 році після певного спаду в 2021-2022 роках, що, ймовірно, було пов'язано з пандемією COVID-19 та початком повномасштабної військової агресії. Примітно, що вступ на магістерський рівень на основі бакалаврату демонструє стійке зростання, особливо помітне після 2021 року, збільшившись з 4460 осіб у 2019 році до 10967 осіб у 2023 році. Це може вказувати на посилення прагнення здобувачів до поглибленої спеціалізації та підвищення кваліфікації в умовах невизначеності на ринку праці або, навпаки, на зростаючий попит на управлінські кадри високого рівня. Вступ до аспірантури зберігає відносну стабільність, коливаючись навколо 250-300 осіб на рік, що відображає обмежений, але постійний потік до науково-педагогічної та дослідницької діяльності у сфері менеджменту.

Динаміка кількості випускників за спеціальністю «Менеджмент» відображає тенденції у підготовці управлінських кадрів та адаптації освітньої системи до потреб ринку праці та зовнішніх викликів (рис. 2.12).

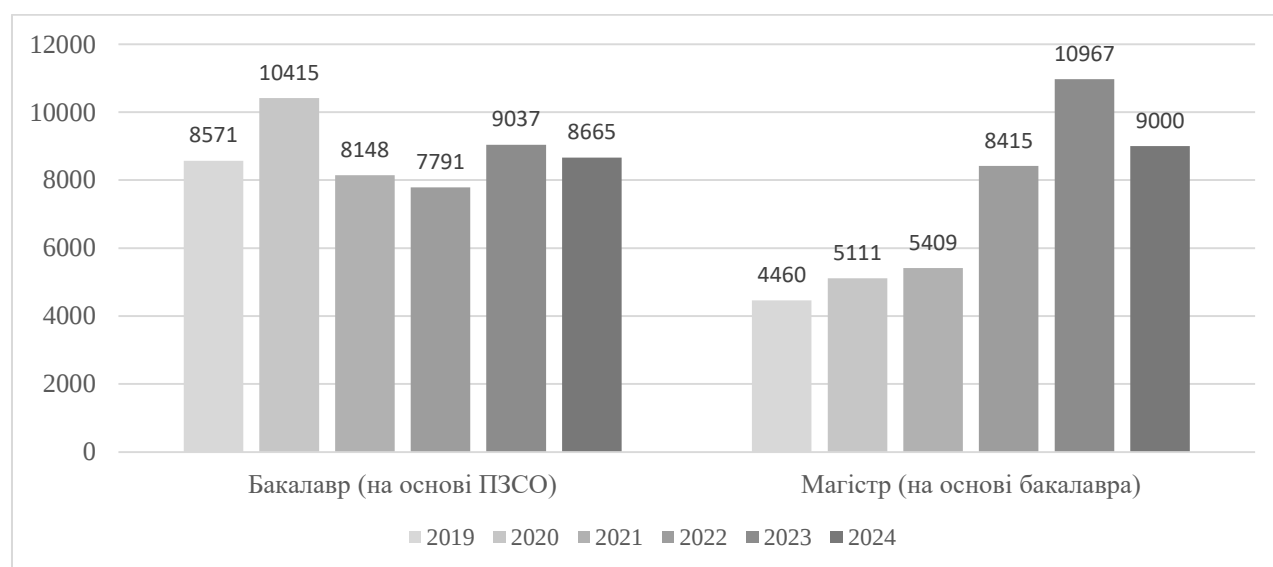


Рисунок 2.12 – Кількість випускників за спеціальністю «Менеджмент» 2019-2024 рр.

Аналіз даних за період з 2019 по 2024 роки за різними освітніми рівнями дозволяє виявити ключові зміни у випуску фахівців. Кількість студентів, що закінчили бакалаврат за спеціальністю демонструвала коливання протягом аналізованого періоду. Після значного зростання з 8571 особи у 2019 році до 10415 у 2020 році, відбулося помітне зниження у 2021 (8148 випускників) та 2022 (7791 випускник) роках. Це зниження, ймовірно, пов'язане із загальним демографічним спадом та початком повномасштабного вторгнення, що вплинуло на стабільність освітнього процесу та, можливо, призвело до відтоку студентів. Однак, у 2023 році спостерігається суттєве відновлення кількості випускників до 9037 осіб, що свідчить про адаптацію освітньої системи та відносну стабілізацію контингенту. У 2024 році кількість дещо знизилась до 8665, залишаючись, проте, на високому рівні. Загалом, динаміка випуску бакалаврів є волатильною, але демонструє спроможність системи до відновлення після кризових періодів.

Динаміка випуску магістрів менеджерів є значно більш позитивною та демонструє послідовне зростання протягом більшої частини аналізованого періоду. Кількість випускників зросла з 4460 осіб у 2019 році до 5111 у 2020 році та 5409 у 2021 році. Особливо вражаючим є зростання у 2022 році до 8415 випускників та у 2023 році до рекордних 10967 осіб. Таке стрімке збільшення кількості магістрів може бути пояснене кількома факторами: зростанням попиту на висококваліфікованих управлінців в умовах невизначеності та кризових явищ, що стимулює здобуття вищого освітнього рівня; зміною пріоритетів студентів, які прагнуть поглибити свої знання та підвищити конкурентоспроможність; а також, можливо, збільшенням пропозиції магістерських програм з боку ЗВО. У 2024 році кількість випускників-магістрів дещо скоротилась до 9000 осіб, проте залишається значно вищою за докризовий рівень.

Зіставлення даних щодо вступу та випуску з показниками загального контингенту здобувачів, які ми аналізували раніше, дозволяє зробити висновок про динамічну взаємодію між потоком надходження нових студентів, успішним

завершенням їхнього навчання та загальним обсягом освітнього середовища. Зростання кількості вступників на фаховий молодший бакалаврат та бакалаврат, що фіксується у 2023-2024 роках, на тлі відновлення кількості випускників-бакалаврів та часткового відновлення випуску магістрів, відображає здатність системи освіти до адаптації та забезпечення потреб ринку праці в умовах, що постійно змінюються.

Дослідження освітніх програм за спеціальністю "Менеджмент", що пропонуються ключовими українськими університетами, включно як з класичними, так і з технічними закладами вищої освіти, виявляє значну диверсифікацію та адаптацію до сучасних потреб ринку праці та викликів економіки. Цей аналіз дозволяє оцінити широту пропозицій та виявити специфіку підготовки менеджерів у різних освітніх інституціях.

На бакалаврському рівні університети пропонують широкий спектр освітніх програм, які відображають тенденції до спеціалізації вже на початкових етапах вищої освіти. Класичні університети, такі як Київський національний університет ім. Т. Г. Шевченка та Львівський національний університет ім. І. Франка, зосереджуються переважно на "Менеджменті організацій" або "Менеджменті організацій та адмініструванні", що є фундаментальними для загальної управлінської підготовки. Водночас, деякі класичні університети, наприклад, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, демонструють більшу варіативність, пропонуючи, такі освітні програми як "Менеджмент соціокультурної діяльності", "Управління міжнародним бізнесом", "Підприємництво та інновації", "Логістика", "Бізнес-адміністрування". Це свідчить про їхнє прагнення охопити ширший спектр управлінських функцій та галузей.

Технічні університети, такі як Вінницький національний технічний університет, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут" та Національний університет "Львівська політехніка", демонструють більш виражену галузеву та

функціональну спеціалізацію у своїх бакалаврських програмах. Зокрема пропонують такі освітні програми як "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності", "Менеджмент фінансово-кредитної діяльності", "Менеджмент виробничої та комерційної діяльності", "Менеджмент інформаційних технологій", "Логістика", "Менеджмент та інженерія виробництва", "Міжнародний бізнес", "Проектний менеджмент", "Менеджмент у видавничо-поліграфічній галузі". Ця спеціалізація відображає інтеграцію управлінських знань із технічними та галузевими особливостями, що відповідає запитам інженерно-орієнтованих та інноваційних секторів економіки. Деякі технічні університети також пропонують програми з бізнес-адміністрування та навчання англійською мовою, що підкреслює їхню орієнтацію на міжнародні стандарти та глобальний ринок праці.

На магістерському рівні спостерігається ще більша глибина спеціалізації та варіативність програм, що відповідає вимогам до висококваліфікованих управлінських кадрів. Класичні університети розширюють свої пропозиції до "Менеджменту інноваційної діяльності", "Менеджменту організацій і адміністрування" (Київський національний університет ім. Т. Г. Шевченка), а також "Розвитку бізнесу: управління та консалтинг", "Бізнес-адміністрування (стратегічне управління)" та навіть "Менеджменту в охороні здоров'я" (Національний університет "Києво-Могилянська академія"). Прикарпатський національний університет додає "Менеджмент соціокультурних проєктів та креативних індустрій", "Управління міжнародним бізнесом" та "Менеджмент та цифрові інновації".

Технічні університети на магістерському рівні продовжують розвивати вузькоспеціалізовані програми. Наприклад, Вінницький національний технічний університет пропонує "Менеджмент підприємств, організацій і установ" та "Менеджмент і бізнес-адміністрування". КПІ ім. Ігоря Сікорського вирізняється програмами "Менеджмент підприємств оборонно-промислового комплексу" та "Бізнес-адміністрування та менеджмент якості у медичній та фармацевтичній індустрії", що свідчить про їхню реакцію на стратегічні

потреби держави та галузей. "Львівська політехніка" має одну з найширших магістерських пропозицій, включаючи "Управління експортно-імпортою та митною діяльністю", "Менеджмент персоналу (HR-менеджмент)", "Управління інноваційною діяльністю", "Кризовий менеджмент і бізнес-стійкість", "Менеджмент просторового розвитку" та "Комплаєнс-менеджмент організацій".

Важливим аспектом у підготовці професійних менеджерів є наявність акредитованих програм. Як вже було зазначено цей процес здійснює НАЗЯВО.

У 2021 році Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти [205] прийняло такі рішення щодо акредитації освітніх програм за галуззю знань 07 «Управління та адміністрування» (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Рішення НАЗЯВО щодо акредитації освітніх програм за галуззю знань 07 «Управління та адміністрування», 2021 р.

Рішення про акредитацію	ФМБ	Бакалавр	Магістр	Доктор філософії	Всього
Зразкова	-	-	1	2	3
Акредитація	19	64	76	29	188
Умовна	3	6	8	1	18
Відмова	-	1	-	-	1
Повторна ГЕР	-	1	8	2	11
Разом за галуззю 07	22	72	93	34	221

*За 2021 рік немає виокремлених даних за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Джерело: складено автором на основі [205]

У 2022 році Національне агентство розглянуло та прийняло рішення щодо 115 освітніх програм у галузі знань 07 "Управління та адміністрування". При цьому найбільша частка програм, а саме 33 %, припадала на спеціальність 073 "Менеджмент" (з них: 4 – молодший бакалавр, 4 – бакалавр, 25 – магістр, 5 – доктор філософії).

Загалом 102 (87 %) освітні програми отримали акредитацію, включаючи 33 програми за спеціальністю "Менеджмент" (4 – молодший бакалавр, 3 – бакалавр, 21 – магістр, 5 – доктор філософії). Умовну (відкладену) акредитацію отримали 10 (9 %) програм, серед яких 4 – за спеціальністю "Менеджмент" (1 – бакалавр, 3 – магістр).

Крім того, 3 (3 %) освітні та освітньо-наукові програми були акредитовані з відзнакою "зразкова", зокрема одна програма за спеціальністю 073 "Менеджмент" на рівні освіти "магістр". Даних про відмову у акредитації за 2022 рік немає.

У 2023 році національне агентство з акредитації розглянуло 152 освітні програми в галузі знань "07 Управління та адміністрування" та прийняло щодо них відповідні рішення. Розподіл програм за рівнями освіти був таким: 3 (2 %) програми рівня "молодший бакалавр", 60 (39 %) програм рівня "бакалавр", 69 (45 %) програм рівня "магістр" і 20 (13 %) освітньо-наукових програм рівня "доктор філософії". Найбільша кількість програм, а саме 68 (45 %), припадала на спеціальність 073 "Менеджмент", тоді як найменша кількість, 17 (11 %), – на спеціальність 072 "Фінанси, банківська справа та страхування".

За результатами розгляду, 130 (86 %) освітніх програм отримали акредитацію, серед них 56 за спеціальністю "Менеджмент" (1 – фаховий молодший бакалавр, 19 – бакалавр, 26 – магістр, 10 – доктор філософії). Умовну (відкладену) акредитацію отримали 15 (10 %) освітніх програм, з яких 9 – за спеціальністю "Менеджмент" (4 – бакалавр, 4 – магістр, 1 – доктор філософії).

Окремо 6 (4 %) освітніх та освітньо-наукових програм за спеціальностями 072 "Фінанси, банківська справа та страхування" (рівень "магістр"), 073 "Менеджмент" (рівні "бакалавр", "магістр", "доктор філософії") та 075 "Маркетинг" (рівень "бакалавр") були акредитовані з визначенням "зразкова". Жодна програма за спеціальністю "Менеджмент" не отримала рішення про відмову в акредитації у 2023 році.

У 2024 році НАЗЯВО провело ретельний аналіз та прийняло важливі рішення щодо акредитації освітніх програм у широкій галузі знань 07 "Управління та адміністрування". За результатами повної процедури акредитації було розглянуто 139 освітніх програм, що охоплюють різні рівні вищої освіти. Зокрема, 46 програм (що становить 33,1% від загальної кількості) належали до першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, закладаючи фундамент для подальшого навчання та кар'єрного зростання. Другий (магістерський) рівень

був представлений 79 освітніми програмами (56,8%), спрямованими на поглиблену підготовку висококваліфікованих фахівців. Крім того, 14 програм (10,1%) були орієнтовані на третій (освітньо-науковий) рівень, готуючи науковців та викладачів для розвитку галузі.

Найбільша кількість програм, а саме 56 (40,3%), припадала на спеціальність 073 "Менеджмент" розподілених за рівнями: 13 бакалаврських, 29 магістерських та 4 третього (освітньо-наукового) рівня. Водночас, для 17 освітніх програм (12,2%) було ухвалено рішення про умовну (відкладену) акредитацію. Серед програм з умовною акредитацією 9 належали до спеціальності "Менеджмент" (3 бакалаврські, 5 магістерських та 1 програма PhD). На жаль, для однієї освітньої програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти було ухвалено рішення про відмову в акредитації.

Загалом, аналіз динаміки кількості розглянутих освітніх програм свідчить про певне зменшення їхньої загальної кількості – на 8,6% (зі 152 у попередньому періоді до 139 у 2024 році). Ці зміни можуть відображати як загальні тенденції на ринку освітніх послуг, так і результати попередніх акредитаційних процедур.

Кількість програм спеціальності «Менеджмент», що пройшли акредитацію в протягом 2022-2024 рр. подано на рисунку 2.13

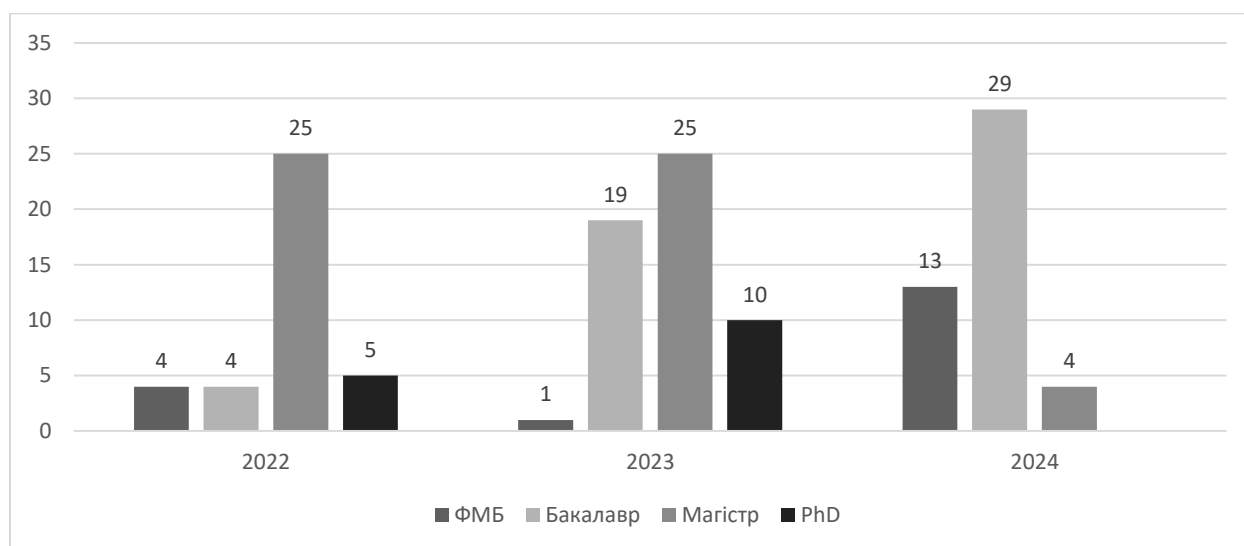


Рисунок 2.13 - Кількість програм спеціальності «Менеджмент», що пройшли акредитацію в протягом 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі річних звітів НАЗЯВО [205]

Аналіз *форм навчання та джерел фінансування* виявляє посилення домінуючої ролі контрактної форми освіти. Порівнюючи 2019 та 2024 роки, чітко простежується зростання частки здобувачів, які навчаються за рахунок власних коштів, на всіх освітніх рівнях. Наприклад, на бакалавраті (ПЗСО, денна форма) кількість контрактників зросла з 10952 осіб у 2019 році до 15101 особи у 2024 році, тоді як кількість бюджетників збільшилась лише з 3621 до 4381 особи. Особливо вираженою є ця тенденція на магістерському рівні, де кількість контрактників зросла з 4283 до 7412 осіб, тоді як кількість бюджетників скоротилася з 1616 до 910 осіб. Це свідчить про зміну моделі фінансування вищої освіти, яка все більше спирається на індивідуальні інвестиції здобувачів. Денна форма навчання залишається пріоритетною, що підтверджує її значення для інтенсивної та всебічної підготовки фахівців. Водночас, заочна форма навчання продовжує відігравати значну роль, особливо для здобувачів бакалаврського та магістерського рівнів (зростання кількості заочників-контрактників на бакалавраті з 4513 до 7219 осіб), забезпечуючи гнучкість освітнього процесу та можливість поєднувати навчання з професійною діяльністю.

Висока затребуваність кваліфікованих фахівців у сфері управління безпосередньо відображається на *вартості здобуття відповідної освіти*, яка є значно вищою порівняно з навчанням на багатьох інших спеціальностях. Аналіз максимальної вартості навчання за даними порталу Освіта.UA [206] на 2024/2025 навчальний рік демонструє, що для технічних спеціальностей цей показник коливався в межах близько 35 тисяч гривень на рік (зокрема, агроінженерія – 32 000 грн/рік, будівництво та цивільна інженерія – 36 200 грн/рік, галузеве машинобудування – 32 420 грн/рік). Водночас, вартість навчання за спеціальністю «Менеджмент» у більшості українських університетів перевищувала 50 тисяч гривень на рік на рівні бакалаврату, а ціни на навчання в магістратурі є ще вищими.

Оцінюючи трансформаційну динаміку процесу підготовки професійних менеджерів в Україні не можемо оминути аспекти популярності досліджуваної

спеціальності. Аналіз статистичних даних вступних кампаній за період 2019–2025 років дозволяє констатувати стійку привабливість спеціальності 073 «Менеджмент» на вітчизняному ринку освітніх послуг. Зокрема, у 2019 році було подано більше 50 тис. заяв, у 2020 році 92 тис. Наступний період (2021–2023 рр.) характеризувався певною рецесією та посиленням конкуренції з боку інших спеціальностей (рис. 2.14).

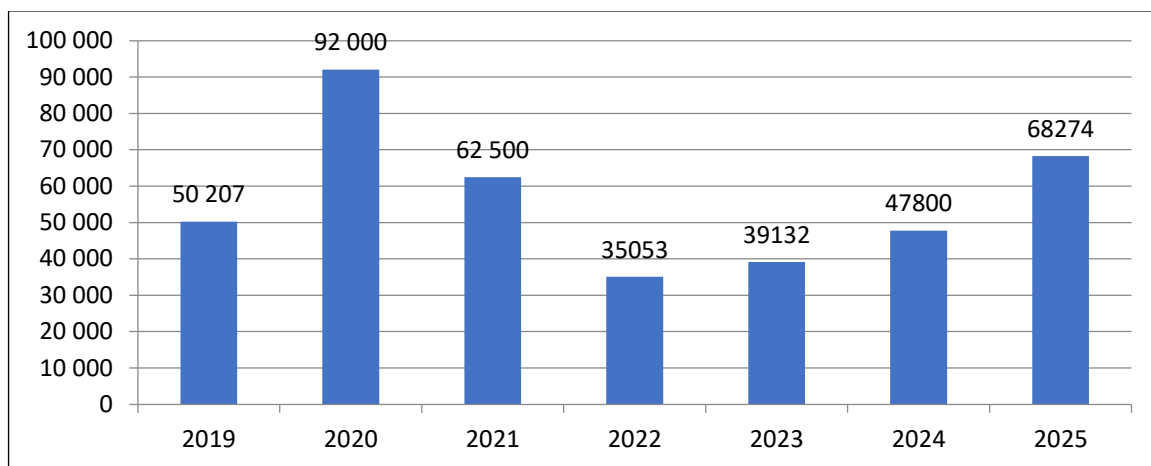


Рисунок 2.14 – Динаміка кількості поданих заяв на спеціальність «Менеджмент»

Складено автором на основі [199]

За результатами наших досліджень вже у 2024 році спеціальність «Менеджмент» повернула втрачені позиції, продемонструвавши приріст у 9,9% порівняно з попереднім роком. Досліджувана спеціальність впродовж 2019-2025 років знаходилась в ТОП 5 спеціальностей за популярністю (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Рейтинг спеціальностей за результатами поданих заяв

Рік	Спеціальності, ТОП 5				
	1	2	3	4	5
2019	Філологія	Право	Менеджмент	Комп'ютерні науки	Середня освіта
2020	Право	Менеджмент	Філологія	Комп'ютерні науки	Середня освіта
2021	Право	Комп'ютерні науки	Менеджмент	Середня освіта	Комп'ютерні науки
2022	Право	Комп'ютерні науки	Філологія	Менеджмент	Психологія
2023	Право,	Комп'ютерні науки	Психологія	Філологія	Менеджмент
2024	Психологія	Менеджмент	Філологія	Право	Комп'ютерні науки
2025	Менеджмент	Філологія	Психологія	Маркетинг	Економіка

Джерело: за інформацією з ЄДЕБО.

Окремої уваги заслуговують результати 2025 року, де «Менеджмент» із показником 68 274 заяви очолив загальнонаціональний рейтинг популярності, випередивши традиційних лідерів — «Філологію» та «Психологію». Така тенденція свідчить про зміну кон'юнктури ринку праці та усвідомлення абітурієнтами ключової ролі ефективного управління в процесах повоєнного відновлення країни.

Щодо *державного замовлення* на підготовку фахівців, слід зазначити, що спеціальність «Менеджмент» не належить до переліку тих, що мають особливу підтримку з боку держави, що є цілком логічним з огляду на ринкову спрямованість даної професії. У 2025 році особлива державна підтримка надається 44 спеціальностям у шести ключових галузях знань: «Освіта», «Природничі науки, математика та статистика», «Інженерія, виробництво та будівництво», «Сільське, лісове, рибне господарство та ветеринарна медицина», «Транспорт та послуги», а також «Безпека та оборона».

Процедура зарахування вступників на спеціальності, що користуються особливою державною підтримкою, передбачає низку преференцій, спрямованих на залучення талановитої молоді саме до цих пріоритетних для держави галузей. Серед таких преференцій застосування галузевого коефіцієнта, нарахування додаткових балів за успішне закінчення підготовчих курсів, встановлення кваліфікаційного мінімуму для державного замовлення та можливість перерозподілу невикористаних місць державного замовлення між цими спеціальностями. На жаль, усі ці пільги є недоступними для вступників, які свідомо обирають для здобуття вищої освіти спеціальність «Менеджмент», що підкреслює ринковий характер підготовки управлінських кадрів в Україні.

Таким чином, у період з 2019 по 2024 рік трансформаційна динаміка процесу підготовки професійних менеджерів в Україні демонструє адаптивність до викликів, зростання попиту на окремих освітніх рівнях та посилення орієнтації на ринкові механізми фінансування. Оптимізація інституційної мережі та перерозподіл контингенту здобувачів за освітніми рівнями та формами навчання є важливими тенденціями, які формують майбутній розвиток

підготовки управлінських кадрів в Україні, особливо в умовах повоєнного відновлення, що вимагатиме значної кількості кваліфікованих менеджерів.

Висновки до розділу 2

На основі аналізу сучасного стану підготовки професійних менеджерів в Україні зроблено наступні висновки.

Виявлено фактори, які впливають на тенденції підготовки професійних менеджерів. Ними є: рівень ВВП, інфляції, фінансування освіти, розвиток сектору малих і середніх бізнес структур, заробітна плата, тенденції на ринку праці, доступність освіти, соціальний статус родини, образ професії менеджера тощо [207]. Здійснено аналіз цих факторів, що дало змогу підтвердити значний вплив економічних та соціальних факторів. Досліджено, що всі вони певною мірою формують попит на професійних менеджерів в Україні. У сучасних умовах функціонування суспільства ці фактори об'єднані різноманітними взаємними зв'язками.

Здійснено діагностику сучасного стану освітнього середовища підготовки майбутніх фахівців за період з 2019-2025 рр. Основними складниками, що формують освітнє середовище, на нашу думку, є: інституційна мережа закладів вищої освіти та контингент здобувачів у них; кадрове забезпечення, яке відображає чисельність та кваліфікаційний рівень викладацького складу; матеріально-технічне забезпечення, імідж навчального закладу; наявність акредитованих освітніх програм; міжнародна діяльність. Проведена діагностика дала змогу прийти висновку про те, що фахова передвища освіта демонструє стрімке зростання кількості навчальних закладів, та здобувачів у них. У вищій освіті спостерігається протилежна тенденція. Мережа закладів, які мають аспірантуру залишилась практично без змін, проте чисельність здобувачів у них різко зросла.

Аналіз кадрового забезпечення дозволив виявити суттєві структурні трансформації [208]. Матеріали досліджень свідчать про різке скорочення чисельності педагогічних працівників (лише 18,4% від 2019/2020 н.р.), що є

ознакою процесів оптимізації мережі та чіткішим розмежуванням рівнів фахової передвищої та вищої освіти. Кількість науково-педагогічних працівників є стабільна. Чисельність викладачів із вченими званнями професора та доктора наук у досліджуваній період має тенденцію до зростання, що свідчить про те, саме НПП залишаються фундаментом освітнього процесу, забезпечуючи підготовку фахівців.

Проведено діагностик матеріально-технічного забезпечення закладів вищої освіти. Встановлено, що до початок 2021/22 н.р. найбільшу площу навчальних корпусів мали такі ЗВО: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Національний авіаційний університет, Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Найкраща забезпеченість площею в розрахунку на одного студента денної форми навчання у сільськогосподарських закладах вищої освіти. Найгірша ситуація у групі закладів економічні, юридичні, управління та адміністрування. Спостерігаємо високий (до 75%) рівень зносу навчальних корпусів та гуртожитків. Проте в умовах війни матеріально-технічне забезпечення вищої освіти зазнало значних втрат. В Україні повністю зруйновано 4 університети, 117 отримали пошкодження. Щодо закладів фахової передвищої освіти, то зруйновано 12, отримали пошкодження 150.

Проаналізовано позиції університетів у національних та міжнародних рейтингах. Встановлено, що залишаються привабливими для абітурієнтів Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Львівський національний університет імені Івана Франка, Національний університет «Львівська політехніка», Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» та Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. Встановлено, що у системі вищої освіти України відбулися інституційні зміни. Створено Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, яке активно працює над інтеграцією ЗВО у міжнародне освітнє співтовариство та здійснює процес контролю за якістю освітніх програм.

Проаналізовано міжнародну діяльність ЗВО. Нами виявлено наступні тенденції: поживлення інтернаціоналізації закладів, яка проявляється через міжнародну академічну мобільність; залучення іноземних студентів до навчання у вітчизняних ЗВО, розширення академічних та наукових партнерств.

Проаналізовано трансформаційну динаміку процесів підготовки професійних менеджерів в Україні. Виявлено тенденції щодо динаміки контингенту здобувачів за спеціальністю «Менеджмент». На рівні фахового молодшого бакалавра, освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр, доктор філософії - спостерігається зростання загальної чисельності здобувачів. Однак, на магістерському рівні має місце спадна тенденція. Збільшення попиту на короткі цикли професійної підготовки пояснюємо можливостями випускників швидко інтегруватися на ринок праці. Поживлення попиту на освітньо-наукові програми пояснюємо небажанням мобілізації, оскільки серед здобувачів тут переважають чоловіки.

З'ясовано, що на різних рівнях освіти ЗВО пропонують різноманітні освітні програми. Вибірка університетів показує, що технічні заклади, як правило, пропонують більшу кількість унікальних та галузево-орієнтованих програм, що інтегрують технічні знання з управлінськими компетенціями. Класичні університети зосереджуються на більш фундаментальних та широких аспектах менеджменту, доповнюючи їх спеціалізаціями у соціально-гуманітарних або міжнародних контекстах. Більша глибина спеціалізації та варіативність програм спостерігається для магістерського рівня. Ця диверсифікація є позитивним явищем, оскільки вона надає здобувачам освіти можливість обирати програми, які найкраще відповідають їхнім інтересам та кар'єрним амбіціям, а також забезпечує ринок праці фахівцями з різноманітними управлінськими компетенціями, що є критично важливим для розвитку економіки України.

Представлена динаміка акредитованих програм за спеціальністю «Менеджмент». Встановлено, що впродовж 2019-2024 рр. більшість освітніх програм були акредитовані, що свідчить про належну якість підготовки

управлінських кадрів. Підтверджено стійку популярність спеціальності «Менеджмент» в абітурієнтів. Аналіз статистичних даних вступних кампаній дозволив встановити, що впродовж 2019–2025рр. дана спеціальність входить до ТОП 5, що свідчить про її привабливість на вітчизняному ринку освітніх послуг. Встановлено, що з 2025 р. спеціальність «Менеджмент» не належить до переліку тих, які мають особливу підтримку з боку держави, що є свідченням її ринкової спрямованості.

РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЮВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ ПІДГОТОВКОЮ МЕНЕДЖЕРІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

3.1. Економетричне моделювання факторів впливу на підготовку фахівців-менеджерів

В умовах посилення впливу глобалізації на підготовку фахівців, структурних трансформацій актуалізується проблема науково обґрунтованого визначення соціально-економічних факторів, що впливають на підготовку професійних менеджерів. Традиційні підходи до аналізу визначених факторів часто не дають змоги повною мірою врахувати особливості їх впливу, що знижує точність оцінювання впливу. У цьому контексті особливої значущості набуває застосування економетричного моделювання.

На основі даних, представлених у п.2.1, п.2.3 дисертації, які містить статистичну інформацію отриману з офіційних джерел стосовно динаміки окреслених соціально-економічних факторів, що впливають на підготовку професійних менеджерів здійснимо економетричне моделювання.

Нами встановлено, що за період з 2019–2024 роки кількість здобувачів за спеціальністю "Менеджмент" мала стійку тенденцію до зростання. та побудованих моделей. Загальна кількість здобувачів (бакалаври + магістри): зросла з 19 425 осіб у 2019 році до 37 535 осіб у 2024 році (майже у 2 рази).

Для бакалаврату кількість здобувачів досягла піку у 2022 році (30 091 ос.), після чого стабілізувалася на рівні близько 27 000 осіб у 2023–2024 роках.

Вступ на магістратуру демонструє найстрімкіше зростання. Якщо у 2020 році було 4 982 магістри, то до 2024 року їхня кількість зросла до 10 537 осіб.

Побудована лінійна модель регресії ($y = 3410x + b_0$) демонструє високу залежність ($R^2 = 0.87$), що підтверджує наявність чіткої закономірності зростання.

Модель показує, що кількість здобувачів у середньому збільшується на 3 410 осіб щороку. За умови збереження поточних тенденцій, популярність спеціальності залишатиметься високою, попри загальні демографічні виклики.

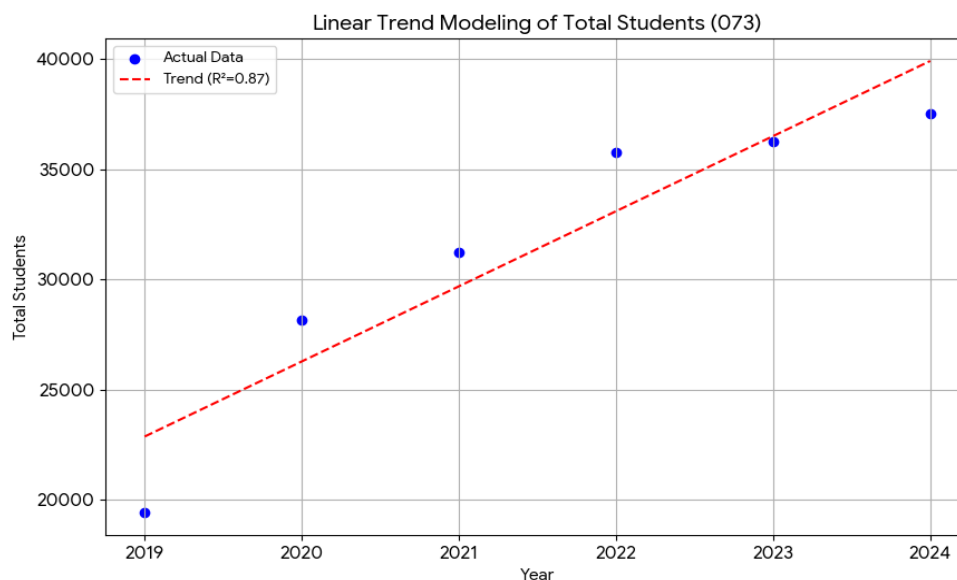


Рисунок 3.1– Модель тренду щодо кількості здобувачів для спеціальності «Менеджмент»

Для з'ясування який же фактор чинить найбільший вплив на підготовку професійний менеджерів проведемо кореляційне моделювання (рис.3.2).

Встановлено, що зростання рівня оплати праці в економіці стимулює попит на управлінську освіту (сильний прямий зв'язок ($r = 0.80$))

Виявлено цікаву закономірність – зі зростанням безробіття збільшується кількість вступників ($r = 0.82$) (особливо на магістратуру). Це свідчить про те, що фахівці використовують час економічної нестабільності для здобуття додаткової кваліфікації.

Розширення бізнес-середовища (збільшення кількості суб'єктів господарювання) безпосередньо корелює ($r = 0.70$) зі збільшенням кількості майбутніх управлінців. Кореляційна матриця дозволила визначити силу та напрям зв'язків між факторами, що впливають на чисельність здобувачів за спеціальністю менеджмент. Моделювання підтверджує, що спеціальність "Менеджмент" є однією з найбільш адаптивних до змін в економіці України. Основний драйвер зростання в останні 2 роки — магістерський рівень освіти, що може бути пов'язано як з потребами ринку праці, так і з іншими соціально-економічними чинниками воєнного часу.

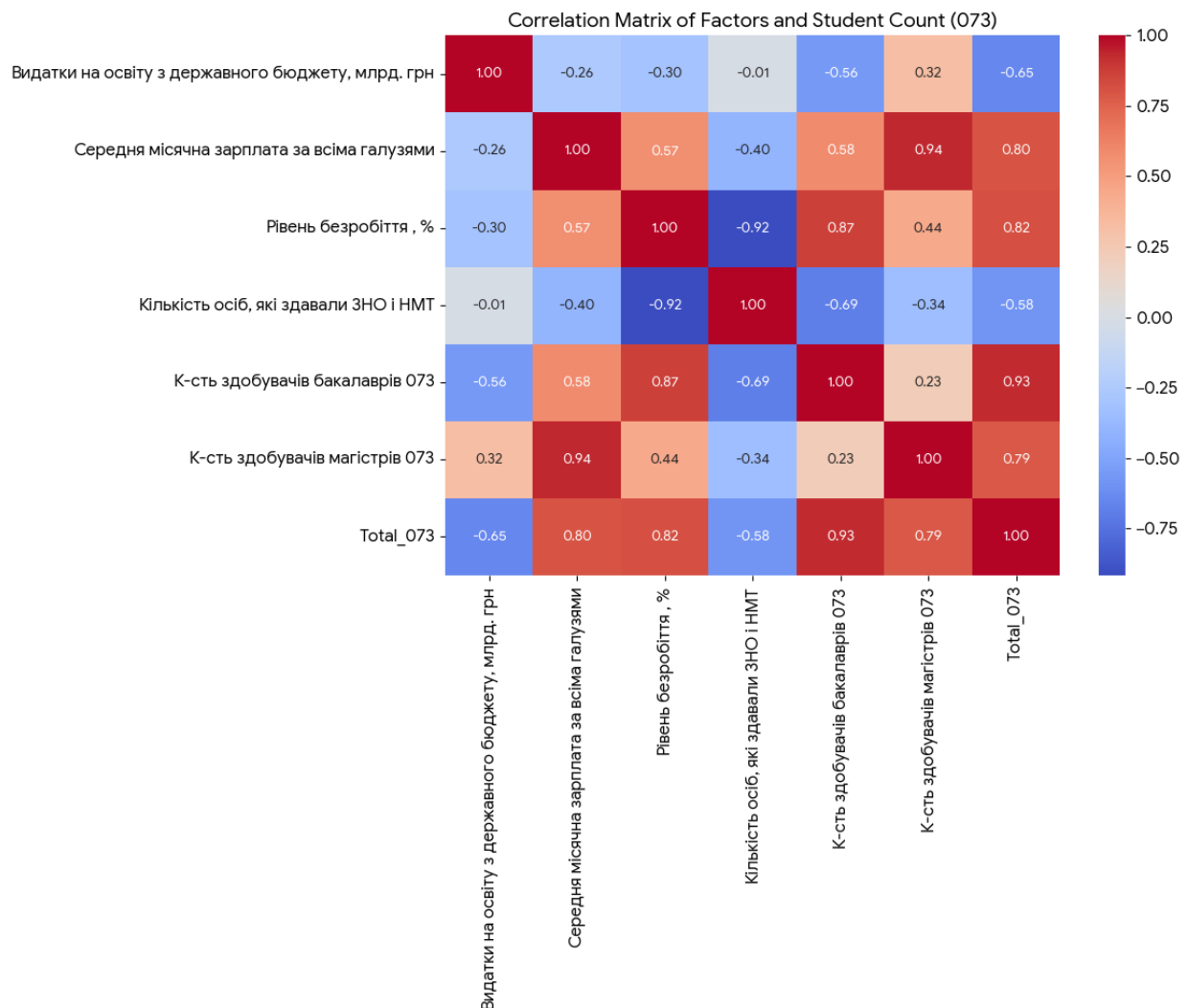


Рисунок 3.2– Кореляційна матриця

Примітки: інтенсивність кольору показує щільність зв'язку
Джерело: сформовано автором за результатами кореляційно-регресійного аналізу

Для побудови однофакторних економетричних моделей (де Y — кількість вступників/заяв, а X — один конкретний фактор) на основі проведеного аналізу кореляцій можна сформулювати такі гіпотези.

В якості результуючого показника (Y) доцільно розглядати "Кількість поданих заяв на спеціальність «Менеджмент» (як показник попиту/інтересу) або "Кількість зарахованих" (як фактичний результат вступу).

1. Гіпотеза щодо демографічного/освітнього фактору

Гіпотеза Н1: Кількість заяв на спеціальність "Менеджмент" (Y_1) прямо залежить від загальної кількості абітурієнтів, що брали участь у тестуванні (ЗНО/НМТ).

Обґрунтування: Кореляція між цими показниками висока ($r = 0.786$). Це базова модель, що відображає загальний обсяг ринку потенційних вступників.

Модель: $Y1 = b0 + b1 * X\{ZNO\} + e$.

2. Гіпотеза щодо впливу добробуту та доходів

Гіпотеза H2: Кількість зарахованих на магістратуру ($Y2$) за спеціальністю "Менеджмент" зростає при підвищенні середньої заробітної плати в галузі.

Обґрунтування: Для магістрів спостерігається сильна позитивна кореляція із заробітною платою у сфері адміністрування ($r = 0.781$). Вища зарплата робить отримання управлінської освіти інвестиційно привабливішим.

Модель: $Y2 = b0 + b1 X\{salary\backslash admin\} + e$

3. Гіпотеза щодо економічної стабільності (ВВП)

Гіпотеза (H3): Рівень реального ВВП є ключовим індикатором загального попиту на навчання за спеціальністю "Менеджмент".

Обґрунтування: Зв'язок між реальним ВВП та кількістю поданих заяв ($Y1$) є надзвичайно високим ($r = 0.960$). Економічне зростання стимулює віру в майбутню кар'єру менеджера.

Модель: $Y1 = b0 + b1 X\{GDP\} + e$.

4. Гіпотеза щодо ринку праці та "кризового навчання"

Гіпотеза (H4): Зростання рівня безробіття призводить до збільшення кількості вступників на магістратуру (ефект "перечікування" кризи в освіті).

Обґрунтування: Кореляція між рівнем безробіття та кількістю зарахованих магістрів ($Y2$) становить 0.778. У періоди нестабільності на ринку праці люди частіше обирають продовження навчання для підвищення кваліфікації.

Модель: $Y2 = b0 + b1 X\{unemployment\} + e$

5. Гіпотеза щодо інституційної пропозиції

Гіпотеза (H5): Скорочення кількості закладів вищої освіти (ЗВО) негативно впливає на загальну кількість поданих заяв ($Y1$).

Обґрунтування: Кореляція $r = 0.482$ вказує на помірний прямий зв'язок. Зменшення фізичної доступності освіти або консолідація ринку ЗВО може призводити до зниження кількості абітурієнтів, що обирають цей напрям.

Модель: $Y_1 = b_0 + b_1 X\{\text{universities}\} + e$

При виборі фактора для однофакторної моделі рекомендується починати з моделі на основі ВВП або кількості учасників ЗНО, оскільки вони мають найвищу статистичну значущість для загальної кількості абітурієнтів. Для магістерського рівня найбільш адекватною буде модель на основі рівня безробіття або заробітної плати.

На основі аналізу наданих даних (кореляційної матриці з лагом 1 рік та загальної статистики), можна сформулювати наступну гіпотезу для побудови економетричної моделі оцінки впливу на кількість студентів за спеціальністю 073 "Менеджмент".

Кількість здобувачів вищої освіти за спеціальністю "Менеджмент" (073) визначається станом ділової активності в країні, рівнем доходів у галузі та кон'юнктурою ринку праці з певним часовим запізненням (лагом).

Основні припущення (складові гіпотези):

1. Ділова активність (X_2): Зі збільшенням кількості суб'єктів господарювання зростає попит на управлінські кадри, що стимулює абітурієнтів обирати спеціальність "Менеджмент" (кореляція 0.705 для бакалаврів).

2. Рівень оплати праці (X_4): Висока середня зарплата у сфері адміністрування та обслуговування є фінансовим стимулом для вступу, особливо на магістерські програми (кореляція 0.936).

3. Ефект "захисної гавані" на ринку праці (X_5): Зростання рівня безробіття парадоксально може призводити до збільшення кількості магістрів (кореляція 0.955), оскільки молодь намагається перечекаати кризу на ринку праці, здобуваючи додаткову освіту.

4. Бюджетне фінансування (X_1): Обсяг видатків на освіту має суттєвий, але зворотний статистичний зв'язок із кількістю контрактних

студентів (що часто характерно для менеджменту), або ж відображає структурні зміни в системі держзамовлення.

Для перевірки гіпотези доцільно використовувати модель множинної регресії з лаговими змінними:

$$Y\{t\} = b_0 + b_1 * X_1\{t-1\} + b_2 * X_2\{t-1\} + b_4 * X_4\{t-1\} + b_5 * X_5\{t-1\} + e.$$

Де:

$Y\{t\}$ – Кількість здобувачів (або зарахованих) на спеціальність 073 у поточному році;

$X_1\{t-1\}$ – Видатки на освіту з держбюджету (минулий рік);

$X_2\{t-1\}$ – Кількість суб'єктів господарювання;

$X_4\{t-1\}$ – Середня зарплата у сфері адмін. обслуговування;

$X_5\{t-1\}$ – Рівень безробіття (%);

b_i – Коефіцієнти еластичності/впливу;

e – Похибка моделі.

Найбільшу увагу для бакалаврів слід приділити кількості суб'єктів господарювання та рівню інфляції. Для магістрів модель повинна обов'язково включати рівень безробіття та рівень зарплат, оскільки ці фактори мають критичний вплив ($r > 0.9$) на прийняття рішення про продовження навчання.

На основі наданих статистичних даних (зокрема файлу з лаговими показниками) було побудовано багатофакторну регресійну модель для показника Y_1 (кількість здобувачів ступеня бакалавра за спеціальністю 073 "Менеджмент").

Для побудови моделі було обрано найбільш значущі фактори згідно з матрицею кореляції (з лагом 1 рік):

X_1 – видатки на освіту з державного бюджету (млрд. грн);

X_2 – кількість суб'єктів господарювання в Україні.

Модель побудована на даних за 2021–2024 роки, де показник Y_1 поточного року (t) зіставлений із показниками X попереднього року ($t-1$), що відповідає логіці впливу економічних факторів на прийняття рішення про вступ.

Побудоване рівняння множинної регресії має такий вигляд:

$$Y_1 = 18967,98 + 8,28 \cdot X_1 + 0,00426 \cdot X_2$$

Статистичні характеристики моделі та їх інтерпретація:

- коефіцієнт детермінації (R^2) складає 0,502. Це означає, що модель на 50,2% пояснює варіацію кількості студентів-бакалаврів обраними факторами;
- константа дорівнює 18967,98, отже це базовий рівень кількості здобувачів за відсутності впливу факторів;
- коефіцієнт при X_1 складає 8,28, тому збільшення видатків на освіту на 1 млрд грн у попередньому році призводить до зростання кількості здобувачів у поточному році приблизно на 8 осіб (за інших рівних умов);
- коефіцієнт при X_2 складає 0,00426, що показує зростання кількості суб'єктів господарювання на 1000 одиниць сприяє збільшенню кількості здобувачів приблизно на 4 особи.

Бізнес-середовище через фактор кількості підприємств (X_2) має найбільш стабільний позитивний вплив на попит на спеціальність "Менеджмент", що підтверджує орієнтацію абітурієнтів на реальний сектор економіки.

Оскільки вибірка даних обмежена (4–5 років), модель має певну статистичну похибку, проте вона чітко відображає основні тенденції: зростання ділової активності та бюджетного фінансування позитивно корелює з кількістю майбутніх менеджерів.

Для показника Y_2 (кількість здобувачів ступеня магістра за спеціальністю "Менеджмент") було побудовано багатофакторну модель регресії на основі найбільш значущих чинників з урахуванням часового лагу в 1 рік.

Аналіз кореляції показав, що кількість магістрів найсильніше залежить від економічних показників добробуту та ситуації на ринку праці попереднього року:

X_3 – середня місячна зарплата за всіма галузями (грн);

X_5 – рівень безробіття (%).

Оскільки показники середньої зарплати (X3) та зарплати в адмінсфері (X4) є мультиколінеарними (майже дублюють один одного), для моделі було обрано X3 та X5.

Рівняння множинної регресії для магістрів має вигляд:

$$Y2 = -7423,80 + 1,09 * X3 + 93,74 * X5$$

Ключові показники моделі дозволяють зробити наступні висновки:

- коефіцієнт детермінації R² складає 0,988, тому модель описує 98,8% варіації кількості магістрів, що свідчить про дуже високу якість підбору факторів⁴
- коефіцієнт при X3 дорівнює 1,09, тому зростання середньої зарплати в країні на 1000 грн стимулює збільшення кількості магістрів-менеджерів на приблизно 1090 осіб у наступному році. Це вказує на те, що магістратура сприймається як інвестиція в кар'єрне зростання при наявності фінансових ресурсів;
- коефіцієнт при X5 складає 93,74, відповідно зростання рівня безробіття на 1% призводить до збільшення кількості здобувачів магістратури на приблизно 94 особи. Це підтверджує гіпотезу про те, що в періоди нестабільності на ринку праці фахівці схильні продовжувати навчання.

Модель для Y2 є статистично значущою та демонструє, що попит на магістерську освіту в галузі менеджменту в Україні є високоеластичним до рівня доходів населення та ситуації з безробіттям. На відміну від бакалаврату (Y1), магістратура демонструє чітко виражений тренд до професіоналізації та перекваліфікації у відповідь на економічні зміни.

Для показника Y3 (кількість зарахованих на бакалаврат за спеціальністю "Менеджмент") було побудовано багатофакторну модель регресії з часовим лагом в 1 рік.

На основі аналізу кореляції було виявлено, що на обсяги зарахування нових студентів-бакалаврів найбільше впливають:

X1 – видатки на освіту з державного бюджету (млрд грн);

X5 – рівень безробіття (%).

Також було відмічено високу кореляцію з рівнем заробітної плати, проте чинник безробіття (X5) виявився найбільш значущим фактором ($r = 0.97$), що пояснює прагнення молоді здобути затребувану професію в умовах економічної трансформації.

Рівняння множинної регресії для Y3 має вигляд:

$$Y3 = 5306,59 + 2,40 * X1 + 285,58 * X5$$

Статистичні показники моделі дозволяють зробити наступні висновки:

- коефіцієнт детермінації R2 складає 0,954, отже модель пояснює 95,4% варіації обсягів зарахування, що свідчить про високу прогностну спроможність;
- коефіцієнт при X5 складає 285,58, відповідно зростання рівня безробіття на 1% у попередньому періоді стимулює збільшення кількості зарахованих на бакалаврат менеджменту на приблизно 286 осіб. Це підкреслює статус спеціальності як "стратегічного вибору" для побудови майбутньої кар'єри;
- коефіцієнт при X1 дорівнює 2,40, тому державний бюджетний вплив залишається позитивним, хоча і менш інтенсивним порівняно з ринковими факторами.

Модель Y3 демонструє, що вступна кампанія на бакалаврат за спеціальністю "Менеджмент" чутливо реагує на макроекономічні виклики. Зростання популярності спеціальності серед абітурієнтів у 2023–2024 роках значною мірою зумовлене адаптацією населення до ризиків безробіття через здобуття управлінської освіти.

Для показника Y4 (кількість зарахованих на магістратуру за спеціальністю "Менеджмент") було побудовано багатofакторну модель регресії з урахуванням часового лагу в 1 рік.

Згідно з кореляційним аналізом лагових показників, на обсяги зарахування магістрів найбільше впливають:

X3 – середня місячна зарплата за всіма галузями (грн);

X5 – рівень безробіття (%).

Показник Y4 демонструє високу чутливість до загального економічного стану: зростання доходів (X3) зазвичай супроводжується зростанням попиту на магістерські програми, що розглядаються як інструмент підвищення вартості фахівця на ринку.

Отримане рівняння множинної регресії:

$$Y4 = -9219,67 + 1,80 * X3 - 458,09 * X5$$

Ключові параметри моделі описують наступне:

- коефіцієнт детермінації $R^2=0.943$, відповідно модель на 94,3% пояснює зміни в кількості зарахованих магістрів обраними факторами;
- коефіцієнт при X3 (1.80): Збільшення середньої зарплати на 1000 грн стимулює приріст зарахованих магістрів приблизно на 1800 осіб (за умови фіксованого рівня безробіття);
- у даній моделі чинник безробіття (X5) має негативний коефіцієнт (-458,09), що може свідчити про те, що при дуже різкому стрибку безробіття (як у 2022 році) фінансова спроможність вступати на платну магістратуру може дещо знижуватися, попри загальну популярність спеціальності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1– Моделі для оцінки впливу факторів на показник кількості здобувачів за спеціальністю «Менеджмент»

Показник	Ключові фактори	Модель
Y1 (кількість здобувачів ступеня бакалавра за спеціальністю "Менеджмент")	X1 – Видатки на освіту з державного бюджету (млрд грн). X2 – Кількість суб'єктів господарювання в Україні.	$Y1 = 18967,98 + 8,28 * X1 + 0,00426 * X2$
Y2 (кількість здобувачів ступеня магістра за спеціальністю "Менеджмент")	X3 – Середня місячна зарплата за всіма галузями (грн). X5 – Рівень безробіття (%).	$Y2 = -7423,80 + 1,09 * X3 + 93,74 * X5$
Y3 (кількість зарахованих на бакалаврат за спеціальністю "Менеджмент")	X1 – Видатки на освіту з державного бюджету (млрд грн). X5 – Рівень безробіття (%).	$Y3 = 5306,59 + 2,40 * X1 + 285,58 * X5$
Y4 (кількість зарахованих на магістратуру за спеціальністю "Менеджмент")	X3 – Середня місячна зарплата за всіма галузями (грн). X5 – Рівень безробіття (%).	$Y4 = -9219,67 + 1,80 * X3 - 458,09 * X5$

Модель підтверджує, що вступ на магістратуру з менеджменту є "ринковим" рішенням, яке сильно залежить від фінансового потенціалу (рівня зарплат). Точність моделі дозволяє використовувати її для короткострокового прогнозування обсягів вступу на основі поточних макроекономічних показників.

Виявлені економетричні залежності та побудовані прогностичні моделі дозволяють окреслити загальний вектор розвитку спеціальності 073 «Менеджмент» під впливом макроекономічної кон'юнктури. Проте, цифрові індикатори та статистичні тренди відображають лише зовнішню оболонку ринкових процесів, залишаючи поза увагою глибинні якісні трансформації, що відбуваються безпосередньо в освітньому середовищі. Для формування цілісної картини ринкової привабливості спеціальності з'ясуємо, як саме процеси підготовки професійних менеджерів сприймаються та оцінюються реальними суб'єктами освітньої діяльності.

3.2 Оцінювання інституційних чинників підготовки професійних менеджерів

Логічним продовженням дослідження стає аналіз емпіричних даних, отриманих у результаті анкетування ключових груп стейкхолдерів. Це дозволить не лише верифікувати отримані раніше математичні прогнози, а й ідентифікувати специфічні інституційні чинники та внутрішні резерви підвищення якості підготовки фахівців, які формують реальну конкурентоспроможність менеджерської освіти в сучасних умовах.

В межах дослідження було розроблено 2 анкети-опитувальники (Додаток С). Перша - включала шість ключових факторів впливу на якість освітньої програми за спеціальністю «Менеджмент», друга - ринкові фактори привабливості спеціальності «Менеджмент».

Прийнято шкалу оцінювання від 1 до 5 балів, де 1-мінімальне значення, а 5 максимальне. У дослідженні прийняли участь студенти різних освітньо-

кваліфікаційних рівнів, науково-педагогічні працівники та представники бізнесу. Представимо результати (табл. 3.2).

Таблиця 3.2- Узагальнена матриця оцінки факторів впливу на якість підготовки професійних менеджерів

Фактор впливу	Бакалавр	Магістр	PhD	НПП	Бізнес
1. Рівень фінансування освіти (наявність державних місць, вартість навчання)	3,92	4,25	3,5	4,33	3
2. Доступність освіти (складність НМТ, вагові коефіцієнти НМТ, мінімальний прохідний бал, формат навчання)	4	4,21	4	3,67	3,67
3. Рейтинг університету і його віддаленість від місця проживання	4,08	4,08	4,5	3,67	4
4. Різноманітність освітніх програм в межах спеціальності Менеджмент	4,38	4,46	3,5	4,33	4
5. Співпраця з стейкхолдерами, наявність дуальної освіти і виробничих практик.	4,05	4,25	4	4,33	4,66
6. Якість та організаційні характеристики освітньої програми (освітня програма акредитована, цікаве наповнення ОП, можливість навчатися дистанційно)	4,41	4,25	4	4,5	4,66

Середні значення відповідей дозволяють виявити розбіжності у пріоритетах між НПП, представниками бізнесу та здобувачами різних рівнів. Компаративний аналіз оцінок за категоріями респондентів дає змогу зробити наступні висновки.

1. Здобувачі ступеня PhD найвище оцінюють рейтинг та територіальну доступність університету (4,50). Водночас вони найбільш скептично ставляться до рівня фінансування та різноманітності програм (по 3,50), що вказує на їхню фокусованість на статусності закладу та індивідуальній науковій траєкторії.

2. Бакалаври та магістри демонструють високу кореляцію відповідей, надаючи перевагу акредитації та змістовному наповненню програм (4,41 та 4,25 відповідно) та різноманітності освітніх траєкторій (4,38 та 4,46).

3. Домінування якісних характеристик над формальними важливим є для всіх категорій (крім PhD). Найбільш вагомим фактором є акредитація та внутрішнє наповнення освітніх програм. Це підтверджує перехід від кількісної моделі освіти до моделі, орієнтованої на результат та зміст.

4. Представники бізнесу виступають найбільш вимогливою групою щодо практико-орієнтованості. Найвищі бали вони надали співпраці зі стейкхолдерами та якості освітніх програм (по 4,66). При цьому фінансовий аспект (рівень фінансування) отримав найнижчу оцінку серед усіх груп — 3,00, що підкреслює пріоритетність компетенцій над вартістю навчання для роботодавців.

5. Науково-педагогічні працівники акцентують увагу на інституційному забезпеченні-акредитації та змісті освітніх програм (4,50), а також на співпраці з бізнесом (4,33). Найменш значущим фактором вони вважають доступність освіти (3,67).

6. Найвищий консолідований бал серед бізнесу та НПП отримала співпраця зі стейкхолдерами (4,66 та 4,33), що вказує на запит стосовно партнерства та актуальність дуальної освіти. Це свідчить про необхідність інтеграції реального сектору економіки в навчальний процес спеціальності «Менеджмент».

7. Рівень фінансування освіти респондентами оцінене по різному. Спостерігається суттєвий розрив між оцінками НПП (4,33) та бізнесу (3,00) щодо впливу фінансування на якість. Це свідчить про те, що бізнес розглядає якість як похідну від процесів та партнерства, тоді як викладачі вбачають у фінансуванні базову умову забезпечення освітнього процесу.

Другий етап емпіричного дослідження дозволив встановити ієрархію чинників, що безпосередньо формують якісний вектор освітнього процесу. Наукова інтерпретація отриманих даних свідчить про поступову трансформацію освітньої моделі від формально-кількісної до змістовно-результативної.



Рисунок 3.3 – Результати оцінки фактору - Фінансування освіти

Аналіз виявив суттєвий когнітивний дисонанс між академічною спільнотою та реальним сектором економіки. НПП оцінюють фінансовий фактор як критично важливий (4,33), вбачаючи у ньому базову передумову функціонування освітнього середовища. Бізнес натомість демонструє мінімальну зацікавленість у цьому параметрі (3,00), що свідчить про орієнтацію роботодавців на кінцеві компетенції випускника, незалежно від обсягів інвестицій у процес їх формування.



Рисунок 3.4 – Результати оцінки фактору - Доступність освіти

Для здобувачів ступенів магістра (4,21) та бакалавра (4,00) параметри вступу та зручність формату навчання залишаються вагомими чинниками лояльності. Проте для НПП та бізнесу цей показник має найнижчу пріоритетність (3,67), що вказує на їхню переконаність: спрощення доступу до освіти не є релевантним інструментом підвищення її якості.



Рисунок 3.5 – Результати оцінки фактору - Рейтинг університету (у т.ч. віддаленість від місця проживання здобувача)

Здобувачі PhD ідентифікують рейтинг університету як домінуючий фактор впливу (4,50). У науковому контексті це пояснюється прагненням молодих вчених асоціювати себе з визнаними науковими школами та брендами, що мають високий індекс цитування та міжнародне визнання. Для інших категорій цей фактор має стабільно високе, але не визначальне значення (4,00–4,08).



Рисунок 3.6 – Результати оцінки фактору - Різноманітність освітніх програм за спеціальністю «Менеджмент»

Найбільший інтерес до індивідуалізації освітніх траєкторій виявляють магістри (4,46) та бакалаври (4,38). Водночас PhD-здобувачі виявилися найбільш скептичними (3,50), що сигналізує про дефіцит спеціалізованих, вузькопрофільних курсів у межах докторських програм та консервативність наукової підготовки.



Рисунок 3.7 – Результати оцінки фактору - Співпраця з стейкхолдерами

Фактор співпраці зі стейкхолдерами отримав найвищу консолідовану оцінку від бізнесу (4,66). Це підтверджує гострий запит ринку на інтеграцію теоретичного навчання з виробничою практикою та дуальними формами освіти. Солідарність НПП у цьому питанні (4,33) свідчить про готовність вищої школи до глибшої колаборації з працедавцями.

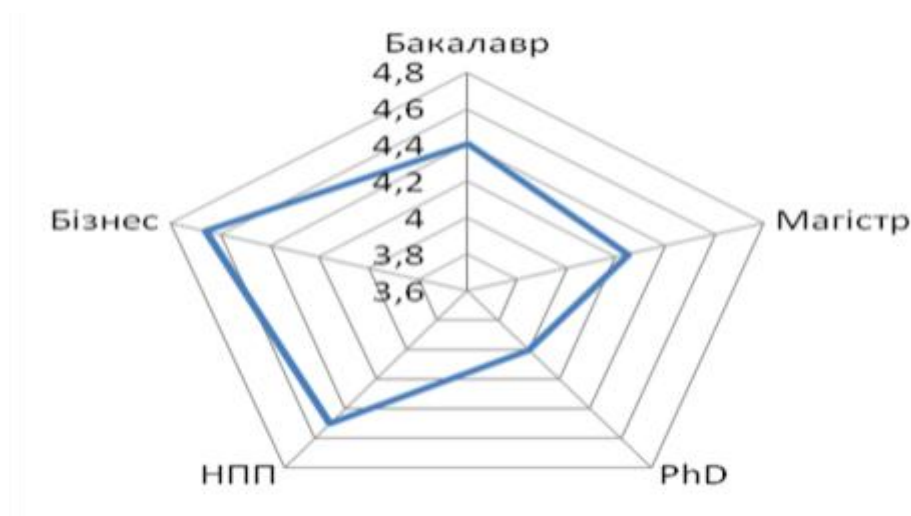


Рисунок 3.8 – Результати оцінки фактору Якість та організаційні характеристики освітньої програми

Даний чинник визначено як універсальний драйвер для всіх груп респондентів (крім PhD). Максимальні бали від бізнесу (4,66) та НПП (4,50) акцентують увагу на тому, що змістовне наповнення програми, її актуальність та офіційне підтвердження якості (акредитація) є головними чинниками конкурентоспроможності спеціальності.

Таблиця 3.3 - Порівняльна матриця сприйняття факторів якості освіти в межах спеціальності «Менеджмент»

Категорія	Пріоритет №1 (Max)	Слабке місце (Min)
Бакалавр	Якість та організаційні характеристики освітньої програми (4,41)	Фінансування (3,92)
Магістр	Різноманітність програм (4,46)	Рейтинг ЗВО та його локація (4,08)
PhD	Рейтинг ЗВО та його локація (4,50)	Фінансування / Різноманітність (3,50)
НПП	Якість та організаційні характеристики освітньої програми (4,50)	Доступність / Рейтинг ЗВО та його локація (3,67)
Бізнес	Стейкхолдери / Якість та організаційні характеристики освітньої програми (4,66)	Фінансування (3,00)

Таким чином, підготовка фахівців за спеціальністю «Менеджмент» сьогодні детермінується не стільки обсягом фінансування, скільки налагодженою співпрацею з бізнесом та динамічним оновленням змісту освітніх програм.

Представимо оцінку ринкових факторів привабливості спеціальності «Менеджмент». Даний етап дослідження спрямований на визначення кореляції між освітніми параметрами та вимогами ринку праці через призму сприйняття тих же ж п'яти категорій респондентів. В таблиці 3.3 представлено середні значення.

Середні значення відповідей дозволяють виявити розбіжності у пріоритетах між НПП, представниками бізнесу та здобувачами різних рівнів. Компаративний аналіз оцінок за категоріями респондентів дає змогу зробити наступні висновки.

Таблиця 3.4 – Оцінка ринкових факторів привабливості спеціальності «Менеджмент».

Категорія	Фінансування	Доступність освіти	Рейтинг університету та його локація	Різноманітність освітніх програм в межах спеціальності	Рівень середньої заробітної плати менеджера	Наявність вакансій для працевлаштування	Універсальність отриманих навичок
Бакалавр	3,67	4,02	4,14	4,33	4	4,05	4,05
Магістр	4,28	4,51	4,23	4,51	4,26	4,4	4,51
PhD	3,75	4	4,75	4,25	4,5	4,25	4,5
НПП	3	3,4	3,6	2,8	4,2	4,4	4,6
Бізнес	3,5	4	4	4	5	5	5

1. Представники бізнесу демонструють максимальну консолідацію думок, оцінюючи рівень заробітної плати, наявність вакансій та універсальність навичок найвищим балом -5,00. Це свідчить про високу ринкову затребуваність менеджерів та готовність сектору економіки до абсорбції нових кадрів. Науково-педагогічні працівники (НПП) солідарні з бізнесом щодо універсальності навичок (4,60) та наявності вакансій (4,40), проте оцінюють рівень заробітної плати дещо стриманіше (4,20).

2. Здобувачі PhD найбільш значущим кількісним фактором вважають рейтинг та віддаленість університету (4,75). Це вказує на те, що для дослідників бренд установи та логістика наукової комунікації важать більше, ніж вартість навчання чи різноманітність програм. Також ця категорія респондентів вбачає рівень заробітної плати та універсальність навичок ключовими чинниками, що підтверджує орієнтацію наукових кадрів на високооплачуваний експертний консалтинг або топ-менеджмент.

3. Категорія магістрів демонструє стабільно високі оцінки за всіма показниками (4,23–4,51), що свідчить про їхню високу чутливість як до умов вступу (доступність НМТ), так і до майбутніх кар'єрних перспектив.

4. НПП виявили найнижчий рівень задоволеності різноманітністю освітніх програм (2,80) та рівнем фінансування (3,00). Це сигналізує про

внутрішньо системне розуміння дефіциту ресурсів та необхідність модернізації змісту навчання.

5. Фактор універсальності навичок отримав високі бали від усіх категорій (від 4,05 до 5,00), що підтверджує міждисциплінарний характер спеціальності «Менеджмент» як її головну конкурентну перевагу на ринку праці.

Рисунки 3.9- 3.15 демонструють результати оцінки кожного фактору респондентами.



Рисунок 3.9 – Результати оцінки фактору - Фінансування освіти

Результати аналізу вказують на помірну значущість фінансового фактору для більшості груп, проте з вираженою диференціацією. Найвищу чутливість до вартості навчання та наявності державних місць демонструють магістри (4,28).



Рисунок 3.10 – Результати оцінки фактору - Доступність освіти

Даний фактор є критичним для магістрів (4,51) та бакалаврів (4,02). Це підтверджує гіпотезу про те, що лояльні умови вступу (мінімальні прохідні бали, вагові коефіцієнти) є вагомим інструментом залучення контингенту. НПП демонструють скептицизм (3,4), що вказує на потенційний конфлікт між політикою «доступності» та необхідністю підтримання високих академічних стандартів.



Рисунок 3.11 – Результати оцінки фактору - Рейтинг університету та його локація

Найбільш значущим цей показник виявився для здобувачів ступеня PhD (4,75), що вказує на пріоритетність «бренду» установи та наукової екосистеми для дослідників, де статус диплома та репутація наукової школи переважають над фінансовими чинниками. Для бізнесу цей фактор також є вагомим (4,0), що підтверджує орієнтацію роботодавців на випускників рейтингових ЗВО.



Рисунок 3.12 – Результати оцінки фактору - Різноманітність освітніх програм

Спостерігається значний розрив між сприйняттям здобувачів та викладачів. Якщо магістри оцінюють варіативність програм на 4,51, то НПП дають критично низьку оцінку 2,8. Такий дисонанс сигналізує про внутрішньосистемну проблему - зовнішня привабливість назв та профілів освітніх програм задовольняє вступників, але фахівці вбачають у цьому лише формальну різноманітність, що потребує глибинної модернізації змісту



Рисунок 3.13 – Результати оцінки фактору - Заробітна плата менеджера

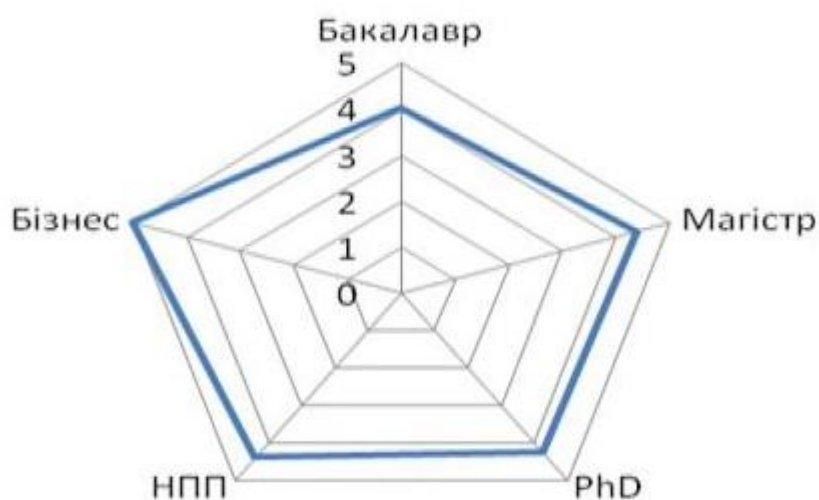


Рисунок 3.14 – Вплив наявності вакансії для працевлаштування

Ринок праці виступає головним драйвером популярності спеціальності. Бізнес демонструє абсолютну впевненість у затребуваності кадрів, виставляючи максимальні 5,0 балів за рівень зарплати та наявність вакансій. PhD та НПП також високо оцінюють ці параметри (в межах 4,2–4,5), що доводить високу ринкову абсорбцію менеджерів навіть в умовах кризової економіки. Магістри підкріплюють цей тренд, розглядаючи спеціальність як гарантований шлях до фінансової стабільності.



Рисунок 3.15 – Результати оцінки фактору - Універсальність навичок

Цей фактор визначено як фундаментальну конкурентну перевагу спеціальності «Менеджмент». Високі бали від усіх категорій респондентів свідчать про те, що менеджмент сприймається як міждисциплінарний базис, що дозволяє фахівцеві адаптуватися до будь-якої галузі, забезпечуючи високу професійну мобільність.

Узагальненими результатами оцінки стане SWOT-аналіз підготовки професійних менеджерів (табл.3.5).

Таблиця 3.5 – SWOT- аналіз

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Розгалужена мережа ЗВО, де можна здобути спеціальність «Менеджмент»	Низький рівень кадрового оновлення за рахунок залучення молодих науково-педагогічних працівників.
Універсальність навичок	Ресурсні обмеження.
Затребуваність ринком	Низька варіативність програм
Сформований репутаційний капітал освітньої програми	Недостатня узгодженість між потребами бізнесу та інституційними підходами до підготовки фахівців
Високі очікування здобувачів щодо перспектив рівня оплати праці у професії	Чутливість до умов вступу
Висока якість контенту	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток дуальної освіти: Посилення співпраці з представниками бізнесу та стейкхолдерами	Відтік талантів Демографічні ризики
Розвиток нових навичок Використання різних форматів навчання	Знецінення диплома
Використання результатів експертного консалтингу для удосконалення освітніх програм	Ризик втрати актуальності освітніх програм через динамічність зовнішнього середовища
Збільшення обсягів неформальних та інформальних методів навчання	Збільшення частки демотивованої молоді

Отже, результати дослідження свідчать про необхідність удосконалення існуючих підходів до управління професійною підготовкою менеджерів з урахуванням сучасних глобалізаційних викликів, тенденцій розвитку ринку праці та вимог стейкхолдерів. У зв'язку з цим пропонується адаптивна модель управління професійною підготовкою менеджерів, спрямована на забезпечення гнучкості, конкурентоспроможності та результативності освітнього процесу.

3.3. Механізм удосконалення системи управління професійною підготовкою менеджерів в умовах глобалізації

Глобальні виклики та фактори впливу середовища, його турбулентність вимагають постійного удосконалення системи управління професійною підготовкою менеджерів, розробки нових прогресивних механізмів, здатних зменшити вплив негативних факторів на підготовку таких фахівців. В таких умовах виставляються нові вимоги до формування механізму управління. В основі цих вимог якості управлінської освіти та професійних компетентностей сучасних менеджерів.

Матеріали наших досліджень свідчать про те, що існуючі підходи до управління підготовкою фахівців переважно орієнтовані на функціонування системи в межах національного освітнього простору й недостатньо враховують вплив глобалізаційних процесів. Спостерігається недостатня узгодженість управлінських рішень між рівнями суб'єктів управління, що ускладнює оперативне реагування системи вищої освіти на динамічні зміни ринку праці та потреби роботодавців. За таких умов виникає об'єктивна потреба у формуванні багаторівневого механізму удосконалення системи управління професійною підготовкою менеджерів, який забезпечуватиме інтеграцію міжнародних і національних освітніх пріоритетів, координацію взаємодії ключових суб'єктів управління, використання сучасних інструментів, а також функціонування ефективної системи моніторингу і зворотного зв'язку.

Як відомо, механізм управління є рушійною частиною системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкта управління. Механізм удосконалення системи управління професійною підготовкою менеджерів нами розглядається як один з основних елементів системи адаптації суб'єктів управління до умов зовнішнього середовища, орієнтований на пошук і реалізацію їх можливостей, що забезпечать підготовку менеджерів нового типу.

Механізм є сукупністю взаємопов'язаних організаційних структур, які керують певними принципами, використовують методи управління,

інструменти з метою досягнення стратегічних орієнтирів з урахуванням наявних ресурсів. Взаємоузгодженість усіх структурних елементів забезпечує отримання позитивних результатів дії такого механізму. Поряд з тим, умови, за яких відбувається реалізація будь-якого механізму є несталими, тому кожен механізм має бути адаптованим до реалій зовнішнього та внутрішнього середовища. Схема даного механізму представлено на рис. 3.16.

Керуємось тим, що глобальні виклики та фактори впливу зумовили трансформацію світового освітнього й соціально-економічного простору, змінилися вимоги роботодавців і ринку праці, розвинулись цифрові технології та відбулась еволюція сучасних управлінських концепцій.

Серед глобальних викликів, що впливають на систему управління професійних менеджерів акцент робимо на такі: технологічні досягнення, демографічні зміни, швидка урбанізація. *Технологічні досягнення.* Згідно зі звітом Всесвітнього економічного форуму «Future of Jobs 2020 Report» [209], використання технологій і автоматизація операцій призведуть до втрати 85 мільйонів робочих місць до 2025 року. Водночас може з'явитися 97 мільйонів нових робочих місць, найбільш пристосованих до поділу ролей між людьми, машинами й алгоритмами, переважно у різних сегментах економіки догляду, створення контенту та штучного інтелекту. *Демографічні зміни.* Згідно досліджень [210], населення світу старіє, чинячи тиск на бізнес, соціальні інститути та економіку. до 2030 року на землі людей віком більш як 65 років стане вдвічі більше Зростання тривалості життя вплине на бізнес-моделі, амбіції талановитої молоді та пенсійні витрати. *Швидка урбанізація.* За даними дослідження [211] до 2030 року значно збільшиться населення світу, яке проживатиме у містах. ООН передбачає, що до 2050 року кількість міського населення у світі збільшиться приблизно на 72%. За перебігу таких тенденцій, міста стануть агентами для створення робочих місць.

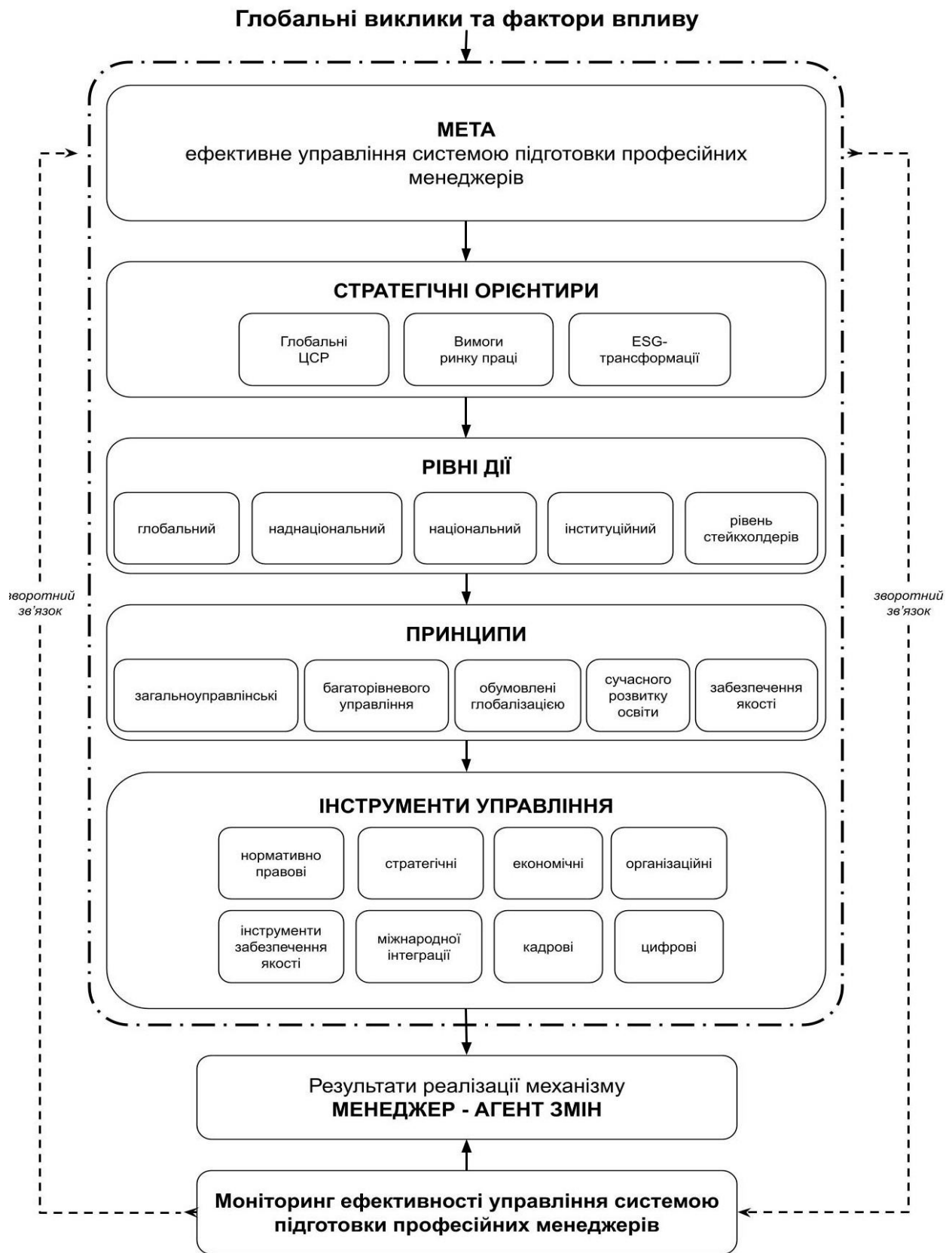


Рисунок 3.16 - Механізм удосконалення системи управління професійною підготовкою менеджерів

Джерело: запропоновано автором

Серед викликів національного рівня виділимо: вплив глобалізації, трансформація економічних і соціальних моделей, технологічні трансформації та екологічні зміни. *Посилений вплив глобалізації на Україну.* Впливає на конкуренцію робочої сили, ресурсів, ідей. Також має вплив на розміщення виробничих потужностей, трудову мобільність населення. *Трансформація економічних і соціальних моделей.* Суть такої трансформації полягає в тому, що в економіка заробляє завдяки доступу до даних/інформації. Також зростає роль іміджу, який новому світі відіграє більшу роль, ніж просто володіння якимось ресурсом. *Технологічні трансформації.* Спостерігаємо значну діджиталізацію, роботизацію, перехід до масового виробництва та виробництва, базованого на технологіях 3D-принтингу. Це стало поштовхом до соціальних змін, а також призвело до значного зростання обсягів інформації. *Екологічні зміни* потребують змін ставлення людства до себе та простору, що нас оточує.

Запропонований механізм має багаторівневу структуру, яка вимагає впровадження конкретних змін для досягнення ефективності: Метою запропонованого механізму удосконалення системи управління професійною підготовкою менеджерів є ефективне управління такою системою.

Однією з головних, відмінних від існуючих, рис підходу до побудови механізму є його стратегічні орієнтири, які направлені на досягнення Глобальних цілей сталого розвитку, відповідність вимогам ринку праці та ESG трансформація бізнесу.

Орієнтація на досягнення Глобальних цілей сталого розвитку передбачає формування у майбутніх менеджерів компетентностей, необхідних для забезпечення збалансованого економічного, соціального та екологічного розвитку організацій. Це зумовлює інтеграцію принципів сталого розвитку в освітні програми, розвиток системного мислення, соціальної відповідальності, етичного лідерства, здатності приймати управлінські рішення з урахуванням економічних, соціальних та екологічних наслідків.

Відповідність вимогам ринку праці визначає необхідність постійної адаптації змісту, методів і технологій підготовки менеджерів до актуальних

потреб роботодавців та тенденцій розвитку економіки. Реалізація цього стратегічного орієнтира передбачає системний моніторинг змін на ринку праці, активну взаємодію закладів вищої освіти з бізнесом, професійними асоціаціями та іншими стейкхолдерами, оновлення освітніх програм на компетентнісних засадах і посилення практичної складової професійної підготовки.

ESG-трансформація бізнесу відображає сучасну зміну підходів до корпоративного управління, за якої ефективність діяльності організацій оцінюється не лише за фінансовими результатами, а й за екологічними, соціальними та управлінськими показниками. У зв'язку з цим система підготовки професійних менеджерів повинна забезпечувати формування компетентностей щодо впровадження ESG-принципів у діяльність організацій, управління сталими змінами, корпоративною відповідальністю, нефінансовою звітністю, управління ризиками та взаємодії із заінтересованими сторонами.

Таким чином, визначені стратегічні орієнтири є концептуальною основою механізму управління системою підготовки професійних менеджерів, оскільки визначають його цільову спрямованість, зміст управлінських впливів та критерії оцінювання результативності функціонування системи

Функціонування зазначеного механізму відбувається за участі усіх суб'єктів управління. Механізм передбачає багаторівневий та багатофункціональний характер взаємодії на різних рівнях. Основними суб'єктами механізму виступають: глобальний, наднаціональний, національний, інституційний, рівень стейкхолдерів. Розглянемо специфіку участі кожного з суб'єктів відповідно до рівня (рис. 3.17).

Глобальний рівень. Суб'єктами виступають: ЮНЕСКО; ОЕСР; Світовий банк; Європейська комісія; Європейська асоціація із забезпечення якості вищої освіти; Європейський фонд розвитку менеджменту; міжнародні професійні асоціації менеджменту; міжнародні рейтингові агентства; міжнародні акредитаційні організації. Результатом управлінського впливу таких суб'єктів можна вважати: формування міжнародних стандартів, стратегічних орієнтирів і критеріїв якості підготовки професійних менеджерів.

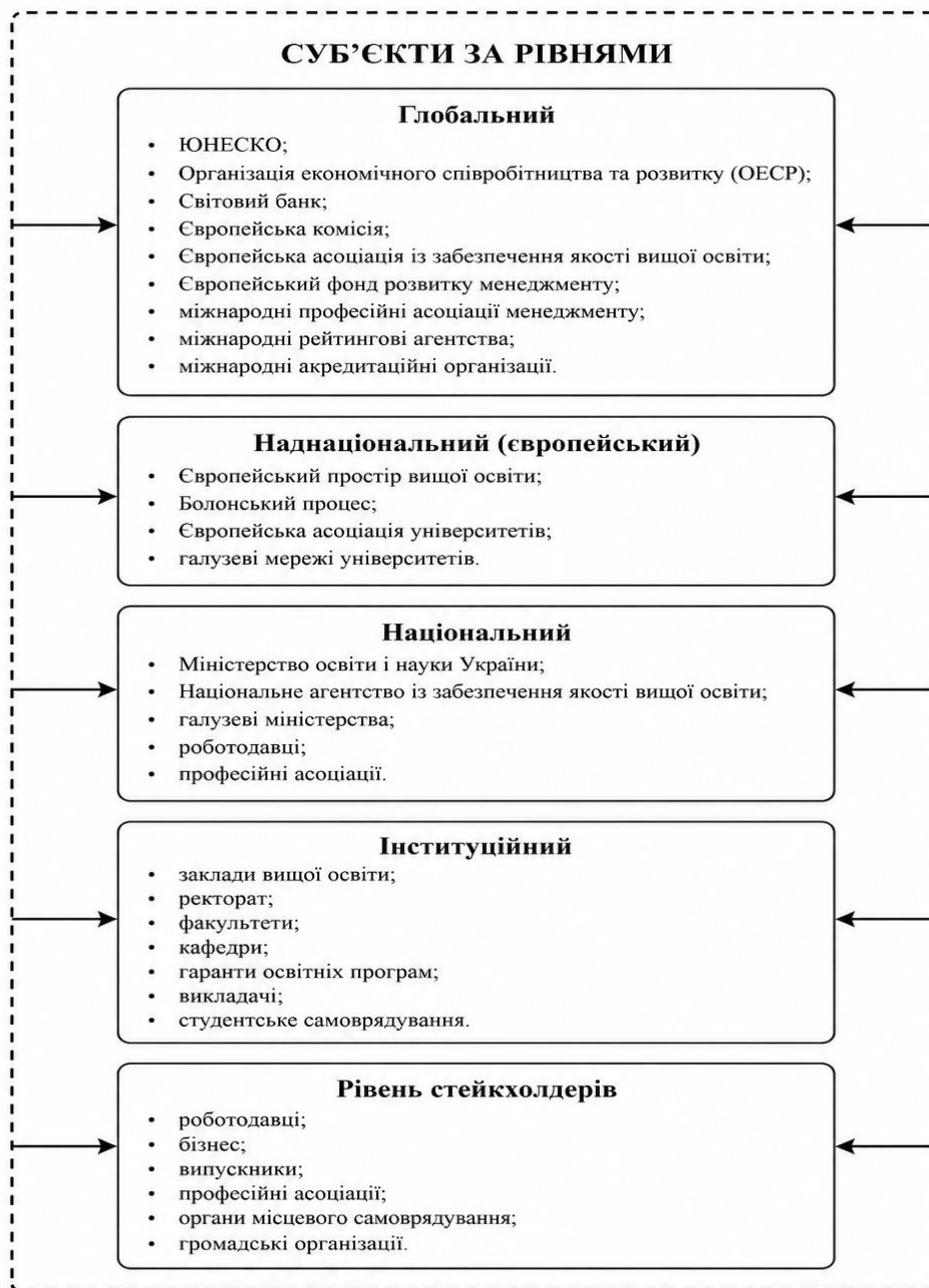


Рисунок 3.17 - Суб'єкти механізму управління професійною підготовкою менеджерів

Наднаціональний (європейський). Суб'єктами виступають: Європейський простір вищої освіти; Болонський процес; Європейська асоціація університетів; галузеві мережі університетів. Результатом дії для суб'єктів даного рівня можна вважати: гармонізація системи підготовки менеджерів із принципами Європейського простору вищої освіти та забезпечення академічної інтеграції.

Національний: Міністерство освіти і науки України; Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти; галузеві міністерства; роботодавці; професійні асоціації. Результатом управлінського впливу таких суб'єктів можна вважати: формування державної політики, нормативно-правового забезпечення та вимог до якості підготовки професійних менеджерів відповідно до потреб національної економіки.

Інституційний заклади вищої освіти; ректорат; факультети; кафедри; гаранті освітніх програм; викладачі; студентське самоврядування. Результатом управлінського впливу таких суб'єктів можна вважати: реалізація освітнього процесу, управління якістю підготовки та розвиток освітніх програм відповідно до стратегічних цілей закладу вищої освіти.

Рівень стейкхолдерів: роботодавці; бізнес; випускники; професійні асоціації; органи місцевого самоврядування; громадські організації. Результатом управлінського впливу таких суб'єктів можна вважати: забезпечення практичної релевантності підготовки менеджерів через врахування потреб ринку праці, професійного середовища та регіонального розвитку.

Для функціонування механізму доречним є дотримання принципів. Сутність обумовлених у механізмі принципів розкрито в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Характеристика принципів функціонування механізму управління професійною підготовкою менеджерів

Назва принципу	Характеристика принципу
<i>Загальноуправлінські принципи</i>	
системності	управління розглядається як взаємопов'язана багаторівнева система
комплексності	врахування економічних, соціальних, технологічних, правових та освітніх чинників
цілеспрямованості	орієнтація всіх управлінських рішень на досягнення стратегічної мети підготовки конкурентоспроможних менеджерів;
наукової обґрунтованості	використання результатів досліджень, аналітики та доказових підходів;
ефективності	досягнення максимального результату за оптимального використання ресурсів.

<i>Принципи багаторівневого управління</i>	
новизну механізму	
субсидіарності	рішення приймаються на тому рівні, де вони можуть бути реалізовані найефективніше;
координації	узгодження цілей і дій між міжнародними, національними та інституційними суб'єктами;
розподілу відповідальності	чітке визначення повноважень і відповідальності кожного рівня;
інституційної взаємодії	партнерство держави, університетів, бізнесу, професійних асоціацій та міжнародних організацій.
<i>Принципи, обумовлені глобалізацією</i>	
міжнародної інтеграції	передбачає гармонізацію національної системи вищої освіти із міжнародним освітнім простором, активний розвиток співпраці із закордонними закладами освіти, науковими установами та професійними організаціями.
відповідності міжнародним стандартам якості освіти	Реалізація цього принципу сприяє підвищенню якості освітньої діяльності, розширенню можливостей академічного партнерства та інтеграції у світовий науково-освітній простір.
академічної мобільності	передбачає створення умов для навчання, стажування, викладання та проведення наукових досліджень здобувачами освіти й науково-педагогічними працівниками в інших закладах освіти як в Україні, так і за кордоном.
міжкультурної взаємодії	ґрунтується на формуванні відкритого освітнього середовища, що сприяє взаємоповазі, толерантності та ефективній комунікації між представниками різних культур
глобальної конкурентоспроможності	орієнтує систему вищої освіти на підготовку конкурентоспроможних фахівців, здатних успішно працювати в умовах глобального ринку праці, швидких технологічних змін і міжнародної конкуренції
<i>Принципи сучасного розвитку освіти</i>	
адаптивності	передбачає здатність системи освіти оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, потреби ринку праці, розвиток науки й технологій, а також індивідуальні освітні потреби здобувачів освіти

інноваційності	полягає у впровадженні сучасних освітніх технологій, нових підходів до організації навчання, управління та наукової діяльності.
цифрової трансформації	передбачає широке використання цифрових технологій у навчальній, науковій та управлінській діяльності закладу освіти
безперервності навчання	ґрунтується на необхідності постійного професійного й особистісного розвитку людини протягом усього життя
студентоцентричності	визначає здобувача освіти як центрального учасника освітнього процесу
компетентнісної орієнтації	передбачає спрямованість освітнього процесу на формування інтегральних, загальних і фахових компетентностей, необхідних для успішної професійної діяльності та вирішення практичних завдань
<i>Принципи забезпечення якості</i>	
безперервного моніторингу	передбачає систематичне оцінювання всіх складових освітнього процесу, результатів навчання, якості освітніх програм, кадрового, інформаційного та матеріального забезпечення.
зворотного зв'язку	полягає у регулярному отриманні й аналізі інформації від усіх зацікавлених сторін — здобувачів освіти, науково-педагогічних працівників, роботодавців, випускників та інших стейкхолдерів.
прозорості	передбачає відкритість інформації щодо освітньої діяльності, процедур забезпечення якості, критеріїв оцінювання, результатів акредитації та прийняття управлінських рішень
підзвітності	означає відповідальність закладу вищої освіти та всіх учасників освітнього процесу за результати своєї діяльності перед державою, суспільством, здобувачами освіти, роботодавцями та іншими заінтересованими сторонами
постійного вдосконалення	передбачає систематичне оновлення освітніх програм, методів навчання, управлінських процесів і механізмів забезпечення якості на основі результатів моніторингу, самооцінювання та врахування кращих національних і міжнародних практик

Серед представлених в механізмі груп принципів, акцент робимо на застосуванні принципів багаторівневого управління, зокрема: субсидіарності, координації, розподілу відповідальності та інституційної взаємодії.

Наступною, відмінною від існуючих, рис підходу до побудови механізму є використання широкого кола інструментів управління, які слід використовувати суб'єктами управління на різних рівнях. Нами виділено такі групи інструментів: нормативно правові, стратегічні, організаційні, економічні, кадрові, цифрові, інструменти забезпечення якості та міжнародної інтеграції. Характеристика запропонованих інструментів подана в табл.3.6

Таблиця 3.6 – Інструменти та їх застосування в запропонованому механізмі

Група інструментів	Характеристика
Нормативно-правові	стандарти вищої освіти, професійні стандарти, ліцензування, акредитація освітніх програм, внутрішні положення ЗВО
Стратегічні	Форсайт дослідження, стратегії розвитку ЗВО, стратегії інтернаціоналізації, дорожні карти розвитку освітніх програм, стратегічне планування
Організаційні	Компетентнісний підхід, дуальна освіта, індивідуальні освітні траєкторії, мікрокваліфікації, сертифікаційні програми, партнерства університетів із бізнесом, міжнародні консорціуми, центри розвитку компетентностей, мережеве партнерство, міжнародні консорціуми
Економічні	бюджетне фінансування, гранти, міжнародні проєкти, стипендіальні програми, фінансування за результатами діяльності
Кадрові	підвищення кваліфікації НПП, академічна мобільність викладачів, стажування, залучення фахівців практиків
Інформаційно-аналітичні	моніторинг ринку праці, освітня аналітика, рейтинги ЗВО, інформаційні системи управління
Цифрові	LMS-платформи, цифрові освітні платформи, штучний інтелект, електронний документообіг, цифрові портфоліо
Інструменти забезпечення якості	внутрішня система забезпечення якості, КРІ, опитування роботодавців і студентів, бенчмаркінг, аудит освітніх програм
Міжнародної інтеграції	академічна мобільність, міжнародна акредитація, спільні освітні програми, міжнародні стажування, подвійні дипломи

Джерело: складено автором

В реалізації механізму акцент робимо на організаційно-економічних інструментах. На нашу думку, запропоновані організаційні інструменти забезпечать побудову освітнього процесу на засадах компетентнісного підходу, спрямованого на формування професійних, управлінських, цифрових та компетентностей для сталого розвитку, необхідних сучасним менеджерам. А економічні інструменти забезпечать фінансування. Зупинимось більш детально на компетентностях, виходячи із глобальних Цілей сталого розвитку (рис.3.17).



Рисунок 3.17 - Глобальні Цілей сталого розвитку

Вища освіта визначена ключовим чинником досягнення ЦСР (зокрема ЦСР 4 – «Якісна освіта»). Підготовка менеджерів узгоджується з такими ЦСР:

ЦСР 4 – якісна освіта;

ЦСР 8 – гідна праця та економічне зростання;

ЦСР 9 – інновації та інфраструктура;

ЦСР 12 – відповідальне споживання ;

ЦСР 13 – боротьба із змінами клімату.

Компетентністний підхід у підготовці здобувачів надає широкі можливості майбутнім фахівцям інтегрувати аспекти сталості в усі сектори економіки. Організація навчального процесу, навчальні курси передбачають інформування

здобувачів про основні проблеми сталого розвитку, формування їх світогляду на засадах сталості, переорієнтацію навчання з передачі знань на встановлення діалогу, орієнтацію на практичне вирішення місцевих, національних і глобальних проблем.

Змістовими особливостями підготовки професійних менеджерів є інтеграція аспектів сталості: екологічної, соціальної та економічної. Екологічний аспект полягає у формуванні необхідного рівня екологічної компетентності громадян: засвоєння системи екологічних знань та формування умінь і навичок екологічної діяльності, що є тісно пов'язаною з екологічною свідомістю, екологічним мисленням та екологічними цінностями. Соціальний аспект полягає в розкритті умов життєдіяльності людей та особливостей їхньої взаємодії в контексті досягнення сталого розвитку. Економічний аспект пов'язаний з розкриттям питань щодо сталих суспільно-виробничих відносин та сталого господарського життя, у тому числі й індивідуальної господарської діяльності.

Ми ознайомились із European Green Deal [212]. В контексті досліджуваної тематики актуальним є пізнання європейської компетенції сталого розвитку та використання в Україні для здобувачів різних рівнів освіти (рис.3.18).

Результатом реалізації запропонованого механізму є підготовка менеджера – агента змін, адже саме менеджери виступають провідниками трансформацій в економіці. Глобальні орієнтири та компетентності менеджера агента змін представлено в табл. 3.7.

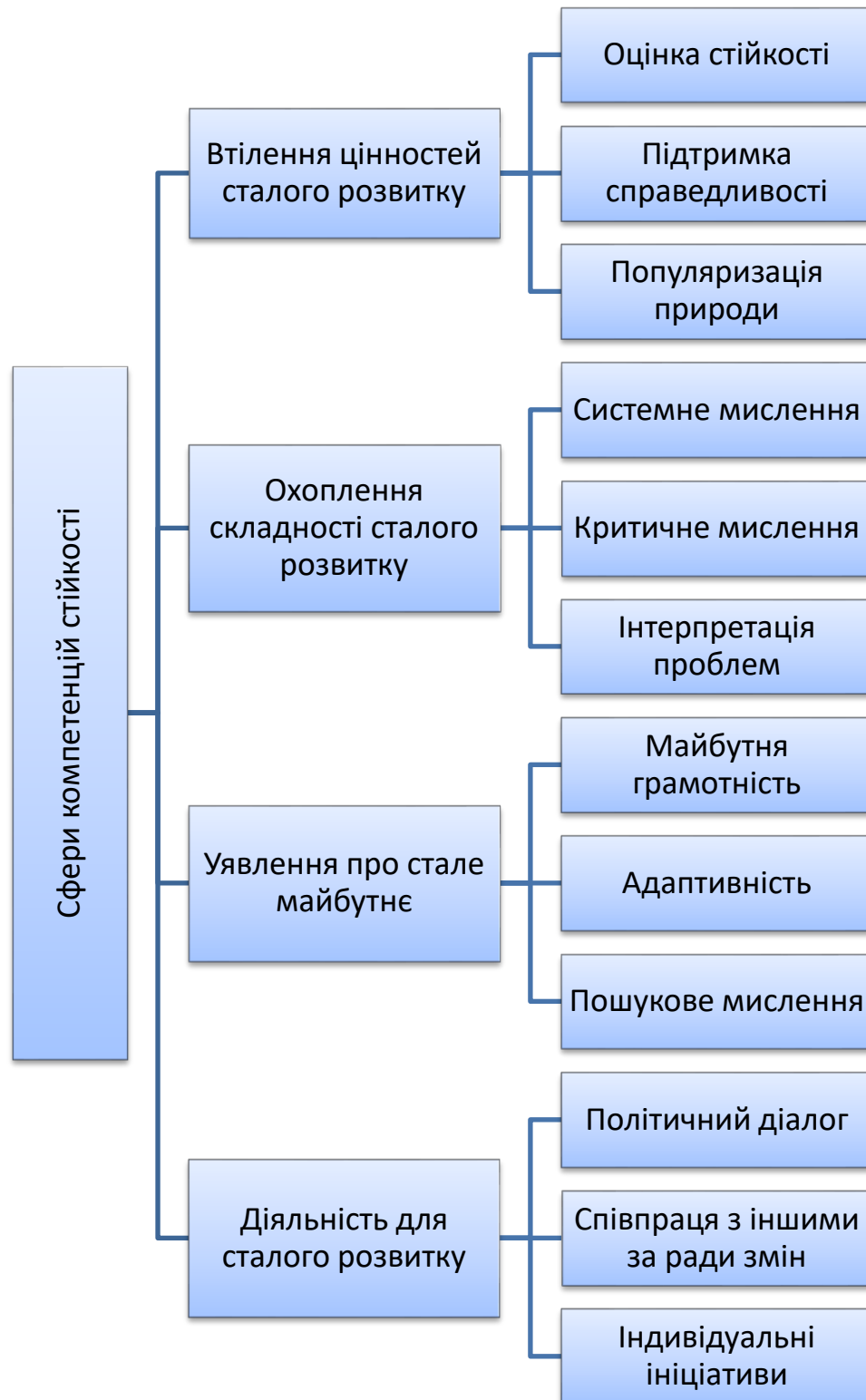


Рисунок 3.18 – Європейські компетенції сталого розвитку

Джерело: складено на основі [213]

Деталізація таких компетенцій відображена у нашій праці [214].

Таблиця 3.7 – Глобальні орієнтири та компетентності менеджера

Глобальний орієнтир	Відповідна компетентність менеджера
Сталий розвиток	стратегічне управління з урахуванням ESG-принципів
Інклюзивність	етичне лідерство, соціальна відповідальність
Інноваційність	цифрове та інноваційне мислення
Глобальне партнерство	міжкультурна комунікація

Очевидно, випускники мали б володіти глобальною компетенцією, яка б дозволила людям з різним культурним походженням ефективно працювати разом. І тут важливим є: включення міжнародного аспекту в освітні програми різних рівнів; орієнтація в освітній траєкторії на розвиток культурної та духовної особистості, яка поважає культурну різноманітність; формування у здобувачів здатності до навчання впродовж всього життя. Це вказує на те, що формування глобальної компетентності студентів є однією з ключових функцій сучасної вищої освіти. Компетенції, які слід формувати професійним менеджерам представлено на рис. 3.19.



Рисунок 3.19 – Компетенції обумовлені глобалізацією

Ми робимо акцент на соціокультурному компоненті комунікативної компетентності та залученні студентів до діалогу культур. Виділяємо *професійну соціокультурну компетентність*. Вона включає культурні, міжкультурні та соціолінгвістичні знання, які мають велике значення та цінність для представників багатьох професій, і таким чином визначає їхню здатність адекватно засвоювати інформацію в будь-якому контексті, включаючи професійно значущий. Якщо культурні та міжкультурні знання здобувачі опанують на професійних дисциплінах (до прикладу, міжнародна економіка, зовнішньо економічна діяльність тощо), то соціолінгвістичні знання можна одержати виключно вивчаючи іноземну мову (англійську, німецьку тощо).

Це дасть змогу здобувачам набути навичок порівняльного мислення, забезпечить зміну сприйняття світу, навичок вибору способів взаємодії з навколишнім світом.

Розвиток глобальної компетентності у студентів можна досягнути за рахунок:

- пошуку мотивів до опанування іноземної мови;
- формування позитивних поглядів у здобувачів до інтернаціоналізації
- широкого залучення студентів до міжнародних заходів (конференції, симпозіуми, проєкти тощо) [146].

Однією з найважливіших складових запропонованого механізму управління професійною підготовкою менеджерів є здійснення систематичного моніторингу його результативності. Це сприятиме своєчасному отриманню об'єктивної інформації про результати функціонування механізму, забезпечить можливість оперативного коригування його складових та адаптації управлінських рішень відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища з метою досягнення визначених стратегічних цілей.

Реалізація такого механізму сприятиме підвищенню адаптивності управління системою професійної підготовки менеджерів до глобальних

викликів, забезпеченню її конкурентоспроможності та формуванню управлінських компетентностей, що відповідають сучасним глобалізаційним вимогам.

Висновок до розділу 3

Розділ спрямований на моделювання та удосконалення системи управління професійною підготовкою менеджерів в умовах глобалізації. Зроблені наступні висновки

1. Здійснено оцінку факторів впливу на підготовку фахівців менеджерів через результати опитування. У дослідженні прийняли участь студенти різних освітньо-кваліфікаційних рівнів, науково-педагогічні працівники та представники бізнесу. Для оцінки взято до уваги такі фактори: рівень фінансування освіти, доступність освіти, рейтинг університету і його віддаленість від місця проживання, різноманітність освітніх програм, співпраця з стейкхолдерами, акредитованість освітніх програм. Виявлено «когнітивний розрив» між академічним та підприємницьким секторами: якщо для НПП фінансове забезпечення є базовою детермінантою якості (4,33 бали), то для бізнесу рівень фінансування має вторинне значення (3,00 бали) порівняно з актуальністю освітнього контенту (4,66 бали). Встановлено пріоритетність акредитаційної складової як інструменту мінімізації ризиків для вступників.

2. Здійснено оцінку інституційних чинників підготовки фахівців. привабливості спеціальності за рахунок семи ключових факторів. Виявленні розбіжностей у сприйнятті освітніх та ринкових параметрів різними категоріями стейкхолдерів. Встановлено, що лідерство спеціальності «Менеджмент» базується на синергії високих очікувань ринку (бізнесу) та універсальності компетенцій, хоча академічна спільнота (НПП) вказує на необхідність посилення фінансування та змістовного оновлення програм для підтримки цього статусу.

3. Проведений SWOT-аналіз конкурентоспроможності спеціальності «Менеджмент» вказав на наступні можливості розвитку системи управління

професійною підготовкою менеджерів: розвиток дуальної освіти через поглиблення співпраці закладів вищої освіти з бізнесом та іншими стейкхолдерами; формування у здобувачів нових професійних і міждисциплінарних компетентностей, що відповідають потребам глобалізованого ринку праці; використання різноманітних форматів навчання (змішаного, дистанційного, проєктного, практикоорієнтованого); залучення експертного консалтингу та практиків галузі до освітнього процесу; позитивне сприйняття здобувачами перспектив професійної реалізації.

4. Розроблено вдосконалений механізм системи управління професійною підготовкою менеджерів в умовах глобалізації, який враховує стратегічні орієнтири підготовки фахівців, включає багаторівневу систему управління (де рішення формуються та реалізуються на різних рівнях), передбачає врахування принципів та широких інструментів управління, результатом реалізації механізму є підготовка менеджера як агента змін з обов'язковим моніторингом ефективності управління.

5. В реалізації механізму акцент зроблено на організаційно-економічних інструментах. Окреслено сутність таких інструментів, які забезпечать побудову освітнього процесу на засадах компетентнісного підходу, спрямованого на формування професійних, управлінських, цифрових та компетентностей для сталого розвитку, необхідних сучасним менеджерам. Компетентнісний підхід нами конкретизується із врахуванням Глобальних цілей сталого розвитку, Європейських компетенцій сталого розвитку та набуття професійних соціокультурних компетентностей.

Результати досліджень, представлені у даному розділі, опубліковані у працях автора [207, 208, 214] переліку використаних джерел.

ВИСНОВКИ

Проведені у дисертаційній роботі дослідження дали змогу зробити висновки та сформулювати пропозиції теоретичного та науково-практичного спрямування щодо розв'язання наукового завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретичних та науково-методичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення управління системою підготовки професійних менеджерів в умовах глобалізації.

1. Теоретично узагальнено сутність глобалізації як закономірного процесу розвитку сучасного суспільства та обґрунтовано особливості її впливу на систему професійної підготовки менеджерів. Встановлено, що глобалізація зумовлює трансформацію вимог до управлінської освіти через інтернаціоналізацію освітнього простору, гармонізацію освітніх стандартів, посилення компетентнісної спрямованості підготовки, цифровізацію освітнього процесу та зростання вимог глобального ринку праці. Доведено, що інтеграція України до Європейського простору вищої освіти, насамперед через реалізацію положень Болонського процесу, стала визначальним чинником модернізації системи професійної підготовки менеджерів. Досліджено зарубіжний досвід підготовки професійних менеджерів.

2. Узагальнено еволюцію управлінської освіти та встановлено основні етапи її розвитку, що дозволило визначити закономірності трансформації наукових підходів до управління системою професійної підготовки менеджерів. Обґрунтовано, що сучасний етап розвитку управлінської освіти характеризується переходом від знаннєвої моделі підготовки до компетентнісно орієнтованої, яка інтегрує системний, процесний, компетентнісний та адаптивний підходи і забезпечує формування професійних компетентностей, необхідних для ефективної діяльності менеджерів у глобалізованому середовищі.

3. Узагальнення теоретичних положень щодо управління професійною підготовкою менеджерів в умовах глобалізації дало змогу відобразити

структурну інтерпретацію системи управління підготовкою таких фахівців через взаємодії керуючої та керованої підсистем. Набула подальшого розвитку змістовна характеристика системи підготовки професійних менеджерів шляхом уточнення трактування поняття «система підготовки професійних менеджерів в умовах глобалізації», яку розглядаємо як багаторівневу адаптивну систему взаємодії суб'єктів управління, що забезпечує узгодження їхніх стратегічних пріоритетів, інтеграцію міжнародних стандартів, компетентнісного підходу та принципів сталого розвитку з метою формування конкурентоспроможного менеджера, здатного ефективно діяти в умовах глобальних трансформацій.

4. Встановлено, що сучасний стан системи управління підготовкою професійних менеджерів в Україні формується під впливом комплексу соціально-економічних, інституційних і глобалізаційних чинників, серед яких ключове значення мають рівень ВВП, фінансування освіти, розвиток малого і середнього підприємництва, тенденції ринку праці, доступність освіти та суспільне сприйняття професії менеджера. Доведено, що взаємодія зазначених чинників формує попит на управлінські кадри та визначає напрями трансформації системи їх професійної підготовки в умовах глобалізації.

5. За результатами діагностики сучасного стану освітнього середовища виявлено основні тенденції розвитку системи підготовки професійних менеджерів, які проявляються у зростанні сектору фахової передвищої освіти, скороченні мережі закладів вищої освіти, структурних змінах кадрового забезпечення, високому рівні зношеності матеріально-технічної бази та негативному впливі воєнних дій на освітню інфраструктуру. Водночас встановлено посилення процесів інтернаціоналізації, активізацію міжнародної академічної мобільності, розвиток системи забезпечення якості освіти та зростання ролі інституційних механізмів управління. Виявлено, що спеціальність «Менеджмент» характеризується стабільно високою популярністю серед абітурієнтів.

6. За результатами економетричного моделювання та оцінювання інституційних чинників визначено ключові фактори, що впливають на

ефективність професійної підготовки менеджерів, виявлено відмінності у сприйнятті пріоритетів розвитку системи різними групами стейкхолдерів та обґрунтовано напрями її подальшого вдосконалення. На основі результатів SWOT-аналізу визначено стратегічні можливості удосконалення системи професійної підготовки менеджерів, що передбачають поглиблення співпраці закладів вищої освіти з бізнесом, розвиток дуальної освіти, розширення міжнародного партнерства, оновлення змісту освітніх програм та впровадження сучасних освітніх технологій.

7. Розроблено удосконалений механізм управління системою професійної підготовки менеджерів в умовах глобалізації, який, на відміну від існуючих, інтегрує стратегічні орієнтири розвитку управлінської освіти, передбачає багаторівневу систему управління із взаємоузгодженою реалізацією управлінських рішень на глобальному, наднаціональному, національному, інституційному рівнях і рівні освітньої програми, ґрунтується на сукупності взаємопов'язаних принципів та інструментів управління, а також містить систему моніторингу та зворотного зв'язку, що забезпечує своєчасне оцінювання ефективності управлінських рішень і їх адаптацію до змін зовнішнього середовища. Реалізація механізму сприяє підготовці конкурентоспроможного менеджера як агента змін, здатного ефективно діяти в умовах глобальних трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нартова І., Коломієць Є. Глобалізація та її вплив на розвиток світового виробництва. / Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 48.
2. Узбек К. Антична математика і становлення системних підвалин філософського раціоналізму: дис. ... д-ра філософії : 09.00.09. Київ, 2005.
3. Геракліт: Філософ. енциклопед. слов. / ред. В. І. Шинкарук. Київ : Ін-т філософії ім. Григорія Сковороди НАН України: Абрис, 2002. 742 с.
4. Конфуцій: Філософ. енциклопед. слов. / ред. В. І. Шинкарук. Київ : Ін-т філософії ім. Григорія Сковороди НАН України: Абрис, 2002. 742 с.
5. Лао-Цзи (Лі Ер). Да де цзін; «Українське Дао – Вчення про істину та благодать» / пер. з кит. В. Дідик. Акад. Експрес, 2013. 48 с.
6. Тома Аквінський. Коментарі до Арістотелевої «Політики» / пер. з латина О. Кислюк. 2-ге вид. Київ: Основи, 2003. 796 с
7. Луцевська О. Про Христофора Колумба, Джона Ньюбері, Чарльза Дарвіна, Дніпрову Чайку, Перл Сайденстрікер. Київ : Грані-Т, 2010.
8. Levitt T. The globalization of markets. *Marketing: critical perspectives on Business and Management*. 2001. No. 39. P. 445.
9. Robertson R. Globalization: Social Theory and Global Culture. London: Sage, 1992.
10. Robertson R., Featherstone M., Lash S. Glocalization: time – space and homogeneity – heterogeneity. London: Sage, 1995.
11. Castells M. The information age: economy, society and culture. Oxford: Basil Blackwell, 1996
12. Ohmae K. The End of the Nation State / Kenichi Ohmae. – New York: Free Press, 1995
13. Гіденс Е. Нестримний світ: як глобалізація перетворює наше життя / пер. Н. Поліщук. Київ : Альтерпрес, 2004. 100 с.
14. Held D., McGrew A. Globalization theory: approaches and controversies. Cambridge, UK Malden, Massachusetts: Polity Press, 2007.

15. Badie B. Rethinking International relations. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2020. 160 p.
16. Waters M. Globalization. – L.; N.Y.: Routledge, 1996. – XIV, 185 p.
17. Beck U. Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus – Antworten auf Globalisierung. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1997. 267 p.
18. Boulding E. Building a global civic culture: Education for an interdependent world / E. Boulding. – Syracuse, NJ: Syracuse University Press. 2010. – 348 p
19. Robertson R., Khondker H. Discourses of globalization: preliminary considerations// International Sociology. - L., 1998. - Vol. 13, n 1. - P. 25-40
20. Therborn G. Globalization and inequality: Issues of conceptualization and of Explanation. Social Welt. 2001. Vol. 4, no. 33.
21. Юськів Б. Глобалізація і трудова міграція в Європі : монографія. Рівне : Вид. О. М. Зень, 2009. 476 с.
22. Waters M. Globalization. New York: Routledge, 2001. 247 p.
23. Peccei A. One Hundred Pages for the Future Reflections of the President of the Club of Rome. Oxford: Elsevier Science, 2016. 208 p.
24. Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, Jørgen Randers. Beyond the Limits Confronting Global Collapse, Envisioning a Sustainable Future. New York: Chelsea Green Publishing Company, 1992. 300 p.
25. Rizvi F. Debating globalization and education after September 11 / F. Rizvi Comparative Education. – 2004. – № 40 (2). – P. 157–171.
26. Chase-Dunn C., Babones S. Routledge Handbook of World-systems Analysis. New York: Routledge, 2012. 535 p.
27. Nye J. Understanding international conflicts an introduction to theory and history. New York: Pearson Longman, 2009. 302 p.
28. Beck U. What Is Globalization?. Malden, USA : Polity Press, 2018. 192 p.
29. Meyer J. Globalization. sources and effects on national states and societies. International sociology. 2000. Vol. 15, no. 2. P. 233–248.

30. Bartelson J. Three concepts of globalizations. *International sociology*. 2000. Vol. 2, no. 15. P. 180–196.
31. Bikson T., Law A. *Global preparedness and human resources*. Santa Monica: Rand, 1996. 200 p.
32. Marginson S. After globalization: emerging politics of education. *Journal of education policy*. 1999. Vol. 14, no. 1. P. 19–31.
33. Stiglitz J. Towards a new paradigm for development: strategies, policies and processes. Prebisch Lecture for UNCTAD. 1998.
34. Fischer S. Globalization and its challenges. *The American economic review*. 2003. Vol. 39, no. 2. P. 1–30.
35. Apple M. Between neoliberalism and neoconservatism; Education and conservatism in a global context. *Globalization and education: critical perspectives*. 2000. P. 57–77.
36. Burbules N. Globalization and education: an introduction. *Globalization and education: critical perspectives*. 2000. P. 1–26.
37. Scott P. Globalisation and higher education: challenges for the 21st century. *Journal of studies in international education*. 2000. Vol. 4, no. 1. P. 3–10. URL: <https://doi.org/10.1177/102831530000400102> (date of access: 16.05.2024).
38. Zgaga P., Brennan J., Teichler U. *The Globalisation Challenge for European Higher Education Convergence and Diversity, Centres and Peripheries*. Oxford: Peter Lang Edition, 2013. 389 p.
39. The European Higher Education Area. Joint Declaration of the European Ministers of Education (Bologna Declaration). Bologna, Italy, 19 June 1999. URL: http://www.ehea.info/Uploads/about/BOLOGNA_DECLARATION1.pdf.
40. The European Higher Education Area. Joint Declaration of the European Ministers of Education (Bologna Declaration). Bologna, Italy, 19 June 1999. URL: http://www.ehea.info/Uploads/about/BOLOGNA_DECLARATION1.pdf
41. Harmonization of the architecture of the European higher education system (Sorbonne Declaration). Paris. Sorbonne. 25 May 1998. URL: http://www.ehea.info/Uploads/Declarations/SORBONNE_DECLARATION1.pdf.

42. Convention on the Recognition of Qualifications concerning Higher Education in the European Region the European Treaty Series. № 165. Council of Europe – UNESCO Joint convention. Lisbon, 11 April 1997. URL: <http://conventions.coe.int/Treaty/Commun/QueVoulezVous.asp?NT=165&CL=ENG>

43. Тихомирова Є. Паблік рилейшнз у глобалізованому світі. Київ : Наша культура і наука, 2004. 489 с.

44. Spencer H. Social Statics: Or, the Conditions Essential to Human Happiness Specified, and the First of Them Developed. London, Skinner Street, Angel Court : G. Woodfall and Son. Printers, 1851. 476 p.

45. Taylor W. The Principles of Scientific Management, New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers Publishers, 1911, P.144.

46. Fayol, Henri. Administration industrielle et générale / Paris. — Dunod et Pinat. — 1917. — 174 p.

47. Weber M. The Theory of Social and Economic Organizations / M. Weber; ed. A.M. Henderson and T. Parsons. – N.Y.: Free Press, 1947. – 436 p.

48. Друкер П. Ф. Як управляти собою / пер. з англ. Г. Прудка. Київ : Книголав, 2008. 72 с.

49. Друкер П. Ефективний керівник. Київ : MagneticOne Academy, 2016. 8 с.

50. Drucker P. The Practice of Management. New York: Harper & Brothers, 1954. 404 p.

51. Drucker School of Management - Claremont Graduate University. Claremont Graduate University. URL: <https://www.cgu.edu/school/drucker-school-of-management/> (date of access: 07.07.2024).

52. Craven A. Drucker's legacy: an interview with Joseph A. Maciariello. <https://www.emeraldgrouppublishing.com/>. URL: <https://bobmorris.biz/drucker's-legacy-an-interview-with-joseph-maciariello>.

53. Ansoff I., McDonnell E. Implanting Strategic Management. New York: Prentice Hall, 1990. 520 p.

54. Herbert A. Simon. *Administrative Behavior*, 4th Edition. London: Free Press, 2013. 384 p.
55. Porter, M.E. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review*, January 2008, pp. 79–93.
56. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Management? It's not what you think!*. Oxford: Pearson Education, 2013. 144 p.
57. Mintzberg H. *Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. Broadway (Oakland): Berrett-Koehler, 2005. 404 p.
58. Gulick L., Urwick L., Eds. *Papers on the Science of Administration*. London.: Routledge, 2012. 203 p.
59. Urwick L. *Notes on the theory of organization*. New York: American Management Association., 1952. 239 p.
60. Koontz H., O'Donnell C. *Principles of management: an analysis of managerial functions*. New York: McGraw-Hill, 1972. 637 p.
61. Miner R. *Organizational Behavior. Foundations, theories and analysis*. Oxford: Oxford University press, 2002. 888 p.
62. Follett M. *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*. London: Pitman., 1940. 331 p.
63. Kotler P. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice Hall, 1997. 798 p.
64. Koontz H. *Management*. 9th ed. New York, USA: McGraw Hill Inc., 1988. 685 p.
65. Hitt M., Middlemist D., Mathis R. *Effective Management*. New York, USA: West Publishing Company, 1979. 501 p.
66. Haque A., Aydin E., Uysal E. A comparison of effectiveness of global leaders and domestic leaders in electronic retail industry. *Global Journal of Management and Business Research (G)*. 2017. Vol. 17, no. 3. P. 11–20.
67. Robbins S., Coulter M. 11th ed. New Jersey, USA: Prentice Hall., 2012. 671 p.

68. Sridhar M. Schools of Management Thought.
<https://www.researchgate.net/>. URL:
https://www.researchgate.net/publication/224952289_Schools_of_Management_Thought.

69. Ng I., Maull R., Yip N. Outcome-based contracts as a driver for systems thinking and service- dominant logic in service science: evidence from the defense industry. *European management journal*. 2009. No. 27. P. 377–387.

70. Barile S., Polese F. Linking the viable system and many-to-many network approaches to service-dominant logic and service science. *Journal of quality and service science*. 2010. Vol. 2, no. 1.

71. Nonaka I., Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995. 284 p.

72. Grant R., Shani R., Krishnan R. TQM's challenge to management theory and practice. *Sloan Management Review*. 1994. Winter. P. 25–35.

73. Alter S. Service system fundamentals: work system, value chain and life cycle. *IBM System Journal*. 2008. Vol. 47, no. 1. P. 71–85.

74. Mele C., Pels J., Polese F. A brief review of systems theories and their managerial applications. *Service Science*. 2010. Vol. 2, no. 1/2. P. 126–135.

75. Fiedler F. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967. 308 p.

76. Islam J., Hu H. A review of literature on contingency theory in managerial accounting. *African Journal of Business Management*. 2012. Vol. 6, no. 15. P. 5159–5164.

77. Luthans F., Stewart T. A General Contingency Theory of Management. *The Academy of Management Review*. 1977. Vol. 2, no. 2. P. 181–195.

78. Hersey P., Blanchard K. Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*. 1969. Vol. 23, no. 5. P. 26–34.

79. Maslow A. *A Theory of Human Motivation*. New York: Start Publishing LLC, 2013. 34 p.

80. McGregor D. The human side of enterprise. New York, USA: McGraw-Hill Book Company., 1960. 246 p.
81. Theory of Organizational Humanism by Jane Doucet. <https://bizfluent.com>. URL: <https://bizfluent.com/info-8710096-theory-organizational-humanism.html> (date of access: 05.11.2024).
82. Luthans F., Stewart T. A general contingency theory of management. The Academy of Management Review. 1977. Vol. 2, no. 2. P. 181–195.
83. Koontz H. Management. 9th ed. New York, USA: McGraw Hill Inc., 1988. 685 p.
84. Lee B., Cassell C. Challenges and controversies in management research. New York, USA: Routledge, 2012. 462 p.
85. Балудянський Михайло Андрійович. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Балудянський_Михайло_Андрійович (дата звернення: 30.09.2024).
86. Хрідочкін А. Суспільно-політичні погляди В.Н.Каразіна.: дис.... канд. іст. наук: 07.00.01. Дніпропетровськ, 2002.
87. Самборський Андрій Опанасович. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Самборський_Андрій_Опанасович (дата звернення: 30.09.2024).
88. Тома Л. Володимир Вернадський. Харків : Folio, 2020. 128 с.
89. Небрат В., Геец В. М. І. Туган-Барановський вчений, громадянин, державотворець. До 150-річчя від дня народження. Київ : Наук. думка, 2015. 361 с.
90. Пшинка Г. Роль наукової спадщини Ф. Дунаєвського в розвитку менеджменту в Україні. Міжнародний науковий журнал, 2016, 5 (3): 23-29.
91. Кафедра менеджменту ФММ: шлях до успіху https://kpi.ua/en/2021-kp10-fmm?utm_source=chatgpt.com
92. Львівський торговельно-економічний університет https://www.lute.lviv.ua/structure/faculties/faculty-of-commodity-management-and-servising/the-department-of-management/history/?L=2&utm_source=chatgpt.com

93. Штепа О. Підготовка конкурентоздатних управлінських кадрів в умовах запровадження європейських стандартів вищої освіти в Україні. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені ВО Сухомлинського. Економічні науки, 2015, № 1. С. 134-137.

94. Олійник В. Феномен формування управлінської еліти у парадигмі неперервної освіти: Про управлінську еліту взагалі та про формування управлінської еліти зокрема. Теорія і практика управління соціальними системами. 2013. №2. С. 114-119.

95. Корнєшук В. В. Моделювання в системі підготовки професійно надійного спеціаліста: теоретичний аспект / В. В. Корнєшук // Гуманітар. вісн. Переяслав-Хмельн. держ. пед. ун-ту ім. Г. Сковороди : наук.-теорет. зб. – Переяслав-Хмельницький, 2008. – Вип. 14. – С. 14–16

96. Баскаков, А.Я., 2002. Методология научного познания. К.:МАУП. с. 106

97. Піч В.М., 2002. Соціологія: терміни, поняття, персоналії: навчальний словник-довідник. К.: Каравела, Львів: Новий Світ. с. 227.

98. Пономарьов О. С Моделювання діяльності фахівця : навч.-метод. посібник / О. С. Пономарьов, Н. В. Серєда, М. К. Чеботарьов. – Харків : НТУ «ХП», 2015. – 58 с.

99. ЗАКОН УКРАЇНИ Про освіту. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 05.11.2024).

100. Національна рамка кваліфікацій. <https://mon.gov.ua/>. URL: <http://surl.li/hgzejk> (дата звернення: 05.11.2024).

101. Закон України «Про вищу освіту» <https://mon.gov.ua/>. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>(дата звернення: 04.11.2024).

102. Стандарт фахової передвищої освіти України за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньо-професійний ступінь: фаховий молодший бакалавр: затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 02.06.2021 р. № 697. Київ, 2021. 19 с.

103. Затверджені стандарти вищої освіти. <https://mon.gov.ua/>. URL: <http://surl.li/hdbpqd> (дата звернення: 04.11.2024)

104. Затверджені стандарти вищої освіти. <https://mon.gov.ua/>. URL: <http://surl.li/fxknfw> (дата звернення: 04.11.2024).

105. Затверджені стандарти вищої освіти. <https://mon.gov.ua/>. URL: <http://surl.li/ecgicc> (дата звернення: 04.11.2024).

106. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Стандарту вищої освіти України за спеціальністю 073 "Менеджмент" для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти» від 29.10.2018 р. № 1165.

107. Стандарт вищої освіти України за спеціальністю 073 «Менеджмент» для другого (магістерського) рівня вищої освіти: затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 10.07.2019 р. № 959. Київ, 2019. 22 с.

108. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 листоп. 2011 р. № 1341 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 25 черв. 2020 р. № 519). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п#Text> (дата звернення: 20.05.2024).

109. Стандарт вищої освіти України : третій (освітньо-науковий) рівень, галузь знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальність 073 «Менеджмент» : затв. та введ. в дію наказом Міністерства освіти і науки України від 20 трав. 2021 р. № 567. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vyshcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2021/05/21/073-Menedzhment-doktor.filosofiyi.21.05.pdf> (дата звернення: 20.05.2024).

110. Звіти про результати акредитації освітніх програм. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) : офіц. сайт. URL: <https://naqa.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2024).

111. History-About Us-Harvard Business School. <https://www.hbs.edu/>. URL: <https://www.hbs.edu/about/history> (date of access: 04.11.2024).

112. The tuck school of business - history. <https://www.tuck.dartmouth.edu>. URL: <https://www.tuck.dartmouth.edu/about/facts-and-figures/history> (date of access: 04.11.2024).
113. Workforce Innovation and Opportunity Act. <https://www.dol.gov>. URL: <https://www.dol.gov/agencies/eta/wioa> (date of access: 04.11.2024).
114. Wren D., Van Fleet D. History in Schools of Business. Academy of Management, Learning and Education. 2005. Vol. 1, no. 4. P. 44–56.
115. Aithal & Priti Jeevan, Strategic Rethinking of Management Education: Green MBA Model. International Journal of Management, IT and Engineering. Volume 6, Issue 1. Jan 2016.
116. The test of time: Historical perspectives on management education reform in the U.S. / E. O'Connor et al. The test of time: Historical perspectives on management education reform in the U.S. 2016. P. 52–64.
117. Williams A. The History of UK Business and Management Education. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited, 2010. 160 p.
118. Keeble S. The Ability to Manage a Study of British Management, 1890-1990. NY, USA: Manchester University Press, 1992. 169 p.
119. Locke R., Spender J. Confronting Managerialism: How the Business Elite and Their Schools Threw Our Lives Out of Balance. London, UK: Zed Books, 2011. 183 p.
120. Thomas H. Business schools and management research: A UK perspective. Journal of Management Development,. 2009. Vol. 8, no. 28. P. 660–667.
121. Wilson J. The Manchester experiment: A history of Manchester Business School 19665-1990. London: Paul Chapman, 1992. 146 p.
122. Tiratsoo N. The “Americanization” of management education in Britain. Journal of Management Inquiry. 2004. Vol. 2, no. 13. P. 118–126.
123. Tiratsoo N., Engwall L., Zamagni V. Management education in postwar Britain. Management education in historical perspective. NY, USA, 1998. P. 111–126.

124. Tomlinson J. The Politics of Decline Understanding Postwar Britain. NY, USA: Taylor & Francis, 2014. 132 p.
125. Larson M. Re-imagining management education in post-WWII Britain: Views from government and business. *Management & Organizational History*. 2020. Vol. 2, no. 15. P. 169–191.
126. Americanization and UK higher education: Towards a history of transatlantic influence on policy and practice / D. Smith et al. *Journal of Education Policy*. 2002. Vol. 4, no. 17. P. 443–461.
127. Tiratsoo N., Tomlinson J. The Conservatives and Industrial Efficiency, 1951-1964 Thirteen Wasted Years?. London, UK: Taylor & Francis, 1998. 224 p.
128. Barnes W. Managerial Catalyst The Story of London Business School, 1964 to 1989. London, UK : Paul Chapman for London Business School, 1989. 182 p.
129. Wilson J., Thomson A. The Making of Modern Management British Management in Historical Perspective. NY, USA : OUP Oxford, 2006. 320 p.
130. Barr N. Shaping higher education: 50 years after Robbins. London, UK : LSE, 2014. 215 p.
131. Mutch A. Business education in the UK polytechnic tradition: Uncovering alternative approaches through historical investigation. *Academy of Management Learning & Education*. 2021. Vol. 3, no. 20. P. 407–422.
132. Critical voices in management education in the UK / L. Perriton et al. *The Routledge companion to reinventing management education*. London, UK, 2016. P. 93–106.
133. Особливості шкільної та університетської освіти в Бельгії: правила подачі до навчальних закладів. <https://visitworld.today>. URL: <https://visitworld.today/uk/blog/780/features-of-school-and-university-education-in-belgium-rules-for-applying> (дата звернення: 02.11.2024).
134. Education in Ireland. <https://www.educationinireland.com/>. URL: <https://www.educationinireland.com/en/What-can-I-study/> (date of access: 01.11.2024).

135. Сисоєва С., Кристопчук Т. Освітні системи країн Європейського Союзу: загальна характеристика : навч. посіб. Рівне : Овід, 2012. 352 с.
136. Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes. <https://www.educacionfpydeportes.gob>. URL: <https://www.educacionfpydeportes.gob>. (date of access: 15.09.2024).
137. Ministero dell'Istruzione e del Merito. <https://www.mim.gov.it>. URL: <https://www.mim.gov.it/web/guest/sistema-educativo-di-istruzione-e-formazione> (date of access: 02.09.2024).
138. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung. <https://www.bmbwf.gv.at/>. URL: <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/HS-Uni.html>.
139. Studying in Denmark. <https://denmark.dk/>. URL: <https://denmark.dk/studying-in-denmark> (date of access: 11.08.2024).
140. Oba J. Higher Education in Japan - Incorporation of national universities and the development of private universities. <https://www.academia.edu>. URL: https://www.academia.edu/11157471/Higher_Education_in_Japan (date of access: 31.10.2024).
141. Fall A. Distinctive features of the Japanese education system. <https://www.academia.edu/>. URL: https://www.academia.edu/7049459/Distinctive_Features_of_the_Japanese_Education_System (date of access: 31.10.2024).
142. Моріта А. Зроблено в Японії; пер. з англ. М.: Прогрес, 1993. 413 с.
143. Kimu M., Yoshihara H. The virtual and real images of Business School, Nanzan University, the Center of Management Study. Working paper. 2003. No. 1103.
144. Kimu M. The current state and challenge of business school in Japan and United States of America, North, south, east and west. Wako University General Culture Center. 2015. P. 148.
148. Satria R., Shahbana E. B. The SWOT Analysis of Strengthening Character Education In Junior High School. Jurnal Iqra': Kajian Ilmu Pendidikan. 2020. Vol. 5, no. 2. P. 56–67. URL: <https://doi.org/10.25217/ji.v5i2.827>

149. Ali G., Buruga B. A., Habibu T. SWOT Analysis of Blended Learning in Public Universities of Uganda: A Case Study of Muni University. J. 2019. Vol. 2, no. 4. P. 410–429. URL: <https://doi.org/10.3390/j2040027>

150. Швардак М. SWOT-аналіз системи підготовки майбутніх керівників (менеджерів у системі освіти). Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. 2021. Т. 2, № 344. С. 119–133. URL: [https://doi.org/10.12958/2227-2844-2021-6\(344\)-2-119-133](https://doi.org/10.12958/2227-2844-2021-6(344)-2-119-133)

151. Ngan N. T. K. Factors Influencing Middle Administrative Manager Training and Development at Vietnam National University Ho Chi Minh City. VNU Journal of Science: Education Research. 2023. URL: <https://doi.org/10.25073/2588-1159/vnuer.484>

152. Райковська Г. Шляхи вдосконалення підготовки фахівців машинобудівної галузі. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2019. № 2. С. 111–116. <https://doi.org/10.31649/1997-9266-2019-143-2-111-116>.

153. Лінькова О. Якісна вища менеджерська освіта – умова ефективності економічних реформ в Україні. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). 2023. № 5. С. 23–27. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.5.23>

154. Соловійов А., Соловійов І. Проблеми підвищення рівня професійної підготовки менеджерів. Вісник ХДУ Серія Економічні науки. 2021. № 41. С. 60–64.

155. Василюшина О. Модель формування готовності майбутніх менеджерів організацій до управлінської діяльності. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : Зб. наук. пр. IX Міжнар. наук.-практ. конф, м. Вінниця, 22 жовт. 2021 р.

156. Самойлюк М., Акименко А. Українська економіка у 2024 році: спецвипуск Трекеру. Центр економічної стратегії. URL: https://ces.org.ua/ukrainian_economy_in_2024/.

157. Україна залишається стійкою. Світовий банк в Україні. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview#1>.

158. Education spending as a share of gross domestic product (GDP) in Europe in 2022. Statista. URL: https://www.statista.com/statistics/1073151/education-spending-in-eu-countries/?utm_source=chatgpt.com

159. World Bank Group. (n. d.). Government expenditure on education, total (% of GDP). Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator/SE.XPD.TOTL.GD.ZS>.

160. World Bank Group. (n. d.). Research and development expenditure (% of GDP). Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>.

161. World Bank Group. (n. d.). GDP per capita (current US\$). Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=PE>

162. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів у 2014-2023 роках. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm

163. "Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану" : Закон України від 15.03.2022 № 2120-IX. URL: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkovye-zakonodavstvo/zakoni-ukraini/77303.html>

164. Сервіс пошуку роботи №1 в Україні. URL: <https://www.work.ua/>.

165. Ваша нова робота, вакансії по всій Україні. URL: <https://ua.jooble.org/>

166. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/>

167. Білоус О. Офіційне безробіття в Україні впало до історичного мінімуму. РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/ofitsiyne-bezrobittya-ukrayini-vpalo-istorichnogo-1737368999.html>

168. Білоус О. Штати підприємств недоукомплектовані: кількість вакансій зростає до максимуму з початку війни. РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/shtati-pidpriemstv-nedoukomplektovani-kilkist-1731061357.html>

170. Інфляційний звіт. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiya-zalishatimetsya-pomirnoyu-a-ekonomika-nadali-vidnovlyuvatimetsya-u-20242026-rokah--inflyatsiyniy-zvit-nbu>
171. Як УВКБ ООН може допомогти?. УВКБ ООН Україна. URL: <https://www.unhcr.org/ua/>.
172. United Nations. URL: <https://www.un.org/en>.
173. Купновицька У. Країна, що вимирає. Чому через 30 років населення України значно скоротиться і постаріє. Фокус. URL: <https://focus.ua/uk/ukraine/485909-vymirayushaya-strana-pochemu-cherez-30-let-naselenie-ukrainy-znachitelno-sokratitsya-i-postareet>.
174. The Council of the EU and the European Council. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/>.
175. Токар В., Гбур З. Аналіз показників міграції населення: внутрішня та зовнішня. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. № 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-02-11>
176. Факти і цифри. МОМ в Україні. URL: <https://ukraine.iom.int/uk/dani-ta-resursy>.
177. Шостак К. Стало відомо, скільки українців мешкає в ЄС 2025 року: актуальні дані. ТСН. URL: <https://tsn.ua/svit/stalo-vidomo-skilki-ukrayinciv-meshkaye-v-yes-2025-roku-aktualni-dani-2785035.html>.
178. Рендюк Т. Вимушена міграція в надзвичайних умовах російсько-української війни та її негативні наслідки для генофонду України. Народна творчість та етнологія. 2022. Т. 3, № 395. С. 5–14.
179. Звіти і публікації. Глобальний сайт ЮНІСЕФ. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/reports>
180. <https://mon.gov.ua/osvita-2/vishcha-osvita-ta-osvita-doroslikh/strategiya-rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-na-2022-2032-roki>
181. <https://mon.gov.ua/tag/zno?tag=zno>
182. <https://testportal.gov.ua/normdokzno/>

183. <https://testportal.gov.ua/>
184. Єжова О. О. Формування ціннісного ставлення до здоров'я учнів професійно-технічних навчальних закладів: монографія / О. О. Єжова. – Суми: Вид-во «МакДен», 2011. – 412 с.
185. Братко М. В. Управління професійною підготовкою фахівців в умовах Університетського коледжу: теоретичний аспект / М. В. Братко // ScienceRise: Pedagogical Education. – 2016. – № 7 (3). – С. 9-16.
186. Басовський В. Н. Педагогічна освіта майбутніх учителів як система формування фахової компетентності: дис. д-ра пед. наук: 13.00.04. – Івано-Франківськ, 2011. – 513 с.
187. Буц Г. В. Формування креативної особистості майбутнього вчителя в умовах освітнього середовища вищого педагогічного навчального закладу: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. – Луганськ, 2006. – 243 с.
188. Морська Л. І. Педагогічні умови підготовки майбутніх учителів іноземних мов до використання інформаційних технологій у професійній діяльності. Нові технології навчання: наук.-метод. зб. / Кол. авт. К.: Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. 2007. Вип. 49. С. 80-85.
189. Державна служба статистики України. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
190. Гапон В.В., Барабаш О.А. Моніторинг показників матеріально-технічного забезпечення закладів вищої освіти Освітня аналітика України • 2021 • № 1 (12) с.39-54
191. Скільки коштує гуртожиток у 2025: ціни в університетах Києва, Львова та Харкова URL : <https://www.rbc.ua/rus/news/skilki-koshtue-gurtozhitok-2025-tsini-universitetah-1753704354.html>
192. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на листопад 2024 року https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf

193. Берлоус М. Стратегічне управління університетом в умовах змін. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів: тези доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції, 3-4 квітня 2024 року. м. Івано-Франківськ, ІФНТУНГ, 2024. С. 98-101 DOI: <https://doi.org/10.31471/ifntung-conf.2024.04.03>*

194. <https://naqa.gov.ua/>

195. Українські університети виграли понад 2400 нових проектів міжнародної мобільності в рамках програми ЄС Erasmus+ https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/ukrainian-universities-won-over-2-400-new-international-mobility-projects-within-eu%E2%80%99s-erasmus_en?utm_source=chatgpt.com

196. Міграція студентів до західних університетів: скільки українців виїхало між 2008 і 2023 роками — і куди. URL : https://voxukraine.org/en/student-migration-to-western-universities-how-many-ukrainians-left-between-2008-and-2023-and-w?utm_source=chatgpt.com

197. Виставка українських університетів в Азербайджані: презентація можливостей української вищої освіти для іноземних вступників https://mon.gov.ua/news/vystavka-ukrainskyi-universytetiv-v-azerbaidzhani-prezentatsiia-mozhlyvostei-ukrainskoi-vyshchoi-osvity-dlia-inozemnykh-vstupnykiv?utm_source=chatgpt.com&__cf_chl_tk=TREnlFCxQk0JnfrOK1rCHDY0jTJdH_4ACtOX9feoCnw-1770392642-1.0.1.1-wbPm55Y0N4.jJpV7FAwiagWvfs7zJAjU0NWDw4j6b5U

198. Чотири українські вищі навчальні заклади приєднуються до програми подвійного диплому з університетами Великої Британії https://www.president.gov.ua/en/news/chotiri-ukrayinskih-zakladi-vishoyi-osviti-priyednalisya-do-90257?utm_source=chatgpt.com

199. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/188-2025-%D0%BF#Text>

200. Кінаш І., Берлоус М. Проблеми інтеграції вищої освіти України у світовий простір. *Управління якістю в освіті та промисловості: досвід, проблеми та перспективи: тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної*

- конференції, 16–17 листопада 2023 року. м. Львів, “Львівська політехніка”. 2023. с.79-80. DOI: <https://doi.org/10.31471/lp-conf.2023.06>
201. Офіційний вебпортал. <https://zakon.rada.gov.ua/laws>
202. Національний ТУ «Дніпровська політехніка» — відповідність Часу <https://kc.nmu.org.ua/ua/>
203. Міністерство освіти і науки України. <https://mon.gov.ua/osvita>
204. Єдина електронна база з питань освіти. <https://info.edbo.gov.ua/>
205. Український форум якості освіти. <https://naqa.gov.ua/>
206. Освіта UA/ <https://osvita.ua/>
207. Кінаш І.П., Берлоус М.В. Основні соціально-економічні фактори впливу на підготовку професійних менеджерів *ВІСНИК Східноєвропейського університету економіки і менеджменту* 1 (31), 2024 с.150-161 DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1\(31\)-012](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1(31)-012)
208. Кінаш І., Берлоус М. Трансформація освіти для сталого розвитку. Міжнар.наук.-практ. конф., *Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва* Івано-Франківськ, 27-28 квітня 2023 р. Львів: Ви-ць Кошовий Б.-П.О., 2023 DOI: <https://doi.org/10.36059/koshevyi-2023-04-27>
209. The Future of Jobs Report (WEF 2020)
210. Global Megatrends shaping our future <https://hpmegatrends.com/global-megatrends-shaping-our-future-fc031781b7a5>
211. World Urbanization Prospects https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/urbanization/WUP2011_Report.pdf
212. European Green Deal. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
213. Bianchi, G., Pisiotis, U., Cabrera Giraldez, M. GreenComp – The European sustainability competence framework. Bacigalupo, M., Punie, Y.(editors), EUR 30955 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2022; ISBN 978-92-76-46485-3, doi:10.2760/13286, JRC128040.

214. Kinasz I, Berlous M., Ryszczuk A. Rola wykształcenia w kształtowaniu kompetencji zrównoważonego rozwoju. KONCEPCJA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W EKONOMII, FINANSACH I ZARZĄDZANIU: *Redakcja naukowa/Ryszard Kamiński. Poznań: 2023. C.150. c.409-431* ISBN 978-83-966799-7-0

ДОДАТКИ

Додаток А

Опис кваліфікаційних рівнів

Рівень	Знання	Уміння/навички	Комунікація	Відповідальність і автономія
5	Всебічні спеціалізовані емпіричні та теоретичні знання у сфері навчання та/або професійної діяльності, усвідомлення меж цих знань	- широкий спектр когнітивних та практичних умінь/навичок, необхідних для розв'язання складних задач у спеціалізованих сферах професійної діяльності та/або навчання; - знаходження творчих рішень або відповідей на чітко визначені конкретні та абстрактні проблеми на основі ідентифікації та застосування даних; - планування, аналіз, контроль та оцінювання власної роботи та роботи інших осіб у спеціалізованому контексті	- взаємодія з колегами, керівниками та клієнтами у питаннях, що стосуються розуміння, навичок та діяльності у професійній сфері та/або у сфері навчання; - донесення до широкого кола осіб (колеги, керівники, клієнти) власного розуміння, знань, суджень, досвіду, зокрема у сфері професійної діяльності	- організація та нагляд (управління) в контекстах професійної діяльності або навчання в умовах непередбачуваних змін; - покращання результатів власної діяльності і роботи інших; - здатність продовжувати навчання з деяким ступенем автономії
6	Концептуальні наукові та практичні знання, критичне осмислення теорій, принципів, методів і понять у сфері професійної діяльності та/або навчання	поглиблені когнітивні та практичні уміння/навички, майстерність та інноваційність на рівні, необхідному для розв'язання складних спеціалізованих задач і практичних проблем у сфері професійної діяльності або навчання	- донесення до фахівців і нефахівців інформації, ідей, проблем, рішень, власного досвіду та аргументації; - збір, інтерпретація та застосування даних; - спілкування з професійних питань, у тому числі іноземною мовою, усно та письмово	- управління складною технічною або професійною діяльністю чи проектами; - спроможність нести відповідальність за вироблення та ухвалення рішень у непередбачуваних робочих та/або навчальних контекстах; - формування суджень, що враховують соціальні, наукові та етичні аспекти; - організація та керівництво професійним розвитком осіб та груп; - здатність продовжувати навчання із значним ступенем автономії

7	Спеціалізовані концептуальні знання, що включають сучасні наукові здобутки у сфері професійної діяльності або галузі знань і є основою для оригінального мислення та проведення досліджень, критичне осмислення проблем у галузі та на межі галузей знань	- спеціалізовані уміння/навички розв'язання проблем, необхідні для проведення досліджень та/або провадження інноваційної діяльності з метою розвитку нових знань та процедур; - проведення досліджень та/або провадження інноваційної діяльності з метою розвитку нових знань та процедур; - проведення досліджень та/або провадження інноваційної діяльності з метою розвитку нових знань та процедур	зрозуміле і недвозначне донесення власних знань, висновків та аргументації до фахівців і нефаківців, зокрема до осіб, які навчаються	- управління робочими або навчальними процесами, які є складними, непередбачуваними та потребують нових стратегічних підходів; - відповідальність за внесок до професійних знань і практики та/або оцінювання результатів діяльності команд та колективів; - здатність продовжувати навчання з високим ступенем автономії
8	Концептуальні та методологічні знання в галузі чи на межі галузей знань або професійної діяльності	- спеціалізовані уміння/навички і методи, необхідні для розв'язання значущих проблем у сфері професійної діяльності, науки та/або інновацій, розширення та переосінки вже існуючих знань і професійної практики; - започаткування, планування, реалізація та коригування послідовного процесу ґрунтового наукового дослідження з дотриманням належної академічної доброчесності; - критичний аналіз, оцінка і синтез нових та комплексних ідей	- вільне спілкування з питань, що стосуються сфери наукових та експертних знань, з колегами, широкою науковою спільнотою, суспільством у цілому; - використання академічної української та іноземної мови у професійній діяльності та дослідженнях	- демонстрація значної авторитетності, інноваційності, високий ступінь самостійності, академічна та професійна доброчесність, постійна відданість розвитку нових ідей або процесів у передових контекстах професійної та наукової діяльності; - здатність до безперервного саморозвитку та самовдосконалення

Джерело:

Складено автором на основі НРК

Відсоток випускників сфера освіти: «бізнес, адміністрування та право» відносно усіх випускників за рівнем освіти **бакалавр**

Країна/Рік	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Австрія	16,29	21,85	21,74	22,14	20,50	20,03
Бельгія	21,73	21,92	23,03	22,90	22,87	22,79
Канада	23,72	23,71	21,86	21,96	22,21	22,04
Чехія	21,57	20,96	19,66	19,60	19,43	20,25
Данія	20,34	22,32	22,02	22,93	22,15	21,97
Естонія	23,55	22,71	23,95	25,22	24,95	22,75
Фінляндія	19,81	19,46	19,36	20,62	20,83	20,33
Франція	30,05	30,38	30,89	31,72	32,43	26,71
Німеччина	25,31	25,38	28,06	29,05	29,34	28,38
Греція	18,73	18,83	16,19	17,40	16,83	19,75
Угорщина	22,98	25,74	21,56	ДВ ¹	21,72	21,08
Ірландія	22,31	25,95	23,57	25,05	25,65	23,96
Італія	ДВ	13,89	15,25	14,64	16,59	17,94
Японія	26,87	26,51	25,99	26,42	26,70	26,36
Латвія	31,38	28,09	28,18	28,62	26,99	24,90
Нідерланди	26,62	26,51	26,51	26,76	26,62	26,13
Норвегія	18,94	18,14	16,62	17,43	18,72	19,37
Польща	22,85	22,55	23,00	25,48	26,53	29,01
Португалія	21,16	21,98	22,04	22,71	23,22	21,89
Словенія	19,14	19,80	16,98	17,56	18,11	17,34
Іспанія	20,65	20,84	20,65	21,11	20,86	20,76
Швеція	13,53	12,74	13,18	12,55	13,57	12,47
Велика Британія	19,27	19,43	20,23	20,23	20,68	21,03
США	19,76	19,80	19,71	19,21	19,16	18,85

¹ Дані відсутні

Додаток Б.2

Відсоток випускників сфера освіти: «бізнес, адміністрування та право» відносно усіх випускників за рівнем освіти **магістр**

Країна/Рік	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Австрія	31,77	30,75	31,50	30,73	30,24	32,16
Бельгія	25,39	21,94	21,79	24,96	24,57	24,72
Канада	31,28	31,24	28,75	28,68	28,91	27,81
Чехія	ДВ	19,59	18,92	19,54	19,08	18,89
Данія	26,62	25,86	25,88	27,18	25,47	26,07
Естонія	23,99	24,01	24,80	25,09	24,26	23,21
Фінляндія	18,21	18,93	18,83	19,63	20,87	20,22
Франція	32,68	31,45	31,81	32,15	32,79	28,82
Німеччина	20,37	20,60	21,10	22,27	22,40	22,23
Греція	26,45	30,12	29,26	30,02	27,94	25,83
Угорщина	25,40	22,91	29,01	ДВ	28,12	29,93
Ірландія	31,17	30,64	32,63	31,19	32,42	29,20
Італія	26,64	23,22	21,78	21,53	20,56	20,33
Японія	9,93	9,89	9,51	9,51	9,82	10,10
Латвія	31,54	32,42	31,70	33,78	29,00	28,10
Нідерланди	30,48	29,67	29,90	30,83	30,80	30,66
Норвегія	22,46	18,94	19,35	19,07	18,74	18,28
Польща	27,28	25,90	25,96	27,36	27,31	26,19
Португалія	16,75	18,22	18,63	19,93	20,36	21,21
Словенія	23,21	22,95	21,82	23,96	23,61	21,57
Іспанія	18,20	19,35	18,62	17,78	17,39	18,62
Швеція	16,90	17,42	15,72	15,48	15,27	14,92
Велика Британія	29,00	28,27	30,32	28,89	30,64	31,89
США	27,01	26,99	27,11	26,89	26,44	26,83

Додаток Б.3

Відсоток випускників сфера освіти: «бізнес, адміністрування та право» відносно усіх випускників за рівнем освіти **PhD**

Країна/Рік	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Австрія	13,55	12,97	12,47	12,16	12,26	12,75
Бельгія	ДВ	7,88	7,85	5,64	5,59	5,14
Канада	4,39	4,40	4,29	4,31	4,61	4,72
Чехія	9,03	9,34	8,40	8,99	7,12	7,67
Данія	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Естонія	5,14	7,79	5,11	9,95	6,76	5,20
Фінляндія	7,39	5,84	6,24	6,94	6,27	7,34
Франція	9,10	7,33	7,78	7,32	7,16	4,23
Німеччина	8,61	8,82	8,60	8,94	8,33	8,63
Греція	4,42	5,13	6,20	5,45	4,74	6,09
Угорщина	ДВ	ДВ	ДВ	4,05	4,83	4,62
Ірландія	6,57	7,57	6,62	6,42	7,50	6,14
Італія	10,83	9,62	9,86	10,00	9,16	9,03
Японія	4,17	4,17	4,07	3,61	3,70	3,71
Латвія	21,85	10,57	14,93	15,83	16,11	17,49
Нідерланди	7,90	9,14	6,56	8,35	8,07	7,31
Норвегія	4,03	4,13	3,13	4,36	3,75	4,31
Польща	8,85	9,16	8,89	8,40	8,06	9,01
Португалія	5,34	9,31	9,37	8,04	9,18	10,27
Словенія	9,53	11,28	9,85	10,67	10,12	10,18
Іспанія	7,02	6,34	5,85	5,66	5,86	6,43
Швеція	3,07	2,71	3,26	3,13	3,14	2,94
Велика Британія	6,39	6,67	6,69	6,35	6,77	6,49
США	5,57	5,62	5,65	5,51	5,92	6,13

Відсоток випускників «менеджмент та адміністрування» відносно випускників сфери освіти «бізнес, адміністрування та право» за рівнем освіти **бакалавр**

Країна/Рік	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Австрія	84%	52%	53%	53%	52%	54%
Бельгія	42%	40%	41%	43%	41%	43%
Канада	Немає даних	Немає даних	45%	45%	47%	46%
Чехія	55%	56%	54%	57%	64%	72%
Данія	33%	35%	35%	36%	34%	36%
Естонія	48%	43%	44%	43%	54%	47%
Фінляндія	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Франція	32%	40%	38%	38%	38%	16%
Німеччина	69%	70%	47%	49%	49%	50%
Греція	56%	56%	60%	62%	61%	69%
Угорщина	73%	76%	72%	69%	67%	66%
Ірландія	32%	30%	28%	29%	25%	28%
Італія	77%	90%	82%	81%	79%	73%
Японія	Немає даних	Немає даних	Немає даних	Немає даних	Немає даних	Немає даних
Латвія	72%	73%	78%	79%	73%	75%
Нідерланди	72%	73%	70%	70%	70%	70%
Норвегія	64%	64%	65%	67%	71%	71%
Польща	71%	71%	71%	73%	73%	73%
Португалія	59%	59%	59%	61%	60%	61%
Словенія	76%	75%	74%	73%	73%	72%
Іспанія	9%	11%	8%	10%	9%	10%
Швеція	71%	69%	66%	75%	68%	71%
Велика Британія	19%	19%	19%	Немає даних	Немає даних	Немає даних
США	Немає даних	Немає даних	Немає даних	Немає даних	Немає даних	Немає даних

Відсоток випускників «менеджмент та адміністрування» відносно випускників сфери освіти «бізнес, адміністрування та право» за рівнем освіти **магістр**

Країна/Рік	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Австрія	75%	75%	74%	72%	75%	74%
Бельгія	87%	80%	85%	89%	89%	90%
Канада	Немає даних	Немає даних	80%	80%	79%	80%
Чехія	74%	74%	76%	78%	81%	81%
Данія	19%	20%	20%	20%	19%	17%
Естонія	74%	63%	65%	74%	66%	71%
Фінляндія	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Франція	33%	31%	30%	30%	30%	17%
Німеччина	96%	96%	96%	97%	98%	98%
Греція	63%	68%	72%	83%	80%	79%
Угорщина	66%	69%	73%	75%	73%	72%
Ірландія	47%	44%	45%	49%	49%	51%
Італія	76%	86%	82%	78%	78%	74%
Японія	Немає даних	Немає даних	Немає даних	Немає даних	Немає даних	Немає даних
Латвія	84%	83%	85%	88%	92%	92%
Нідерланди	70%	69%	68%	70%	72%	76%
Норвегія	90%	87%	81%	85%	82%	84%
Польща	71%	73%	73%	74%	75%	74%
Португалія	62%	60%	59%	61%	60%	62%
Словенія	66%	64%	64%	63%	63%	62%
Іспанія	12%	14%	17%	16%	18%	14%
Швеція	76%	75%	76%	78%	75%	76%
Велика Британія	29%	29%	28%	Немає даних	Немає даних	Немає даних
США	Немає даних	Немає даних	Немає даних	Немає даних	Немає даних	Немає даних

Відсоток випускників «менеджмент та адміністрування» відносно випускників сфери освіти «бізнес, адміністрування та право» за рівнем освіти **PhD**

Країна/Рік	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Австрія	64%	50%	76%	85%	81%	80%
Бельгія	100%	64%	65%	97%	93%	95%
Канада		Немає даних	86%	88%	88%	88%
Чехія	75%	72%	77%	70%	79%	72%
Данія	Немає даних	Немає даних	Немає даних	Немає даних	Немає даних	Немає даних
Естонія	57%	50%	50%	67%	46%	78%
Фінляндія	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Франція	34%	95%	95%	99%	92%	48%
Німеччина	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Греція	63%	69%	74%	68%	54%	61%
Угорщина	Немає даних	100%	100%	100%	100%	100%
Ірландія	10%	18%	26%	18%	18%	14%
Італія	Немає даних	Немає даних	91%	84%	90%	93%
Японія	Немає даних	Немає даних	Немає даних	Немає даних	Немає даних	Немає даних
Латвія	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Нідерланди	Немає даних	Немає даних	Немає даних	Немає даних	Немає даних	Немає даних
Норвегія	100%	94%	97%	100%	100%	100%
Польща	66%	67%	88%	92%	70%	74%
Португалія	85%	87%	77%	83%	85%	90%
Словенія	Немає даних	Немає даних	73%	70%	74%	69%
Іспанія	0%	0%	5%	0%	0%	6%
Швеція	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Велика Британія	37%	36%	36%	Немає даних	Немає даних	Немає даних
США	Немає даних	Немає даних	Немає даних	Немає даних	Немає даних	Немає даних

https://docs.google.com/forms/d/1edc24i5UN6_Si1Eqc_1WG64yNisZS9t4fS5OuXW0zyc/preview

Якісна оцінка

Які фактори на Вашу думку впливають на якість підготовки фахових менеджерів?

Оцініть вплив кожного нижченаведеного фактору за шкалою від 1 до 5, де "1" - не впливає зовсім, "5" - максимальний рівень впливу.

Зірочка (*) указує, що запитання обов'язкове

<https://docs.google.com/forms/d/1d9x5uCPHV2IxLUmJCqVF8xbnbOmnNSvbMesCYTu-ng/edit>

Кількість вступників, які обрали спеціальність "Менеджмент"

З якими факторами на Вашу думку пов'язана тенденція лідерства спеціальності Менеджмент серед вступників?

Оцініть вплив кожного нижченаведеного фактору на стійку тенденцію популярності спеціальності Менеджмент серед вступників за шкалою від 1 до 5, де "1" - не впливає зовсім, "5" - максимальний рівень впливу.

Зірочка (*) указує, що запитання обов'язкове

Додаток Д

	A	B	C	D	E	F	G	H
1			2020	2021	2022	2023	2024	
2	Рівень інфляції		100,9	105	110	126,6	102,1	112
3	Видатки на освіту з державного бюджету, млрд. грн	X1	239,4	136,4	154,1	171,9	143,4	172
4	кількість суб'єктів господарювання в Україні	X2		1 361 632	1956320	1732576	1913257	1941701
5	Середня місячна зарплата за всіма галузями	X3	10 503,75	11 596,60	14017	14860	17445	23460
6	Середня місячна зарплата у сфері адмін обслугов.	X4	8403	9277,28	11192	12292	14406	18741
7	Рівень безробіття, %	X5	8,1	8,6	10,3	18,5	17,4	14,2
8	К-сть здобувачів бакалаврів 073	Y1	23173	26176	30091	27265	26998	
9	К-сть здобувачів магістрів 073	Y2	4982	5081	5659	8991	10537	
10	К-сть зарахованих на бакалавра 073	Y3	10415	8148	7791	9038	10928	
11	К-сть зарахованих на магістра 073	Y4	5111	5409	8415	10967	9000	

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1			Видатки на освіту з державного бюджету, млрд. грн	Рівень інфляції	кількість суб'єктів господарювання в Україні	Середня місячна зарплата за всіма галузями	Середня місячна зарплата у сфері адмін обслугов.	Рівень безробіття, %	К-сть здобувачів бакалаврів 073	К-сть здобувачів магістрів 073	К-сть зарахованих на бакалавра 073	К-сть зарахованих на магістра 073	Кількість випускників бакалаврів 073	Кількість випускників магістрів 073	
2		Рівень інфляції	1												
3	X1	Видатки на освіту з державного бюджету, млрд. грн	-0,13027	1											
4	X2	кількість суб'єктів господарювання в Україні	0,044564	0,376005	1										
5	X3	Середня місячна зарплата за всіма галузями	0,253612	-0,55635	0,766089	1									
6	X4	Середня місячна зарплата у сфері адмін обслугов.	0,272679	-0,53503	0,730215	0,998416	1								
7	X5	Рівень безробіття, %	0,577992	-0,31132	0,445088	0,857077	0,881818	1							
8	Y	К-сть здобувачів бакалаврів 073	0,403227	-0,69799	0,705089	0,559261	0,523168	0,301988	1						
9	Y	К-сть здобувачів магістрів 073	0,311612	-0,3405	0,483873	0,915428	0,936298	0,955202	0,227017	1					
10	Y	К-сть зарахованих на бакалавра 073	-0,37785	0,420647	0,346292	0,27646	0,305636	0,340234	-0,59392	0,515528	1				
11	Y	К-сть зарахованих на магістра 073	0,760344	-0,34333	0,652356	0,804637	0,813649	0,900335	0,606131	0,777443	-0,00376	1			
12		Кількість випускників бакалавра 073	-0,14965	0,913237	0,010627	-0,38943	-0,35194	-0,0784	-0,86188	-0,06402	0,679484	-0,27831	1		
13		Кількість випускників магістра 073	0,760344	-0,34333	0,652356	0,804637	0,813649	0,900335	0,606131	0,777443	-0,00376	1	-0,27831	1	
14															
15															
16															
17															

Довідки про впровадження



МІНЕКОНОМІКИ
ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР ЗАЙНЯТОСТІ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ ЦЕНТР ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВИТИ
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ
(ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ ЦЕНТР ПТО ДСЗ)
вул. Максимовича, 15-О, м. Івано-Франківськ, 76006, тел. (0342) 51 21 36
E-mail: cpto_if@ukr.net, tspto@ifoc.gov.ua, сайт: <https://www.cpto.if.ua>, код згідно з ЄДРПОУ 36498048

02.07.2026 № 218-02/22-26

ДОВІДКА

Видана Берлоус М. В., аспірантці четвертого року навчання, яка подає на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент (галузь знань 07 – Управління та адміністрування) роботу на тему «Управління системою підготовки професійних менеджерів в умовах глобалізації», були розглянуті фахівцями Івано-Франківського центру ПТО ДСЗ.

Зокрема, методичний підхід до діагностики потенціалу та спроможності освітнього середовища оцінки інституційної мережі та кадрового потенціалу адаптовано Центром для внутрішнього моніторингу ефективності надання освітніх послуг дорослому населенню, оцінки відповідності матеріально-технічної бази сучасним вимогам роботодавців, а також для прогнозування попиту на нові інтегровані управлінські спеціальності в умовах євроінтеграції.

Практична імплементація результатів дослідження Берлоус М. В. дозволила підвищити якість, гнучкість та інноваційну спрямованість професійного навчання безробітних і незайнятого населення, оптимізувати процеси формування управлінських компетентностей сучасного типу у слухачів Центру, а також забезпечити високу відповідність змісту навчання актуальним запитам глобалізованого ринку праці.

Директор



Олег ЯЦЮК



УКРАЇНА
ПОЛЯНИЦЬКА СІЛЬСЬКА РАДА
НАДВІРНЯНСЬКОГО РАЙОНУ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

вул. Карпатська 1 А, с. Поляниця, Надвірнянський район, Івано-Франківська область, 78593
тел. (03434) 3-72-40, факс 3-72-40, e-mail: , код ЄДРПОУ 25596005

від 26.06.2026 р № 196

Берлоус Марії Володимирівні

ДОВІДКА

Видана Берлоус Марії Володимирівні про те, що результати її дисертаційного дослідження на тему: «Управління системою підготовки професійних менеджерів в умовах глобалізації», яка подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент (галузь знань 07 – Управління та адміністрування), прийняті до впровадження та практичного використання у діяльність виконавчого комітету сільської ради та структурних підрозділів Поляницької територіальної громади.

Зокрема, в практичну діяльність територіальної громади (у процесі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації старост старостинських округів, керівників відділів та інших посадових осіб місцевого самоврядування було імплементовано такі елементи наукового доробку здобувачки:

теоретико-методичні підходи та наукові дослідження щодо трансформації управлінської діяльності в умовах сучасних глобалізаційних викликів. Матеріали дослідження використовуються при стратегічному плануванні розвитку громади, оцінці факторів впливу зовнішнього середовища та розробці регіональних програм сталого розвитку;

впровадженню методик оцінювання компетентностей та діагностики управлінського середовища. Її використання дозволило оптимізувати процес атестації та кадрового моніторингу посадовців місцевого самоврядування, чітко визначити потреби у розвитку їхніх професійних та особистісних навичок (soft skills), підвищити рівень лідерського потенціалу та критичного мислення керівного складу;

впровадженню (адаптивну) модель підготовки та розвитку менеджерів, яка послужила основою для розробки внутрішніх методичних рекомендацій та проведення тематичних тренінгів, семінарів і практичних занять для очільника громади, старост та керівників структурних підрозділів ради.

Практичне використання наукових результатів Берлоус М. В. дозволило покращити якість кадрового забезпечення територіальної громади, підвищити

професійну компетентність та мобільність керівних кадрів сільських територій, а також підвищити загальну ефективність та злагодженість управлінських процесів у громаді.

Матеріали впровадження не містять відомостей, що становлять державну таємницю.



М.П.

Секретар сільської ради

Христина Васількова



**ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ**

вул. Грушевського, 21, м. Івано-Франківськ, 76015 тел. (0342) 55-21-34, тел. факс 55-22-72
E-mail: osvita @ if.gov.ua Код ЄДРПОУ 39356695

19.06.2026 № 215/7-565

На № _____ Від _____

ДОВІДКА

видана про те, що наукові положення, теоретичні висновки та практичні рекомендації дисертаційної роботи Берлоус М. В. на тему «Управління системою підготовки професійних менеджерів в умовах глобалізації», яка подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент (галузь знань 07 – Управління та адміністрування), були розглянуті фахівцями Департаменту освіти та науки Івано-Франківської ОДА і прийняті до практичного використання.

Зокрема, Департаментом у межах реалізації повноважень щодо координації розвитку вищої та фахової передвищої освіти в регіональному освітньому просторі міста впроваджено такі результати дослідження:

- удосконалений методичний підхід до діагностики освітнього середовища закладів вищої освіти, що базується на комплексному аналізі інституційної мережі, кадрового потенціалу, матеріально-технічного забезпечення та міжнародної діяльності установ. Зазначений підхід використано при проведенні щорічного регіонального моніторингу спроможності локальних закладів освіти щодо підготовки фахівців в умовах євроінтеграційних викликів;

- обґрунтовані наукові положення щодо визначення тенденцій підготовки професійних менеджерів різних освітньо-кваліфікаційних рівнів у глобальному просторі, які використані при оптимізації механізмів міжінституційної взаємодії.

Вважаємо, що впровадження зазначених наукових результатів створює новітню управлінську філософію, забезпечує досягнення конкурентних переваг в умовах системних викликів, сприяє підвищенню ефективності діяльності закладів освіти та покращенню управлінських процесів.

Ця довідка видана для подальшого використання без фінансових зобов'язань перед авторкою дослідження.

**Директор департаменту освіти
та науки Івано-Франківської
обласної державної адміністрації**



Віктор КІМАКОВИЧ



АТ «ЛЬВІВГАЗ»

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОПЕРАТОР»
ГАЗОРОЗПОДІЛЬНОЇ СИСТЕМИ «ЛЬВІВГАЗ»

вул. Золота, 42, м. Львів,
Львівська обл., 79039, Україна

код за ЄДРПОУ 03349039

N 374/2-898 від 09.05.2026р.

Довідка

Видана Берлоус Марії Володимирівні про те, що наукові положення, висновки та практичні рекомендації її дисертаційного дослідження на тему «Управління системою підготовки професійних менеджерів в умовах глобалізації», яка подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент, прийняті до впровадження та практичного використання у діяльність департаменту по роботі з персоналом та управлінських структур АТ «Львівгаз».

Зокрема, в практичну діяльність товариства було імplementовано такі результати наукового доробку здобувачки:

- рекомендації щодо розвитку професійних та особистісних навичок фахівців - використані при розробці внутрішніх програм розвитку лідерського потенціалу працівників та підвищення ефективності їхніх ділових комунікацій в організаційній структурі підприємства.
- запропоновані підходи щодо управління підготовкою професійних менеджерів лягли в основу формування цільового інвестиційного запиту підприємства на підготовку управлінських кадрів нової генерації. У межах реалізації стратегії кадрового розвитку, у 2025 році працівники АТ «Львівгаз» розпочали навчання на заочні форми за спеціальністю «Менеджмент» в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу.

Практичне використання наукових результатів Берлоус М. В. дозволило АТ «Львівгаз» удосконалити підходи до формування кадрового резерву, а також забезпечити системний розвиток професійної мобільності персоналу відповідно до актуальних потреб галузі.

В.о. Голови правління АТ «Львівгаз»



Іван БЕЛЬБАС



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, 76019, тел./факс (0342) 54-71-39, тел. (0342) 54-72-66
E-mail: admin@iung.edu.ua, код ЄДРПОУ 02070855

07.04.2026 № 29-08-19



Затверджую:
Проректор з наукової роботи
Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу

проф.

Олександр КОНДРАТ

« » _____ 2026 р.

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Видана про те, що основні результати дисертаційного дослідження Берлоус Марії Володимирівни представлені на здобуття наукового ступеня доктора філософії (PhD) за спеціальністю 073 Менеджмент, відображено у межах комплексної держбюджетної науково-дослідної теми інституту економіки та менеджменту ІФНТУНГ «Сталий розвиток складних соціально-економічних систем в умовах сучасних змін та викликів», де кафедра менеджменту та адміністрування виконала розділ «Управління галузевими та регіональними соціально-економічними системами на засадах сталого розвитку в умовах змін та глобальних викликів» (Державний реєстраційний номер К 51/2023 РК 0123U104471 від 01.09.2023 по 30.06.2026).

Зокрема автором проведено дослідження щодо:

- феномену глобалізації та її вплив на підготовку професійних менеджерів (2023-2024 н.р.);
- вивчення зарубіжного досвіду з управління підготовкою професійних менеджерів у провідних країнах світу, який враховує історичну хронологію, формалізує етапи розвитку, узагальнює та порівнює освітні системи (2024-2025 н.р.);
- інтернаціоналізації вищої освіти та її вплив на формування компетенцій майбутніх фахівців (2025-2026 н.р.).

Директор інституту економіки та менеджменту
к.е.н., доцент

Сергій ПОБИГУН

Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування
д.е.н., професор

Ірина КІНАШ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ**

вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, 76019, тел./факс (0342) 54-71-39, тел. (0342) 54-72-66
E-mail: admin@nung.edu.ua, код ЄДРПОУ 02070855

27.05.2026 № 29-08-25

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Видана здобувачу наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Берлоус Марії Володимирівні про те, що теоретичні положення, методичні розробки, узагальнення та висновки її дисертаційного дослідження на тему «Управління системою підготовки професійних менеджерів в умовах глобалізації» використовуються в навчальному процесі ІФНТУНГ при викладанні освітніх компонент «Вступ до фаху» та «Методи прийняття управлінських рішень» для студентів ОПІ «Менеджмент» бакалаврського рівня освіти

Проректор з науково-педагогічної роботи ІФНТУНГ
к.т.н., доцент

Сергій ЗІКРАТИЙ

Директор інституту економіки та менеджменту
к.е.н., доцент

Сергій ПОБІГУН

Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування
д.е.н., професор

Ірина КІНАШ



Список публікацій здобувача

МОНОГРАФІЯ

1. Kinasz I, Berlous M., Ryszczuk A. Rola wykształcenia w kształtowaniu kompetencji zrównoważonego rozwoju. KONCEPCJA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W EKONOMII, FINANSACH I ZARZĄDZANIU: *Redakcja naukowa/Ryszard Kamiński. Poznań: 2023. C.150. c.409-431* ISBN 978-83-966799-7-0 (1,2 друк. арк., особисто належить автору 0,6 друк. арк.).

СТАТТІ У ФАХОВИХ ВИДАННЯХ

2. Кінаш , І. П., & Берлоус, М. В. (2024). Феномен глобалізації та її вплив на підготовку менеджерів. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*, (1(29), 52–60. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-1\(29\)-55-63](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-1(29)-55-63) (0,66 друк. арк., особисто належить автору 0,33 друк. арк.).

3. Кінаш І.П., Берлоус М.В. Основні соціально-економічні фактори впливу на підготовку професійних менеджерів. *ВІСНИК Східноєвропейського університету економіки і менеджменту* 1 (33), 2025 с.113-127 DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-1\(33\)-008](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-1(33)-008) (0,7 друк. арк., особисто належить автору 0,35 друк. арк.).

4. Кінаш І. П., Берлоус М. В. Інтернаціоналізація вищої освіти та її вплив на формування компетенцій майбутніх фахівців. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2025. № 2(32). С. 75–83. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-2\(32\)-75-83](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-2(32)-75-83) (0,7 друк. арк., особисто належить автору 0,35 друк. арк.).

5. Берлоус М. В., Кінаш І. П. Зарубіжний досвід підготовки професійних менеджерів. *Дороги і мости*. Київ, 2025. Вип. 32. С. 67–76. DOI: <https://doi.org/10.36100/dorogi2025.32.067> (0,46 друк. арк., особисто належить автору 0,23 друк. арк.).

ПРАЦІ АПРОБАЦІЙНОГО ХАРАКТЕРУ

6. Берлоус М. Вплив глобалізації на формування компетентностей менеджера. Міжнар.наук.-практ. конф. *Тренди розвитку менеджменту, фінансів та бізнес-технологій в умовах формування сучасної економіки та суспільства*. Київ, 30 листопада 2022 р. DOI: <https://doi.org/10.33244/conference.2022.11.30> (0,1 друк. арк.).

7. Кінаш І., Берлоус М. Трансформація освіти для сталого розвитку. Міжнар.наук.-практ. конф., *Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва* Івано-Франківськ, 27-28 квітня 2023 р. Львів: Ви-ць Кошовий Б.-П.О., 2023 DOI: <https://doi.org/10.36059/koshevyi-2023-04-27> (0,2 друк. арк., особисто належить автору 0,1 друк. арк.).

8. Кінаш І., Берлоус М. Проблеми інтеграції вищої освіти України у світовий простір. *Управління якістю в освіті та промисловості: досвід, проблеми та перспективи*: тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції, 16–17 листопада 2023 року. м. Львів, “Львівська політехніка”. 2023. с.79-80. DOI: <https://doi.org/10.31471/lp-conf.2023.06> (0,18 друк. арк., особисто належить автору 0,09 друк. арк.).

9. Берлоус М. Стратегічне управління університетом в умовах змін. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів*: тези доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції, 3-4 квітня 2024 року. м. Івано-Франківськ, ІФНТУНГ, 2024. С. 98-101 DOI: <https://doi.org/10.31471/ifntung-conf.2024.04.03> (0,17 друк. арк.).

10. Berlous M. Strategy of the university as a prerequisite for sustainable development. *Сталий розвиток складних соціально-економічних систем в умовах сучасних змін та викликів*: тези доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції, 16-17 травня 2024 року. м. Івано-Франківськ, ІФНТУНГ, 2024. С. 265-268. DOI: <https://doi.org/10.31471/ifntung-conf.2024.05.16> (0,17 друк. арк.).

11. Берлоус М. Розвиток управлінської освіти в Україні. «*Сталий розвиток економіки, підприємств та суспільства*» : МАТЕРІАЛИ II МІЖНАР.

НАУКОВО-ПРАКТ. КОНФ., м. Івано-Франківськ, 10 – 11 квіт. 2025 р. Івано-Франківськ, 2025. С. 769–771. (0,18 друк. арк.).

12. Берлоус М. Development of management education in the context of global challenges. *«Адаптація до глобальних змін та викликів в економіці, туризмі, рекреації та захисті довкілля»*: Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів і молодих вчених, Івано-Франківськ, 8–9 May 2025. Івано-Франківськ, 2025. С. 179-181. (0,14 друк. арк.).