

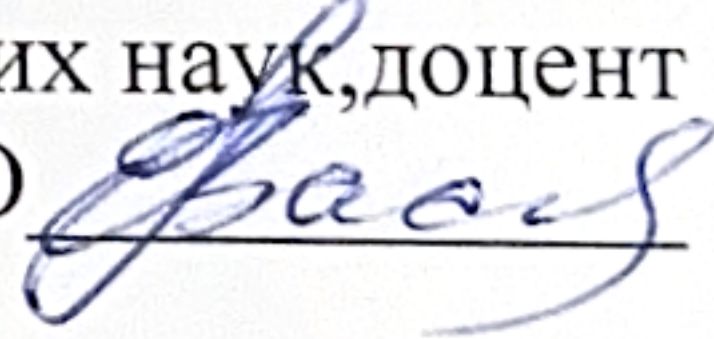
**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ**

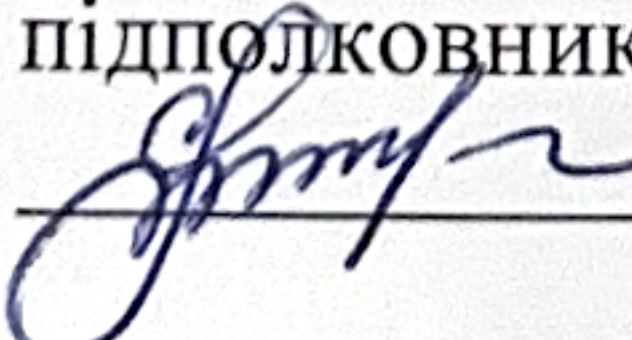
Кафедра мовної підготовки

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
для здобуття ступеня вищої освіти магістра**

**на тему: «Професійна підготовка фахівців-управлінців досвід:
англомовних країн для України»**

Виконав: здобувач 2 курсу 3 навчальної
групи
Спеціальність 281 «Публічне управління та
адміністрування»
Шлягун Нікіта Олександрович
Індивідуальний навчальний план №
Мобільний телефон: + 380993304505

Науковий керівник:
професор кафедри мовної підготовки НАВС
кандидат педагогічних наук, доцент
Олена ВАСИЛЕНКО 

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«29» січня 2026 р., протокол № 11
завідувач кафедри мовної підготовки
підполковник поліції
 Світлана ШУТЕНКО

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ-УПРАВЛІНЦІВ.....	5
1.1. Сутність поняття професійної підготовки менеджерів, визначення базових понять дослідження.....	5
1.2. Професійні компетентності фахівців-управлінців, шляхи їх формування.....	13
1.3. Етапи професійної підготовки майбутніх менеджерів у закладах освіти.....	23
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ-УПРАВЛІНЦІВ У АНГЛОМОВНИХ КРАЇНАХ.....	29
2.1. Організація навчання менеджерів в університетах англomовних країн.....	29
2.2. Програми підготовки фахівців-управлінців у англomовних країнах.....	43
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ-УПРАВЛІНЦІВ В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ ДОСВІДУ АНГЛОМОВНИХ КРАЇН.....	55
3.1. Стан професійної підготовки фахівців-управлінців в Україні.....	55
3.2. Рекомендації та пропозиції щодо навчання майбутніх менеджерів в Україні з урахуванням досвіду англomовних країн.....	69
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобалізації та інтеграції у світове освітнє й економічне середовище Україна стикається з необхідністю оновлення та вдосконалення системи підготовки фахівців-управлінців. Управлінська діяльність вимагає не лише глибоких знань, а й розвитку стратегічного мислення, лідерських якостей, комунікативних і аналітичних навичок. Водночас багато управлінських програм в Україні досі зберігають традиційний академічний підхід, що не завжди відповідає сучасним викликам. Саме тому актуальним є звернення до передового міжнародного досвіду, зокрема англомовних країн, які продемонстрували ефективність інноваційних моделей управлінської освіти.

Англомовні країни – такі як США, Велика Британія, Канада, Австралія – накопичили багатий досвід у сфері професійної підготовки управлінських кадрів. Їхні освітні системи відзначаються практико-орієнтованістю, використанням кейс-методів, стажуванням в бізнес-середовищі та впровадженням сучасних цифрових технологій у навчання. Програми MBA (Master of Business Administration) та інші професійно спрямовані курси в цих країнах формують у майбутніх управлінців здатність ефективно реагувати на зміни, працювати в міжнародних командах, приймати обґрунтовані рішення та відповідально ставитися до суспільного блага. Вивчення цього досвіду є надзвичайно важливим для адаптації найкращих практик до українських реалій.

Для України, яка перебуває у процесі глибоких соціальних, економічних і політичних трансформацій, питання підготовки якісного управлінського кадрового потенціалу набуває особливої ваги. В умовах воєнного стану та майбутньої післявоєнної відбудови країни потреба в ефективних менеджерах – як у державному, так і в приватному секторі – зростає в геометричній прогресії. Важливо не лише запозичити успішні моделі підготовки управлінців з-за кордону, а й переосмислити їх з урахуванням національного контексту, культурних особливостей та потреб українського суспільства.

Отже, дослідження досвіду англомовних країн у професійній підготовці фахівців-управлінців є вкрай актуальним і має як теоретичне, так і практичне значення. Воно відкриває нові горизонти для модернізації управлінської освіти в Україні, сприяє підвищенню її якості та конкурентоспроможності на світовому ринку, а також формуванню нової генерації управлінців, здатних ефективно керувати змінами і забезпечувати сталий розвиток країни.

Мета дослідження: здійснити аналітичне дослідження особливостей професійної підготовки фахівців-управлінців в англомовних країнах з метою обґрунтування можливостей адаптації та впровадження ефективних моделей і практик в систему управлінської освіти України.

Виходячи з мети дослідження поставлені такі **завдання**:

1. Висвітлити теоретико-методологічні основи дослідження професійної підготовки фахівців-управлінців;
2. Розкрити особливості професійної підготовки фахівців-управлінців у англомовних країнах;
3. Проаналізувати стан професійної підготовки фахівців-управлінців в Україні;
4. Розробити рекомендації та пропозиції щодо навчання майбутніх менеджерів в Україні з урахуванням досвіду англомовних країн.

Об'єкт дослідження: система професійної підготовки фахівців-управлінців.

Предмет дослідження: особливості, підходи, методи та моделі підготовки управлінських кадрів в англомовних країнах і можливості їх адаптації до умов української освітньої системи.

Методологічна основа дослідження:

1. Аналіз – для вивчення наукових джерел, нормативно-правових документів та освітніх програм англомовних країн щодо підготовки фахівців-управлінців.

2. Синтез – для поєднання окремих теоретичних і практичних аспектів зарубіжного досвіду в цілісне уявлення про ефективні моделі управлінської освіти.

3. Порівняльний метод – з метою зіставлення підходів до підготовки управлінських кадрів у різних англomовних країнах і в Україні.

4. Систематизація – для впорядкування отриманих знань про управлінську освіту за критеріями змісту, структури, методів та форм організації навчання.

5. Моделювання – для обґрунтування потенційних шляхів адаптації та впровадження кращих практик в українську систему підготовки управлінців.

6. Узагальнення – для формулювання висновків та рекомендацій щодо можливого використання зарубіжного досвіду в українському контексті.

Практичне значення здобутих результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані для вдосконалення змісту, форм і методів професійної підготовки фахівців-управлінців в Україні з урахуванням успішного досвіду англomовних країн. Отримані результати сприятимуть підвищенню ефективності управлінської освіти та підготовці конкурентоспроможних кадрів.

Структура дослідження: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 72 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ-УПРАВЛІНЦІВ

1.1. Сутність поняття професійної підготовки менеджерів, визначення базових понять дослідження

У сучасних умовах економічної кризи, яка охопила Україну, особливої ваги набуває питання ефективного управління. Саме в управлінських процесах ухвалюються рішення, що мають ключовий вплив на подолання або, навпаки, загострення кризових явищ. Якщо рішення є помилковими, вони можуть поглибити нестабільність, тоді як науково обґрунтовані управлінські підходи здатні сприяти виходу країни з кризової ситуації.

На всіх етапах історичного розвитку якісна освіта виступала фундаментальною умовою сталого розвитку суспільства, інтеграції його інституцій, гуманізації соціально-економічних відносин і формування нових життєвих орієнтирів особистості. Саме тому надзвичайно важливою є організація сучасної, ефективної системи професійної освіти для менеджерів.

Однак процес інтеграції України в європейський освітньо-науковий простір супроводжується значними труднощами. Однією з головних проблем, що постає на цьому шляху, є забезпечення належної якості вищої освіти та ефективного механізму її оцінювання. Ці виклики вимагають переосмислення підходів до професійної підготовки менеджерів, зокрема з урахуванням міжнародного досвіду [1, с. 30].

Варто зазначити, що у сучасних умовах функціонування будь-яке підприємство потребує висококваліфікованих менеджерів, оскільки саме вони забезпечують ефективне управління всіма сферами діяльності організації. Менеджери відіграють ключову роль у досягненні стратегічних і тактичних цілей підприємства, формуючи його місію, обираючи пріоритетні напрями розвитку та здійснюючи контроль за реалізацією планів. Вони відповідають як

за довгострокове планування, так і за щоденні операційні процеси, а також виступають комунікативною ланкою між вищим керівництвом і виконавчим персоналом, забезпечуючи узгодженість дій усіх учасників виробничого процесу [2].

Сам термін «менеджер» має глибоке історичне коріння. Він походить від англійського слова *manager*, яке, у свою чергу, бере початок із латинського *manus* – «рука». В англomовному середовищі це поняття почали використовувати для позначення особи, яка здійснює керівництво бізнесом, проєктом або організацією. Згодом термін поширився в інших мовах і культурах, де ним стали позначати професійні ролі, пов'язані з управлінською діяльністю, координацією процесів і відповідальністю за досягнення результатів [3, с. 201].

Поняття «менеджер» на сьогодні розглядається в науковій літературі крізь призму різних теоретичних підходів, що відображає багатогранність і складність цієї професійної ролі. Визначення сутності менеджера варіюється в залежності від дослідницької школи, культурного контексту та типу організації. Систематизовані тлумачення цього поняття представлені у таблиці 1.1, що дозволяє узагальнити існуючі підходи й виявити спільні риси в трактуванні ролі менеджера в сучасному управлінні.

Таблиця 1.1.

Підходи до трактування поняття «менеджер»

Автор	Визначення поняття
І. Л. Важеніна [4]	Менеджер – це фахівець, який реалізує основні управлінські функції: планування, організацію, управління персоналом, координацію та контроль.
Л. В. Боднарчук [2]	Менеджер постає як стратегічний мислитель і аналітик, котрий забезпечує організації конкурентні переваги на ринку.

О. В. Козирєва, О. В. Овсієнко [5]	Менеджер – це особа, яка відповідає за досягнення результатів із максимальною ефективністю, поєднуючи правильність цілей з оптимальністю методів їх досягнення.
О. В. Темченко [1]	Менеджер виконує роль лідера, що сприяє впровадженню інновацій і підтримує цінності та культуру організації.
О. О. Кутас [6]	Менеджер – це фахівець, який одночасно виконує декілька ролей: налагоджує міжособистісні зв'язки, опрацьовує інформацію та приймає управлінські рішення.
В. І. Рудика [3]	Менеджер функціонує як координатор і інтегратор командної діяльності, сприяючи вирішенню конфліктів через ефективну взаємодію та співпрацю.

Узагальнюючи різні підходи до визначення поняття «менеджер», можна дійти висновку, що сучасний менеджер – це багатофункціональний фахівець, який поєднує в собі як класичні управлінські функції (планування, організацію, керівництво, координацію та контроль), так і стратегічне мислення та аналітичні здібності для створення конкурентних переваг організації. Він відповідає за досягнення результатів шляхом раціонального використання ресурсів і доцільного вибору методів. Крім того, сучасний менеджер виконує роль лідера, який підтримує інноваційний розвиток і корпоративні цінності, активно комунікує, обробляє інформацію, приймає важливі рішення, координує командну роботу та ефективно вирішує конфлікти завдяки співпраці.

Варто зазначити, що щороку ринок праці висуває дедалі більше вимог до випускників закладів вищої освіти. Щоб отримати престижну і високооплачувану роботу, молодий фахівець повинен не лише мати ґрунтовні теоретичні знання, а й володіти практичними навичками, вміти працювати швидко, якісно й ефективно. Такі вміння формуються лише в умовах спеціалізованого навчального середовища, де пріоритет надається практичній складовій освітнього процесу [7, с. 40].

Одним із головних завдань підготовки майбутніх менеджерів є вдосконалення науково-методичного забезпечення освітнього процесу та впровадження сучасних методик викладання професійно-орієнтованих дисциплін. Комплексна підготовка в галузі менеджменту передбачає розвиток аналітичного мислення, здатність не лише оцінювати поточну ситуацію на ринку, а й формувати прогнози щодо його розвитку.

Більше того, висококваліфікований менеджер має сприяти створенню нових ринкових можливостей. Це вимагає знань у сфері маркетингу, інноваційного проєктування та стратегічного планування. Однак для ефективної реалізації управлінських функцій недостатньо лише економічних і технічних знань – менеджер повинен також володіти основами психології та соціології, адже ефективне керівництво передбачає тісну взаємодію з персоналом. Відомо, що чим вищий рівень підготовки менеджера, тим ефективніші його комунікації та взаємини з працівниками [7, с. 40].

Професіоналізм у сфері управління є динамічним і змінним явищем, яке не виникає автоматично, а формується поступово та еволюціонує разом із розвитком управлінської системи. Його рівень залежить від багатьох чинників і потребує комплексного підходу до оцінювання. Зокрема, слід враховувати як формальні критерії – такі як рівень освіти, професійний досвід, досягнуті результати, ефективність прийнятих рішень, рівень інформаційного забезпечення – так і неформальні показники, що відображають особистісні характеристики управлінця та специфіку організаційного середовища.

Загальна оцінка ступеня професіоналізації управління дає змогу виявляти, відслідковувати та регулювати ключові тенденції його змін. На думку В. Короткова, існує кілька важливих напрямів таких трансформацій [1, с. 31].

По-перше, змінюється технологічна основа управлінської діяльності. Інформатизація всіх сфер життя підвищує значення сучасних інформаційних технологій в управлінні, що вимагає від фахівців відповідного рівня знань та практичних умінь у цій галузі.

По-друге, організація взаємодії між людьми все більше потребує професійного підходу. Відбуваються суттєві зрушення у сфері соціальних відносин, психології, конфліктології. Поведінка працівників у колективі змінюється, що породжує потребу у нових формах мотивації та інструментах впливу.

Третьою важливою тенденцією є зміна економічного контексту управління. Глобалізація, посилення конкуренції та розвиток ринку ставлять перед управлінцями нові виклики, змушуючи враховувати значно ширший спектр факторів. Зокрема, усе більшої ваги набуває антикризове управління як окремий напрям професійної діяльності.

Четвертий напрям – це зростаюча роль екологічних питань та процесів урбанізації. Ці проблеми неможливо вирішити без професійного підходу, комплексного аналізу та глибоких знань, що також входять до кола сучасних вимог до менеджера. Таким чином, професіоналізація управління відбувається в контексті змін технологій, соціальних відносин, економічних умов і екологічних викликів [1, с. 31].

Професійна підготовка менеджерів – це цілеспрямований процес формування фахових знань, практичних навичок та управлінських компетентностей, необхідних для ефективного виконання керівних функцій. Вона охоплює освітні та практичні компоненти, які дозволяють особам, що обіймають або готуються до управлінських посад, результативно реалізовувати лідерські функції, приймати виважені рішення та ефективно організовувати роботу колективів [8].

Комплексна підготовка менеджерів включає засвоєння знань у таких сферах, як стратегічне планування, комунікація, розв'язання конфліктів, розвиток персоналу, дотримання корпоративних норм і регламентів. Ці напрями спрямовані на формування не лише технічних і адміністративних компетенцій, а й на розвиток міжособистісних і соціально-психологічних умінь. Основна мета такої підготовки – забезпечити керівників інструментами, що

сприятимуть ефективній роботі команди, формуванню позитивного організаційного клімату та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Важливість професійної підготовки менеджерів зумовлена тим, що саме якість управління значною мірою визначає загальний успіх діяльності будь-якої організації. Професійно підготовлені керівники здатні підвищувати продуктивність праці, підтримувати мотивацію персоналу та забезпечувати стабільність колективу. У мінливому бізнес-середовищі вони відіграють ключову роль в адаптації організації до нових умов, ефективному управлінні ризиками та довгостроковому збереженні кадрового потенціалу.

Інвестування у розвиток управлінських кадрів розглядається як стратегічна необхідність для компаній, які прагнуть до інноваційного зростання, конкурентоспроможності та організаційної стійкості. Системна підготовка менеджерів сприяє не лише підвищенню ефективності діяльності підприємств, а й формуванню культури безперервного професійного розвитку. Таким чином, професійна підготовка менеджерів є ключовим чинником у забезпеченні якісного управління в умовах сучасних викликів і трансформацій [8].

У контексті визначення сутності професійної підготовки менеджерів важливо акцентувати увагу на змісті навчання, що охоплює актуальні теми, необхідні для ефективного управління в сучасному середовищі. До таких тем належать стратегічне мислення, лідерство, інноваційний менеджмент, управління змінами, міжкультурна комунікація, етика та соціальна відповідальність, а також розвиток емоційного інтелекту. Саме включення цих напрямів у навчальні програми забезпечує всебічний розвиток управлінських компетентностей та відповідає вимогам глобального ринку праці.

Ефективні комунікативні навички як основа управлінської діяльності. Успішне керівництво неможливе без сформованих комунікативних компетентностей. У межах професійної підготовки менеджерів важливо приділяти особливу увагу розвитку навичок активного слухання, чіткого формулювання інструкцій та конструктивного зворотного зв'язку. Ці вміння

дозволяють керівникам налагоджувати взаєморозуміння в команді, сприяючи високій продуктивності та мотивації персоналу [8].

Збереження продуктивності без професійного вигорання. Оскільки на менеджерів покладаються значні очікування, навчання має охоплювати стратегії управління навантаженням і енергією. Ефективне планування ресурсів, розстановка пріоритетів і управління особистим часом – важливі елементи професійної підготовки, які сприяють досягненню цілей без шкоди для психологічного стану керівника та його команди.

Лідерські стилі та управлінська гнучкість. У підготовці майбутніх керівників варто приділяти увагу знайомству з різними моделями лідерства: трансформаційним, транзакційним, лідерством служіння тощо. Уміння адаптувати стиль керівництва відповідно до ситуації та особливостей колективу сприяє підвищенню ефективності управління та зміцненню командної взаємодії.

Навички врегулювання конфліктів і медіація. Розв’язання суперечок є важливою частиною професійної діяльності менеджера. Тому програма підготовки має включати розвиток навичок конструктивного врегулювання конфліктів і ведення медіації. Це дозволяє забезпечити здорову атмосферу в колективі, запобігати ескалації конфліктів і формувати культуру відкритого діалогу [8].

Управління результативністю, цілепокладання та надання зворотного зв’язку. Ключова функція керівника – розвиток потенціалу підлеглих. Під час навчання менеджери повинні опанувати методику постановки SMART-цілей, а також ефективно проведення оцінювання результативності працівників. Регулярний, обґрунтований зворотний зв’язок є чинником професійного зростання співробітників та зміцнення організаційної культури.

Планування часу та розстановка пріоритетів. Фахова підготовка менеджерів має включати оволодіння інструментами тайм-менеджменту, делегування та самоконтролю. Це дозволяє ефективно розподіляти ресурси, фокусуватись на стратегічних цілях та уникати надмірного залучення в

другорядні процеси. Здатність до розумного планування є необхідною для забезпечення стабільної ефективності управління [8].

Інклюзивність та управління різноманітністю. У сучасному мультикультурному робочому середовищі менеджер має бути здатним формувати інклюзивну команду, де поважаються індивідуальні відмінності. Навчання у сфері різноманіття розширює світогляд керівника, розвиває толерантність і сприяє залученню креативного потенціалу працівників.

Управління змінами як елемент гнучкого менеджменту. Спроможність керівника ефективно управляти змінами – ще один ключовий компонент професійної підготовки. Навчальні програми мають охоплювати навички стратегічної комунікації, управління опором, планування перехідних етапів. Це дозволяє мінімізувати ризики під час організаційних трансформацій.

Етичні аспекти управлінських рішень. Високі етичні стандарти – обов’язкова складова сучасного лідерства. Менеджери повинні розуміти, як уникати конфліктів інтересів і приймати рішення, що відповідають моральним та правовим нормам. Навчання в цій сфері формує культуру прозорості, довіри й відповідальності.

Стратегічне мислення та здатність вирішувати проблеми. Підготовка менеджера передбачає розвиток стратегічного бачення та аналітичного підходу до вирішення проблем. Уміння прогнозувати наслідки, виявляти ризики та приймати виважені рішення дозволяє досягати не лише поточних, а й довгострокових організаційних цілей.

Фінансова обізнаність і ресурсне мислення. Менеджер повинен мати базові знання у сфері фінансів: бюджетування, контроль витрат, аналіз звітності. Це дає змогу приймати обґрунтовані фінансові рішення, що позитивно впливають на ефективність і стабільність підприємства. Фінансова грамотність є важливим чинником підвищення загальної керівної компетентності [8].

Цифрова трансформація та технологічна обізнаність. У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій менеджери повинні бути обізнані в

інноваційних рішеннях, цифрових інструментах та аналітиці даних. Професійна підготовка включає навчання керівництву цифровими трансформаціями та впровадженню технологій, що забезпечують конкурентоспроможність організації.

Дотримання законодавчих і нормативних вимог. Важливо, щоб менеджер мав чітке уявлення про чинні закони, регуляторні вимоги та галузеві стандарти. Освітні програми мають охоплювати юридичну грамотність, що дозволяє керівникам діяти в межах правового поля, запобігаючи порушенням і зберігаючи добру репутацію організації [8].

Отже, вивчення сутності професійної підготовки менеджерів передбачає усвідомлення її як комплексного процесу формування ключових управлінських компетентностей. Серед важливих тем для навчання менеджерів вирізняються стратегічне планування, антикризове управління, лідерство, фінансова грамотність, цифрова трансформація бізнесу, а також розвиток навичок комунікації й ухвалення рішень. Саме такі компоненти формують основу для підготовки сучасного, конкурентоспроможного управлінця, здатного діяти в умовах постійних змін та викликів.

1.2. Професійні компетентності фахівців-управлінців, шляхи їх формування

Професійні компетентності фахівців-управлінців є ключовими чинниками ефективного виконання ними управлінських функцій в умовах динамічного ринку. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження змісту таких компетентностей та визначення дієвих шляхів їх формування в процесі професійної підготовки.

Німецькі науковці В. Брезінка та Е. Гераус стверджують, що термін «компетентність» має грецьке походження (від слова «ἀρετή» – «добродіє», «вищість», «майстерність», «вміння») і з часом почав

означати стале позитивне особистісне утворення, яке цінується в суспільстві [9, с. 276].

У теорії та практиці управління й комунікації до компетентнісного підходу вперше активно звернулися саме європейські дослідники, які по-різному трактували сутність поняття «компетентність». Так, М. Сміт розглядає її як здатність чи потенціал особи до виконання конкретних дій; Д. Рейвен визначає компетентність як унікальну здатність, необхідну для здійснення діяльності в певній сфері; а В. Хутмахер трактує її як загальну здатність, що формується на основі знань, досвіду та цінностей, отриманих у процесі навчання [9, с. 276].

У «Словнику української мови» слово «компетентність» тлумачиться як ґрунтовна обізнаність у чомусь, а також як межі повноважень певної особи чи органу. У «Словнику іншомовних слів» це поняття (від латинського *competere* – відповідати, добиватися, бути придатним) подається як сфера повноважень особи або органу, або коло питань, у яких людина є добре обізнаною [10, с. 16].

Аналіз сучасного наукового розуміння поняття професійної компетентності свідчить про наявність кількох ключових підходів до її тлумачення. Ці підходи були систематизовані І. Смагіним [11] та подані у вигляді відповідних моделей, кожна з яких розкриває сутність професійної компетентності через різні призми наукового осмислення.

Згідно з акмеологічним підходом, професійна компетентність трактується як основний когнітивний компонент професіоналізму особистості, що забезпечує здатність виконувати професійну діяльність із високою продуктивністю. У межах готовнісного підходу акцент робиться на зв'язку між поняттями «професійна компетентність» і «готовність до професійної діяльності», що підкреслює важливість особистої налаштованості на роботу.

Діяльнісний підхід зосереджується на результативності – компетентність розглядається як здатність досягати ефективних результатів у професійній діяльності. Водночас культурологічний підхід визначає її як похідну складову

загальнокультурної компетентності, що інтегрує знання, цінності та норми поведінки.

У межах нормативного підходу професійна компетентність розуміється як відповідність вимогам, які закріплені в професійних стандартах. Особистісний підхід підкреслює, що компетентність – це якість особистості, що формується на основі її індивідуальних властивостей і цінностей.

Професійно-освітній підхід трактує компетентність як рівень освіченості фахівця, що набувається в процесі професійної освіти. Психологічний підхід розглядає професійну компетентність як складну систему внутрішніх психічних станів і властивостей, що виявляються у готовності й здатності здійснювати фахову діяльність.

Системний підхід пропонує бачити професійну компетентність як інтеграцію знань, умінь, ціннісних орієнтацій, культури, ставлення до себе та до практичної діяльності. Нарешті, функціональний підхід фокусує увагу на здатності реалізовувати конкретні професійні функції, необхідні для виконання завдань у певній сфері [11].

Узагальнюючи різні наукові підходи до розуміння сутності професійної компетентності, можна зробити висновок, що це поняття є багатограним і охоплює не лише знання та вміння, а й особистісні якості, мотиваційні установки, здатність до практичного застосування набутого досвіду. Така комплексність компетентності фахівця-управлінця потребує системного підходу до її формування, що стає особливо важливим у сучасних умовах, коли ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від рівня розвитку відповідних професійних компетентностей. Саме тому доцільно перейти до глибшого аналізу складу та особливостей формування професійних компетентностей фахівців-управлінців.

М. О. Орлов подає структуру професійної компетентності менеджера як взаємозв'язану систему з чотирьох елементів: когнітивного, діяльнісного, особистісного та мотиваційно-ціннісного компонентів. Формування кожного з них пов'язане з розвитком відповідних якостей і характеристик менеджера як

складових єдиної цілісної системи [12, с. 23]. Варто розкрити детальніше сутність кожного з них.

Когнітивна складова професійної компетентності охоплює систему знань, яка є обов'язковою передумовою, але не єдиним чинником досягнення високого рівня професійної майстерності. Знання виступають лише елементами дій, що забезпечують реалізацію певної діяльності, що підкреслює О. Заєць, зазначаючи, що самі по собі знання ще не гарантують компетентності, якщо вони не інтегровані в практичну діяльність [13].

Професійні знання складаються з базових наукових і прикладних аспектів, які диктуються вимогами практики. Т. Повєда розглядає знання як фундаментальну характеристику професійної діяльності, вказуючи на те, що отримання відповідної освіти та кваліфікації є першоосновою для успішного виконання професійних обов'язків. Вона також зазначає, що розвиток суспільства стимулює розширення знань, породжуючи нові напрямки діяльності, інновації, вдосконалення методів праці та професійну майстерність [14, с. 124].

Г. Євтушенко вказує, що для менеджера знання є дороговказом у різноманітних життєвих і професійних ситуаціях. Вони служать не лише основою для адаптації в колективі, а й базою для самонавчання та розвитку. Менеджеру необхідно вміти швидко аналізувати інформацію, структурувати її відповідно до завдань і готувати до практичного застосування. Такі здібності базуються на ґрунтовній теоретичній підготовці та широкій професійній ерудиції, які, своєю чергою, дозволяють ефективно фільтрувати й застосовувати інформацію [15, с. 69].

Загалом, когнітивна складова професійної компетентності менеджера включає систему знань, що є необхідною основою для професійної майстерності, але сама по собі знання не гарантують компетентності без їх практичного застосування. Ці знання охоплюють як базові наукові, так і прикладні аспекти, що відповідають вимогам практики та сприяють розвитку професійних навичок і інновацій. Вони виступають дороговказом у професійній

діяльності, забезпечують адаптацію, саморозвиток і здатність менеджера ефективно аналізувати, структурувати та застосовувати інформацію на основі ґрунтовної теоретичної підготовки й професійної ерудиції.

Також, однією з ключових складових професійної компетентності майбутніх управлінців є діяльнісний компонент, що охоплює систему професійних умінь, навичок і набутого досвіду. Цей компонент безпосередньо пов'язаний із практичною реалізацією знань у контексті управлінської діяльності.

Уміння розглядаються як складні психічні утворення, що формуються на основі системи навичок, пов'язаних із певним видом діяльності. Згідно з концепцією В. Лунячека, уміння – це не лише послідовність дій, а й психологічна властивість особистості, яка забезпечує успішне виконання діяльності [16, с. 209].

У професійній освіті навички вважаються автоматизованими уміннями, що виконуються під контролем свідомості. Вони є результатом тривалого тренування і застосування знань у конкретних умовах. Таким чином, уміння й навички виступають ядром діялісної складової професійної компетентності.

Згідно з освітньо-професійною програмою з підготовки фахівців з педагогіки та управління в освіті, майбутній управлінець повинен оволодіти низкою специфічних професійних умінь. Серед них – організаторські (планування, координація, контроль освітнього процесу), комунікативні (налагодження взаємин, ораторське мистецтво, культура мовлення), прогностичні (передбачення результатів діяльності та труднощів), гностичні (аналіз інформації, узагальнення досвіду), конструктивні (проектування змін), а також управлінські (прийняття стратегічних рішень, робота з ресурсами) [12, с. 29].

Важливу роль у формуванні професійної компетентності відіграє досвід, який, згідно з філософським розумінням, є результатом чуттєво-емпіричного пізнання, тісно пов'язаного з рефлексією. Рефлексія дає змогу визначати цілі

діяльності, оцінювати власні дії й коригувати стратегії управління, слугуючи джерелом внутрішнього досвіду [13].

Досвід, на відміну від суто теоретичних знань, передбачає активне застосування знань у конкретних умовах і розвиває гнучкість мислення, здатність до адаптації та прийняття зважених рішень. Такий досвід є результатом не лише навчання, а й професійної соціалізації, яка формує соціальні ролі, цінності та установку на безперервне професійне зростання.

Професійна компетентність менеджера в освіті проявляється через конкретні управлінські дії: від стратегічного планування до управління повсякденною роботою закладу освіти. Уміння формувати освітню політику, організовувати колективну діяльність, здійснювати моніторинг результатів та адаптуватися до змін – усе це є складовими діяльнісної компетентності.

Важливими також є комунікативні здібності: спроможність вести переговори, проводити ділові зустрічі, врегульовувати конфлікти. Без цього неможливо досягти ефективного управління, особливо в умовах динамічного освітнього середовища [12, с. 31].

Сучасний управлінець має бути готовим до інновацій, володіти цифровими навичками, впроваджувати нові підходи в управлінні й навчанні. Важливою є також готовність до безперервного професійного самовдосконалення, що реалізується через участь у конференціях, тренінгах, внутрішню рефлексію та розвиток адаптивності до змін [17, с. 496].

Отже, діяльнісний компонент професійної компетентності менеджера охоплює практичні вміння, навички та досвід, що забезпечують ефективну реалізацію управлінських функцій. Він формує основу професійної діяльності через застосування знань у конкретних ситуаціях, включаючи організаційні, комунікативні, прогностичні та управлінські вміння. Важливу роль відіграє також досвід, здобутий у процесі професійної діяльності, що сприяє розвитку гнучкості мислення, адаптивності, рефлексії та готовності до інновацій, що є необхідними умовами успішного управління в сучасному освітньому середовищі.

Особистісна складова професійної компетентності менеджера проявляється у його здібностях та необхідних якостях особистості, що формуються під впливом генетичних, соціальних факторів, освіти і досвіду. Здібності розглядаються як сукупність рис, що визначають успішність у навчанні та професійній діяльності. Вони мають як якісний, так і кількісний характер: з одного боку – це психологічні властивості, що забезпечують ефективність діяльності, з іншого – рівень цих здібностей.

О. Ельбрехт виділяє у структурі здібностей дві групи – загальні та спеціальні. До загальних належать інтелект, креативність, навчальна здатність, активність і саморегуляція. Особливо важливою є регулятивна сфера, яка визначає реалізацію потенціалу загальних здібностей у складних управлінських завданнях. Комбінація інтелектуальних і вольових характеристик, що Аристотель назвав «практичним розумом», дозволяє менеджеру освіти ефективно виконувати свої функції. Воля дає змогу досягати поставлених цілей, включно з розвитком умінь і подоланням перешкод [12, с. 35].

Спеціальні здібності поділяються на аналітичні (системне, концептуальне мислення, формування цілей), соціальні (моніторинг інформації, координація дій, адекватність реакцій) та емоційно-психологічні (праця в стресі, адаптація, емоційне навантаження, ризику). Останні особливо важливі, адже управлінська діяльність пов'язана з високим нервово-психологічним навантаженням та швидкою зміною ситуацій, що вимагає широких контактів і оперативного реагування [18, с. 14].

Креативність як ключова здатність менеджера охоплює різноманітні психічні процеси: від підвищеної чутливості і швидкості засвоєння нової інформації до наполегливості, рішучості і інтуїтивізму в прийнятті рішень. Креативний потенціал включає як інтелектуальні, так і емоційно-вольові складові, які сприяють виробленню нових стратегій і тактик у складних ситуаціях.

Особистісні якості менеджера – ініціативність, надійність, впевненість у собі, творчість, соціальна відповідальність, готовність до безперервного

розвитку – визначають його ефективність та стиль управління. Лідерство як здатність впливати на колектив, мотивувати і об'єднувати людей базується на професійній відповідальності та здатності долати труднощі, що виникають у роботі [12, с. 39].

Особистість менеджера є важливою ланкою в системі соціальних зв'язків і регуляції суспільних процесів. О. Тулімова акцентує увагу на розвитку емпатії як здатності розуміти внутрішній світ інших, співпереживати та підтримувати комунікативні контакти, а також на необхідності емоційної стійкості, яка забезпечує витримку й самоконтроль у стресових ситуаціях [19].

Формування емоційно-вольової сфери менеджера сприяє здоровому способу життя, енергійності, життестійкості та здатності справлятися зі стресом, що є важливими передумовами успішної управлінської діяльності. Позитивні якості керівника, зокрема працелюбність, відповідальність, дисциплінованість, доброзичливість і рішучість, вважаються критеріями ефективності в роботі.

Особистісна складова професійної компетентності включає лідерські якості (здатність мотивувати, формулювати бачення, приймати рішення), емпатію та емоційний інтелект (вміння розуміти емоції інших, контролювати власні, створювати довірливу атмосферу), комунікабельність (ефективна передача інформації, підтримка позитивних стосунків, вирішення конфліктів), відповідальність (етика, організованість), адаптивність (готовність до змін, інноваційність, толерантність), стресостійкість (витривалість, відновлення, позитивний підхід до проблем), а також саморозвиток (прагнення до навчання, самоаналіз, цілеспрямованість) та етичність (дотримання моральних принципів, чесність, соціальна відповідальність) [12, с. 39–41].

Отже, особистісна складова є ключовим елементом професійної компетентності менеджера, оскільки визначає його здатність ефективно діяти в умовах складного управлінського середовища. Вона охоплює інтелектуальні, вольові, соціальні та емоційно-психологічні якості, що забезпечують професійну зрілість, лідерство, адаптивність, стресостійкість і готовність до

саморозвитку. Саме поєднання цих якостей формує цілісну, відповідальну та впевнену в собі особистість управлінця, здатну до успішного вирішення професійних завдань.

Остання складова у структурі професійної компетентності менеджера – мотиваційно-ціннісна. В. Стадник підкреслює, що компетентність перш за все проявляється через здатність особистості реалізувати свої ціннісні установки в діяльності. Під цінністю розуміється суб'єктивна значущість явищ навколишнього світу, яка залежить не від самих властивостей цих явищ, а від їх відповідності моральним нормам, ідеалам і особистісним цілям [12, с. 42].

Л. Довгань, Г. Мохонько та І. Малик вбачають у цінностях основні складові структури особистості, що визначають спрямованість, активність, волю та поведінку людини. Вони акцентують, що цінності займають центральне місце у свідомості особистості, виступаючи регулятором вищого рівня, що формує широкий спектр мотивів і спрямованості дій [20, с. 55]. Цінності формують ієрархію знань, а їх відсутність може призводити до негативних наслідків у діяльності.

Ціннісні орієнтації менеджера пов'язані з уявленнями про професійний ідеал, самоусвідомленням здібностей, рівнем підготовки та ролі у професійній діяльності. Вони визначають вибір цілей і дій, що забезпечує процес самовизначення в професійній сфері. З огляду на це, мотивація і цінності є ключовими чинниками ефективності управлінської діяльності.

Важливість мотивації в професійній діяльності менеджера підтверджує дослідження В. Луначека, який встановив, що ефективність роботи залежить від сили та стійкості мотивації. Однак, надмірне зростання мотивації після досягнення цілей може знижувати ефективність діяльності [16, с. 108].

Мотиваційно-ціннісна складова охоплює особистісні цінності, мотиваційні установки та внутрішні переконання, які визначають ставлення менеджера до роботи, рівень його залученості і готовність до професійного розвитку. Вона впливає на взаємодію з колективом, учнями та громадою, а також на пріоритети у професійній діяльності.

Зокрема, мотивація до професійного зростання проявляється у прагненні до безперервного навчання, активності, готовності до нововведень і інновацій. Високі морально-етичні цінності включають дотримання етичних норм, чесність, відповідальність та об'єктивність у прийнятті рішень. Відданість професії виражається у прагненні досягати високих результатів, усвідомленні освітньої місії та прагненні підвищувати стандарти роботи.

Соціальна відповідальність менеджера проявляється у розумінні важливості освіти для розвитку суспільства, активній участі у житті громади та впровадженні екологічної свідомості. Повага до людей і орієнтація на командну роботу включає підтримку колективу, ефективну організацію співпраці та відкритість до зворотного зв'язку.

Інноваційність та готовність до змін виражаються у відкритості до нових ідей, гнучкості у реагуванні на виклики і підтримці інноваційного мислення у колективі. Позитивне ставлення й оптимізм дозволяють створювати атмосферу довіри, бачити можливості в труднощах і зміцнювати командний дух [12, с. 43–46].

Отже, мотиваційно-ціннісна складова в професійній компетентності менеджера є внутрішнім стрижнем, що визначає його ставлення до професійної діяльності, рівень залученості, морально-етичні орієнтири та готовність до саморозвитку. Вона формує смислові пріоритети, впливає на вибір управлінських рішень і забезпечує цілісність професійної поведінки, від якої залежить ефективність керівництва, соціальна відповідальність і позитивний вплив на освітнє середовище.

Підсумовуючи, варто зазначити, що формування професійних компетентностей управлінців є ключовим елементом підготовки ефективних керівників, здатних приймати зважені рішення, організовувати колективну діяльність і забезпечувати розвиток освітньої установи. У сучасних умовах управлінець повинен володіти не лише фаховими знаннями, а й широким спектром особистісних, комунікативних та стратегічних навичок.

1.3. Етапи професійної підготовки майбутніх менеджерів у закладах освіти

Професійна підготовка майбутніх менеджерів у закладах освіти є багаторівневою та послідовною. Вона охоплює етапи здобуття вищої освіти за рівнями бакалаврату та магістратури, а також подальше підвищення кваліфікації. Кожен із цих етапів спрямований на формування й розвиток управлінських компетентностей, що відповідають сучасним вимогам до освітніх лідерів.

Освітня програма бакалаврату спеціальності менеджмент (галузь знань – «Управління та адміністрування») спрямована на формування фахівців, здатних вирішувати практичні управлінські задачі в умовах невизначеності та системності. Ціль – розвиток універсального менеджера, що володіє знаннями, вміннями й компетенціями для праці в організаціях різних секторів (державному, приватному, неприбутковому) [21].

Програма включає фундаментальні дисципліни з менеджменту: стратегічне планування, менеджмент проєктів, менеджмент якості, операційний менеджмент, теорію організації, управління конкурентоспроможністю підприємства тощо [22]. Навчання поєднує різні методики: лекції, кейс-аналіз, рольові ігри, командну роботу, бізнес-проєкти, дослідницькі завдання, що сприяють розвитку критичного мислення та практичних навичок [23].

Особливу увагу приділяють практиці: стажуванню в закладах освіти, організаціях менеджменту, бізнесі. До форм практичної підготовки належать тренінги, майстер-класи, імітаційні ігри, командні проєкти, аналіз реальних кейсів. Це стимулює формування управлінської компетентності через практичне застосування знань [23].

Навчання організовується за принципами компетентісно-орієнтованої освіти: студенти отримують комплекс знань, умінь і навичок для виконання функцій менеджера, із розвитком лідерських якостей, соціально-етичної відповідальності та здатності до інновацій.

Випускник бакалаврату може працювати на посадах менеджера, спеціаліста з персоналу, маркетингу, логістики, систем якості, а також в органах державного або муніципального управління. Крім того, випускники мають можливість продовжити освіту у магістратурі або аспірантурі, брати участь у системі післядипломної освіти для підвищення кваліфікації.

Деякі університети впроваджують практико-орієнтовані підходи у професійну підготовку майбутніх менеджерів. Зокрема, створюються компетентнісні центри, у яких проводяться заняття з дисциплін «Основи управління», «Менеджмент бізнес-процесів» тощо. Також активно впроваджуються дистанційне та командне навчання, які сприяють розвитку навичок взаємодії та відповідальності. Окрему увагу приділяють формуванню «м'яких навичок» (soft skills), а також цифрових компетентностей, які є особливо актуальними в умовах цифрової трансформації сучасного управління [23].

Загалом, етап бакалаврату у підготовці менеджерів освіти створює міцний фундамент через комплексне поєднання теоретичних знань, сучасних методів навчання та практичних навичок. Він формує професійний світогляд, базується на компетентнісному підході та дає студентам можливість одразу поринути у менеджмент через практику, проєктну діяльність і стажування в реальних умовах. Такі випускники готові до ефективної роботи, подальшого розвитку в магістратурі та успішного впливу на освітню систему.

Магістерська програма за спеціальністю «Менеджмент» зосереджена на підготовці управлінців закладів освіти, які здатні приймати стратегічні рішення, формувати освітню політику та вирішувати складні завдання у сфері освіти. Навчання охоплює не лише освітні, а й дослідницькі та практичні компоненти, що дає змогу готувати фахівців нового покоління [24].

Магістранти виконують курсові роботи, наукові дослідження, беруть участь у конференціях, а також готують випускну кваліфікаційну роботу з публічним захистом. Це формує наукову компетентність та навички самостійного аналізу та представлення результатів.

Програми включають обов'язкові дисципліни з теорії освітнього менеджменту, педагогічної психології, андрагогіки, публічного адміністрування, економіки освіти, управління якістю тощо, а також практико-орієнтовані курси з прийняття рішень в умовах невизначеності.

Навчання в магістратурі спрямоване на розвиток таких груп компетентностей:

1. Загальні: уміння аналізувати інформацію, абстрактне мислення, міжособистісна взаємодія, ІКТ-навички;
2. Фахові: знання та навички освітнього менеджменту, планування, управління проєктами, дослідницька діяльність;
3. Інтегральні: здатність ідентифікувати комплексні проблеми, розробляти інноваційні рішення в умовах невизначеності [24].

Програми передбачають такі форми навчальної роботи як майстер-класи, воркшопи, практикуми, участь у розробці реальних проєктів та консультаційній діяльності, що дозволяє поєднати теорію з практикою управління освітою. Цільова аудиторія – керівники закладів освіти, управлінці освітніх департаментів та чиновники. Випускники здатні обіймати посади директорів шкіл, департаментів, центрів післядипломної освіти й ін. [25].

Навчання в магістратурі часто поєднують з професійною діяльністю: на бюджетних формах навчання більшість студентів уже працює й успішно поєднує академічне навантаження з виконанням обов'язків на посаді [26].

Загалом, магістратура з освітнього менеджменту є завершальним професійним етапом формування менеджера освіти, вона:

1. Забезпечує інтеграцію знань, умінь і наукових навичок;
2. Поєднує академічне навчання з практичними форматами роботи;
3. Розвиває управлінські компетентності високого рівня;
4. Готує до роботи в освітньому середовищі зі складними завданнями, новими викликами і реформами.

Це фундамент для ефективного лідерства, стратегічного мислення та прийняття обґрунтованих рішень у сфері менеджменту освіти.

Наступним етапом професійної підготовки менеджерів у закладах освіти є підвищення кваліфікації.

Підвищення кваліфікації є завершальним та безперервним етапом у професійній підготовці управлінців освіти. У сучасних умовах ця форма професійного розвитку набула нових підходів, форм і технічних можливостей. Основною метою є оновлення знань, вдосконалення навичок і формування нових компетентностей відповідно до викликів часу [27].

Наразі особливою популярністю користуються онлайн-курси, що дозволяють проходити навчання у зручному форматі, без відриву від роботи. Менеджери мають змогу самостійно обирати освітню платформу, програму, тривалість та тематику навчання. Доступні як безкоштовні, так і платні сертифіковані програми, які відповідають чинним вимогам Міністерства освіти і науки України.

Суб'єктами підвищення кваліфікації можуть бути не лише вищі навчальні заклади чи наукові установи, а й інші організації або навіть фізичні особи-підприємці, які мають відповідну ліцензію. Наприклад, Вища школа освітнього менеджменту – це онлайн-платформа Цифрового видавництва «Експертус», яка надає професійні освітні послуги для керівників та фахівців у галузі освіти [27].

Згідно з Порядком підвищення кваліфікації, затвердженим МОН [28], курси можуть проводитися різними юридичними суб'єктами за умови дотримання відповідних стандартів (наприклад, наявність КВЕД для освітньої діяльності). Це гарантує, що результати навчання будуть офіційно визнані, а документи – зараховані у професійному портфоліо.

Після завершення курсу учасники отримують офіційний документ – сертифікат про підвищення кваліфікації, що відповідає пункту 13 згаданого Порядку. Це підтверджує набуття нових управлінських, цифрових, комунікативних або лідерських компетентностей, необхідних для ефективної роботи у сфері освітнього управління [27].

Загалом, підвищення кваліфікації – це динамічний та гнучкий етап професійного зростання освітніх менеджерів. Він сприяє безперервному

розвитку, адаптації до змін, впровадженню інновацій та покращенню якості управління в закладах освіти.

Отже, етапи професійної підготовки майбутніх менеджерів у сфері освіти є логічно послідовними й взаємодоповнюваними. Кожен рівень – бакалаврат, магістратура та підвищення кваліфікації – виконує власну функцію у формуванні цілісного управлінця нового покоління. На етапі бакалаврату формуються базові знання, загальні управлінські навички та мотивація до професійного зростання. Магістратура поглиблює теоретичні засади, формує стратегічне мислення, розвиває дослідницькі та лідерські компетентності, необхідні для прийняття ефективних рішень у сфері управління освітою. Підвищення кваліфікації, у свою чергу, забезпечує постійне оновлення знань і професійних умінь відповідно до змін у суспільстві, технологіях та законодавстві. Такий багаторівневий підхід дозволяє готувати компетентних, гнучких і відповідальних фахівців, здатних забезпечувати якісне управління в системі освіти та впроваджувати позитивні зміни в умовах динамічного розвитку.

Висновки до розділу 1

Перший розділ дозволив з'ясувати сутність професійної підготовки менеджерів як цілісного, багатокомпонентного та динамічного процесу, спрямованого на формування особистості фахівця, здатного ефективно діяти в умовах сучасного ринку. Проаналізовані поняття «професійна підготовка», «менеджер», «управлінська діяльність», «компетентність» дали змогу вибудувати чітке теоретичне підґрунтя дослідження та окреслити ключові характеристики процесу підготовки управлінця. Визначено, що професійна підготовка включає не лише здобуття фахових знань, а й розвиток управлінського мислення, лідерських умінь, ціннісних орієнтацій і здатності до саморозвитку.

Також було обґрунтовано структуру професійних компетентностей фахівця-управлінця, які охоплюють загальнокультурні, професійні, соціальні, комунікативні та особистісно-рефлексивні компоненти. Показано, що формування таких компетентностей забезпечується інтеграцією змісту освіти, практичною спрямованістю навчання, застосуванням інноваційних методів – проєктних технологій, тренінгів, кейс-аналізу, моделювання управлінських ситуацій. У структурі підготовки важливу роль відіграють міждисциплінарність, практика на підприємствах та розвиток навичок критичного мислення, що є необхідними для сучасного менеджера.

У межах аналізу етапів професійної підготовки було встановлено, що цей процес відбувається поетапно: від формування загальних уявлень про професію – до поступового ускладнення змісту навчання, практичної діяльності та професійного самоствердження студента. Кожен етап має свої завдання, зміст і результати, проте всі вони спрямовані на становлення компетентного, мобільного, здатного до інновацій та відповідального управлінця. Таким чином, узагальнені у першому розділі теоретико-методологічні засади створюють наукову основу для подальшого аналізу моделей і практик підготовки менеджерів у англomовних країнах, що буде представлено в наступному розділі.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ-УПРАВЛІНЦІВ У АНГЛОМОВНИХ КРАЇНАХ

2.1. Організація навчання менеджерів в університетах англомовних країн

Університети англомовних країн мають глибокі традиції у підготовці висококваліфікованих менеджерів. Їхні освітні системи вирізняються практико-орієнтованим підходом, гнучкістю програм та тісним зв'язком з бізнес-середовищем. Навчання майбутніх управлінців у таких країнах спрямоване на розвиток лідерських якостей, критичного мислення, стратегічного бачення та здатності працювати в мультикультурних колективах. Водночас ці програми акцентують увагу на інноваціях, а також інтеграції сучасних цифрових технологій у процес управління. Менеджерів навчають для того, щоб розвинути навички та компетентності, необхідні їм для ефективного виконання професійних обов'язків у майбутньому [29, с. 49].

Варто зазначити, що система вищої освіти США має значний досвід і досягнення у сфері професійної підготовки фахівців, яка здійснюється у закладах різних типів. Американські університети розрізняються за кількома критеріями: наявністю акредитації (акредитовані й неакредитовані), формою власності (державні або приватні), а також тривалістю навчання (двох- або чотирирічні програми). Особливо високим авторитетом користуються дослідницькі університети, які вважаються провідними не лише в самих Сполучених Штатах, а й у світі [30, с. 77].

Дослідницькі університети США функціонують на основі тісної інтеграції освітньої, наукової та виробничої діяльності. Саме ці заклади отримують найбільше державне фінансування на проведення досліджень та навчальний процес. Зокрема, 100 найкращих дослідницьких університетів США

отримують 95% усіх коштів федерального бюджету, призначених для науки й освіти.

Підготовка спеціалістів найвищого рівня, зокрема докторів наук, також зосереджена в цих університетах. Наприклад, 60% усіх докторів наук у США здобули свої наукові ступені саме у 50 провідних дослідницьких університетах. Ці заклади мають високу концентрацію студентів магістратури та відрізняються кращими умовами навчання, зокрема меншим співвідношенням викладачів до студентів – один викладач на шістьох студентів, тоді як у звичайних вишах цей показник складає один до дванадцяти. Загалом у світовій практиці цей коефіцієнт змінюється залежно від економічного розвитку країни – чим вищий дохід, тим менше студентів припадає на одного викладача.

Однією з ключових характеристик американських університетів є саме інтеграція освітньої підготовки з науковими дослідженнями та практичним виробництвом. Такий підхід сприяє розвитку інноваційного потенціалу. Нобелівський лауреат з фізики, професор Корнельського університету К. Вілсон, описав університети США як «приховану зброю» в глобальній конкуренції на ринках високих технологій та інноваційної продукції.

Американські університети відіграють важливу роль у житті суспільства і сприймаються громадянами як джерело національної гордості. Освітня система США має потужний науковий потенціал: майже дві третини найавторитетніших наукових публікацій у США та за кордоном створюються науковцями, що працюють саме в університетах. Крім того, саме дослідники університетських лабораторій США найчастіше стають лауреатами Нобелівської премії [31, с. 115–116].

Американські економісти у своїх дослідженнях обґрунтували, що успіхи США, особливо у сфері міжнародної торгівлі та активного експорту, значною мірою пов'язані з високим рівнем управління в системі вищої освіти. Велику роль у цьому відіграє не лише підтримка наукових досліджень, а й ефективне впровадження їх результатів у практику як у межах університетів, так і за їхніми межами. Такий результат став можливим завдяки цілій низці чинників,

зокрема стабільному фінансуванню – як з боку федерального бюджету, так і за рахунок ендаумент-фондів, які є інвестованими активами освітніх установ. Додаткову конкурентоспроможність забезпечує високий рівень конкуренції серед викладачів.

Яскравим прикладом ефективної взаємодії науки й освіти є створення глобальної мережі Інтернет. Її формування розпочалося в стінах таких навчальних та дослідницьких центрів, як Каліфорнійський університет у Лос-Анджелесі, Стенфордський дослідницький центр, Університет штату Юта та Університет Каліфорнії в Санта-Барбарі. Після запуску у 1957 році першого штучного супутника Землі, Міністерство оборони США визнало потребу створення надійної інформаційної інфраструктури на випадок військового конфлікту. Так виникла ідея комп'ютерної мережі, ініційована Агентством передових оборонних дослідницьких проєктів (DARPA). Американські університети, завдяки давнім традиціям автономії, самостійності та співпраці з державою ще з XVIII століття, оперативно долучилися до цього проєкту, що стало визначальним у перетворенні науки на продуктивну силу. Саме університет став тією базовою структурою, яка поєднала в собі три ключові елементи: освіту, науку і виробництво [31, с. 116].

Дослідницькі університети США мають низку характерних ознак, які вирізняють їх серед інших типів закладів вищої освіти:

1. Тісна співпраця з промисловістю. Однією з провідних рис є налагоджені зв'язки з виробничим сектором. Наприклад, Массачусетський технологічний інститут активно співпрацює з близько 300 корпораціями, більшість з яких — це найбільші компанії США. Така взаємодія створює сприятливе середовище для впровадження інновацій, практичного навчання і комерціалізації наукових розробок.

2. Ротація кадрів між освітою, наукою і бізнесом. Ще однією перевагою є активна мобільність викладацького складу, коли фахівці можуть вільно переміщатися між університетським середовищем і комерційними структурами. Відсутність жорстких бар'єрів між академією та бізнесом, а також фінансове

стимулювання такої мобільності, сприяє професійному зростанню, обміну досвідом та актуалізації знань.

3. Широкий спектр програм післядипломної освіти. Дослідницькі університети відіграють важливу роль у сфері безперервного навчання. Вони пропонують багаторівневі програми підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки. На відміну від вузькопрофільних приватних навчальних закладів, університети орієнтуються на міждисциплінарний підхід, що дає змогу ефективно реагувати на потреби ринку праці.

4. Багатоканальне фінансування. Фінансова стабільність дослідницьких університетів забезпечується різноманітністю джерел надходжень. Крім коштів федерального та місцевого бюджетів, значну частку становлять гранти, благодійні внески, ендаумент-фонди, доходи від комерційної, освітньої, наукової та консультаційної діяльності. Зокрема, структура фінансування таких університетів у США виглядає так: 13,3% коштів надходить із федерального бюджету, 30,3% – від урядів штатів, 2,7% – від місцевих органів влади, 4,9% – з приватного сектору, 33,1% – від студентських оплат. Ще близько 15% забезпечують самі університети через власні надходження та фонди.

5. Університет як самостійний економічний гравець. Сучасні дослідницькі університети функціонують як великі автономні економічні структури з потужними фінансовими ресурсами. Для порівняння: щорічний бюджет Техаського університету перевищує 3 млрд доларів, Стенфордського – близько 1 млрд доларів, а Манчестерського метрополітен-університету у Великій Британії – також близько 1 млрд доларів. Таким чином, дослідницькі університети стали не лише центрами науки й освіти, а й активними партнерами бізнесу, виконуючи функцію ключових інтеграторів у своїх регіонах [31, с. 116–117].

Проблематиці форм і методів підготовки майбутніх економістів у США присвячено численні праці відомих американських науковців – психологів, педагогів та економістів, зокрема таких як Р. Барлет, П. Кінг, В. Беккер, М. Уотс, К. Бензинг, П. Кріст, Б. Блум і Ч. Хольт. Окремі аспекти цієї теми

досліджували також українські вчені, серед яких М. Велущак, О. Войнаровська, В. Ільїна, Л. Огівко, О. Яковенко та інші. Проте, незважаючи на наявність досліджень, сучасний досвід підготовки економістів у вищих навчальних закладах США все ще не отримав комплексного наукового аналізу. У зв'язку з цим вивчення американського підходу до практичного навчання економістів, а також виявлення тих тенденцій, які можна ефективно адаптувати до української освітньої системи, є актуальним і важливим завданням [31, с. 120].

Складна і розгалужена структура американської системи вищої освіти створює сприятливі умови для практичної спрямованості навчального процесу. Це значною мірою сприяє підготовці висококваліфікованих фахівців, у тому числі в галузі економіки. Завдяки цій системі, студенти здобувають не лише теоретичні знання, а й отримують практичні навички, необхідні для майбутньої професійної діяльності.

У своїх дослідженнях О. Войнаровська акцентує увагу на тому, що підготовка бакалаврів економіки у США базується на чотирьох взаємопов'язаних підходах: педагогічному, змістовому, методичному та дефініційному [32, с. 48].

Педагогічний підхід передбачає активну участь студентів у навчальному процесі. Це так зване активне навчання, яке не лише долає бар'єри між викладачем і студентом, а й стимулює останнього до самостійного формування власної позиції щодо обговорюваних питань, використовуючи вже набуті знання та досвід.

Змістовий підхід характеризується тим, що навчальні модулі з економіки розробляються з урахуванням міждисциплінарних зв'язків. Тобто, у процесі викладання враховуються не лише економічні реалії, а й взаємозв'язки з політичними та соціальними подіями. Це дозволяє студентам краще розуміти багатогранність економічних процесів та їх вплив на суспільство в цілому.

Методичний підхід передбачає поєднання двох ключових компонентів: ознайомлення студентів з реальним станом економіки та навчання їх ефективним методам аналізу й інтерпретації економічних явищ. Особлива увага

приділяється комплексному вивченню питань, які стосуються також соціального, політичного та культурного контексту. Це сприяє формуванню ширшого світогляду та підвищенню загальної соціальної компетентності студентів.

Дефініційний підхід стосується сучасного трактування самого поняття «економіка». Якщо за класичним визначенням економіка розглядається як наука про розподіл обмежених ресурсів при необмежених потребах, то в американських університетах її вивчають як науку про взаємодію людей з метою забезпечення добробуту як окремої особи, так і суспільства загалом через виробництво товарів і надання послуг. Такий підхід дозволяє краще усвідомити соціальну сутність економічних процесів [32, с. 48–49].

Отже, підготовка економістів на рівні бакалаврату у вищих навчальних закладах США вирізняється тісним зв'язком із реальними потребами суспільства та ринку праці. Освітній процес орієнтований на здобуття професійних навичок у ході навчання, формування спеціалізованих компетентностей, використання сучасних інформаційних технологій і впровадження активних методів навчання. Усе це забезпечує високу ефективність підготовки майбутніх фахівців у сфері економіки.

Основною організаційною формою навчального процесу в американських університетах є лекційні заняття, які нерідко проводяться для великих потоків студентів, що можуть налічувати до кількох тисяч осіб. Однак варто зазначити, що такі лекції значно відрізняються від традиційного уявлення про них. Студенти не записують матеріал під диктовку викладача – зазвичай вони отримують готові конспекти [33]. Натомість заняття включають візуальні матеріали, перегляд тематичних відеофрагментів, презентації у PowerPoint, приклади з діяльності сучасних компаній, а також інтерактивну взаємодію у форматі діалогу. Крім лекцій, обов'язковим є відвідування дискусійних занять (семінарів), а для студентів наукових напрямів – ще й робота у лабораторіях. Упродовж навчального семестру студенти мають підготувати низку письмових робіт, що є частиною загального оцінювання [34].

У вищих навчальних закладах США практикується широке використання показника інтелектуального розвитку – IQ, як одного з критеріїв оцінки здібностей студента. IQ розуміється як швидкість і гнучкість розумових процесів. Для його вимірювання використовуються спеціально розроблені тести, які дозволяють визначити рівень інтелектуальної спроможності особи. Однак важливо підкреслити, що IQ не охоплює весь спектр розумових якостей – таких як пам'ять, уява, аналітичне мислення, здатність до синтезу чи наполегливість. У США такі тести активно використовуються не лише у системі освіти – при вступі до навчальних закладів або переведенні з класу в клас – а й у процесі працевлаштування. У результаті, індекс IQ часто відіграє вирішальну роль у формуванні професійної кар'єри [35].

Враховуючи значну роль IQ у системі освіти США, актуальною стає потреба у розвитку критичного та творчого мислення студентів. На це звертають увагу дослідники американської вищої школи, які відзначають, що незважаючи на високий рівень організації навчального процесу, спостерігається певна нестача стимулів до творчої активності студентів. Зокрема, С. Хук зазначає, що головним недоліком сучасного навчання є недостатній інтелектуальний вплив на студентів, оскільки важливішим за обсяг знань є здатність мислити. Це підкреслює необхідність пошуку таких освітніх технологій, які стимулювали б гнучкість суджень, розвиток уяви, формування навичок генерування нових ідей та пошуку нестандартних рішень [31, с. 123].

Особливу цінність становить досвід підготовки магістрів економічного профілю у США. Сьогодні вітчизняна магістерська освіта переважно зосереджена на академічній підготовці, що виявляється в домінуванні теоретичних дисциплін і педагогічних методик. Наприклад, у навчальних планах за спеціальністю «Економіка підприємства» значну частину становлять загальнотеоретичні та науково-дослідні курси, що не завжди сприяє формуванню прикладних професійних навичок.

Натомість американські магістерські програми вважаються ефективним інструментом для підвищення конкурентоспроможності випускників на ринку

праці. Вони зорієнтовані не лише на теоретичну базу, а й на її безпосереднє практичне застосування. Така освіта включає практико-орієнтовані елементи – аналіз кейсів, роботу в групах, розробку проєктів, публічні презентації, проходження стажувань, участь у виробничій практиці, а також активне залучення фахівців-практиків та запрошених лекторів. Завдяки цьому студенти здобувають не лише знання, але й необхідний професійний досвід, що значною мірою підвищує їхню готовність до успішної кар'єри в економічній сфері [31, с. 124].

Відповідно до статистичних даних, наданих Національним центром освітньої статистики США, значна частка магістерських дипломів у країні – приблизно 85% – присвоюється за спеціальностями прикладного професійного спрямування. Найбільшу частину серед них становлять дипломи у сфері економіки та бізнесу, які охоплюють дві третини загального обсягу, тоді як на галузі гуманітарного або загальноосвітнього профілю припадає лише близько 15% усіх магістерських ступенів.

На сьогодні в магістерській підготовці в США беруть участь близько 500 закладів вищої освіти. Ці установи можна умовно поділити на два типи: дослідницькі університети, які здійснюють підготовку студентів як на магістерському, так і на докторському рівнях, та спеціалізовані магістерські коледжі, що надають освітні послуги на бакалаврському і магістерському рівнях.

У структурі американської вищої освіти економічного та бізнес-профілю базовим вважається чотирирічне бакалаврське навчання. Проте магістерський рівень має ще одну особливу ланку – програму «спеціалізованого магістра» (Specialized Master). Після здобуття ступеня бакалавра студент може продовжити навчання за цією програмою, яка відповідає рівню магістра у вітчизняній системі. По завершенні програми студент отримує кваліфікацію магістра у конкретній професійній галузі, що була обрана ним як основний фах.

Ще однією відмінною рисою підготовки фахівців економічного та бізнес-профілю в США є те, що навчання за спеціалізованими магістерськими

програмами відбувається в університетах, інститутах або коледжах. У той же час підготовку магістрів ділового адміністрування (МВА) у різних бізнес-напрямах забезпечують спеціалізовані бізнес-школи. Такий поділ дозволяє більш гнучко реагувати на запити ринку праці та формувати навчальні програми з урахуванням актуальних потреб конкретних галузей [31, с. 124].

Також варто зазначити, що у сучасних американських наукових джерелах менеджмент дедалі частіше розглядається як багатовимірне явище, що охоплює соціально-економічні, інформаційні, організаційно-технічні компоненти. Його трактують одночасно як специфічний вид діяльності та як наукову дисципліну, що має власні закономірності, принципи й інструментарій.

У літературі США існує кілька поширених формальних тлумачень поняття «менеджмент». Серед них – управлінська практика (тобто процес виконання управлінських функцій), окрема галузь знань, функціональний різновид діяльності, управлінська технологія, система (апарат) управління, а також група осіб, які реалізують управлінські дії.

Виходячи з основних завдань і функціонального навантаження менеджменту, американські науковці класифікують його за окремими напрямками: виробничий менеджмент, інноваційний, кадровий, інформаційний, фінансовий, податковий, міжнародний та інші. Такий поділ дозволяє розглядати управління як багатoproфільну сферу з різноманітними механізмами та підходами.

Професійна діяльність менеджера передбачає аналітичну роботу, що охоплює діагностику управлінських ситуацій, формулювання основних завдань, виявлення тенденцій, генерування альтернативних управлінських рішень та оцінку їх ефективності. Важливим етапом є вибір оптимальної стратегії дій і розробка програм, спрямованих на досягнення найвищої результативності.

Сутність сучасного менеджменту полягає в його здатності трансформувати людські знання, досвід, а також досягнення науково-технічного прогресу у практичну продуктивну силу. Крім того, він відіграє

ключову роль у впровадженні новітніх інформаційних технологій, стимулюванні інновацій та формуванні гнучкої системи прийняття рішень в умовах динамічного середовища [31, с. 130–131].

Щодо навчання менеджерів у Великобританії, то воно характеризується високою якістю освіти, інтеграцією теоретичних знань з практичними навичками та тісною співпрацею з бізнес-середовищем.

Британські університети пропонують різноманітні програми з менеджменту, включаючи бакалаврат, магістратуру та MBA. Наприклад, програма MSc Management в Університеті Єдинбурга триває один рік і включає обов'язкові курси в першому та другому семестрах, а також можливість вибору додаткових курсів відповідно до кар'єрних інтересів студентів. Завершується програма написанням дисертації, що дозволяє інтегрувати отримані знання в реальний бізнес-контекст.

Університети, такі як Лондонська школа економіки (LSE), пропонують бакалаврські програми з менеджменту, що охоплюють основні бізнес-дисципліни, включаючи бухгалтерський облік, фінанси, операційний менеджмент, організаційну поведінку, управління людськими ресурсами та маркетинг. Ці програми забезпечують студентам глибоке розуміння ролі менеджера в сучасному бізнес-середовищі [36].

Британські університети активно впроваджують інноваційні методи навчання, зокрема через співпрацю з бізнесом. Університет Дербі, наприклад, відкриває нову будівлю Cavendish, яка стане домом для Міжнародної бізнес-школи. Ця будівля оснащена сучасними лабораторіями, креативними просторами та зонами для спільної роботи, що сприяють інтеграції студентів, викладачів та представників бізнесу [37].

У Великобританії велика увага приділяється професійному розвитку менеджерів. Організації, такі як Chartered Management Institute (CMI), пропонують програми сертифікації та безперервного професійного розвитку, що допомагають менеджерам підтримувати та вдосконалювати свої навички

протягом кар'єри. Це сприяє підвищенню ефективності управлінських практик та розвитку організацій [38].

Загалом, організація навчання менеджерів у Великобританії є прикладом інтеграції академічної освіти з практичними навичками та професійним розвитком. Завдяки різноманітним програмам, співпраці з індустрією та акценту на безперервному навчанні, британські університети готують висококваліфікованих менеджерів, здатних ефективно діяти в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Австралія посідає третє місце серед країн – постачальників освітніх послуг після США та Великобританії. Такий статус пояснюється активною підтримкою освітньої сфери з боку австралійського уряду. Головною метою австралійських закладів вищої освіти є підвищення кваліфікації фахівців, їх підтримка та оновлення професійних навичок. Це досягається завдяки тісній співпраці між освітніми установами та професійним середовищем, що сприяє визначенню перспектив розвитку освіти, покращенню доступності та якості освітніх послуг, а також підтримці працевлаштування випускників [39, с. 23].

Вища освіта в Австралії реалізується у трьох основних формах: університетах, коледжах та установах системи TAFE (Technical and Further Education), що є державним контролюваним сегментом професійної освіти. Університети забезпечують широку теоретичну підготовку студентів, натомість професійна освіта концентрується в системі TAFE. Ця система пропонує навчальні програми після середньої школи у різноманітних сферах, таких як краса, дизайн, догляд за дітьми, бухгалтерія, бізнес, управління персоналом, інформаційні технології тощо.

Регулювання освітнього процесу в Австралії здійснюється через низку законодавчих актів, серед яких виділяються: Австралійський закон про освіту (Australian Education Act), Закон про вищу освіту (Higher Education Act), Закон про підтримку вищої освіти (Higher Education Support Act) та Австралійська рамка кваліфікацій (Australian Qualifications Framework). Ці нормативні

документи створюють комплексну систему, що регулює діяльність усіх секторів освіти та забезпечує її якість [40, с. 28].

Австралійська система освіти складається з десяти рівнів, серед яких вищі рівні (5–10) охоплюють різноманітні ступені вищої освіти: від диплома професійної освіти до вищого докторського ступеня. Всі кваліфікації об'єднані в єдину національну систему AQF, яка регламентує стандарти освіти по всіх освітніх секторах, від шкіл до університетів та професійно-технічних навчальних закладів. AQF визначає рівень складності та обсяг знань і навичок, які має засвоїти студент для отримання відповідної кваліфікації. Рівень 1 AQF відзначається найнижчою складністю, а рівень 10 – найвищою, що відповідає найвищим академічним досягненням.

Основна функція AQF полягає у гармонізації національної політики з регулювання кваліфікацій та контролю якості освіти. Завдяки цій системі забезпечується прозорість та порівнянність освітніх ступенів, що сприяє як внутрішній мобільності студентів, так і міжнародному визнанню австралійських дипломів. Підсумкові результати кожного рівня AQF є показником досягнень студентів, їхньої здатності самостійно застосовувати знання у професійній діяльності [41].

Організація навчання менеджерів в університетах Австралії має багаторічну історію розвитку, що проходила паралельно із світовими тенденціями, зокрема з Великою Британією та країнами Європи. Хоча Австралія трохи відставала у створенні власних бізнес-шкіл, її навчальні заклади активно впроваджували програми підготовки магістрів із ділового адміністрування, відповідаючи на зростаючі потреби ринку праці. Особливо важливою віхою в розвитку менеджмент-освіти стала урядова ініціатива кінця 1960-х років – «Дослідження післядипломної освіти з менеджменту», яке поклало початок формуванню національної школи менеджменту в Австралії. Очолював цей проєкт Річард М. Каєрт, декан університету Карнегі-Меллон (США), що підкреслює важливість міжнародного досвіду в становленні австралійської системи [42, с. 105].

У результаті цих зусиль у 1970-х роках в Австралії було створено Національний центр передового досвіду в галузі менеджменту, який об'єднав зусилля провідних університетів у Канберрі, Мельбурні та Сіднеї. Центр став платформою для залучення висококваліфікованих викладачів, проведення денних програм бакалаврату і магістратури, а також підготовки науковців і розробки навчальних матеріалів, таких як тематичні дослідження, ділові ігри та моделювання. Це суттєво підвищило якість і практичну спрямованість підготовки менеджерів.

У наступні десятиліття австралійський уряд продовжував акцентувати увагу на розвитку навичок лідерства та менеджменту освіти. Зокрема, у 1991 році був оприлюднений звіт, що окреслював потребу в посиленні лідерських компетенцій, а у 1992-му створено робочу групу для реалізації відповідних рекомендацій. Цей звіт наголосив на важливості комплексної освіти, яка охоплює не лише технічні, а й «м'які» навички, такі як ефективна комунікація, вирішення конфліктів, підтримка інновацій та управління змінами. Такий підхід дозволяє менеджерам не лише розробляти стратегії, а й успішно їх впроваджувати, що є критично важливим для успішної роботи організацій [42, с. 106].

Водночас дослідники відзначають наявність певних прогалин у підготовці менеджерів. Зокрема, Гілл підкреслює, що поширені стереотипи про менеджерів, які здатні самотійно контролювати всі процеси без підтримки та помилок, негативно впливають на реальне розуміння їхньої ролі. Це створює ілюзію, що менеджер повинен бути одночасно технічно досконалим і бездоганним лідером, що є малореалістичним. В результаті, освіта в галузі менеджменту потребує постійного вдосконалення, особливо на початкових етапах професійної діяльності.

Особливої уваги заслуговує розвиток лідерських компетенцій, що визнано одним із ключових факторів ефективного менеджменту. Проте, як зазначає Дервіотсіс, на ринку часто панує дефіцит якісних лідерів, а короткостроковий підхід керівників до ведення бізнесу призводить до частих

змін на управлінських посадах. У програмах підготовки магістрів часто бракує глибоких курсів із розвитку лідерства, що знижує потенціал для довгострокового стійкого управління [42, с. 106].

Велика увага приділяється також взаємозв'язку між академічними дослідженнями та практичними потребами менеджмент-спільноти. Незважаючи на те, що австралійські науковці мають значний потенціал, часто відсутній ефективний зв'язок між теоретичними розробками і їх впровадженням у навчальні програми. Це породжує критику на адресу навчальних курсів як занадто теоретичних і віддалених від реальних бізнес-викликів. Тому існує необхідність у посиленні практичної спрямованості освіти та більш тісній співпраці академії і бізнесу.

Упродовж останніх років в Австралії відбувалися численні реорганізації у сфері менеджмент-освіти: злиття університетів, створення спільних програм, а також диференціація шкіл менеджменту. Хоча деякі з цих спроб виявилися не надто успішними, загалом вони свідчать про прагнення оптимізувати систему підготовки менеджерів. Фінансування наукових досліджень у галузі менеджменту, хоча й зросло за останні півтора десятиліття, залишається невеликим у порівнянні з іншими напрямками, такими як маркетинг чи фінанси. Проте, австралійські школи менеджменту продовжують активно розвивати освітні програми, орієнтовані на сучасні виклики бізнесу (ANZAM, ARC) [42, с. 107].

Отже, організація навчання менеджерів в університетах англomовних країн відображає сучасні світові тенденції в освіті, що поєднують теоретичну підготовку з практичною орієнтацією та розвитком лідерських і комунікативних навичок. В таких країнах, як Великобританія, Австралія, США та Канада, акцент робиться на створенні комплексних освітніх програм, які відповідають вимогам глобального ринку праці, забезпечуючи студентів не лише фундаментальними знаннями з управління, але й уміннями адаптуватися до швидкозмінного ділового середовища. Важливою складовою є тісна взаємодія університетів із бізнес-середовищем, що сприяє розробці актуальних

навчальних матеріалів, впровадженню інноваційних методів навчання, таких як кейс-стаді, ділові ігри та симуляції. Особливу роль відіграє післядипломна освіта, яка акцентує увагу на розвитку стратегічного мислення, лідерства і управління змінами. і практичними навичками.

2.2. Програми підготовки фахівців-управлінців у англомовних країнах

Підготовка фахівців-управлінців у закладах вищої освіти англомовних країн є важливою складовою їхньої освітньої політики та економічного розвитку. Програми навчання у цій галузі відзначаються високим рівнем структурованості, гнучкістю та практичною спрямованістю. Вони формуються з урахуванням потреб сучасного ринку праці, включають новітні управлінські концепції та забезпечують розвиток ключових компетентностей, необхідних для успішного керівництва в умовах глобальної економіки.

Професійна підготовка майбутніх менеджерів у США реалізується в межах різних типів закладів вищої освіти, кожен з яких має свої функціональні та структурні особливості. Ці особливості класифіковані відповідно до системи, запропонованої Фондом Карнегі, що була розроблена у 1970-х роках і оновлена у 2000 році [43].

Так, до основних закладів, де здійснюється підготовка управлінських кадрів, належать дослідницькі університети інтенсивного та екстенсивного типів, а також магістерські коледжі I та II типів. Зокрема, дослідницькі університети екстенсивного типу відзначаються широкою освітньою пропозицією на рівні бакалаврату, магістратури та аспірантури, щороку присуджуючи понад 50 ступенів PhD у щонайменше 15 галузях. Такі заклади забезпечують високу якість наукової підготовки та сприяють формуванню управлінських еліт.

Дослідницькі університети інтенсивного типу також мають можливість присуджувати докторські ступені, однак у менших обсягах: від 10 PhD на рік у

трьох або більше галузях, або до 20 – загалом. Водночас вони пропонують широкий спектр бакалаврських і магістерських програм, зосереджуючись на підготовці фахівців із глибокою аналітичною та управлінською компетентністю.

Магістерські коледжі I типу готують спеціалістів вищого рівня, присуджуючи щорічно понад 40 магістерських ступенів у щонайменше трьох галузях. Університети II типу мають подібну освітню орієнтацію, але з меншою кількістю випускників – щонайменше 20 магістерських дипломів на рік [43].

Загалом система підготовки менеджерів у США базується на багаторівневому підході, який поєднує фундаментальні знання, наукову підготовку та практичну орієнтацію, забезпечуючи формування професійних управлінців, здатних ефективно діяти в умовах сучасного ринку.

Професійна підготовка менеджерів у США на магістерському рівні має багатовекторну структуру, яка поєднує як практичну, так і дослідницьку компоненти. В основі змістовного наповнення таких програм лежить різне співвідношення трьох ключових функцій управлінця: організаційно-діяльнісної, аналітико-дослідницької та соціальної (служіння громаді). Кожен університет самостійно визначає свою стратегію у поєднанні цих напрямів, адаптуючись до як глобальних, так і національних змін та викликів. У цьому процесі значна увага приділяється специфіці галузі або рівня управління, у якому майбутній менеджер буде працювати – чи то управління навчальним закладом, фінансовими ресурсами, чи адміністративними процесами [44, с. 164].

Особливістю магістерських програм з управління в США є наявність різноманітних спеціалізацій. Такі програми можуть орієнтуватися як на управління вищими навчальними закладами, так і на керівництво середньою або дошкільною освітою, управління студентською політикою, бюджетуванням, організацією внутрішніх процесів тощо. Важливо зазначити, що на відміну від більш практично орієнтованої європейської моделі,

американська система пропонує одночасно програми як прикладного, так і академічного дослідницького спрямування.

До програм академічного типу, як правило, належать ті, що передбачають подальше навчання у докторантурі та формують дослідницьку базу в управлінні. Натомість так звані «кінцеві» магістерські програми мають практичну орієнтацію й не вимагають обов'язкового продовження освіти. До таких належать програми: «магістр педагогіки в галузі лідерства та політичних досліджень», «магістр педагогіки зі спеціалізацією в управлінні освітою», «магістр педагогіки з адміністративного нагляду», тощо.

Широка автономія університетів у США дозволяє кожному вищому навчальному закладу гнучко підходити до організації магістерських програм з управління. Деякі університети реалізують як академічні, так і професійно-орієнтовані магістерські програми, інші – готують виключно кандидатів до докторантури. При цьому частина закладів може присуджувати ступінь магістра навіть тим студентам, які не планують подальше наукове зростання, але завершили необхідний цикл професійної підготовки.

Як зазначає А. Левін, посилаючись на багаторічні спостереження викладачів провідних американських університетів, лише близько 10% магістрів, які здобувають управлінську освіту, зацікавлені в подальшій дослідницькій кар'єрі. Переважна більшість студентів надає перевагу практичному компоненту підготовки, зосередженому на розвитку управлінських компетентностей, необхідних для ефективного керівництва у реальному середовищі. Саме тому програми прикладного характеру значно переважають у структурі магістерської підготовки майбутніх менеджерів у США [44, с. 164].

У Сполучених Штатах Америки не існує єдиної загальнонаціональної системи вступу до магістратури, зокрема до програм з підготовки менеджерів. Кожен університет самостійно визначає правила прийому, які можуть суттєво відрізнятися як між різними закладами, так і між факультетами одного університету. У зв'язку з цим, на навчання до магістерських програм з

управління можуть вступати особи з різним рівнем професійної підготовки: від нещодавніх випускників бакалаврату до фахівців із багаторічним досвідом у сфері управління або адміністрування. Загальноприйнятою вимогою, однак, є успішне складання стандартизованого тесту (наприклад, GRE або GMAT), а також наявність середнього балу не менше 3.0 за 4-бальною шкалою. Окрім цього, багато університетів висувають додаткові вимоги: подання стенограми з попереднього навчання, наявність рекомендацій (від керівника, науковця, колеги), досвід практичної діяльності, мотиваційний лист чи есе з обґрунтуванням кар'єрних цілей (Соколова І. В., 2006).

Різноманітність освітніх моделей в американських університетах зумовлює також варіативність у формуванні цілей програм підготовки майбутніх управлінців. Як зазначає С. Бурдіна, загальнонаціональні підходи до цілей магістерських програм у США не є типовими, однак простежується спільна ідеологія: підготовка фахівців із лідерськими якостями, творчим мисленням, високими комунікативними здібностями та розумінням місії керівника організації [45, с. 79]. Такий фокус дозволяє університетам гнучко адаптувати зміст програм під потреби ринку праці та специфіку регіонального розвитку.

Зміст професійної підготовки менеджерів також є об'єктом постійної еволюції, що пов'язана із загальносвітовими трендами в освіті та управлінні. На думку І. Соколової, сучасні програми професійної підготовки в США мають низку спільних ознак, серед яких: міждисциплінарність, полідисциплінарність, інтеграція змісту, культурна різноманітність та гнучкість (елективність), що дозволяє студентам формувати індивідуальні освітні траєкторії [46]. Водночас, кожна програма має узгоджуватися з професійними стандартами керівної діяльності, які затверджуються на рівні окремих штатів і враховують особливості управлінського середовища в кожному регіоні.

Загалом, система професійної підготовки менеджерів у США базується на принципах автономності, гнучкості, різноманітності та відповідності професійним стандартам. Вона створює можливості для адаптації змісту

навчання до конкретних управлінських контекстів, що дозволяє ефективно формувати сучасних фахівців-менеджерів, готових до викликів глобального світу.

Професійна підготовка менеджерів у магістратурі англомовних країн, зокрема у США, триває, як правило, два роки та передбачає опанування навчальної програми загальним обсягом від 30 до 35 кредитів. Кількість кредитів залежить від академічного ступеня: для магістрів педагогіки зазвичай передбачено 35 кредитів, тоді як для магістрів мистецтва чи магістрів наук – 30. Освітній контент розподіляється між фундаментальними (базовими), професійно орієнтованими та елективними дисциплінами. Водночас співвідношення між цими складовими не є фіксованим і може змінюватися відповідно до політики кожного окремого університету.

Наприклад, в Університеті Вісконсину класифікація дисциплін включає фундаментальні, основні, додаткові та підтримуючі курси. У Державному університеті штату Вашингтон структура навчального плану охоплює загальні обов'язкові дисципліни, спеціалізовані курси, додаткові обов'язкові предмети, курси з дослідницької підготовки та елективні дисципліни. Університет штату Техас застосовує дещо інший підхід: програма ділиться на основні курси, елективи, дисципліни, які можна обирати з інших кафедр, а також інші вибіркові предмети. Колумбійський університет, у свою чергу, виокремлює професійні та базові курси [44, с. 165].

Варто зазначити, система підготовки управлінських кадрів у США базується на декількох ключових компонентах. Менеджерів готують у межах загальної системи вищої освіти, у приватних освітніх установах, таких як Американська асоціація управління (АМА), а також безпосередньо на підприємствах і в промислових компаніях. Професійні бізнес-школи в США мають багато спільного з університетами, однак основна увага в них приділяється не лише засвоєнню теоретичних знань, а насамперед розвитку практичних управлінських навичок і застосуванню їх у реальних бізнес-ситуаціях [31, с. 131].

Базовим рівнем вищої освіти у США, як і в багатьох інших економічно розвинених країнах, вважається ступінь бакалавра. Як приклад, розглянемо освітні програми підготовки бакалаврів у галузях «бізнес» та «міжнародний бізнес». Саме за такими програмами проходять підготовку більшість майбутніх менеджерів, бізнесменів та фахівців у сфері управління. Навчальні дисципліни в цих програмах умовно поділяються на обов'язкові та вибіркові. Обов'язкові предмети формують науково-теоретичну основу й викладаються протягом перших двох років навчання. На третьому і четвертому курсах студенти здобувають професійні знання через вибіркові дисципліни, які поділяються на основні (з обмеженого переліку) та факультативні (вільного вибору), що дозволяє адаптувати освітню траєкторію до індивідуальних інтересів та потреб кожного здобувача.

Однією з головних відмінностей бакалаврських програм американських університетів від українських є інше співвідношення аудиторної та самостійної роботи. У США студентам надається більше свободи: вони мають менше аудиторних занять і більше часу для самостійного навчання. Крім того, значну частину навчального плану складають дисципліни за вибором, що дає можливість гнучко формувати індивідуальний освітній маршрут. Навчання зазвичай триває довше, а протягом кожного основного семестру (за винятком літнього) студенти вивчають від трьох до шести курсів відповідно до програми бакалаврату [31, с. 132].

Особливий інтерес становить система підготовки бакалаврів у бізнес-школі Вісконсинського університету «Конкордія», який є приватним навчальним закладом, що функціонує під егідою Лютеранської церкви Північних штатів США. Підготовка майбутніх менеджерів за спеціальністю «бізнес і менеджмент» у цьому закладі базується на навчальному плані, який включає три основні компоненти: обов'язкову загальноосвітню частину, обов'язкову спеціальну частину та профілюючу (професійно орієнтовану) складову, яка відповідає обраній спеціальності.

У більшості університетів США бакалаврські програми передбачають від 124 до 132–134 кредитів, залежно від напрямку підготовки, глибини необхідної теоретичної та практичної підготовки, типу закладу (державний чи приватний), а також його рейтингу й престижності. Навчальний план для програми «Bachelor of Business Administration» (бакалавр з управління бізнесом) включає широку загальноосвітню підготовку, яка закладає міждисциплінарну основу для майбутньої спеціалізації [31, с. 132].

Загальноосвітній («стрижневий») компонент програми охоплює такі дисципліни, як математика, макроекономіка, загальна психологія, охорона навколишнього середовища, вступ до академічного письма (на початковому або середньому рівні), розмовна англійська мова, література (американська та зарубіжна), історія, образотворче мистецтво, основи права, етика бізнесу, вивчення світових культур та їх взаємодії, іноземна мова, фізичне виховання, а також обов'язкова участь у спортивних заходах, зокрема відвідування басейну та секцій. Така структура курсу покликана не лише дати базові знання, а й забезпечити розвиток загальнокультурної та фізичної підготовки майбутніх фахівців.

Освітній процес у закладах США, які готують бакалаврів бізнес-напрямів, тісно пов'язаний із реальним життям. Програми орієнтовані на формування конкретних професійних навичок, часто вузького прикладного характеру, що дозволяє студентам уже під час навчання набувати досвіду роботи в обраній сфері. Велика увага приділяється використанню сучасних методів викладання, інтерактивних форм навчання та цифрових технологій, що підвищує ефективність підготовки менеджерів і робить її максимально адаптованою до потреб ринку праці [31, с. 133].

У США особлива увага приділяється магістерській підготовці, зокрема в галузі менеджменту. Програми навчання на здобуття ступеня магістра (The Master's Degree) орієнтовані насамперед на розвиток практичних та спеціалізованих знань, необхідних для професійної управлінської діяльності. Магістерська освіта спрямована не лише на підготовку фахівців-практиків, а й

на формування науковців вищого рівня, які здатні зміцнювати інтелектуальний ресурс нації. Таким чином, через інвестування у підготовку кваліфікованих кадрів Сполучені Штати зміцнюють власну економіку. Значна роль у цьому процесі належить саме університетським магістерським програмам, що готують підприємців, бізнесменів і управлінців.

Найбільш популярними програмами серед представників бізнес-середовища є: «Master of Business Administration» (MBA) – магістр з управління бізнесом; «Master of Business Administration in International Business» – магістр з міжнародного бізнес-менеджменту; «Master of International Management in International Business» – магістр міжнародного менеджменту у сфері міжнародного бізнесу. Саме програма MBA посідає провідне місце в системі підготовки управлінських кадрів. Це одна з найпрестижніших форм професійної освіти, яка готує висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно управляти бізнес-процесами на різних рівнях [31, с. 133].

Програма MBA передбачає формування широкого спектра управлінських компетентностей, які охоплюють як теоретичні знання, так і практичні навички. За своїм змістом програми MBA поділяються на загальні (General MBA), що готують фахівців широкого профілю, та спеціалізовані, орієнтовані на окремі галузі бізнесу. Основу будь-якої MBA-програми становлять 8–12 ключових курсів, які включають дисципліни з менеджменту, маркетингу, фінансів, бухгалтерського обліку тощо. Доповнюють їх вибіркові курси, які часто мають практичне спрямування – наприклад, з організації ділових перемовин або публічних презентацій.

Крім розвитку професійних умінь, MBA-програми також зосереджуються на особистісному зростанні слухачів, формуванні глобального бачення управління, підготовці до викликів сучасного бізнесу. Це дає можливість не лише розширити кар'єрні перспективи, але й виявити та розвинути власний професійний потенціал. Сьогодні зміст MBA-програм охоплює широкий спектр тем, пов'язаних із глобалізацією бізнесу, етикою підприємництва, стратегічним мисленням, культурними особливостями ведення справ та соціальною

відповідальністю бізнесу, що робить цю освіту надзвичайно затребуваною в умовах сучасного світу [31, с. 134].

Навчання на магістерських програмах у США вимагає від студентів максимальної самовіддачі, високого рівня знань, організованості та здатності до інтенсивної самостійної роботи. Однією з головних вимог до вступників є наявність практичного досвіду: перш ніж розпочати навчання в магістратурі, студенти повинні попрацювати в підприємницькому середовищі, що дозволяє їм краще зрозуміти реалії бізнесу. Окрім того, для здобуття ступеня магістра необхідно не лише продемонструвати високі академічні результати, а й успішно захистити випускну роботу перед авторитетною комісією, до складу якої входять науковці, викладачі, відомі підприємці-практики та представники громадськості. Якщо студент не відповідає встановленим вимогам, він може отримати лише довідку про проходження програми без присудження ступеня. Магістерський ступінь також можуть отримати ті, хто завершив більшу частину докторської програми або виконав наукову роботу, що відповідає рівню нижчому за докторський [31, с. 134].

Однією з особливостей американської освіти в галузі бізнесу та менеджменту є поділ навчальних закладів за напрямками підготовки. Так, спеціалізованих магістрів готують у коледжах, інститутах і університетах, тоді як бізнес-школи зосереджуються на підготовці магістрів з ділового адміністрування у різних галузях бізнесу. Основний акцент у такій підготовці робиться на здатності аналізувати дані з різних сфер, синтезувати інформацію, приймати ефективні рішення в управлінні ресурсами та людьми. Майбутній менеджер повинен володіти навичками стратегічного планування, управління персоналом, формування ефективної команди, мотивації працівників, а також демонструвати високий рівень організаційних та аналітичних здібностей.

Успіх підприємства значною мірою залежить від рівня підготовки його керівника – як з точки зору теоретичних знань, так і практичних вмінь. Менеджери повинні вміти працювати з людьми різного характеру, ефективно використовувати ресурси, передбачати ризики й уникати проблем у

фінансовому плануванні, маркетингу, прогнозуванні. Тому в освітньому процесі велику увагу приділяють розвитку таких навичок, як переконування, ведення переговорів, стратегічне мислення, інтуїтивне прийняття рішень у складних умовах, використання новітніх технологій та інформаційних ресурсів [31, с. 135].

Крім того, в американських університетах велике значення надається формуванню особистісних якостей майбутніх управлінців. Високо цінуються такі риси, як незалежність у судженнях, професійна гордість, рішучість, етична поведінка, дотримання зобов'язань, а також готовність до благодійності. Саме тому навчання етичним аспектам ведення бізнесу посідає ключове місце в системі підготовки фахівців з менеджменту. Формування морально-етичної культури є важливим етапом професійного становлення ділової особистості, яка прагне не лише досягати економічного успіху, але й органічно інтегруватися в суспільство.

Важливу роль у підготовці управлінських кадрів у США відіграють промислові корпорації. Згідно з аналітичними даними бізнес-середовища, приблизно 90% банкрутств та невдач малих підприємств спричинені саме недостатньою управлінською компетентністю їхніх керівників. Це змушує власників компаній та підприємств приділяти особливу увагу системній підготовці та підвищенню кваліфікації менеджерського персоналу, впровадженню досягнень управлінської науки та активному засвоєнню передового досвіду управління [31, с. 135].

У США майже всі великі та переважна більшість середніх компаній розробили та впровадили власні освітні програми, до яких залучено понад 50 тисяч викладачів. Така практика дозволяє підприємствам адаптувати підготовку кадрів до своїх конкретних потреб, сприяє професійному зростанню персоналу та підтримує конкурентоспроможність компаній на ринку.

Одним із яскравих прикладів є корпорація «General Motors», яка має власний навчальний заклад у місті Флінт, штат Мічиган. Тут діє п'ятирічна програма підготовки, до якої залучено близько тисячі викладачів. Система

навчання, реалізована в цьому закладі, вирізняється поєднанням теоретичного навчання з безпосередньою практикою. Студенти чергують двотижневі блоки лекцій із двотижневими періодами роботи на підприємстві. Завдяки цьому вони мають змогу не лише засвоїти управлінські знання, а й негайно застосувати їх у реальному виробничому середовищі. Лише під час останнього семестру навчання студенти повністю звільняються від виробничих обов'язків, аби зосередитися на написанні дипломної роботи [31, с. 136].

Отже, програми підготовки фахівців-управлінців у англomовних країнах вирізняються гнучкістю, практичною орієнтованістю та високим рівнем академічної і професійної підготовки. Їх зміст спрямований не лише на здобуття теоретичних знань, а й на розвиток управлінських, аналітичних та комунікативних навичок, необхідних для ефективної роботи в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища. Особлива увага приділяється формуванню стратегічного мислення, лідерських якостей, здатності працювати в міжнародному контексті та адаптуватися до глобальних викликів. Такий підхід забезпечує високу конкурентоспроможність випускників на світовому ринку праці й сприяє сталому розвитку економіки через підготовку професійно підкованих керівників нового покоління.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було з'ясовано, що система професійної підготовки менеджерів в англomовних країнах ґрунтується на принципах гнучкості, автономності освітніх інституцій та тісної інтеграції освіти з практикою. Організація навчання в університетах США, Великої Британії, Канади та інших країн демонструє високий рівень стандартизації освітнього процесу при одночасному збереженні варіативності програм, що дозволяє університетам адаптувати навчання до актуальних потреб ринку праці. Значне місце посідає дослідницька та проєктна діяльність, участь студентів у реальних управлінських кейсах, стажуваннях та співпраці з бізнесом.

Також встановлено, що програми підготовки фахівців-управлінців у англomовних країнах мають виражену міждисциплінарність та практичну спрямованість. Вони включають широкий спектр теоретичних і прикладних дисциплін, спрямованих на розвиток стратегічного мислення, комунікативної компетентності, лідерства, аналітичних і організаційних навичок. Особливої уваги заслуговують програми MBA, які забезпечують глибоку спеціалізацію та орієнтовані на підготовку управлінців, здатних ефективно діяти у глобальному бізнес-середовищі. Використання кейс-методу, моделювання управлінських ситуацій, індивідуальних і групових проєктів сприяє формуванню професійної мобільності та практичного досвіду студентів.

Загалом аналіз особливостей підготовки менеджерів у англomовних країнах дозволив визначити ключові тенденції розвитку управлінської освіти: інноваційність змісту, практикоорієнтованість навчання, децентралізованість освітніх моделей, партнерство університетів із роботодавцями та індивідуалізацію освітніх траєкторій. Ці характеристики забезпечують високу конкурентоспроможність випускників та ефективність освітніх програм. Висновки другого розділу створюють теоретико-практичну основу для розроблення рекомендацій щодо вдосконалення підготовки менеджерів в Україні, що буде детальніше обґрунтовано у третьому розділі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ-УПРАВЛІНЦІВ В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ ДОСВІДУ АНГЛОМОВНИХ КРАЇН

3.1. Стан професійної підготовки фахівців-управлінців в Україні

Стан професійної підготовки фахівців-управлінців в Україні є важливим показником розвитку державної системи управління та ефективності функціонування публічної адміністрації. Сучасна підготовка кадрів поєднує в собі традиції радянської системи освіти, здобутки перших років незалежності та новітні тенденції реформування, які передбачають відповідність міжнародним стандартам, професійну компетентність і здатність до прийняття стратегічних рішень. Розвиток цієї сфери відбувався через створення спеціалізованих навчальних закладів, центрів підвищення кваліфікації та впровадження інноваційних освітніх програм, що відповідають потребам державного управління і бізнес-середовища.

Проте, незважаючи на значні здобутки, досі існують виклики, пов'язані з модернізацією освітніх програм, інтеграцією сучасних технологій навчання, підвищенням мотивації здобувачів та забезпеченням відповідності підготовки кадрів вимогам реального управлінського процесу. Тому для всебічного розуміння сучасного стану професійної підготовки фахівців-управлінців в Україні насамперед потрібно проаналізувати становлення цієї системи та ключові етапи її розвитку у світовому вимірі.

Історія менеджменту налічує принаймні сім тисячоліть та п'ять ключових управлінських революцій, кожна з яких суттєво вплинула на формування підходів до організації, планування та контролю діяльності в різних суспільних системах [47, с. 14]. Розуміння цих етапів є важливим для аналізу сучасної підготовки фахівців-управлінців в Україні, оскільки дозволяє простежити

еволюцію принципів управління, що закладають основу професійних компетенцій сучасного менеджера.

Першою управлінською революцією вважається релігійно-комерційна, що відбулася в Стародавньому Шумері у п'ятому тисячолітті до н.е. Тоді формувався особливий прошарок жреців-бізнесменів, які відповідали за торговельні операції, ділове листування та комерційні розрахунки. Цей період демонструє зародження спеціалізації у сфері управління та розподілу обов'язків, що є фундаментом для подальшого професійного розвитку кадрів управлінців.

Другою важливою революцією стала світсько-адміністративна, яка відбулася за правління вавилонського царя Хаммурапі (1792–1750 рр. до н.е.). Видання зводу законів управління державою сприяло регулюванню суспільних відносин між різними соціальними групами та заклало основи світського стилю управління. Акцент робився на контролі та відповідальності за виконання робіт, що безпосередньо впливає на формування управлінської культури і сьогоденних професійних стандартів.

Третя управлінська революція – виробничо-будівельна, що припадає на правління царя Навуходоносора II (605–562 рр. до н.е.). Вона характеризується поєднанням державних методів управління з контролем за діяльністю у сферах виробництва і будівництва. Саме на цьому етапі формуються принципи організаційного планування, управління ресурсами та координації процесів, які є важливими компетенціями для сучасних управлінців.

Четверта революція – зародження професійного управління, відбулося на початку капіталістичного розвитку та індустріальної революції у XVII–XVIII ст. Тоді менеджери відокремлювалися від власності (капіталу), що стало початком формування професійного управління як окремої діяльності. Цей процес підкреслює необхідність спеціалізованої підготовки управлінців, здатних приймати стратегічні рішення без прямої залежності від власників.

П'ята управлінська революція пов'язана з теорією раціональної бюрократії наприкінці XIX – на початку XX ст. В цей період формуються

великі ієрархічні структури, розподіляється управлінська праця, вводяться норми та стандарти, встановлюються посадові обов'язки та відповідальність менеджерів. Ці принципи стали основою сучасної системи управління, яка використовується в органах державної влади та бізнесі, і визначають вимоги до професійної підготовки фахівців-управлінців в Україні [47, с. 14].

Загалом, описані вище етапи систематизовано у Додатку А.

Незважаючи на значимість окремих революційних етапів, розвиток менеджменту є переважно еволюційним процесом, що характеризується безперервністю та поступовим накопиченням знань і практик. Саме це безперервне удосконалення підходів до управління формує сучасні стандарти підготовки управлінських кадрів, забезпечуючи їхню здатність ефективно функціонувати в умовах сучасного державного та корпоративного управління.

Еволюція управлінської думки у XX столітті охоплює низку основних напрямків, що відображають розвиток наукових шкіл і підходів до менеджменту (Додаток Б). Починаючи з наукового менеджменту наприкінці XIX – початку XX ст., формувалася класична школа, яка акцентувала увагу на структурі організацій і ефективності праці. У 20–30-х роках розвивалася школа людських відносин, що підкреслювала значення соціальних факторів у колективі. Надалі з'явилися школа поведінських наук, кількісний підхід, системний підхід та ситуаційний підхід, які інтегрували методи аналізу, планування та управління залежно від конкретних умов. У 80–90-х роках сформувалися нові підходи, що поєднували класичні та сучасні концепції, враховуючи глобальні і технологічні зміни [47, с. 15].

Науковці виділяють кілька ключових етапів у розвитку управлінської науки в Україні, кожен із яких характеризується специфічними завданнями, методами та підходами до організації управління (Додаток В).

Перший етап (1917–1921 рр.) охоплює період формування державного централізованого управління виробництвом. Тоді було розроблено основні принципи централізму, методи організаційного управління, а також механізми

державного регулювання й диктатури, що стали фундаментом для подальшого розвитку управлінської науки.

Другий етап (1921–1928 рр.) характеризується вдосконаленням адміністративного управління виробництвом. У цей період здійснювалися експерименти з застосуванням так званого госпрозрахунку як основи економічного управління, з'являлися трести та синдикати, а також формально розглядалася можливість участі трудящих у процесах управління.

Третій етап (1929–1945 рр.) був пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва. Основна увага приділялася вдосконаленню структур управління, методів підбору та підготовки кадрів, а також плануванню та організації виробничих процесів.

Четвертий етап (1946–1965 рр.) характеризується пошуком нових форм функціонування державних органів управління та їх взаємодії. Спроби впровадження територіальної і територіально-галузевої системи управління частково поглибили адміністрування, заклавши основу для подальших реформ [48, с. 16].

П'ятий етап (1965–1975 рр.) позначився спробами господарської реформи через посилення ролі економічних методів управління. Проте досвід цього періоду показав обмежену ефективність реформ в умовах адміністративно-командної системи.

Шостий етап (1975–1985 рр.) підтвердив неможливість реформування існуючої системи без радикальної зміни економічних відносин. Було усвідомлено, що для подальшого розвитку необхідні корінні економічні реформи, що підготували ґрунт для наступного етапу.

Сьомий етап (початок 1985 р.) поділяється на п'ять підетапів, які поступово відображали перехід до ринкових відносин. На першому підетапі підприємства працювали за моделлю господарського розрахунку на основі нормативного розподілу прибутку. Другий підетап передбачав застосування моделі на основі нормативного розподілу доходу та розвиток орендних відносин. На третьому підетапі впроваджували прогресивні форми організації

праці, посилювався кооперативний рух і зростала економічна свобода. Четвертий підетап був пов'язаний із впровадженням територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління. П'ятий підетап знаменував початок ринкових реформ, що здійснювалися вже в умовах незалежної національної економіки України [48, с. 17].

Внесок українських учених у розвиток світової науки менеджменту є значним і багатограним, оскільки їхні дослідження заклали основу сучасних підходів до управління та організації праці.

М. Туган–Барановський у своїх працях аналізував економічні процеси та визначав суть науки менеджменту, виокремлюючи її ключові функції – планування, організацію взаємодії, мотивацію та контроль. Він також приділяв увагу людським інтересам і мотиваціям, формулюючи групи потреб, які пізніше стали важливим внеском у розвиток школи людських стосунків та поведінкових наук. Ці групи включали фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти, альтруїстичні та ті, що ґрунтуються на практичних інтересах. М. Яснопольський підкреслював важливість врахування територіальних фінансових витрат при визначенні ефективності державної та фінансової політики. Його висновки мали практичне значення для адміністративної реформи в Україні, удосконалення бюджетної системи та створення дієвої системи місцевого самоврядування [47, с. 17].

Є. Слуцький зробив значний внесок у розвиток системного підходу та маркетингових досліджень, досліджуючи поведінку споживача. Він запропонував поняття «стан системи», «диригент системи» та «структурна багатогранність», підкреслюючи, що елементи системи перебувають у постійному русі, що дозволяє оптимізувати їх у єдине ціле. Ф. Дунаєвський досліджував концепцію «адміністративної ємкості», тобто здатності керівництва ефективно управляти певною кількістю осіб. Він також формував ідеї особливої науки організації та управління, яку назвав організаційною технологією. В. Підгаєцький одним із перших чітко розмежував поняття наукової організації праці та керування, відділяючи їх від науки організації та

керування загалом. С. Ямпольський започаткував наукову школу, що досліджує проблеми системного підходу до управління, закладаючи основу для комплексного аналізу організаційних структур. Л. Олесевич розробив Львівську методику створення комплексного перспективного плану колективу промислового підприємства, яка була визнана в межах офіційної управлінської доктрини та застосовувалася в практичному управлінні [47, с. 17]/

Ринкові перетворення в Україні вимагають ґрунтовного наукового обґрунтування та ефективного вирішення низки управлінських проблем як на макро-, так і на мікроекономічному рівні. Ці виклики стосуються формування нових підходів до організації економіки та управлінської діяльності в умовах ринкових змін.

На макроекономічному рівні особлива увага приділяється визначенню нової ролі держави у процесах управління економікою. Це передбачає створення сучасної системи державного управління, розробку комплексу методів державного регулювання економічних процесів та забезпечення ефективної координації між різними секторами національної економіки.

На мікроекономічному рівні важливим завданням є акумуляція передових світових практик управління та їх адаптація до специфіки соціально-економічних процесів в Україні. При цьому необхідно враховувати національні особливості, психологічні та культурні традиції, соціально-культурні чинники та духовні цінності, що безпосередньо впливають на ефективність управлінських рішень та розвиток підприємств і організацій [49].

Сьогодні в Україні можна виділити три основні напрями управління, кожен із яких має свої особливості та впливає на формування сучасного менеджменту в країні.

Перший напрямок – так званий «менеджмент здорового глузду» – розвивається на багатьох приватизованих та новостворених підприємствах. Нові власники часто не мали професійного управлінського досвіду, а первісне нагромадження капіталу не вимагало високого рівня професіоналізму. На початковому етапі достатньо було інтуїтивних рішень та здорового глузду

перших керівників. Проте у процесі інтеграції та концентрації капіталу проблеми нестачі управлінської кваліфікації ставали дедалі гострішими.

Другий напрямок – професійний ринковий менеджмент – представлений західними компаніями, що успішно працюють на українському ринку. Вони принесли з собою не лише західну культуру управління, а й сучасну технічну базу менеджменту, яка поступово закріпилася в українських організаціях. Однак методи та форми діяльності багатьох апаратів управління залишаються на рівні колишньої адміністративно-командної системи. Більшість нових керівників ще не повністю сприйняли західні технології корпоративного управління та групової взаємодії.

Третій напрямок представлений керівниками радянського зразка, які продовжують дотримуватися методів та стилю управління адміністративно-командної системи. Хоча їхній досвід управління підприємствами є значним, бракує практики ведення бізнесу в умовах ринкової економіки.

В умовах адаптації українських підприємств до ринку постає завдання інтегрувати три підходи – менеджмент здорового глузду, західний професійний менеджмент та командно-адміністративну модель – у прагматичну українську модель менеджменту XXI століття, здатну ефективно функціонувати в сучасних економічних умовах [50, с. 27].

Загалом, сучасна система менеджменту в Україні формуються на основі кількох ключових орієнтирів. По-перше, передбачено адаптацію передових досягнень світового менеджменту до українських реалій з урахуванням менталітету типового українського керівника, спеціаліста та робітника. По-друге, велике значення надається ефективному використанню трудового потенціалу підприємств, що залежить від лідерства, стилю керівництва, мотивації поведінки, культури, моральності та взаємин у колективі. По-третє, формується механізм управління «за цілями й результатами», де керівник-менеджер виступає центральною фігурою, розробляє варіанти господарських рішень та несе відповідальність за їхнє впровадження. Нарешті, ключовим

аспектом є ретельний підбір керівних кадрів та їхня системна підготовка й навчання [51].

Враховуючи сучасні орієнтири розвитку менеджменту в Україні, стає очевидним, що успішна реалізація цих принципів неможлива без висококваліфікованих управлінців. Саме підготовка професійних кадрів визначає ефективність застосування світових практик, адаптацію їх до українських умов, а також здатність керівників приймати зважені рішення та формувати продуктивні колективи. Тому наступним логічним кроком є детальний аналіз стану професійної підготовки фахівців-управлінців в Україні.

Українські заклади вищої освіти пропонують широкий спектр освітніх програм за спеціальністю «Менеджмент» на рівнях бакалаврату та магістратури. Серед популярних спеціалізацій можна виділити «Адміністративний менеджмент», «Управління проєктами», «Антикризовий менеджмент організацій» та «Бізнес-адміністрування» [52]. Ці програми часто пропонуються різними факультетами та інститутами, причому значна їх частина функціонує на небюджетній основі, що вказує на ринковий попит на платну освіту в цій сфері.

В Україні спостерігається активне формування системи приватної підготовки менеджерів через створення та функціонування різноманітних бізнес-шкіл та курсів. Ці заклади відіграють значну роль у розвитку управлінської освіти, пропонуючи програми, орієнтовані на практичні потреби бізнесу.

Рейтинг провідних бізнес-шкіл (MBA) у м. Києві за 2024 рік демонструє активну конкуренцію та різноманітність пропозицій. До лідерів входять KMBS (Києво-Могилянська бізнес-школа), KROK Business School, MIM, Міжнародний інститут бізнесу, KSE Graduate Business School, МАБІТ та Edinburgh Business School. Ці школи пропонують широкий спектр програм MBA, багато з яких мають міжнародні акредитації та можливість отримання подвійних дипломів, що підвищує їхню цінність на глобальному ринку праці [53].

Навчальні плани програм з менеджменту в українських університетах охоплюють широкий спектр дисциплін, що включають основи права, правове забезпечення бізнесу, цифрові технології у дослідницькій практиці, політичну економію, економічну інформатику, основи підприємництва, психологію управління, культуру ведення бізнесу, актуальні проблеми менеджменту та маркетингу, а також регіональну економіку. Програми MBA, як, наприклад, у Бізнес-школі КРОК, додатково розширюють цей спектр, охоплюючи глибоке розуміння бізнес-ландшафту (управління проєктами, тайм-менеджмент, управлінська економіка, маркетинговий менеджмент, управління в організаціях, стратегічне управління, фінансовий менеджмент, управління людьми та резильєнтність, правове середовище ведення бізнесу) та розвиток управлінської результативності (комунікативний менеджмент, ризик-менеджмент, організаційна поведінка, дослідження в сучасному менеджменті) [54].

Згідно з законодавством, якість вищої освіти визначається відповідністю результатів навчання вимогам, встановленим стандартами вищої освіти та/або договором про надання освітніх послуг. Результати навчання мають бути чіткими, однозначними та діагностичними, тобто мати об'єктивні ознаки їх досягнення чи недосягнення.

Незважаючи на те, що академічні навчальні плани здаються всеосяжними на папері, охоплюючи як фундаментальні бізнес-знання, так і сучасні управлінські концепції (наприклад, резильєнтність, управління ризиками), існування постійного «кваліфікаційного розриву» свідчить про розбіжність між заявленим змістом навчальних програм та фактичними результатами навчання або їх відповідністю потребам ринку [55]. Це означає, що вимоги до «діагностичних» результатів навчання з регуляторної точки зору не завжди перетворюються на практичне задоволення потреб роботодавців. Така ситуація вказує на прогалини у впровадженні або оцінці ефективності навчальних планів, а також на недостатню динамічність системи у реагуванні на швидкі зміни в економіці та суспільстві.

Корпоративні університети створюються комерційними компаніями для розвитку та вдосконалення фахових навичок свого персоналу, розвитку лідерських та управлінських якостей. Вони часто стають центрами інновацій, де викладачі перетворюються на менторів, а традиційні лекції замінюються квестами, фільмами з доповненою реальністю та креативними завданнями [56].

В Україні корпоративні університети активно розвиваються протягом останнього десятиліття. Проте вони дещо відрізняються від подібних іноземних установ: здебільшого не мають окремих будівель, штатних коучів та викладачів, а навчання часто складається з тренінгів, а не тривалих програм. Це можна пояснити як відносною молодістю українських корпоративних закладів, так і меншими обсягами інвестицій порівняно зі світовими бізнес-гігантами [56].

Основною причиною, чому українські компанії зосереджують зусилля на власному навчанні, є невідповідність рівня освіти, що надається традиційними закладами вищої освіти, сучасним вимогам ринку. Це зумовлено застарілими програмами та відсутністю сучасної навчальної бази. Корпоративні університети допомагають розвивати такі метакомпетенції, як креативність та комунікація, які часто недостатньо викладаються в академічних ВНЗ. За спостереженнями експертів, до 75% успіху в кар'єрі залежить від метакомпетенцій і лише 25% від професійної освіти.

Серед прикладів успішних корпоративних університетів в Україні можна назвати EPAM University, створений IT-компанією EPAM у 2010 році для подолання браку кваліфікованих кадрів. Він пропонує безкоштовне навчання для студентів та світчерів, з акцентом на технічні навички та англійську мову, а найкращі випускники можуть отримати пропозицію співпраці. Інші приклади включають Університет «Приват» та Академію ДТЕК, яка стала найбільшим корпоративним університетом в Україні, пропонуючи понад 100 програм навчання для власного персоналу [56].

Інтенсивний розвиток корпоративних університетів в Україні є прямим свідченням того, що традиційна вища освіта не повністю задовольняє динамічні

та специфічні потреби бізнесу у формуванні кадрів. Компанії фактично «інсорсують» освіту, щоб подолати кваліфікаційний розрив, особливо у сфері гнучких навичок та практичного застосування знань. Ця тенденція показує, що корпоративне навчання стає не просто доповненням, а критично важливою та часто більш гнучкою альтернативою для розвитку управлінських кадрів.

Також варто зазначити, що система підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в Україні потребує вдосконалення. Критики зазначають, що існуючі реформи, які проводить Національне агентство з питань державної служби (НАДС), не завжди є достатніми. Основну увагу в базовій підготовці слід приділяти практичному застосуванню набутих знань. Рекомендується запроваджувати стажування в органах державної влади тривалістю 1 тиждень кожного семестру для студентів денної форми навчання, причому тема практики має відповідати вивченим предметам та оцінюватися як мінімум 20% від загальної оцінки. Для студентів заочної форми навчання стажування пропонується перед сесією [57, с. 82].

Протягом 2022-2024 років у регіональних центрах підвищення кваліфікації підвищили рівень професійної компетентності майже 370 тисяч публічних службовців. Це свідчить про значні обсяги проведеної роботи. Крім того, протягом 2022-2023 років в Україні активно розвивався Портал управління знаннями, який допомагає забезпечувати професійний розвиток державних службовців [58, с. 119].

Однак, попри ці зусилля, законодавча зарегульованість питань підвищення кваліфікації державних службовців фактично паралізує цей напрямок управління людськими ресурсами. Це створює ситуацію, коли значні обсяги навчання та нові інструменти не завжди призводять до бажаної ефективності чи актуальності. Заклики до більшого практичного застосування знань та визнання інформального навчання (процесу набуття знань, умінь і навичок у процесі трудової діяльності або самоосвіти, що не регламентований навчальними планами) свідчать про прагнення відійти від формальних, жорстких структур до більш гнучкого та дієвого розвитку [57, с. 83]. Це вказує

на необхідність якісних змін, а не лише кількісного розширення, у підготовці кадрів для державного управління.

Також варто зазначити, що ринок праці в Україні у 2024 році характеризується значними змінами та викликами. За спостереженнями експертів, у більшості галузей він змістився в бік «ринку кандидата», тоді як в ІТ-секторі продовжує панувати роботодавець. Це означає, що пошукачі роботи мають більше важелів впливу, а компаніям стає складніше знайти та утримати потрібних працівників [59].

Зростає дефіцит кваліфікованих кадрів, що є одним з найбільших викликів для бізнесу та держави. Це явище пояснюється невідповідністю навичок, вимог та рівня зарплат, а також негативними наслідками військової агресії, такими як вимушена міграція та мобілізація, що послабили потенціал ринку праці та спричинили втрати робочої сили.

У 2024 році армія та українська оборонна промисловість стають провідними гравцями на ринку праці, нарощуючи виробництво та потребуючи все більше кадрів. В умовах дефіциту кадрів роботодавці змушені підвищувати зарплати, прогнозоване зростання яких становить 10-15% у середньому. Мобілізація також змушує роботодавців відмовлятися від ейджизму та гендерної нерівності, збільшуючи наймання людей з бронюванням, жінок, осіб з інвалідністю, пенсіонерів та студентів, а також навчаючи жінок традиційно чоловічим професіям.

Щодо формату роботи, спостерігається прагнення роботодавців повернути співробітників в офіси після кількох років віддаленої роботи, тоді як працівники надають перевагу гібридному формату. Також зростає увага до підтримки сімей співробітників з боку відповідальних роботодавців [59].

Ці актуальні тренди ринку праці свідчать про складне та викликове середовище для залучення та утримання талантів. «Ринок кандидата» та гострий дефіцит кадрів, посилені факторами війни, означають, що компанії мають конкурувати не лише за рівнем заробітної плати, а й за здатністю пропонувати гнучкі умови праці та інвестувати у розвиток співробітників. Це

створює значний тиск на освітні заклади, вимагаючи від них швидкого випуску актуальних та адаптивних фахівців, а від роботодавців – переосмислення своїх стратегій управління персоналом, включаючи внутрішнє навчання та підвищення кваліфікації.

Однією з найгостріших проблем у сфері професійної підготовки управлінців в Україні є значний кваліфікаційний розрив. Цей розрив проявляється у дисбалансі між системою освіти та потребами ринку праці, зокрема щодо попиту та пропонування інноваційних спеціальностей.

Основною причиною цього розриву є відсутність ефективних механізмів зворотного зв'язку між роботодавцями та закладами вищої освіти. Без належного діалогу та обміну інформацією освітні програми не можуть оперативно адаптуватися до мінливих вимог ринку, що призводить до того, що випускники часто не володіють затребуваними навичками та компетенціями. Система підготовки фахівців в Україні також характеризується структурними проблемами та низькими показниками ефективності порівняно з міжнародними стандартами [55].

Постійний кваліфікаційний розрив є не просто наслідком застарілих навчальних планів, а системним недоліком, що корениться у недостатніх механізмах взаємодії між академічною спільнотою та промисловістю. Відсутність динамічної взаємодії перешкоджає швидкій адаптації освітніх програм до потреб ринку, особливо у сфері «інноваційних спеціальностей». Це призводить до безперервного випуску фахівців з невідповідними навичками, що загострює проблему та гальмує економічну адаптацію країни.

Військова агресія РФ також має глибокий вплив на сучасний ринок праці та систему освіти в Україні. Наслідки війни послабили потенціал ринку праці, створивши бар'єри для вільного руху робочої сили, спричинивши втрати виробничих потужностей та інфраструктури, а також негативні тенденції у сфері зайнятості та доходів внаслідок вимушеної міграції населення [55].

У цих умовах вимога до HR-фахівців, а також управлінців загалом, адаптуватися до непередбачуваних ситуацій та ефективно управляти кризовими

сценаріями набуває особливого значення. Війна суттєво змінила підходи до організації роботи всіх державних органів, включаючи професійний розвиток державних службовців, з огляду на пріоритетні потреби суспільства та зростаючі кібербезпекові ризики [58]. Це означає, що підготовка управлінців має враховувати не лише традиційні аспекти управління, а й здатність ефективно діяти в умовах високого стресу, невизначеності та постійних загроз.

Вплив війни виходить за рамки безпосередніх фізичних руйнувань та міграції, фундаментально змінюючи саму природу необхідних управлінських компетенцій. Потреба у кризовому менеджменті та адаптації до нових реалій означає, що програми підготовки тепер повинні інтегрувати резильєнтність, стратегічне передбачення та здатність функціонувати в умовах екстремального тиску як основні компоненти, а не просто як додаткові модулі. Це є глибокою зміною порівняно з довоєнними парадигмами навчання.

Система підготовки фахівців в Україні демонструє низькі показники ефективності порівняно з міжнародними стандартами. Існують проблеми у формуванні кадрів з сучасним економічним мисленням та забезпеченні ефективності роботи працівників. Однією з головних причин, чому компанії створюють власні корпоративні університети, є застарілі програми та відсутність сучасної навчальної бази у традиційних закладах вищої освіти [56].

Крім того, у сфері державного управління законодавче регулювання питань підвищення кваліфікації державних службовців фактично паралізує цей напрямок управління людськими ресурсами. Це призводить до того, що система залишається інертною та нездатною швидко реагувати на динамічні зміни.

Послідовна критика «низької ефективності» та «застарілих програм» у підготовці кадрів як для приватного, так і для державного секторів вказує на глибоко вкорінену системну інерцію. Це не просто недоліки окремих програм, а ширший інституційний опір змінам та інноваціям. «Параліч», спричинений надмірною законодавчою регуляцією у державній службі, є яскравим прикладом того, як структурні бар'єри можуть перешкоджати необхідній

еволюції, що призводить до «кризи управління», яка впливає на національний прогрес [60, с. 957].

Отже, сучасна система підготовки фахівців-управлінців в Україні перебуває на шляху активного оновлення, поєднуючи національні традиції управління з кращими світовими практиками. Вона поступово зміщується від суто теоретичної бази до практико-орієнтованого підходу, де ключову роль відіграють реальні бізнес-кейси, проєктна робота та розвиток лідерських і комунікативних навичок. Попри наявні проблеми, зокрема нерівномірну якість підготовки та недостатній рівень інтеграції з бізнес-середовищем, спостерігається позитивна тенденція до підвищення професіоналізму та конкурентоспроможності випускників. Формування висококваліфікованих управлінців, здатних діяти в умовах глобальної конкуренції та швидких економічних змін, є стратегічним завданням, від реалізації якого залежить ефективність економічного розвитку країни.

3.2. Рекомендації та пропозиції щодо навчання майбутніх менеджерів в Україні з урахуванням досвіду англомовних країн

Професійна підготовка управлінців в Україні потребує системних змін, щоб відповідати викликам сучасності, зокрема умовам війни, прискореній цифровізації та глобальним економічним трансформаціям. Досвід англомовних країн, які є лідерами у сфері бізнес-освіти, пропонує цінні орієнтири для модернізації української системи.

Першим орієнтиром є – експериментальне навчання. Сучасні бізнес-школи у США та Великій Британії активно впроваджують експериментальне навчання, яке імітує реальні умови корпоративного світу, де студенти стикаються з неоднозначними та невизначеними ситуаціями, а також повинні створювати відчутні результати, це включає:

1. Проєкти з реальними компаніями. Студенти працюють над реальними бізнес-кейсами та проєктами, що дозволяє їм застосовувати теоретичні знання

на практиці, тестувати ідеї та створювати прототипи продуктів за підтримки менторів та експертів. Наприклад, у Бізнес-школі УКУ учасники працюють над удосконаленням власного бізнесу або розробкою нових продуктів [61].

2. Симуляції та консалтингові проєкти. Замість традиційних лекцій, використовуються інтерактивні симуляції та консалтингові завдання, які занурюють студентів у складні бізнес-сценарії, де вони повинні аналізувати інформацію, виявляти проблеми та обирати оптимальні рішення [62, с. 104–110].

3. Стажування та дуальна освіта. Англomовні університети, як-от Open University (Велика Британія), тісно співпрацюють з роботодавцями для надання навчальних рішень та заповнення кваліфікаційних розривів. В Україні вже є рух до дуальної освіти, що передбачає навчання на робочому місці та отримання заробітної плати, з акцентом на практичних навичках. Це слід розширювати, зокрема для державних службовців, запроваджуючи стажування тривалістю 1 тиждень кожного семестру [63].

Наступним є – метод кейсів. Гарвардська бізнес-школа, яка є піонером цього методу, використовує його як основний підхід у навчанні MBA, де студенти аналізують понад 500 реальних бізнес-кейсів. Цей метод розвиває критичне мислення, навички прийняття рішень в умовах неповної інформації, вирішення проблем та ефективну комунікацію через інтенсивні дискусії [64].

В Україні варто активніше інтегрувати метод кейсів у навчальні програми, використовуючи як міжнародні, так і українські бізнес-кейси. Це допоможе студентам розвивати аналітичні здібності та готуватися до реальних викликів.

Наступним орієнтиром є – розвиток гнучких навичок (soft skills) та лідерських якостей. Роботодавці в англomовних країнах та Україні надають величезне значення гнучким навичкам, таким як ефективна комунікація, командна робота, емоційний інтелект, адаптивність, вирішення проблем, креативність, критичне мислення та емпатія.

Програми MBA, наприклад, у Чиказькій школі бізнесу, активно розвивають ці навички через групову співпрацю, міжособистісні навички, управління часом та вирішення конфліктів [65]. Лондонська бізнес-школа фокусується на різноманітності та взаємодії для розвитку цих якостей [66].

В Україні варто інтегрувати розвиток soft skills як наскрізний елемент усіх управлінських програм, використовуючи інтерактивні методи навчання, коучинг та менторство. Корпоративні університети в Україні вже успішно розвивають метакомпетенції, такі як креативність та комунікація.

Наступним орієнтиром є – навчання, орієнтоване на мету. Деякі британські бізнес-школи, такі як Loughborough Business School [67] та Oxford Said Business School [68], інтегрують у свої навчальні плани концепцію «цілеспрямованого бізнесу», яка фокусується на ролі бізнесу в суспільстві, етичних аспектах та сталому розвитку.

В Україні варто включити ці теми в навчальні програми, щоб формувати управлінців, які не лише прагнуть прибутку, а й усвідомлюють свою соціальну та етичну відповідальність, що є критично важливим для повоєнного відновлення та сталого розвитку.

Наступним орієнтиром є – партнерство університетів та бізнесу. Співпраця між академією та індустрією є ключовим елементом у США та Великій Британії для подолання кваліфікаційних розривів, розробки навчальних планів та покращення студентського досвіду.

В Україні варто створити ефективні механізми зворотного зв'язку між роботодавцями та закладами вищої освіти для спільної розробки та постійного оновлення освітніх програм. Активізувати проведення спільних конференцій та проєктів за участю представників освіти, бізнесу та держави, як це вже відбувається в IT-секторі.

Наступним орієнтиром є – гнучкість та персоналізація навчання. Провідні бізнес-школи пропонують гнучкі навчальні плани, що дозволяють студентам обирати швидкість та інтенсивність проходження програми, а також формувати персональні «маршрути навчання».

В Україні варто запровадити більшу гнучкість у навчальні плани, дозволяючи студентам обирати курси та спеціалізації, що відповідають їхнім індивідуальним потребам та актуальним запитам ринку. Единбурзька бізнес-школа в Україні вже пропонує такий підхід [69].

Наступним орієнтиром є – безперервне навчання. Концепція навчання впродовж життя є фундаментальною для провідних бізнес-шкіл, таких як Гарвардська бізнес-школа. Вона передбачає усвідомлене навчання через формальну, неформальну та інформальну освіту [70].

В Україні варто сприяти розвитку культури безперервного навчання, підтримуючи неформальні та інформальні форми професійного розвитку, особливо для державних службовців, де законодавча зарегульованість часто гальмує цей процес.

Щодо рекомендацій для державних органів, то вони є наступними.

1. Оптимізація мережі університетів та інвестиції. Світовий Банк рекомендує Україні зосередити ресурси у вузькій спеціалізованій мережі закладів освіти для підвищення якості та ефективності використання бюджетних коштів. Заступник міністра освіти і науки України Михайло Винницький також зазначає про необхідність оптимізації мережі університетів та спрямування коштів на науково-дослідницьке обладнання [71].

Загалом, в Україні варто продовжувати реформу вищої освіти, спрямовану на збільшення та модернізацію університетів, інвестуючи в сучасну навчальну базу та дослідницьку інфраструктуру.

2. Сприяння міжнародній інтеграції. Українські бізнес-школи вже активно співпрацюють з міжнародними партнерами, пропонуючи міжнародні акредитації та подвійні дипломи, що підвищує цінність української освіти на глобальному ринку праці. Державі слід підтримувати та заохочувати такі ініціативи, сприяючи інтеграції української управлінської освіти у світовий освітній простір.

3. Підтримка інноваційних методик та людського капіталу. Необхідно переглянути законодавчу базу, що регулює підвищення кваліфікації державних

службовців, зменшивши надмірну зарегульованість. Також важливо розробити стратегічний план розвитку людського капіталу, що відповідає потребам нової інноваційної економіки, з особливим акцентом на STEM-освіту, математику та англійську мову. Варто створити сприятливе регуляторне середовище для впровадження інноваційних освітніх методик та забезпечити стратегічні інвестиції у розвиток компетенцій, які є критично важливими для майбутнього України.

О. Баніт підкреслює, що для побудови в Україні цілісної системи корпоративної освіти, здатної забезпечити ефективний професійний розвиток менеджерів, необхідно реалізувати низку стратегічних напрямів діяльності держави на макрорівні. Насамперед, йдеться про формування повноцінної законодавчої бази, яка, враховуючи передовий досвід європейських країн та національну специфіку, регламентуватиме навчання і професійний розвиток персоналу. До таких ключових кроків належить ухвалення закону «Про освіту дорослих», у якому мають бути чітко прописані принципи державної політики у сфері неперервної освіти, механізми партнерства між закладами освіти, науковими установами, громадськими організаціями, роботодавцями та засобами масової інформації, а також система фінансування цього процесу [72, с. 327].

Важливим завданням є також розроблення та ухвалення закону «Про післядипломну освіту», який би детально унормував її структуру, форми та механізми функціонування, статус навчальних закладів і працівників цієї сфери. Нині післядипломна освіта в Україні визначена лише загальними положеннями Закону «Про освіту», тоді як закордонний підхід до «postgraduate education» передбачає чітку ієрархію ступенів (магістр, доктор філософії) та форм організації навчання.

Окремої уваги потребує ухвалення закону «Про неперервну професійну освіту і підготовку кадрів», який об'єднав би найкращі зарубіжні практики, зокрема дуальну систему навчання та децентралізацію професійно-технічної освіти. У цьому контексті варто врахувати напрацювання, закладені у проєктах

законів «Про професійну освіту», зміни до Закону України «Про професійно-технічну освіту», а також положення Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти та стратегій розвитку професійної освіти [72, с. 328].

Крім того, необхідно вдосконалити нормативно-правові акти, що регулюють підвищення кваліфікації, та адаптувати Національну рамку кваліфікацій до європейських стандартів. Це передбачає приведення національної системи класифікації професій у відповідність до міжнародної, впровадження Національного реєстру кваліфікацій, електронного реєстру професій, оновлення професійних стандартів та створення системи прогнозування потреб ринку праці. Також важливо регламентувати періодичність підвищення кваліфікації залежно від галузевих особливостей, оновити класифікатор професій, розробити механізми фінансування професійного навчання з додаткових джерел та популяризувати у суспільстві позитивний імідж фахівця, який постійно розвивається [72, с. 329].

Також О. Баніт наголошує, що на рівні взаємодії держави та закладів освіти важливо створити умови для якісної підготовки менеджерів, спрямованої на продукування нових знань та впровадження інноваційних підходів. Це дозволить ефективно розв'язувати актуальні проблеми розвитку науки, налагоджувати тісніші зв'язки з економікою та іншими сферами суспільного життя. У цьому контексті доцільно активно поширювати та впроваджувати передовий міжнародний досвід у сфері освіти дорослих, неперервної професійної підготовки та корпоративної освіти. Важливим кроком є інтеграція цих принципів у державні стандарти, навчальні плани та програми, розглядаючи їх не як локальне завдання окремих факультетів чи дисциплін, а як загальноосвітній пріоритет.

Важливе значення має розроблення комплексної системи заходів, спрямованих на розвиток неформальної освіти в рамках освіти дорослих, із урахуванням потреб економіки, суспільства, ринку праці та роботодавців. Прикладом може бути впровадження елементів дуального навчання,

характерного для Німеччини, що передбачає зміщення акценту з теорії на практику та збільшення обсягу практичної підготовки майбутніх менеджерів. Оновлення змісту підготовки повинно включати розширення міжкультурних дисциплін, посилення мовної підготовки, впровадження викладання окремих професійних предметів іноземними мовами та удосконалення стандартів вищої освіти у сфері менеджменту відповідно до вимог сучасного ринку [72, с. 330].

Не менш важливим є забезпечення академічної свободи викладачів у виборі методів навчання та виховання, замінюючи обмежуючі терміни у стандартах на більш гнучкі визначення. Поряд із цим слід активніше залучати провідних практиків галузі до проведення занять у навчальних закладах та на підприємствах, а також розробити державну програму підготовки й підвищення кваліфікації спеціалізованих педагогічних кадрів для корпоративної освіти. У вищих навчальних закладах варто започаткувати окремі напрями підготовки таких фахівців, визначити їх кваліфікаційні вимоги, окреслити коло компетенцій та доповнити наявні кваліфікаційні рамки з урахуванням нових професій [72, с. 331].

Подальший розвиток системи передбачає зміцнення міжнародної співпраці, обмін досвідом і знаннями, уніфікацію термінології та освітньої статистики, що дозволить проводити якісний порівняльний аналіз освітніх систем. Доцільно також розширювати наукові дослідження прикладного характеру, проводити фахові конференції, семінари, круглі столи для поширення сучасних освітніх стандартів і програм. Ефективною стане співпраця закладів освіти з бізнес-школами, корпоративними навчальними центрами та роботодавцями, створення координаційних органів для об'єднання зусиль у розвитку неперервної професійної освіти дорослих.

Необхідно забезпечити умови для кооперації галузевих корпоративних навчальних центрів, що дозволить розробляти навчальні програми відповідно до потреб ринку, формувати ефективні методики дистанційного та внутрішньо-фірмового навчання, а також готувати педагогічних кадрів-практиків – тренерів, наставників, інструкторів. Важливим напрямом є впровадження

гнучких короткотермінових модульних програм підвищення кваліфікації менеджерів, орієнтованих на міжнародний рівень, які відповідатимуть новим викликам ринку праці та розвитку економіки [72, с. 331].

Також дослідниця зазначає, що на рівні взаємодії держави та підприємств, з огляду на необхідність подолання дефіциту висококваліфікованих кадрів для розвитку сучасної промисловості, доцільно запровадити комплекс заходів, що передбачатимуть законодавчо врегульовану фінансову підтримку роботодавців у сфері професійної підготовки та розвитку працівників. Зокрема, варто передбачити механізми інвестування у навчання персоналу через систему державних позик, дотацій та податкових пільг для організації курсів підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та перенавчання.

Важливим інструментом може стати створення спеціальних фондів, куди роботодавці відраховуватимуть певний відсоток від фонду оплати праці. Такі кошти використовуватимуться для компенсації значної частини витрат підприємств на внутрішньо-фірмове навчання, що дозволить перерозподіляти фінансові ресурси на користь тих компаній, які активно інвестують у розвиток свого персоналу. Додатково держава може надавати субсидії роботодавцям, які створюють нові робочі місця для виробничого навчання та практичної підготовки працівників безпосередньо на виробництві [72, с. 332].

Серед ефективних заходів — включення до колективних договорів положень про створення навчальних фондів, формування яких можливе за рахунок податку на фонд заробітної плати або державних дотацій. Важливо стимулювати зацікавленість підприємств у підвищенні професійного рівня своїх працівників шляхом впровадження систем заохочення та вдосконалення корпоративної освіти. Необхідно також розробити нормативно-правові акти, що сприятимуть неперервному навчанню кадрів, передбачаючи різні форми підтримки — від частково чи повністю оплачуваних освітніх відпусток до грантів, стипендій і фінансової допомоги від держави чи спонсорів.

Крім того, варто створювати належні організаційно-педагогічні умови для здійснення професійного навчання на підприємствах, посилювати роль соціальних партнерів у підтримці внутрішньо-фірмової підготовки кадрів, а також стимулювати розширення співпраці підприємств із закладами вищої освіти, науково-дослідними установами та іншими організаціями, що спеціалізуються на питаннях розвитку людського капіталу. Особливої уваги потребує підвищення відповідальності як роботодавців, так і працівників за власний професійний рівень, що сприятиме більш раціональному та ефективному використанню коштів, спрямованих на підвищення кваліфікації персоналу [72, с. 332].

Також О. Баніт зазначає, що на рівні співпраці держави та підприємств, зважаючи на зростаючу потребу у висококваліфікованих фахівцях, без яких розвиток сучасної промисловості є неможливим, варто впроваджувати цілісну систему законодавчо закріпленої та фінансово підкріпленої підтримки роботодавців у сфері професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Така політика має охоплювати не лише прямі фінансові інструменти, але й організаційно-педагогічні та нормативно-правові механізми, здатні створити стабільну та ефективну основу для розвитку людського капіталу [72, с. 334–335].

Передусім необхідно розробити та на державному рівні затвердити програми інвестування у навчання працівників через систему пільгових позик, грантів, державних дотацій і податкових стимулів для підприємств, що організовують курси підготовки, перепідготовки, перенавчання та підвищення кваліфікації. Особливої уваги заслуговує створення цільових фондів, куди роботодавці перераховуватимуть певний відсоток від фонду оплати праці. Ці кошти використовуватимуться для компенсації значної частини витрат на навчання, що дозволить забезпечити справедливий перерозподіл ресурсів на користь підприємств, які активно впроваджують внутрішньо-фірмову підготовку.

Важливим кроком стане запровадження державних субсидій для тих роботодавців, які створюють додаткові місця для виробничого навчання або організовують практичну підготовку безпосередньо на робочих місцях. У колективних договорах доцільно передбачати створення корпоративних навчальних фондів, активи яких формуватимуться або за рахунок спеціального податку на фонд заробітної плати, або шляхом державного співфінансування [72, с. 336–337].

Не менш значущим напрямом є стимулювання роботодавців до системного підвищення кваліфікації персоналу через впровадження гнучких систем заохочення, вдосконалення організації корпоративної освіти та забезпечення її якості. Держава повинна розробити комплекс нормативно-правових актів, що регламентуватимуть механізми підтримки неперервного навчання, включаючи можливість надання частково або повністю оплачуваних освітніх відпусток, грантів, стипендій, а також фінансової допомоги з державних чи спонсорських джерел.

Ключовим завданням є створення належних організаційно-педагогічних умов для здійснення професійного навчання на підприємствах, а також посилення ролі соціальних партнерів у розвитку внутрішньо-фірмової підготовки кадрів. Варто заохочувати підприємства до активної співпраці з закладами вищої освіти, науково-дослідними інститутами та іншими організаціями, що спеціалізуються на питаннях розвитку людського капіталу, для спільної розробки науково-методичних основ професійного розвитку працівників у системі корпоративної освіти.

Окремо слід посилити відповідальність як роботодавців, так і працівників за підтримання належного рівня кваліфікації, аби забезпечити ефективне використання фінансових та організаційних ресурсів, спрямованих на навчання. Такий підхід дозволить сформувати в Україні гнучку, інтегровану та результативну систему взаємодії держави й бізнесу, здатну оперативно реагувати на потреби ринку праці та виклики глобальної економіки [72, с. 337–340].

Отже, узагальнюючи рекомендації, можна стверджувати, що успішна підготовка конкурентоспроможних фахівців потребує комплексного підходу, який поєднує сучасні освітні технології, практико-орієнтоване навчання та розвиток лідерських якостей. Використання кращих практик Великої Британії, США, Канади та Австралії передбачає посилення уваги до формування критичного мислення, комунікативної компетентності, навичок роботи в багатокультурному середовищі та здатності приймати ефективні управлінські рішення в умовах невизначеності. Українська система вищої освіти, адаптуючи ці підходи, має інтегрувати дуальне навчання, розширити можливості для академічної мобільності, впроваджувати інноваційні методи оцінювання та сприяти більш тісній співпраці з бізнесом.

Висновки до розділу 3

Аналіз сучасного стану професійної підготовки фахівців-управлінців в Україні виявив наявність як сильних сторін, так і низки проблемних аспектів. Серед переваг – оновлення нормативної бази, упровадження компетентнісного підходу, розвиток магістерських програм з освітнього менеджменту, зростання інтересу до цифрової та проєктної діяльності. Водночас залишаються труднощі, пов'язані з недостатньою практичною спрямованістю навчання, обмеженими можливостями стажувань, слабкою співпрацею університетів із роботодавцями, а також нерівномірним рівнем кадрового та матеріально-технічного забезпечення закладів вищої освіти.

На основі аналізу досвіду англomовних країн було сформульовано рекомендації, спрямовані на модернізацію системи підготовки майбутніх менеджерів в Україні. Ключовими напрямками вдосконалення визначено: посилення практичної складової навчання через кейс-методи, бізнес-симуляції та дуальну освіту; інтеграцію університетів з бізнесом та органами управління освітою; розвиток програм академічної мобільності; упровадження індивідуальних освітніх траєкторій; розширення спектра курсів, орієнтованих на лідерство, критичне мислення, аналітику та цифрові компетентності. Значна увага приділена необхідності формування культури постійного професійного розвитку та регулярного підвищення кваліфікації управлінців.

Узагальнюючи результати третього розділу, можна стверджувати, що адаптація ефективних моделей англomовних країн до українського контексту здатна суттєво підвищити якість підготовки фахівців-управлінців. Запропоновані рекомендації спрямовані на формування інноваційного, компетентного та практико-орієнтованого менеджера, здатного працювати в умовах реформування та викликів сучасної освітньої системи. Удосконалення професійної підготовки в Україні потребує комплексного підходу, що поєднує модернізацію змісту освіти, оновлення методів навчання та зміцнення партнерства між університетами і роботодавцями.

ВИСНОВКИ

Професійна підготовка менеджерів є системним процесом формування знань, умінь, навичок та ціннісних орієнтацій, необхідних для ефективного виконання управлінських функцій у сучасних організаціях. Вона включає як теоретичну підготовку, що забезпечує розуміння основ менеджменту, економіки, права та психології управління, так і практичні тренінги, стажування та моделювання реальних виробничих ситуацій. Базові поняття дослідження, такі як компетентність, професійна майстерність, корпоративна культура та неперервне навчання, визначають рамки підготовки менеджерів і слугують основою для системного підходу до розвитку майбутніх управлінців.

Професійні компетентності менеджерів охоплюють комплекс знань, практичних умінь та особистісних якостей, що дозволяють ефективно планувати, організовувати, контролювати та мотивувати роботу колективу. Формування цих компетентностей здійснюється через поєднання традиційних освітніх програм, інтерактивних методів навчання, кейс-методів, ділових ігор та дуальної освіти, а також через активну практику в умовах реального бізнес-середовища. Важливим є системне використання наставництва, коучингу та самоосвітніх ресурсів, що дозволяє менеджерам розвивати не лише технічні, а й лідерські та комунікативні навички.

Професійна підготовка майбутніх менеджерів у закладах освіти відбувається поетапно, починаючи з ознайомлення з базовими дисциплінами та теоретичними основами управління, далі – формування практичних умінь через лабораторні роботи, тренінги та симуляції управлінських процесів, і завершується інтеграцією здобутих знань у професійну діяльність через стажування, проєктну роботу та участь у науково-дослідних і практичних програмах. Такий підхід забезпечує гармонійний розвиток академічних знань, практичних навичок та особистісних якостей, необхідних для ефективної роботи в сучасних організаціях.

Навчання майбутніх менеджерів в університетах англomовних країн відрізняється високим рівнем інтеграції теоретичних знань і практичних навичок, що забезпечується через сучасні педагогічні підходи, активне використання кейс-методів, ділових ігор та проектного навчання. Значна увага приділяється розвитку аналітичного мислення, креативності та лідерських якостей студентів, а також їх здатності до прийняття рішень у різних бізнес-сценаріях. Студентів залучають до реальних проєктів, стажувань та співпраці з підприємствами, що дозволяє їм одразу застосовувати теоретичні знання на практиці. Важливою складовою є індивідуалізація навчального процесу через менторство та коучинг, а також розвиток міжкультурної компетентності та комунікаційних навичок, що особливо актуально для менеджерів, які працюватимуть у глобальному бізнес-середовищі. Такий підхід сприяє формуванню конкурентоспроможних фахівців, здатних ефективно управляти командами та організаціями у динамічних умовах сучасної економіки.

Програми підготовки фахівців-управлінців у англomовних країнах відзначаються структурованістю та орієнтацією на розвиток компетентностей, що відповідають потребам ринку праці та стратегічним цілям організацій. Вони включають обов'язкові курси з менеджменту, маркетингу, фінансів, права та етики, а також вибіркові дисципліни, що дозволяють студентам спеціалізуватися відповідно до обраного напрямку. Особлива увага приділяється практичній підготовці через проєктну діяльність, симуляції управлінських ситуацій, стажування в компаніях, участь у бізнес-конкурсах і міжнародних програмах обміну. Важливою складовою є поєднання класичного навчання з інтеграцією сучасних технологій, електронних навчальних платформ, онлайн-курсів та дистанційних модулів, що забезпечує гнучкість навчання та доступність ресурсів для студентів. Завдяки такій комплексній структурі програми сприяють розвитку не лише професійних знань і практичних навичок, але й критичного мислення, креативності, лідерських і комунікативних компетенцій, готуючи фахівців високого рівня, здатних ефективно діяти в умовах глобалізованої економіки.

Сучасна система професійної підготовки фахівців-управлінців в Україні характеризується значним потенціалом, проте вона ще потребує глибокого реформування для досягнення міжнародних стандартів. Основною проблемою є недостатня інтеграція теоретичних знань з практичними навичками, що обмежує здатність випускників ефективно працювати в реальних бізнес-сценаріях. Багато освітніх програм акцентують увагу на академічній підготовці, водночас недостатньо розвиваючи лідерські якості, критичне мислення, комунікаційні та міжкультурні компетенції. Крім того, обмежена співпраця з підприємствами та відсутність системних стажувань зменшує можливості студентів отримати практичний досвід. Важливою проблемою також є недосконала методична база та недостатня підготовка викладачів до застосування сучасних інтерактивних і технологічних методів навчання. У цьому контексті необхідним є розвиток корпоративної освіти, менторських програм, активне впровадження практико-орієнтованих дисциплін і зміцнення зв'язків між університетами та бізнес-середовищем для формування конкурентоспроможних управлінців нового покоління.

Для вдосконалення професійної підготовки майбутніх менеджерів в Україні доцільно запровадити комплекс заходів, що враховують успішні практики англomовних країн, зокрема інтеграцію теорії з практикою через проєктне навчання, кейс-методи, стажування на підприємствах і участь студентів у реальних бізнес-процесах. Рекомендується посилити розвиток лідерських та комунікаційних компетенцій, критичного мислення, креативності, а також міжкультурної компетентності, що стане важливим фактором конкурентоспроможності фахівців на міжнародному ринку праці. Необхідно впроваджувати системи менторства та коучингу, створювати внутрішньо-університетські навчальні центри та електронні платформи для самоосвіти та дистанційного навчання. Також важливим є розвиток співпраці між університетами, науково-дослідними установами та бізнес-структурами для спільного планування освітніх програм, обміну досвідом і проведення практичних навчальних заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Темченко О. В. Професійна підготовка сучасного менеджера: проблеми та шляхи їх подолання. *Управління школою*, 2020. № 22–24. С. 30–42. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/76e03619-4ad5-4aef-b8e6-4ec0db033ff3/content>
2. Бондарчук Л. В. Сутність та особливості організації праці сучасного менеджера. *Економіка та суспільство*, 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/726>
3. Лотвін А. Вимоги до сучасного менеджера. *Матеріали X Всеукраїнської науково-технічної конференції здобувачів вищої освіти за підсумками досліджень у 2022 р. Факультет економіки та бізнесу. Мелітополь: ТДАТУ, 2023. С. 201–203. URL: http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/16548/3/Zbirka_%20FEB.pdf*
4. Важеніна І. Л. Інноваційне мислення як ознака сучасного менеджера. *Управлінський дискурс Макаренківської педагогіки: матеріали XXI Міжнар. наук.-практ. конф.* Полтава, 2022. С. 97–99. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/18960?mode=full>
5. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/server/api/core/bitstreams/90a57c6b-b79b-4f9f-911a-fa64b3df3e1e/content>
6. Кутас О. О. Особливості праці та ролі сучасного менеджера в організації. *Проблеми управління підприємств у сучасних умовах: матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції*, 2021. С. 55–57. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/9970be8e-5265-4738-8d87-6d00e9bdcb79>
7. Полуяктова О. В. Підготовка менеджерів та практиків управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2018. № 21. С. 39–43. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/9.pdf>

8. 13 Important Manager Training Topics to Learn. URL: <https://www.intoo.com/us/blog/manager-training-topics/>

9. Чередник Л. М., Ганусік К. О. Професійна компетентність як об'єкт психолого-педагогічних досліджень. *Proceedings of the XXXIII International Scientific and Practical Conference*, 2022. С. 276–281. URL: <https://surli.lt/mdgnth>

10. Пріма Р. М. Курс лекцій з освітнього компоненту «Професійна мобільність майбутнього фахівця початкової освіти»: методичні рекомендації. Луцьк: ФОП Мажула Ю. М., 2022. 68 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21579/1/prof_mob.pdf

11. Смагін І. І. Структура професійної компетентності педагога: нормативно-функціональний підхід. *Народна освіта*, 2017. № 3. С. 4–9. URL: <https://surli.cc/sxslzb>

12. Орлов М. О. Формування професійної компетентності у майбутніх менеджерів освіти: кваліфікаційна робота: 073 «Менеджмент». Умань, 2024. 90 с. URL: <https://fspo.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/01/%D0%9E%D1%80%D0%BB%D0%BE%D0%B2-%D0%9C.%D0%9E..pdf>

13. Заєць О. М. Соціологічний аналіз оцінки якості вищої освіти. *SPACE/Society, Politics, Administration in Central Europe*, 2017. № 5. С. 4–6. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/communities/19257952-7925-4495-a4d2-127e634befdb/search>

14. Поведа Т. П. Формування професійної компетентності майбутніх фахівців на засадах контекстного навчання. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія: Педагогічна*, 2015. № 21. С. 123–126. URL: <https://surli.li/qvbjyg>

15. Євтушенко Г. І. Шляхи формування професійної компетентності майбутнього менеджера. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*, 2013. № 1. С. 69–78. URL: <https://surli.lu/fbuwfc>

16. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент: навчальний посібник. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015. 512 с. URL: <https://www.researchgate.net/>

profile/Vadym-Luniachek/publication/327933223_Pedmenedzment/links/5bb0f49e299b13e60585533/Pedmenedzment.pdf

17. Яценко О. М. Лідерські якості в структурі складових компетентностей менеджерів. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 496–501. URL: <https://surl.li/tqgfva>

18. Пономарьова Г. Ф., Петриченко Л. О., Полякова І. В., Харківська А. А. Технології розвитку креативних здібностей майбутніх учителів: монографія. Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради. Харків: Видавець О. А. Мірошніченко, 2019. 272 с. URL: <https://surl.li/yknydm>

19. Тулімова О. Г. Інноваційні підходи до формування управлінської компетентності майбутніх викладачів вищої освіти. *Науковий огляд*, 2015. № 11. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/646>

20. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами: навчальний посібник. Київ, КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/a0c480b8-fd0e-43c9-8d85-a2b05c62fdbc>

21. Менеджмент – спеціальність рівня «бакалавр». URL: <https://www.osvita.ua/consultations/spec-bach/62892/>

22. Навчальні дисципліни бакалаврату. URL: https://feu.kneu.edu.ua/ua/depts4/k_menedzhmentu/discipliny_bakalavr_riven/

23. Бакалаврат. URL: <https://feu.kubg.edu.ua/pro-fakultet/kafedry/kafedra-upravlinnia/studentam/bakalavrat.html>

24. Магістратура. Спеціальність D3 Менеджемент. Освітньо-професійна програма «освітній менеджмент». URL: <https://www.dano.dp.ua/abiturientu-ua/napriamy-pidhotovky/2-materialy/719-mahistratura-menedzhment>

25. Управління освітою. URL: <https://pro.ukma.edu.ua/educational-management>

26. Питання: Поєднання роботи та бюджет магістратури. URL: <https://surl.li/ibymck>

27. Кіндрат І. Вища школа освітнього менеджменту: курси підвищення кваліфікації. URL: <https://oplatforma.com.ua/article/2720-do-vasho-uvagi-vishcha-shkola-osvtnogo-menedjmentu>»

28. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників: Постанова КМУ від 21.08.2019. № 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#Text>

29. Petkov V., Ivanov I. Training of managers (leading personnel) for effective management. *Labor law*, 2022. № 6. P. 49–55. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2022/6/7.pdf>

30. Козубовська І. В., Стойка О. Я. Деякі особливості ступеневої освіти в США. *Актуальні проблеми психології та педагогіки*, 2015. С. 76–79. URL: <https://surl.li/zgdomc>

31. Палінчак М. М., Шетеля Н. І., Табанюхова О. М., Тимчик М. П., Гжещук В. В., Палінчак В. М. Специфіка підготовки економістів і менеджерів у США та Польщі: навчальний посібник. Ужгород: Поліграфцентр «Ліра», 2021. 198 с. URL: <https://surl.li/fkkdms>

32. Велущак М. Вплив сучасних тенденцій глобалізації на підготовку майбутніх фахівців з міжнародного бізнесу в США. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*, 2016. № 2. С. 48–51. URL: <https://surl.li/siuiqu>

33. Братко М. В. Система освіти США: структура, традиції управління, особливості вищої освіти. *Освітологічний дискурс*, 2017. № 3-4. С. 252–268. URL: <https://surl.li/hzpqlo>

34. Галаган А. Особливості освіти у США. *Діалог культур у Європейському освітньому просторі*, 2022. С. 103–105. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20272/1/Dialog_2022_P103-105.pdf

35. Табуненко В. О. Використання коефіцієнту IQ, як показника розумових здібностей людини. *Проблеми цивільного захисту населення та безпеки життєдіяльності: сучасні реалії України*, 2020. С. 147–148. URL:

https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/9772/1/%D0%97%D0%B1%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%9D%D0%9F%D0%A3_2020.pdf#page=147

36. BSc Management. URL: <https://www.lse.ac.uk/study-at-lse/undergraduate/bsc-management>

37. A bold step towards the future of business education: how the University of Derby's new building is set to foster innovation. URL: <https://www.theguardian.com/shaping-the-next-generation-of-gamechangers/2025/jul/25/future-of-business-education-at-university-of-derby>

38. Why aren't we doing more to manage our managers? URL: <https://www.thetimes.com/business-money/companies/article/why-arent-we-doing-more-to-manage-our-managers-w60xkglw2>

39. Журавель Н. Організаційні особливості формування професійно компетентних здобувачів освітнього ступеня «бакалавр» в університетах Австралії. *Освітньо-науковий простір*, 2024. № 6(1). С. 19–29. URL: <https://ess.npu.edu.ua/index.php/ess/article/view/87/104>

40. Baranovska L., Zhuravel N. Legislative support for higher education in Australia. *Comparative Professional Pedagogy*, 2023. № 13(1). P. 28–36. URL: https://www.researchgate.net/publication/374318903_LEGISLATIVE_SUPPORT_FOR_HIGHER_EDUCATION_IN_AUSTRALIA

41. Australian Qualifications Framework. URL: <https://www.aqf.edu.au/framework/australian-qualifications-framework>

42. Назаренко О. Управлінська освіта за кордоном: менеджмент освіти в Австралії. *Актуальні питання гуманітарних наук*, 2020. С. 104–108. URL: https://www.aphn-journal.in.ua/archive/28_2020/part_3/28-3_2020.pdf#page=104

43. Lee S. Shulman. The Carnegie Classification of Institutions of Higher Education. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=63bd8901d8c5b771e0fdb2d7bb4891a5211be515>

44. Задорожна-Княгницька Л. В. Деонтологічна підготовка менеджерів освіти у вищих навчальних закладах: теорія і практика: монографія / За ред. І.

В. Соколової. Маріуполь: МДУ, 2017. 398 с. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1201/1/deontolog_pidgotovka.pdf

45. Кравчук О. С. Вітчизняний та зарубіжний досвід професійної підготовки керівників навчальних закладів в умовах магістратури. *Zhytomyr Ivan Franko state university journal. Pedagogical sciences*, 2017. № 4(90). С. 77–86. URL: <http://pedagogy.visnyk.zu.edu.ua/article/view/222285>

46. Чуканова С. О. Професійна підготовка фахівців із бібліотекознавства та інформології у системі вищої освіти США: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Київ, 2016. 352 с. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/14563/>

47. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г., Чичун В. А. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с. URL: <http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/nayka/monography/2023.pdf>

48. Чернов С. І. Конспект лекцій з дисципліни «Муніципальний менеджмент» для студентів бакалаврату усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 50 с. URL: <https://surl.lu/trhbmz>

49. Гарник О., Гринь О., Кірдан О. Соціально-економічний розвиток України: трансформації та інновації: кол. моногр. / За ред. О. П. Кірдан. МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань: Візаві, 2022. 212 с. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/16601>

50. Гуцуляк В. Р. Методичні рекомендації для самостійної роботи студентів з дисципліни «Менеджмент». ЛДУФК, 2020. 60 с. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d01a5f78-6445-4871-b1f9-83210eae3198/content>

51. Потайчук М. Л. Підготовка управлінської еліти в Україні: вітчизняний та зарубіжний досвід: кваліфікаційна робота: 281 «Публічне управління та адміністрування». Житомир, 2024. 46 с. URL: <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/16663>

52. Вступ. ОСВІТА.UA. URL: <https://vstup.osvita.ua/spec/2-620-2/0-164-2531-0-0-0/>
53. Рейтинг Кращих Бізнес-Шкіл (МБА) Київ від Ukrainian Business Award. 2024. URL: <https://uba.top/business-school-mba-in-kyiv-2024/>
54. МБА з можливістю отримання швейцарського диплома в Україні. Крок, 2025. URL: <https://bs.krok.edu.ua/mba/>
55. Сидоренко В. Кваліфікаційний розрив (skills gap) на ринку праці України: стан та механізми його подолання. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр. Серія «Педагогічні науки». Початок*, 2024. № 28(57). С. 191–211. URL: <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/vpo/article/view/712>
56. Неделіна А. Кадри за свій рахунок. Навіщо компанії вкладають гроші в корпоративні університети. *Dsnews*, 2021. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/spec/kadri-za-sviy-rahunok-navishcho-kompaniji-vkladayut-groshi-v-korporativni-universiteti-21072021-431769>
57. Подольчак Н., Цигилик Н., Хім М. Проблеми та перспективи підготовки державних службовців у сучасних українських реаліях. *Economics, entrepreneurship, management*, 2021. № 1. Т. 8. С. 80–89. URL: <https://eem.com.ua/uk/journals/tom-8-1-2021/problems-ta-perspektivi-pidgotovki-derzhavnikh-sluzhbovtiv-u-suchasnikh-ukrayinskikh-realiyakh>
58. Руденко О. М. Забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 2023. С. 195–200. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2024/20.pdf
59. Бабенко М. ТОП-10 трендів ринку праці 2024 – дефіцит кадрів, зростання зарплат, гібридна зайнятість. *Thepage*, 2024. URL: <https://thepage.ua/ua/news/rinok-praci-2024-top-10-trendiv-vakansiyi-zarplati-robota-onlajn>
60. Градецька Н. Лідерство як управлінська парадигма у сфері освіти. *Наукові інновації та передові технології*, 2023. № 13(27). С. 952–954. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/7288>

61. Eileen D. Weisenbach Keller, Rashmi Jain. Northern Kentucky University and Montclair State University prepare students for the job market through programs that give them hands-on experience. *Aacsb*, 2023. URL: <https://www.aacsb.edu/insights/articles/2023/04/two-approaches-to-experiential-learning>

62. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ, 2022. 194 с URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/87324de2-07d3-4742-a715-454fc28117ad/content>

63. The Open University. Partnerships. URL: <https://about.open.ac.uk/policies-and-reports/partnerships>

64. HBS Loves the Case Study Method. *Stacyblackman*, 2023. URL: <https://www.stacyblackman.com/blog/hbs-loves-the-case-study-method/>

65. MBA ROI Series: Soft Skill Benefits Associated With Getting Your MBA - Part One. URL: <https://www.chicagobooth.edu/why-booth/stories/mba-roi-series---soft-skill-benefits-associated-with-getting-your-mba---part-one>

66. Learning and Teaching Philosophy. URL: <https://www.london.edu/about/london-business-school/learning-and-teaching-philosophy>

67. Loughborough Business School. URL: <https://www.lboro.ac.uk/schools/business-school/>

68. Oxford Saïd Business School. URL: <https://www.sbs.ox.ac.uk/>

69. Кривда Н. Всупереч кризам. Як Единбурзька бізнес-школа в Україні допомагає топ-менеджерам ставати ефективними й успішними. URL: <https://britishmba.in.ua/velyke-interv-iu-vsuperech-kryzam-iak-edybnurzka-biznes-shkola-v-ukraini-dopomahaie-top-menedzheram-stavaty-efektyvnymy-i-uspishnymy/>

70. Georgina Hannah. Harvard University's Harvard Business School. *Poetsandquants*, 2025. URL: <https://poetsandquants.com/school-profile/harvard-university-harvard-business-school/>

71. Винницький М. У вищій освіті триває інтенсивна трансформація. *Erasmusplus*, 2024. URL: <https://erasmusplus.org.ua/news/myhajlo-vynnyczykyj-u-vyshhij-osviti-tryvaye-intensyvna-transformacziya-30-11-2024-r/>

72. Баніт О. В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія. Київ: ДКС-Центр, 2018. 414 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/713172/2/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%82_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf

Історія виникнення і розвитку менеджменту

<i>Управлінська революція</i>	Період, місце	<i>Зміст</i>
1. Релігійно–комерційна	Стародавній Шумер, п'яте тисячоліття до н. е.	Створення особливого прошарку жреців–бізнесменів, пов'язаних з торговельними операціями, діловим листуванням і комерційними розрахунками
2. Світсько–адміністративна	Вавілонський цар Хаммурапі (1792–1750 рр. до н. е.)	Видання зводу законів управління державою для регулювання всього різноманіття суспільних відносин між різними соціальними групами населення. Цими законами вводився світський стиль управління, посилювалися контроль та відповідальність за виконання робіт
3. Виробничо–будівельна	Правління царя Навуходоносора II (605–562 рр. до н.е.)	Поєднання державних методів управління з контролем за діяльністю у галузях виробництва і будівництва
4. Зародження професійного управління	Зародження капіталізму і початок індустріального прогресу (XVII–XVIII ст.)	Відокремлення менеджерів від власності (капіталу) і зародження професійного управління
5. Теорія раціональної бюрократії	Кінець XIX –початок XX ст.	Формування великих ієрархічних структур, розподіл управлінської праці, введення норм і стандартів, встановлення посадових обов'язків і відповідальності менеджерів.

Етапи у розвитку управлінської науки в Україні

ЕТАП	ПЕРІОД	ЗМІСТ
I етап	X, 1917 р. – III, 1921 р.	Розроблено форми і методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовано принципи централізму, організаційні методи управління, диктатури та державного регулювання.
II етап	1921 – 1928 рр.	Здійснювалося подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом, зроблені спроби застосування так званого госпрозрахунку як основи економічних методів управління, з'явилися трести й синдикати, а також формально вивчалася можливість участі трудящих в управлінні.
III етап	1929 – 1945 рр.	Пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва і присвячувався вдосконаленню структур управління, методів підбору та підготовки кадрів, планування і організації виробництва.
IV етап	1946 – 1965 рр.	Характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної і територіально–галузевої системи управління, що врешті–решт призвело до поглиблення адміністрування.
V етап	1965 – 1975 рр.	Здійснена спроба господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління. Цей етап підтвердив неефективність економічних реформ у рамках адміністративно–командної системи.
VI етап	1975 – 1985 рр.	Характеризується все більш глибоким усвідомленням неможливості реформування адміністративно–командної системи. Він підтвердив необхідність радикальної зміни економічних відносин і корінних економічних реформ, проведення яких слід віднести до VII етапу
VII етап	Започатковано у 1985 р.	VII етап поділений на п'ять підетапів.
I підетап		Робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку.
II підетап		Застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин.
III підетап		Упровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, збільшення економічної свободи.
IV підетап		Упровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління.
V підетап		Початок ринкових реформ. Реалізація цього підетапу здійснюється вже в умовах розвитку незалежної національної економіки України.