

№ 1(33)  
2026



**НАУКОВИЙ ВІСНИК**

**Івано-Франківського національного  
технічного університету нафти і газу**

**СЕРІЯ**

**Економіка та управління  
в нафтовій і газовій промисловості**

ISSN 2409-0948 print  
ISSN 2415-3311 online

<https://eung.nung.edu.ua>

## **ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ІНШИМИ ВИДАМИ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Прийнято 24.03.2026. Прорецензовано 17.04.2026. Опубліковано 30.05.2026.*

УДК 005.95/96:378.014.6:339.9(477)

JEL A23, M12, M53, F60, I25

DOI: 10.31471/2409-0948-2026-1(33)-181-191

### **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ПРОФЕСІЙНИХ МЕНЕДЖЕРІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

**Назаров Нікіта Костянтинівич**

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

61166, Харків, просп. Науки, 9-А,

E-mail: [nikita.nazarov@hneu.net](mailto:nikita.nazarov@hneu.net)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8762-2248>

**Анотація.** У статті здійснено комплексний аналіз сучасних підходів до управління підготовкою професійних менеджерів в Україні в умовах глобалізаційних трансформацій та кризових викликів. Обґрунтовано, що сучасне бізнес-середовище, яке характеризується динамічністю, цифровізацією, зростанням конкуренції та впливом воєнного стану, висуває нові вимоги до формування управлінських компетентностей. Досліджено вплив глобальних економічних процесів, цифрових технологій та міжнародної інтеграції на трансформацію системи менеджмент-освіти. Встановлено, що традиційні підходи до підготовки менеджерів не повною мірою відповідають потребам ринку праці, що зумовлює необхідність впровадження інноваційних освітніх моделей і сучасних методів навчання. Особливу увагу приділено розвитку soft skills як ключового елементу професійної компетентності менеджера, зокрема емоційного інтелекту, критичного мислення та комунікативних навичок, які визначають ефективність управлінської діяльності в умовах невизначеності. Обґрунтовано значення людиноцентрованого підходу, який розглядає працівника як стратегічний ресурс організації та передбачає орієнтацію управління на розвиток людського капіталу, мотивації та потенціалу особистості. Проаналізовано сучасний стан системи підготовки

Запропоноване посилання: Назаров, Н. К. (2026). Сучасні підходи щодо підготовки професійних менеджерів в Україні в умовах глобалізації. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості, 1(33), 181-191. doi: 10.31471/2409-0948-2026-1(33)-181-191

\* Відповідальний автор



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

менеджерів в Україні та виявлено ключові проблеми, серед яких невідповідність освітніх програм потребам ринку праці, недостатній рівень практичної підготовки, відтік кадрів та наслідки військових дій. На основі проведеного дослідження обґрунтовано необхідність трансформації системи підготовки менеджерів на засадах інтеграції компетентнісного та людиноцентрованого підходів, розвитку soft skills, цифровізації освітнього процесу та посилення взаємодії освіти з бізнес-середовищем. Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення освітніх програм підготовки менеджерів, підвищення ефективності управління людським капіталом та забезпечення конкурентоспроможності фахівців у сучасному економічному середовищі.

**Ключові слова:** менеджмент, підготовка менеджерів, глобалізація, людський капітал, компетентнісний підхід, цифровізація, управління освітою.

**Вступ.** Глобалізація як домінуюча тенденція розвитку світової економіки визначає нові вимоги до професійної підготовки управлінських кадрів. Сучасні менеджери повинні діяти в умовах динамічного, нестабільного та висококонкурентного середовища, що характеризується стрімким розвитком цифрових технологій, інтеграцією ринків та транснаціоналізацією бізнесу.

В Україні проблема підготовки професійних менеджерів ускладнюється впливом додаткових факторів, серед яких трансформаційні процеси економіки, інтеграція до європейського освітнього простору та наслідки воєнного стану. У цих умовах особливої актуальності набуває питання ефективного управління освітніми процесами у сфері менеджменту.

Сучасні дослідження підкреслюють, що глобалізація змінює не лише економічні процеси, але й підходи до управління знаннями, розвитку людського капіталу та формування професійних компетентностей [1]. Водночас цифрова трансформація стає ключовим фактором модернізації управлінської освіти та розвитку нових освітніх моделей [2].

#### **Аналіз публікацій з досліджуваної проблематики**

Проблематика підготовки менеджерів досліджується у працях українських і зарубіжних науковців у таких напрямках: розвиток компетентнісного підходу, цифровізація освітніх процесів, управління людським капіталом, інноваційні освітні технології, адаптивне управління в умовах кризи.

Зокрема, сучасні дослідження доводять, що цифровізація управління та освіти створює нові інструменти підготовки менеджерів, включаючи використання штучного інтелекту, аналітики даних та онлайн-навчання [2].

Українські наукові праці також акцентують увагу на необхідності інтеграції освітніх програм із потребами ринку праці, впровадженні інноваційних технологій навчання та розвитку soft skills [3].

Крім того, актуальні дослідження демонструють значний вплив воєнних умов на трансформацію ринку праці та системи управління персоналом, що, у свою чергу, впливає на зміст підготовки менеджерів [4].

Кісь С. Я. в аналізі обґрунтування доцільності підготовки фахівців з менеджменту у сфері енергетичної інженерії, наголошує на важливих викликах в підготовці сучасних менеджерів, а саме: існує дефіцит фахівців, які поєднують технічні та управлінські компетенції; ефективний розвиток енергетичного сектору неможливий без формування інтегрованих управлінців нового покоління [5].

Ґрунтовним є дослідження Лепейко Т. І., де наголошується на ролі коучингу, як перспективного інструменту управління, який покращує корпоративну культуру та ефективність організації, але потребує адаптації до українських умов [6].

Мазоренко О. В. розглядає процесний підхід до формування бізнес-моделі освітніх послуг в професійній підготовці менеджерів, як комплексної системи створення цінності для організації, де важливими є цифровізація, глобалізація та конкуренція в освіті [7].

**Таблиця 1 – Показники підготовки менеджерів  
(на основі рейтингу ЗВО за 2024 р.)**

Показник	Значення
Рівень працевлаштування випускників	55–63 %
Середній конкурсний бал	150–160
Попит на спеціальність	Високий

Джерело: узагальнено автором на основі джерела [8]

Рівень працевлаштування випускників (за даними таблиці 1) у середньому становить близько 60 %, що свідчить про відносну відповідність освітніх програм потребам ринку праці, але також вказує на потенціал для покращення.

Аналіз публікацій з досліджуваної проблематики дозволяє зробити такі обґрунтовані висновки. Попит на менеджмент зберігається стабільно високим. Спеціальність входить до топ-3 за кількістю заяв абітурієнтів. Освітня система зазнає демографічного та воєнного впливу. Спостерігається суттєве скорочення вступників. Менеджмент має міжнародну привабливість. Значна кількість іноземних студентів обирає цю спеціальність. Якість підготовки є середньою, але стабільною. Показники працевлаштування залишаються на рівні близько 60 %.

У зв'язку з вищезазначеними викликами є доцільним більш ґрунтовно дослідити питання сучасних підходів до управління підготовкою професійних менеджерів в Україні в умовах глобалізаційних трансформацій.

**Мета і завдання дослідження.** Метою статті є теоретичне обґрунтування та системний аналіз сучасних підходів до управління підготовкою професійних менеджерів в Україні в умовах глобалізації, а також визначення стратегічних напрямів їх розвитку.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання дослідження:

Проаналізувати теоретико-методологічні засади підготовки менеджерів у сучасних умовах господарювання.

Дослідити сутність компетентнісного підходу як базового підходу до формування професійних компетентностей менеджерів.

Проаналізувати сучасні підходи до розвитку soft skills у системі підготовки менеджерів в Україні.

Обґрунтувати сутність та значення людиноцентрованого підходу в управлінні розвитком особистості менеджера.

Проаналізувати практичний досвід українського бізнесу в умовах кризи (2022–2025 рр.) щодо розвитку людського капіталу та розробити рекомендації щодо адаптації управлінських практик.

**Методологія дослідження.** Методологічну основу дослідження становлять: системний підхід для аналізу підготовки менеджерів як цілісної системи; компетентнісний підхід для визначення результатів навчання; порівняльний аналіз для оцінки міжнародного досвіду; структурно-функціональний аналіз для дослідження взаємозв'язків між елементами освітньої системи.

У межах дослідження ці підходи використовуються для: визначення структури професійних компетентностей менеджера; виокремлення soft skills як ключового компоненту управлінської компетентності; обґрунтування вимог до сучасного менеджера в умовах невизначеності; формування критеріїв оцінювання якості підготовки.

Застосування компетентнісного підходу дозволяє: перейти від знанневої парадигми до діяльнісно-результативної, забезпечити відповідність підготовки менеджерів потребам ринку праці, інтегрувати людиноцентрований підхід у систему освіти.

У дослідженні компетентнісний підхід є концептуальним ядром аналізу.

**Основний матеріал.** Глобалізація є комплексним процесом інтеграції економічних, політичних і соціокультурних систем, що формує єдиний світовий простір. У сфері менеджменту це проявляється у зростанні міжнародної конкуренції, уніфікації управлінських стандартів, поширенні інноваційних технологій, мобільності людського капіталу.

Сучасні організації змушені адаптуватися до глобального середовища, що потребує нових управлінських компетенцій, таких як міжкультурна комунікація, стратегічне мислення та здатність до управління змінами.

**Таблиця 2 – Динаміка підготовки здобувачів вищої освіти в Україні (2020–2024 рр.)**

Рік	Кількість студентів (тис. осіб)	Темп зміни (%)
2020	145	–
2021	138	-4,8
2022	120	-13,0
2023	126	+5,0
2024	132	+4,8

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [9, 10]

Загальне скорочення кількості студентів у 2022 р. (за даними таблиці 2) пов'язане із загарбницькою війною росії проти України та міграційними процесами. Зокрема, у 2024 році кількість вступників зменшилася порівняно з 2021 роком.

**Таблиця 3 – Популярність спеціальностей серед абітурієнтів України (2024 р.)**

Спеціальність	Кількість заяв
Психологія	49 782
Менеджмент	47 813
Філологія	44 663
Право	40 265
Комп'ютерні науки	33 121

Джерело: узагальнено автором на основі джерела [11]

На основі даних таблиці 3 спеціальність «Менеджмент» стабільно входить до трійки найбільш популярних в Україні, що підтверджує високий попит на управлінські професії.

У сучасних умовах менеджер виконує не лише функції планування, організації та контролю, але й виступає: лідером змін; інноватором; фасилітатором командної роботи; носієм організаційної культури.

Згідно з сучасними дослідженнями, ефективність менеджера значною мірою залежить від рівня розвитку інтелектуального та соціального капіталу, як зазначається в дослідженні Кінаш І. П. [12].

Компетентнісний підхід передбачає формування у майбутніх менеджерів інтегрованої системи знань, умінь та навичок.

Основні компетентності сучасних менеджерів: стратегічне мислення, цифрова грамотність, лідерство, комунікаційні навички, управління ризиками.

Освітні програми в Україні дедалі більше орієнтуються на компетентнісну модель, що відповідає міжнародним стандартам [13]. Компетентнісний підхід є орієнтацією освітнього процесу не лише на засвоєння знань, а на формування комплексу компетентностей, необхідних для ефективної професійної діяльності менеджера. Компетентність включає: знання (теоретичну базу), уміння та навички, досвід практичної діяльності, поведінкові та особистісні характеристики (soft skills).

Перехід до компетентнісного підходу зумовлений такими факторами: динамічність бізнес-середовища; зростання ролі людського капіталу; потреба у гнучких та адаптивних менеджерах; інтеграція освіти з вимогами ринку праці.

На відміну від традиційного підходу: раніше акцент на знаннях; зараз акцент на здатності діяти в реальних управлінських ситуаціях. У підготовці менеджерів цей підхід реалізується через формування ключових компетентностей, а саме: управлінські (планування, організація, контроль), комунікативні, лідерські, аналітичні, цифрові, емоційний інтелект. Це співзвучно ідеям статті про коучинг, де акцент робиться на розвитку потенціалу та самостійності працівника [6].

Практико-орієнтоване навчання включає кейс-методи, тренінги, бізнес-симуляції, стажування. Це відповідає процесному підходу, де управління розглядається як система взаємопов'язаних дій [7].

Перевагами компетентнісного підходу є підвищення якості підготовки менеджерів; відповідність вимогам ринку праці; розвиток лідерства і soft skills; формування здатності до прийняття рішень в умовах невизначеності.

В той же час не слід забувати проблеми та обмеження даного підходу, а саме: складність оцінювання компетентностей; потреба в оновленні методів навчання; недостатня підготовка викладачів; розрив між теорією та практикою в окремих ЗВО.

Компетентнісний підхід є ключовим сучасним напрямом управління підготовкою менеджерів, оскільки: орієнтує освіту на результат і практичну діяльність; забезпечує формування конкурентоспроможних фахівців; сприяє інтеграції освіти, бізнесу та інноваційного середовища. Він трансформує підготовку менеджерів із процесу передачі знань у процес формування професійної здатності діяти ефективно в реальних умовах.

Системний підхід передбачає розгляд підготовки менеджерів як взаємодії кількох підсистем: освітніх установ; державної політики; бізнес-середовища; міжнародних партнерств. Він дозволяє забезпечити узгодженість між результатами освіти та потребами економіки.

Інноваційний підхід включає використання сучасних технологій: онлайн-платформи; симуляційні методи навчання; кейс-методи; штучний інтелект. Цифровізація навчання сприяє підвищенню ефективності освітнього процесу та розширює доступ до знань.

В умовах нестабільності особливого значення набуває адаптивний підхід, який передбачає: гнучкість освітніх програм; швидке реагування на зміни ринку; розвиток стресостійкості і тому адаптивність стає ключовою компетенцією менеджера в глобальному середовищі.

Глобалізація стимулює перехід до підготовки менеджерів, здатних працювати в міжнародному, мультикультурному середовищі. Системний підхід під впливом глобалізації виходить за межі національної економіки і стає транснаціональним. Під впливом цифровізації розширюється доступ до глобальних знань, з'являються нові формати навчання (онлайн, hybrid learning), підвищується швидкість оновлення компетенцій. В умовах глобалізованої конкуренції інноваційний підхід стає не опцією, а необхідністю для відповідності глобальним трендам.

Глобалізація виступає ключовим драйвером трансформації сучасних управлінських підходів, а саме: зміщує акцент із знань на компетентності, інтегрує освіту в глобальний простір, прискорює цифровізацію та підвищує вимоги до гнучкості та людиноцентричності менеджерів. У результаті формується комплексна модель управління, де всі підходи взаємодіють і підсилюють один одного, забезпечуючи конкурентоспроможність менеджерів і відповідно організацій на глобальному рівні.

В умовах війни в Україні значно посилити потребу в сучасній системі підготовки менеджерів в Україні, яка в свою чергу характеризується: інтеграцією до європейського освітнього простору, впровадженням нових освітніх стандартів, розвитком академічної мобільності, орієнтацією на інновації.

Зокрема, реалізація програм професійного розвитку менеджерів за підтримки міжнародних організацій сприяє підвищенню якості управлінської освіти.

Серед основних проблем підготовки менеджерів слід виділити ті, які вкрай необхідно виправити найближчим часом, адже від цього залежить збереження України, як суверенної та самостійної держави, яка буде мати вплив на світові економічні та соціальні процеси: невідповідність освіти вимогам ринку праці, недостатній рівень практичної підготовки, відтік кадрів за кордон, недостатня цифровізація освіти (в державному секторі управління освітою), вплив війни на освітню систему (особливо в перспективі фінансування).

Для того, щоб вирішити основні проблеми підготовки менеджерів закладам вищої освіти пропонується акцентувати увагу на напрямках вдосконалення підготовки менеджерів:

1. Інтеграція освіти та бізнесу – дуальна освіта; стажування; партнерство з компаніями. Заклади вищої освіти відіграють значну роль в налагодженні зв'язків з бізнес-структурами та стимулюванні взаємовигідної співпраці.

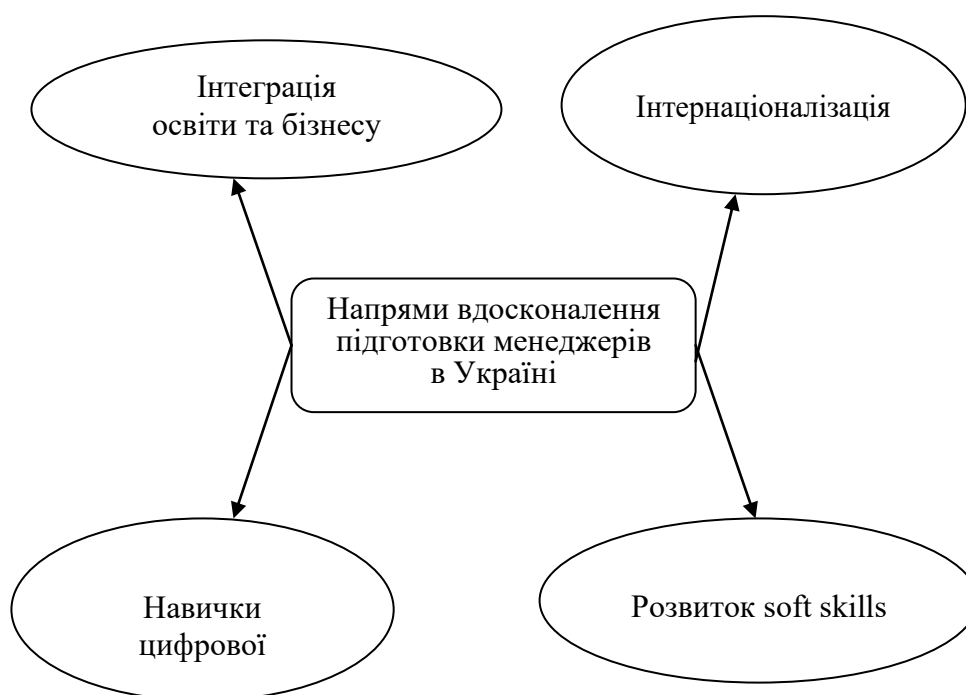
2. Інтернаціоналізація включає міжнародні програми, де випускники ВУЗів не продають свої знання за безцінь міжнародним компаніям, а відбувається саме взаємовигідний обмін гідної праці за гідну винагороду при обов'язковій умові повернення та застосування набутого досвіду в Україні зі збереженням рівня винагороди спеціаліста, що можливо лише за чіткого контролю зі сторони державних органів влади та готовності інвестувати кошти в збереження людського капіталу. Проте першочерговим завданням інтернаціоналізації на рівні ВУЗів є створення репутації української молоді серед міжнародних партнерів, як сильних, рішучих, патріотичних, високоінтелектуальних спеціалістів, які готові втілювати на практиці набуті компетенції не лише з користю для себе, але і для блага українського суспільства в місії протидії російській агресії і створенні ефективних механізмів протидії будь-якій зовнішній агресії в майбутньому. Лише так формується повага в міжнародних відносинах на противагу сучасному експлуаторському підходу щодо випускників українських ВУЗів за програмою менеджмент.

3. Навички цифрової безпеки. Глобалізовані цифрові технології забезпечують доступ до глобальних ресурсів; гнучкість навчання; персоналізацію освітнього процесу, всеосяжний доступ до інформації, проте створюють ряд небезпек: насамперед інфільтрація наративів країни агресора, які зазвичай пропагуються як у відкритому доступі, так і за допомогою прихованих джерел впливу (через культуру, мову, соціальні мережі, псевдо економічні вигоди); створення ілюзії серед українських випускників програм менеджменту щодо ідеалізованої картини економічного процвітання і стабільності життя закордоном при відповідній хибній уяві безперспективності кар'єри в Україні; а також безконтрольне поглинання часу, який майбутні професійні менеджери проводять в соціальних мережах.

4. Розвиток soft skills. У світі крайніх економічних потрясінь і тенденцій до неефективності в довгостроковій перспективі управління за домінанти hard skills, методи м'якого впливу (soft skills) вбачаються вартими уваги і вивчення для менеджерів будь якої ланки управління. Отже, сучасний менеджер повинен володіти: емоційним інтелектом; критичним мисленням; комунікаційними навичками (відображено на рисунку 1).

Виділені напрями (інтеграція освіти і бізнесу, інтернаціоналізація, цифрова безпека, soft skills) свідчать про системну зміну підходів до підготовки управлінців. Освіта більше не є ізольованою, вона адаптується до реальних потреб економіки та глобального середовища, а ефективна підготовка менеджерів можлива лише за умов тісної взаємодії з реальним сектором економіки.

Таким чином, управління, орієнтоване на людину, є необхідною умовою сталого розвитку підприємства та ефективною підготовкою менеджерів в реаліях українського бізнесу.



**Рисунок 1 – Напрями вдосконалення підготовки менеджерів в сфері освіти**

Джерело: сформовано автором

Людиноцентризований підхід (human-centered approach) у менеджменті розглядає працівника як ключову цінність та стратегічний ресурс організації, а не лише як виконавця функцій.

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що: управління персоналом трансформується у систему, спрямовану на активізацію людського капіталу та розвиток особистості [14]. Інструментарій впровадження людиноцентрованого підходу в Україні можна проаналізувати за допомогою практичних кейсів українського бізнесу (таблиця 4).

На основі таблиці 4 можна зробити висновок, що людиноцентризований підхід в українському бізнесі демонструє високу ефективність як у стабільних, так і в кризових умовах. Його впровадження забезпечує не лише соціальні переваги (задоволеність, розвиток персоналу), а й чітко вимірювані економічні результати.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Глобалізація суттєво змінює підходи до підготовки професійних менеджерів, формуючи нові вимоги до їхніх компетенцій та професійних якостей.

В Україні сучасна система підготовки менеджерів перебуває у стані трансформації, що зумовлено: повномасштабним вторгненням, інтеграцією до світового освітнього простору; цифровізацією; впливом кризових факторів.

Основними напрямками для подальшого розвитку навичків в підготовці менеджерів є: впровадження компетентнісного підходу; підвищення цифрової грамотності та безпеки; інтеграція освіти та бізнесу; розвиток адаптивності.

**Таблиця 4 – Інструментарій впровадження людиноцентрованого підходу в Україні (практичні кейси українського бізнесу)**

Кейс	Сутність підходу, практики	Економічний ефект	Пояснення механізму впровадження
ІТ-сектор (SoftServe, EPAM, Grammarly)	індивідуальні плани розвитку; культура відкритого зворотного зв'язку; підтримка work-life balance; внутрішні освітні платформи.	зниження плинності кадрів (-20-30%); підвищення продуктивності команд; зростання інноваційності.	інвестиції в людський капітал призводять до зростання інтелектуального капіталу та підвищення конкурентоспроможності
Український ритейл і логістика (Nova Poshta, Rozetka)	розвиток корпоративної культури довіри; навчальні центри для менеджерів; залучення працівників до прийняття рішень.	зростання якості сервісу; підвищення лояльності клієнтів; масштабування бізнесу.	людиноцентричність - задоволений персонал - кращий клієнтський досвід - зростання доходів.
Аграрний сектор (Kernel, МХП)	інвестиції в розвиток персоналу; соціальні програми; ESG-орієнтація.	підвищення продуктивності праці; ефективніше використання ресурсів; залучення інвестицій.	інтеграція людського капіталу є ключовою для інноваційних бізнес-моделей
Технологічна трансформація: IDS Ukraine	підтримка ментального здоров'я; інтеграція ветеранів; гнучкі умови праці.	збереження людського капіталу; стабілізація бізнес-процесів; зниження витрат на найм.	компанії адаптують управління до потреб людей в умовах війни – лояльність персоналу – лояльність клієнтів до бренду компанії

Джерело: сформовано автором

**Список використаних джерел**

1. Драган, О. І. & О. М. Вашкулат (2024). Креативний менеджмент у взаємодії з талант менеджментом у системі конкурентоспроможності підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2024. – Вип. №1 (42). – С. 71-76. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-10>
2. Sekaki, Y., Ziane, H., & Khazzar, A. (2025). Artificial Intelligence in Management Studies (2021–2025): A Bibliometric Mapping of Themes, Trends, and Global Contributions. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 6(9), 62–80. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2508.21092>
3. Лупаренко, Світлана & Ісакова, Катерина. (2026). Інноваційні освітні технології як інструмент розвитку soft skills здобувачів вищої освіти. Вісник науки та освіти. [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-12\(42\)-2100-2114](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-12(42)-2100-2114)
4. Anatolii Kolot (2025). Higher education and social and labor sphere in the coordinates of the new economy: the concept of interaction and development. Social and labour relations: theory and practice, 15(1), 11-29. [http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.15\(1\).2025.02](http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.15(1).2025.02)

5. Кісь С. Я., Колісник М. О., Петренко В. П., Пукаляк В. Г. До обґрунтування доцільності підготовки фахівців з менеджменту у сфері енергетичної інженерії. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». 2024. №2(30). С. 20-33. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-2\(30\)-20-33](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-2(30)-20-33)
6. Лепейко Т., Перерва І., Маціканич Д., Шевченко С. (2025). Особливості коучингу як сучасного методу управління персоналом на підприємстві. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 340(2), 649-654. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-100>
7. Du H. & Mazorenko O. (2025). Process management of educational service business model formation. Actual problems of innovative economy and law.. No. 2, pp. 102-105 <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-23>
8. Рейтинг університетів 2024 - D3 «Менеджмент» <https://www.education.ua/vstup/university-ranking/menedzhment/2024/>
9. Іноземні студенти в Україні: запрошення на навчання та актуальна статистика <https://mon.gov.ua/news/inozemni-studenty-v-ukraini-zaproshehnia-na-navchannia-ta-aktualna-statystyka?v=67408d45073>
10. Аналіз тенденцій у вищій освіті <https://www.oin.com.ua/kilkist-studentiv-pershokursnykiv-u-2024-roczy-zmenshylyasya-na-80-tysyach/>
11. Названа найпопулярніша спеціальність 2024 року: ким хочуть бути українські студенти <https://kg.ua/news/nazvana-naupopulyarnisha-specialnist-2024-roku-kim-hochut-butii-ukrayinski-studenti?>
12. Кінаш, І. П., & Кашка, Д. В. (2025). Наукові підходи до розгляду поняття «адаптивне управління». Актуальні питання економічних наук, (14). <https://doi.org/10.5281/zenodo.16971131>
13. Кінаш, І. П., & Берлоус, М. (2025). Internationalization of higher education and its impact on the formation of competences of future specialists. Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry), (2(32)), 75–83. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-2\(32\)-75-83](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-2(32)-75-83)
14. Ситник Н.І., Пермінова С.О. (2025). Трансформації HR-менеджменту на основі людино-центрованого підходу. Економічний простір, № 205, 237-244, <https://doi.org/10.30838/EP.205.237-244>

### References

1. Dragan, O. I. & O. M. Vashkulat (2024). Creative management in interaction with talent management in the system of enterprise competitiveness. Eastern Europe: economy, business and management. – 2024. – Issue №1 (42). – P. 71-76. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-10>
2. Sekaki, Y., Ziane, H., & Khazzar, A. (2025). Artificial Intelligence in Management Studies (2021–2025): A Bibliometric Mapping of Themes, Trends, and Global Contributions. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 6(9), 62–80. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2508.21092>
3. Luparenko, Svitlana & Isakova, Kateryna. (2026). Innovative educational technologies as a tool for developing soft skills of higher education applicants. Bulletin of science and education. [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-12\(42\)-2100-2114](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-12(42)-2100-2114)
4. Anatolii Kolot (2025). Higher education and social and labor sphere in the coordinates of the new economy: the concept of interaction and development. Social and labor relations: theory and practice, 15(1), 11-29. [http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.15\(1\).2025.02](http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.15(1).2025.02)
5. Kis S. Ya., Kolisnyk M. O., Petrenko V. P., Pukalyak V. G. To substantiate the feasibility of training management specialists in the field of energy engineering. Scientific Bulletin of IFNTUNG. Series "Economics and Management in the Oil and Gas Industry". 2024. No. 2(30). P. 20-33. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-2\(30\)-20-33](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-2(30)-20-33)

6. Lepeyko T., Pererva I., Matsikanych D., Shevchenko S. (2025). Peculiarities of coaching as a modern method of personnel management in an enterprise. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 340(2), 649-654. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-100>
7. Du H. & Mazorenko O. (2025). Process management of educational service business model formation. Actual problems of innovative economy and law.. No. 2, pp. 102-105 <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-23>
8. University Ranking 2024 - D3 "Management" <https://www.education.ua/vstup/university-ranking/menedzhment/2024/>
9. Foreign students in Ukraine: invitations to study and current statistics <https://mon.gov.ua/news/inozemni-studenty-v-ukraini-zaprosheattia-na-navchannia-ta-aktualna-statystyka?v=67408d45073>
10. Analysis of trends in higher education <https://www.oim.com.ua/kilkist-studentiv-pershokursnykiv-u-2024-roczni-zmenshylasya-na-80-tysyach/>
11. The most popular specialty is named 2024: Who do Ukrainian students want to be <https://kg.ua/news/nazvana-naypopulyarnisha-specialnist-2024-roku-kim-hochut-buti-ukrayinski-studenti?>
12. Kinash, I. P., & Kashka, D. V. (2025). Scientific approaches to the consideration of the concept of "adaptive management". Current Issues in Economic Sciences, (14). <https://doi.org/10.5281/zenodo.16971131>
13. Kinash, I. P., & Berlous, M. (2025). Internationalization of higher education and its impact on the formation of competences of future specialists. Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry), (2(32)), 75–83. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-2\(32\)-75-83](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-2(32)-75-83)
14. Sytnyk N.I., Perminova S.O. (2025). Transformations of HR management based on a human-centered approach. Economic Space, No. 205, 237-244, <https://doi.org/10.30838/EP.205.237-244>

## MODERN APPROACHES TO THE TRAINING OF PROFESSIONAL MANAGERS IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

**Nikita Nazarov**

Doctor of Economics, professor  
of the department of management, business and administration  
61166, Kharkiv, Nauky ave., 9-A  
E-mail: [nikita.nazarov@hneu.net](mailto:nikita.nazarov@hneu.net)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8762-2248>

**Abstract.** This article provides a comprehensive analysis of modern approaches to managing the training of professional managers in Ukraine under the conditions of globalization. The study examines the impact of global economic transformations, digitalization, international integration, and wartime challenges on the development of management education. It is substantiated that globalization significantly reshapes the requirements for managerial competencies, emphasizing the need for adaptability, strategic thinking, digital literacy, and leadership skills. The research highlights the growing importance of human capital development, knowledge management, and continuous learning in ensuring the effectiveness of modern managers. The article identifies and analyzes key methodological approaches to managing managerial training, including the competency-based, systemic, innovative, and adaptive approaches. Particular attention is paid to the role of digital technologies, such as online learning platforms, artificial intelligence, and simulation tools, in enhancing the quality and accessibility of management education. The current state of the managerial training system in Ukraine is examined, revealing a number of critical challenges, including the mismatch between educational programs and labor market needs, insufficient

practical training, brain drain, and the consequences of military conflict. These factors necessitate the modernization of educational policies and practices. The study proposes strategic directions for improving the training of professional managers, including strengthening cooperation between education and business, promoting internationalization, advancing digital transformation, and developing soft skills. A conceptual model for managing managerial training is developed, incorporating strategic, institutional, and operational levels, and based on the principles of innovation, adaptability, and lifelong learning. The findings suggest that effective management of managerial training in Ukraine requires a comprehensive and integrated approach that combines international best practices with national specificities. The implementation of modern educational models will contribute to the development of competitive and highly qualified managers capable of operating successfully in the global environment.

**Key words:** management, manager training, globalization, human capital, competency-based approach, digitalization, educational management.