

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного
управління та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота на
правах рукопису

ПОТАЙЧУК МАРІЯ ЛЕОНІДІВНА
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 336.71
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ПІДГОТОВКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕЛІТИ В УКРАЇНІ:
ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело М. Л. ПОТАЙЧУК
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
ІВАНЮК Ольга Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)
кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

За результатами попереднього захисту: ПОТАЙЧУК МАРІЮ ЛЕОНІДІВНУ
допущено до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» грудня 2024 року.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Валентина ЯКОБЧУК

(власне ім'я та прізвище)

«_____» грудня 2024 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти ПОТАЙЧУК Марія Леонідівна захистила
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ - _____

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Анастасія ПРУТ

(власне ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

ПОТАЙЧУК М. Л. Підготовка управлінської еліти в Україні: вітчизняний та зарубіжний досвід. Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

У першому розділі «Теоретичні засади підготовки управлінської еліти» розглядаються основні поняття та концепції, що стосуються підготовки управлінських кадрів, зокрема визначення «управлінська еліта», «лідерство», «стратегічне управління». Другий розділ «Вітчизняний та зарубіжний досвід підготовки управлінської еліти» присвячений дослідженню процесу підготовки управлінських кадрів в Україні. Третій розділ «Зарубіжний досвід підготовки управлінських кадрів» зосереджений на вивченні практик підготовки управлінців у розвинутих країнах, таких як США, Великобританія, Німеччина, Японія, а також у країнах, що знаходяться на етапі економічних трансформацій.

Ключові слова: управлінська еліта, підготовка управлінців, лідерство, стратегічне управління, вітчизняний досвід, зарубіжний досвід, система освіти, лідерські якості.

SUMMARY

POTAICHUK M. Training of the managerial elite in Ukraine: domestic and foreign experience. Qualification work on the rights of the manuscript. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

In the first chapter «Theoretical foundations of the training of the managerial elite» the main concepts and concepts related to the training of managerial personnel are considered, in particular the definition of «management elite», «leadership», «strategic management». The second section «Native and foreign experience of training the managerial elite» is dedicated to the study of the process of training managerial personnel in Ukraine. The third section «Foreign experience of training management personnel» focuses on the study of training practices of managers in developed countries, such as the USA, Great Britain, Germany, Japan, as well as in countries that are at the stage of economic transformation.

Key words: managerial elite, training of managers, leadership, strategic management, domestic experience, foreign experience, education system, leadership qualities.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕЛІТИ	9
1.1. Поняття управлінської еліти	9
1.2. Завдання та функції управлінської еліти в сучасному суспільстві	17
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	22
РОЗДІЛ 2. ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕЛІТИ	23
2.1. Аналіз сучасної системи підготовки управлінців в Україні	23
2.2. Особливості підготовки управлінських кадрів в різних країнах	26
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	28
РОЗДІЛ 3. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ	29
3.1. Проблеми та виклики, що стоять перед системою підготовки управлінської еліти в Україні	29
3.2. Міжнародні освітні програми та стандарти підготовки управлінців.	31
3.3. Аналіз найбільш успішних моделей підготовки управлінців та можливості їх застосування в Україні	35
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	38
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	42
ДОДАТКИ	47

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Підготовка управлінської еліти є ключовим елементом успішного розвитку будь-якої країни, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність державного управління, інституційну стабільність та економічне зростання. В Україні питання формування та підготовки управлінських кадрів постає з особливою актуальністю в умовах трансформації політичної, економічної та соціальної системи, а також в умовах глобалізації та європейської інтеграції.

Протягом останніх десятиліть Україна пережила значні зміни, що стосуються не лише політичних та економічних перетворень, але й трансформації в управлінській сфері. Нині країна стикається з численними викликами, серед яких – необхідність реформування державного управління, підвищення ефективності роботи органів влади та зміцнення інституцій, що забезпечують стабільний розвиток держави. Водночас, сучасні виклики вимагають від управлінської еліти здатності до швидкого адаптування та використання передових методів управління.

Ця магістерська робота присвячена аналізу процесу підготовки управлінської еліти в Україні з огляду на вітчизняний та зарубіжний досвід. Окрему увагу буде приділено вивченню принципів формування управлінських кадрів, оцінці ефективності існуючих програм підготовки та розвитку управлінської еліти в Україні, а також порівнянню з кращими міжнародними практиками.

Актуальність даної теми обумовлена тим, що якість управлінської еліти безпосередньо визначає ефективність державних та приватних інститутів. В Україні, де відбуваються глибокі соціально-економічні зміни, особливо важливим є не тільки оновлення кадрового складу, але й вдосконалення методів підготовки та професійного розвитку управлінців.

Загострення потреби у фахових управлінських кадрах, які здатні працювати в умовах змін та криз, робить це питання не лише теоретичним, а й

практично важливим для ефективного функціонування державних органів, бізнес-структур та громадських організацій. Проте існуюча система підготовки управлінців в Україні потребує значних удосконалень, що визначає необхідність дослідження цього питання.

Метою дослідження є аналіз сучасних підходів до підготовки управлінської еліти в Україні, виявлення основних проблем у цьому процесі та надання рекомендацій щодо покращення системи підготовки управлінських кадрів з урахуванням вітчизняного та міжнародного досвіду.

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати такі *завдання*:

1. Проаналізувати сучасні тенденції в підготовці управлінської еліти в Україні.
2. Оцінити ефективність існуючих програм підготовки управлінців на різних рівнях (державне управління, бізнес-сектор, громадські організації).
3. Вивчити зарубіжний досвід підготовки управлінської еліти та визначити можливості його застосування в Україні.
4. Виявити основні проблеми в системі підготовки управлінських кадрів в Україні та запропонувати шляхи їх вирішення.

Об'єктом дослідження є процес підготовки управлінської еліти в Україні в умовах сучасних соціально-економічних перетворень.

Предметом дослідження є методи та підходи до підготовки управлінських кадрів, а також інституційна та освітня основа цієї підготовки в Україні. Також буде проаналізовано зарубіжний досвід підготовки управлінської еліти та можливості його адаптації до українських умов.

Методи дослідження. У процесі написання магістерської роботи використано комплекс методів наукового дослідження, які забезпечують об'єктивність, повноту й достовірність отриманих результатів: теоретичний аналіз (здійснено аналіз наукової літератури, нормативно-правових актів та міжнародних документів з метою вивчення ключових понять і концепцій, пов'язаних із підготовкою управлінської еліти, розглянуто теоретичні засади управління, лідерства, стратегічного управління); порівняльний аналіз

(проведено порівняння вітчизняного та зарубіжного досвіду підготовки управлінських кадрів, що дозволило виявити спільні риси та відмінності між системами підготовки); системний підхід (використано для комплексного вивчення процесу підготовки управлінської еліти, що включає аналіз освітніх програм, інституційної інфраструктури, а також соціально-економічних умов); емпіричні методи (аналіз статистичних даних, звітів і матеріалів науково-практичних конференцій, використання матеріалів анкетування й опитувань представників управлінської еліти в Україні для виявлення практичних проблем у системі підготовки кадрів); методи моделювання (розроблено рекомендації щодо адаптації кращих зарубіжних практик у підготовці управлінців до українських умов).

Перелік публікацій автора за темою дослідження. За темою дослідження опубліковано три тези в збірниках науково-практичних конференцій Поліського національного університету.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій для вдосконалення системи підготовки управлінської еліти в Україні, що можуть бути використані у державному управлінні, бізнесі та освіті. Результати дослідження сприятимуть модернізації освітніх програм, підвищенню ефективності управлінських кадрів та інтеграції України у міжнародні освітні ініціативи.

Наукова новизна роботи полягає в комплексному дослідженні процесу підготовки управлінської еліти в Україні в контексті порівняння з міжнародним досвідом, а також у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи підготовки управлінських кадрів в умовах змін.

Таким чином, управлінська еліта – це ключова група осіб, що має визначальний вплив на розвиток країни чи організації. Вона відіграє важливу роль у розробці і реалізації стратегічних рішень, а також у забезпеченні ефективного функціонування державних і приватних інститутів. Підготовка управлінської еліти повинна враховувати як традиційні, так і новітні підходи до

освіти та професійного розвитку, щоб вона могла ефективно виконувати свої функції в умовах сучасних глобальних викликів.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається з вступ, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Перший розділ присвячений теоретичним аспектам підготовки управлінської еліти, другий – аналізу вітчизняної практики підготовки управлінців, а третій – вивченню міжнародного досвіду та можливостей його адаптації в Україні. Висновки містять узагальнення результатів дослідження та практичні рекомендації для вдосконалення процесу підготовки управлінської еліти в Україні.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕЛІТИ

1.1. Поняття управлінської еліти

Управлінська еліта є ключовим елементом у політичних і соціальних системах будь-якої країни. Вона включає групу осіб, які здійснюють управлінські функції, ухвалюють рішення, що визначають напрямок розвитку країни чи організації, а також займають стратегічно важливі позиції в адміністративних, політичних та економічних структурах. Поняття управлінської еліти включає як високопосадових державних службовців, так і представників приватного сектору, що мають значний вплив на процеси прийняття рішень.

Управлінська еліта є однією з центральних складових будь-якої соціальної та політичної системи, адже саме вона здійснює стратегічне управління та прийняття рішень, що визначають напрями розвитку країни чи організації. Це соціальна група осіб, які займають ключові управлінські позиції в державних органах, великих корпораціях та інших важливих інститутах суспільства. Вони мають великий вплив на економічні, політичні та соціальні процеси, а також на прийняття рішень, що можуть суттєво змінити суспільний устрій.

У загальному розумінні управлінська еліта – це висококваліфіковані, впливові особи, що займають керівні посади в державних органах, великих корпораціях, а також у сфері громадського управління. Вони мають можливість приймати стратегічні рішення, що безпосередньо впливають на соціально-економічні процеси в суспільстві.

Французький соціолог Реймонд Арон зазначав, що еліта – це група осіб, які «визначають політичний курс і контроль за соціальними інститутами». Водночас, англійський вчений Чарльз Мілс вважав, що еліта є наслідком концентрації влади в руках певної групи осіб, яка не лише має вплив на

ухвалення рішень, а й зберігає цей вплив через свою соціальну організацію та інтереси [1].

Існує кілька основних теоретичних підходів до визначення управлінської еліти. Один з них – це підхід елітології, який акцентує увагу на вивченні еліт як носіїв влади та прийняття рішень. Згідно з цим підходом, еліта складається з обмеженої кількості людей, які займають ключові позиції в політичній, економічній і соціальній системі, і є основними суб'єктами управління.

Іншим важливим підходом є концепція «владарювання еліти», яку розвивав американський соціолог Пітірим Сорокін. Він підкреслював, що еліта не лише управляє суспільством, але й формує його культурні й моральні орієнтири, тим самим здійснюючи вплив на загальну поведінку та цінності в суспільстві [13].

У вивченні поняття «управлінська еліта» існують різні теоретичні підходи, що дозволяють поглянути на це явище з різних аспектів: соціологічного, політичного та економічного. Кожен підхід розкриває окремі риси і функції цієї групи осіб, яка відіграє ключову роль у процесах управління, прийняття рішень і соціальних змінах. Основні теоретичні школи, що досліджують поняття еліти, розглядають її через призму влади, соціальної мобільності, культурних та економічних впливів.

Одним із найбільш розповсюджених підходів до вивчення еліти є елітологічний підхід. Представники цієї школи, такі як Вільфредо Парето та Гаetano Моска, аналізують еліту як нечисленну групу, що займає провідні позиції в управлінні і прийнятті рішень в державі чи суспільстві в цілому [7].

Вільфредо Парето вважав, що еліта складається з двох основних типів: правлячої еліти та класу паразитів. Правляча еліта – це група людей, які займають ключові позиції у державних та економічних структурах і безпосередньо впливають на соціальні та політичні процеси. Парето також вводив поняття «круговороту еліт», згідно з яким еліти періодично змінюються через соціальні, економічні та політичні зміни, але завжди залишається певна група осіб, яка зберігає управлінську владу [10].

Гаetano Моска доповнював цей підхід, розглядаючи еліту як «меншість, яка має політичну владу і управлінські функції». Водночас він підкреслював, що еліта не тільки управляє, а й контролює суспільні інститути, встановлюючи для них правила і норми, які сприяють її збереженню в умовах постійної конкуренції з іншими групами в суспільстві [7].

Іншим важливим теоретичним підходом до вивчення управлінської еліти є теорія соціальної мобільності. Представники цієї теорії вивчають еліту як результат соціальних змін, які дозволяють індивідуумам з різних соціальних верств досягти високих управлінських посад. У цьому контексті основним акцентом є вивчення шляхів, якими індивіди можуть досягти елітного статусу, а також факторів, що визначають цей процес.

Пітірим Сорокін у своїй праці «Соціальна мобільність» стверджував, що процеси соціальної мобільності є важливим чинником у формуванні еліти. Він визначав соціальну мобільність як переміщення індивідуумів або груп в межах соціальних структур, і зазначав, що соціально-політичні еліти часто формуються завдяки мобільності в рамках соціальних, економічних або політичних змін [13]. Це дозволяє новим групам людей отримувати доступ до управлінських позицій, змінюючи таким чином склад і структуру управлінської еліти.

Згідно з підходом, який базується на теорії влади, управлінська еліта розглядається через призму контролю за ресурсами і здатності визначати політичні та економічні процеси. Влада розглядається як центральний елемент у взаємодії еліт і інших соціальних груп.

Чарльз Міллс, один з основних представників цього підходу, у своїй праці «Влада еліт» стверджував, що еліта складається з «класу правлячих» – невеликої групи людей, які зосереджують у своїх руках не лише політичну, але й економічну владу. Міллс підкреслював, що еліта здатна зберігати своє становище завдяки організаціям та інституціям, через які здійснюється контроль за ресурсами і прийняттям рішень. За його словами, еліта в сучасному

суспільстві має глибоке коріння у великих корпораціях, фінансових інституціях і політичних партіях [4].

Важливим підходом до вивчення управлінської еліти є культурний підхід, який акцентує увагу на тому, як еліта впливає на формування соціальних і культурних цінностей. В даному контексті управлінська еліта не лише приймає політичні чи економічні рішення, але й формує ідеологічні орієнтири суспільства.

Талкотт Парсонс, досліджуючи роль еліт у суспільстві, стверджував, що еліта має важливу роль у підтримці соціальної стабільності через формування культурних норм та цінностей, які визначають правила поведінки в суспільстві. Він наголошував, що еліта не лише управляє, а й інтегрує різні соціальні верстви, створюючи соціальну єдність та сприяючи гармонії в суспільстві [5].

Різноманіття теоретичних підходів до вивчення управлінської еліти дозволяє побачити це явище з різних боків: як групу людей, що володіють владою та контролюють суспільні ресурси, як соціальний прошарок, що формується завдяки соціальній мобільності, а також як суб'єкт, що впливає на культурні та ідеологічні процеси в суспільстві. Кожен з цих підходів надає цінну інформацію для розуміння функціонування та динаміки управлінської еліти в різних соціальних та політичних контекстах. Вона включає в себе різні групи людей, які володіють владними повноваженнями та здійснюють управлінські функції на різних рівнях і в різних сферах. Структура управлінської еліти є багатшаровою і залежить від конкретного контексту, в якому вона функціонує: національного, регіонального або організаційного. Вивчення цієї структури дозволяє краще зрозуміти роль кожного елементу еліти у прийнятті рішень і функціонуванні держави чи організації.

Управлінську еліту можна поділити на декілька рівнів залежно від масштабу прийняття рішень і впливу на соціальні процеси. Така класифікація дозволяє глибше зрозуміти, як еліта функціонує на різних рівнях суспільного управління.

Вища управлінська еліта – це група осіб, що займає найвищі державні або корпоративні посади і має найбільший вплив на стратегічні рішення. До цієї групи належать глави держав, уряди, президенти, міністри, а також керівники найбільших корпорацій і фінансових установ. Вони приймають рішення, які мають далекоглядні наслідки для країни чи міжнародної ситуації. Як зазначав Моска, вища еліта має основну функцію контролювати і координувати соціально-економічні процеси, впливаючи на основні напрямки розвитку держави.

Середня управлінська еліта – це представники, які займають керівні посади в державних структурах нижчого рівня або в приватних компаніях, що здійснюють управління конкретними галузями чи секторами економіки. Ці особи виконують функції оперативного управління та часто виконують роль посередників між вищими та нижчими рівнями управління. Вони забезпечують реалізацію політики та стратегії, що були визначені вищою елітою. Парсонс підкреслює, що середня еліта має функцію інтеграції та координації на рівні реалізації управлінських рішень.

Низова управлінська еліта – це особи, які займають керівні посади в місцевих органах влади або в компаніях, що мають менший масштаб впливу, але грають важливу роль у забезпеченні функціонування окремих територій чи підрозділів. Ця частина еліти займається конкретними, практичними аспектами управління та контролю за реалізацією державних чи корпоративних політик. Низова еліта забезпечує виконання політики на місцях, що є важливим елементом для досягнення стабільності і розвитку в системі. [13]

Управлінську еліту можна також розглядати в контексті її професійної і політичної складової. Професійна еліта – це група осіб, які мають високу кваліфікацію в своїй сфері діяльності, наприклад, економісти, фінансисти, технічні спеціалісти, а також експерти в інших галузях. Вони займають керівні посади в бізнесі, наукових установах або органах державного управління. Професійна еліта є важливою ланкою в системі управління, оскільки на основі своїх знань та досвіду вона приймає рішення, які визначають розвиток

конкретних секторів економіки чи технологій. Професійна еліта забезпечує інноваційний розвиток і науково-технічний прогрес, що є основою для стабільного економічного зростання. Політична еліта – це особи, які займають високі державні посади і безпосередньо впливають на прийняття політичних рішень. Вони є представниками політичних партій, урядів і парламентів, а також інших інституцій, що мають значення в політичному житті країни. Політична еліта визначає напрямки розвитку державної політики, впливає на суспільні процеси через прийняття законів, міжнародні угоди та інші акти. За словами Міллса, політична еліта є найважливішою ланкою в механізмі влади, оскільки вона координує інтереси різних соціальних груп і встановлює правила гри в суспільстві.

Управлінська еліта відіграє важливу роль у формуванні та розвитку державних інститутів. Її діяльність включає не тільки стратегічне планування та ухвалення важливих рішень, але й здійснення контролю над державними ресурсами. Вони формують інституційні механізми, що забезпечують стабільність суспільного порядку і прогресивний розвиток.

Згідно з роботами Т. Парсонса, еліти можуть сприяти або гальмувати процеси соціальних змін, визначаючи, які нововведення будуть реалізовані в економічній та політичній сферах.

Управлінська еліта є однією з найбільш впливових і важливих груп у будь-якому суспільстві. Її роль не обмежується лише управлінськими функціями на різних рівнях, але охоплює численні аспекти соціально-політичного життя. Від її ефективності залежать не лише рішення, що приймаються, а й здатність суспільства адаптуватися до змін, підтримувати стабільність та забезпечувати розвиток. Вивчення ролі управлінської еліти дозволяє глибше зрозуміти механізми функціонування суспільства, процеси прийняття рішень та взаємодію між різними соціальними групами. Одна з основних ролей управлінської еліти – забезпечення політичної стабільності. Вища управлінська еліта, особливо на політичному рівні, визначає ключові напрямки розвитку держави, сприяє формуванню та реалізації державної

політики. Управлінська еліта повинна не тільки володіти знаннями і досвідом для ефективного управління, але й мати здатність до прийняття важливих рішень, що забезпечують стабільність політичної ситуації в країні. Зокрема, в умовах криз або соціальних потрясінь еліта виступає як фактор, який підтримує баланс і мінімізує потенційні загрози для суспільного порядку [4].

Вищі представники управлінської еліти, включаючи урядових чиновників, політиків і лідерів партій, формують політичні стратегії, що дозволяють управляти кризовими ситуаціями, забезпечувати суспільний мир і вивести країну на шлях стабільного розвитку. Завдяки здатності еліти адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі та враховувати інтереси різних соціальних груп, досягається політична стабільність [7].

Роль управлінської еліти полягає також у спостереженні та аналізі соціальних процесів, що відбуваються в суспільстві, а також у забезпеченні соціальної мобільності. Вища управлінська еліта, як правило, має доступ до інформації, що дозволяє відстежувати тенденції в соціально-економічному розвитку, що важливо для формування стратегій та прогнозування майбутнього розвитку. Окрім того, еліта бере участь у розробці соціальних політик, що стимулюють або обмежують можливості для соціальної мобільності, впливаючи тим самим на рівень соціальної рівності в суспільстві.

Управлінська еліта також виконує важливу роль у сфері економіки, оскільки її рішення безпосередньо впливають на економічну ситуацію в країні. Вища еліта відповідає за розробку економічних стратегій і програм, які визначають фінансову стабільність та розвиток ринку. Зокрема економічна частина, через свої інститути та організації контролює фінансові потоки, корпоративні структури, інвестиції та інші важливі економічні процеси.

Інститут управлінської еліти впливає на інвестиційну політику, рівень зайнятості, податкову систему, розвиток інфраструктури та інші аспекти економічного життя. Саме через ці механізми управлінська еліта може сприяти створенню стабільного економічного середовища, що є основою для розвитку бізнесу і загального добробуту громадян. Як показує досвід багатьох країн,

наявність кваліфікованої еліти в економічній сфері є необхідною умовою для адаптації до змін на глобальному ринку та інтеграції в міжнародні економічні структури.

Не менш важливою є роль управлінської еліти в формуванні соціальних і культурних цінностей. Вищі керівники не лише управляють, але й визначають основні орієнтири для розвитку суспільства в цілому. Вони мають здатність визначати і підтримувати культурні та ідеологічні норми, що допомагають створювати єдину національну ідентичність та стабільну соціальну структуру.

Талкотт Парсонс вказував на важливість управлінської еліти в підтримці соціального порядку через її роль у трансляції та закріпленні культурних норм і цінностей у суспільстві. Це включає в себе роль еліти в освіті, медіа, науці та інших культурних інститутах. Так, через ідеологічний вплив, управлінська еліта має можливість формувати ставлення громадян до важливих питань, таких як економічна нерівність, права людини, екологічна стійкість та інші глобальні проблеми [11].

Управлінська еліта займає ключове місце в суспільстві, виконуючи функції, що забезпечують політичну, економічну та соціальну стабільність. Її роль в суспільстві визначається її здатністю приймати стратегічні рішення, забезпечувати політичну та економічну стабільність, а також впливати на соціальні процеси, створюючи умови для розвитку та мобільності. Крім того, еліта сприяє підтримці суспільного порядку через формування ідеологічних і культурних норм, які сприяють гармонії та єдності в суспільстві.

Формування управлінської еліти – це результат взаємодії політичних, соціальних, економічних і культурних факторів. Політичні механізми через партійні структури, вибори та інші форми відбору визначають перших кандидатів на управлінські посади. Соціокультурні механізми, зокрема освіта і соціалізація, формують базу для залучення нових людей до еліти. Економічний механізм підтримує вплив найбільших бізнес-структур на формування управлінських кадрів, а інституційні механізми включають в себе державні та приватні організації, які виконують роль відбору і розвитку еліт. Тому процес

формування управлінської еліти є складним і багатофакторним, що потребує комплексного підходу для його розуміння.

Управлінська еліта є важливим інститутом, який визначає напрямок розвитку держави та суспільства в цілому. Вона включає не лише політиків, а й представників економічної та соціальної сфер, що здійснюють функції управління та впливають на суспільні процеси. Розуміння механізмів формування та функціонування управлінської еліти є необхідним для забезпечення стабільності та прогресу суспільства.

1.2. Завдання та функції управлінської еліти в сучасному суспільстві

Управлінська еліта відіграє ключову роль у функціонуванні сучасного суспільства, оскільки саме від її рішень залежить не тільки ефективність управління, але й стабільність соціально-економічних і політичних процесів. Завдання управлінської еліти різноманітні і охоплюють широкий спектр дій, що спрямовані на підтримку розвитку держави, забезпечення національних інтересів і ефективне управління соціальними процесами. У сучасному суспільстві ці завдання значною мірою визначаються глобальними викликами, такими як економічна глобалізація, технічний прогрес і зростаюча соціальна мобільність.

Основним її завданням є забезпечення політичної стабільності та ефективного управління державними інститутами. Це включає в себе створення умов для сталого розвитку країни, що вимагає не лише здатності до оперативного реагування на зміни в економічній та політичній ситуаціях, але й до довгострокового планування, що враховує інтереси різних соціальних груп. Управлінська еліта повинна бути здатною підтримувати баланс між різними соціальними і політичними силами в державі, гарантувати стабільність інститутів і одночасно модернізувати суспільство, відповідаючи на вимоги часу [14].

Одне з важливих завдань управлінської еліти в умовах сучасного суспільства полягає в реалізації соціальних реформ, спрямованих на підвищення якості життя громадян. Це включає в себе реформування системи освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення та інших соціальних послуг. Метою таких реформ є забезпечення рівних можливостей для всіх громадян, зменшення соціальної нерівності та створення умов для підвищення соціальної мобільності.

Талкотт Парсонс підкреслює, що управлінська еліта повинна активно впроваджувати політики, які знижують соціальну напругу, забезпечують рівний доступ до ресурсів і створюють можливості для особистісного розвитку кожного члена суспільства [11].

Одним із ключових завдань управлінської еліти є розвиток національної економіки та підтримка технологічних інновацій. Управлінська еліта повинна створювати умови для економічного зростання, впроваджувати реформи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності держави в умовах глобалізації. Це включає в себе ефективне використання ресурсів, розвиток інфраструктури, підтримку малих та середніх підприємств, а також інтеграцію нових технологій у різні сфери економіки. Управлінська еліта має створювати стратегії, які забезпечують конкурентоспроможність країни, впроваджуючи інновації та знижуючи бар'єри для розвитку підприємництва та інвестицій. [5]

Ще одне завдання управлінської еліти полягає у забезпеченні демократичних процесів і прав людини. Це включає в себе гарантування свободи слова, забезпечення правового захисту громадян, а також підтримку принципів правової держави. Управлінська еліта повинна працювати над укріпленням демократичних інститутів та забезпеченням їх прозорості та підзвітності. Управлінська еліта має забезпечувати демократичний контроль за діяльністю уряду, формуючи систему влади, що дозволяє громадянам впливати на прийняття важливих рішень [2].

Управлінська еліта також несе відповідальність за формулювання зовнішньої політики держави та розвиток міжнародних відносин. Це завдання

включає в себе участь у глобальних процесах, укладання міжнародних угод, забезпечення безпеки та зміцнення економічних і дипломатичних зв'язків з іншими країнами. В умовах сучасної глобалізації зовнішня політика є надзвичайно важливою для забезпечення національних інтересів та підтримки міжнародної стабільності. Управлінська еліта повинна бути здатною реагувати на виклики міжнародної арени та діяти в рамках глобальних тенденцій, при цьому не втрачаючи національної ідентичності [9].

Управлінська еліта також повинна забезпечити підтримку національної ідентичності, збереження культурної спадщини та розвиток національної культури. Це завдання включає в себе формулювання культурної політики, підтримку творчих ініціатив, а також інтеграцію країни в глобальний культурний контекст.

Еміль Дюркгейм акцентував на тому, що управлінська еліта має формувати моральні та етичні цінності, які сприяють соціальній інтеграції та збереженню єдності суспільства, враховуючи його культурну багатогранність [6].

Завдання управлінської еліти в сучасному суспільстві є складними і багатогранними, вони охоплюють всі сфери соціально-економічного та політичного життя. Від ефективності виконання цих завдань залежить не тільки стабільність і розвиток держави, а й її здатність адаптуватися до глобальних викликів. Управлінська еліта повинна забезпечувати не лише внутрішній порядок і процвітання, але й зберігати державу в умовах міжнародної конкуренції.

Управлінська еліта виконує ключову роль у розвитку та стабільності суспільства, оскільки саме її дії визначають напрямок розвитку держави та забезпечують ефективне функціонування соціально-політичної системи. Її функції охоплюють різноманітні аспекти управління, від політичних та економічних рішень до соціальних та культурних ініціатив, спрямованих на забезпечення сталого розвитку країни. У сучасних умовах управлінська еліта

має виконувати низку завдань, що відповідають вимогам глобалізованого світу та забезпечують адаптацію до нових викликів.

Однією з основних функцій управлінської еліти є стратегічне управління, яке передбачає формулювання довгострокових планів розвитку країни та прийняття рішень, що визначають її майбутнє. Це включає економічне планування, розвиток інфраструктури, освіти, науки, охорони здоров'я та інших секторів. Здатність управлінської еліти до стратегічного мислення дозволяє забезпечити збалансований розвиток країни, враховуючи не лише внутрішні потреби, а й глобальні виклики.

Як зазначає А. П. Чепуренко, стратегічне управління є важливою функцією управлінської еліти, оскільки вона має не лише враховувати поточні умови, а й прогнозувати майбутні можливості та загрози, що можуть виникнути в середньо- та довгостроковій перспективі [14].

Політична функція полягає в організації та координації політичних процесів, формуванні політичних рішень та їх впровадженні в життя. Це включає розробку законодавчих ініціатив, управління політичними партіями, взаємодію з іншими політичними інститутами, підтримку демократичних процесів та забезпечення правової стабільності. Політична функція управлінської еліти має включати також забезпечення соціальної інтеграції та збереження суспільної згуртованості, що вимагає від еліти не лише адміністративної, а й моральної відповідальності перед суспільством [12].

Функція управлінської еліти у сфері економіки включає прийняття рішень щодо макроекономічної політики, управління державним бюджетом, забезпечення стабільності фінансової системи, розвиток зовнішньоекономічних відносин. Управлінська еліта має створювати сприятливі умови для економічного зростання, зниження рівня безробіття, забезпечення гідного рівня життя для громадян. Управлінська еліта має активно впливати на розвиток інфраструктури та економічну модернізацію, оскільки це є основою для зростання конкурентоспроможності держави на міжнародній арені [5].

Соціальна функція управлінської еліти полягає у формуванні та реалізації соціальної політики, спрямованої на забезпечення соціальної справедливості та рівних можливостей для всіх громадян. Це включає розробку заходів щодо боротьби з бідністю, забезпечення доступу до якісної освіти та охорони здоров'я, а також впровадження системи соціального забезпечення для найбільш вразливих верств населення. Соціальна функція управлінської еліти полягає в забезпеченні гармонійного розвитку суспільства, створенні умов для розвитку людського потенціалу та підтримці соціальної стабільності [11].

Культурна функція управлінської еліти передбачає створення та підтримку політики, спрямованої на розвиток національної культури, науки, освіти та духовного потенціалу країни. Це включає підтримку інтелектуальних та творчих ініціатив, розвиток культурної інфраструктури, а також інтеграцію культурних процесів у глобальний контекст. Управлінська еліта відіграє важливу роль у формуванні та підтримці національної ідентичності, визначаючи культурні пріоритети та стратегічно важливі аспекти розвитку суспільства [2].

Міжнародна функція управлінської еліти полягає в забезпеченні зовнішньоекономічної та дипломатичної діяльності держави, формуванні та реалізації зовнішньополітичної стратегії. Управлінська еліта повинна здійснювати зовнішньоекономічні зв'язки, укладати міжнародні угоди та забезпечувати участь держави в міжнародних організаціях, що дозволяє сприяти розвитку зовнішньої політики і зміцненню міжнародної стабільності. В умовах глобалізації управлінська еліта має бути здатною не лише відстоювати національні інтереси, а й активно працювати на підтримку мирних відносин на міжнародному рівні [3].

Функції управлінської еліти є багатограними і різноманітними, охоплюючи стратегічне управління, економічну, соціальну, культурну та міжнародну діяльність. Ефективність виконання цих функцій є визначальною для розвитку держави, забезпечення її стабільності, процвітання та інтеграції в

глобальне суспільство. Від виконання цих функцій залежить не тільки стан внутрішньої ситуації в країні, але й її позиція на міжнародній арені.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У цьому розділі було розглянуто теоретичні засади поняття управлінської еліти, її структуру, роль та функції у сучасному суспільстві. Управлінська еліта виступає ключовим елементом суспільної системи, впливаючи на формування політичної стабільності, економічного зростання та соціальної гармонії. Її діяльність охоплює різні рівні – від вищих керівників до місцевих управлінців, а також професійну та політичну складові.

Розгляд різних підходів, таких як культурний, соціальний та економічний, дозволяє краще зрозуміти багатогранність функцій управлінської еліти. Вона формує не лише стратегії розвитку, а й ідеологічні та культурні цінності, що об'єднують суспільство. Важливим аспектом є її здатність адаптуватися до глобальних викликів та сприяти модернізації держави.

Таким чином, роль управлінської еліти є вирішальною у забезпеченні стабільності, розвитку та процвітання сучасного суспільства. Вивчення її функцій та механізмів формування сприяє розумінню процесів, які впливають на розвиток державних інститутів та суспільства в цілому.

РОЗДІЛ 2.

ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕЛІТИ

2.1. Аналіз сучасної системи підготовки управлінців в Україні

Підготовка управлінців є важливою складовою розвитку будь-якої країни, оскільки від рівня професійних навичок і компетентності керівників залежить ефективність управління, інноваційний розвиток економіки та соціальних інститутів. Україна, як і більшість пострадянських країн, переживає етап трансформації системи управлінської освіти, що потребує критичного аналізу для виявлення переваг і недоліків існуючої системи.

Підготовка управлінців в Україні має багаторічну історію, яка охоплює різні етапи – від радянської моделі, де акцент робився на ідеологічну підготовку кадрів, до пострадянського періоду, коли постало питання адаптації до нових економічних і політичних умов. Після здобуття незалежності в Україні відбулися суттєві зміни в управлінській освіті, проте багато аспектів залишаються недосконалими. Підготовка управлінців є однією з основних складових успішного функціонування будь-якої країни, адже від рівня їх професіоналізму залежить ефективність управлінських рішень, інноваційний розвиток економіки та інших секторів суспільства. В умовах глобалізації та інтеграції України у світову економіку необхідно вдосконалювати систему управлінської освіти, забезпечуючи її відповідність міжнародним стандартам. У цьому контексті особливо важливим є аналіз сучасних тенденцій і проблем підготовки управлінців в Україні.

Історія управлінської освіти в Україні тісно пов'язана з розвитком державних інститутів і економічних реформ. Протягом радянського періоду система підготовки управлінців була підпорядкована ідеологічним і політичним вимогам держави, що визначало специфіку навчальних програм та підходів до підготовки кадрів. Відразу після здобуття незалежності система управлінської

освіти України зазнала значних змін, зокрема через необхідність адаптації до умов ринкової економіки та інтеграції в європейські та міжнародні структури.

Як зазначає Гуменюк, перехід до ринкової економіки поставив перед системою управлінської освіти нові вимоги, серед яких важливими є розвиток управлінських навичок, які дозволяють успішно діяти в умовах конкурентного середовища та глобалізації [9].

В умовах сучасних економічних змін система підготовки управлінців в Україні орієнтується на такі ключові аспекти:

- Інтеграція міжнародних стандартів. Підготовка управлінців в Україні все більше орієнтується на кращі практики та міжнародні стандарти управлінської освіти. Багато українських університетів стали запроваджувати міжнародні програми, такі як MBA, що дозволяють студентам здобувати сучасні знання у сфері управління, що відповідають вимогам світового ринку праці [20].

- Використання цифрових технологій. Важливим елементом сучасної підготовки управлінців є впровадження цифрових технологій у навчальний процес. Багато вищих навчальних закладів активно інтегрують вивчення цифрових інструментів управління, таких як системи ERP, бізнес-аналітика, цифрові платформи для керування проектами [48].

- Фокус на м'яких навичках. У зв'язку з необхідністю адаптації до нових викликів управлінці повинні володіти не тільки технічними знаннями, а й розвивати так звані «м'які навички» – здатність до лідерства, комунікації, ведення переговорів, прийняття рішень в умовах невизначеності. Огородник в своїх працях акцентує увагу на важливості цих навичок для успішної кар'єри в умовах нестабільних ринків та глобальних змін [34].

Попри позитивні зміни, система підготовки управлінців в Україні стикається з кількома проблемами, які обмежують її ефективність:

- Низький рівень взаємодії з бізнесом. Відсутність тісної співпраці між вищими навчальними закладами та реальним бізнесом призводить до того, що випускники часто не мають практичних навичок, необхідних для роботи в

компаніях. Це також створює дисбаланс між теоретичними знаннями та практичними вимогами ринку [40].

- Недосконалість матеріально-технічної бази. Дослідження, проведене Українським інститутом науково-технічної експертизи та інформації, вказує на те, що більшість навчальних закладів, що готують управлінців, не мають достатнього матеріально-технічного забезпечення для ефективного навчання: недостатньо сучасних комп'ютерних класів, інтерактивних лабораторій, доступу до актуальних інформаційних баз даних [46].

- Низький рівень професійної підготовки викладачів. Багато викладачів управлінських дисциплін не мають достатньої практичної підготовки, що значно обмежує якість навчального процесу. Це питання є одним з основних у вдосконаленні управлінської освіти в Україні [22].

Для покращення системи підготовки управлінців в Україні необхідно вжити низку заходів, які включають:

- Посилення практичної підготовки. Необхідно створювати умови для більш глибокої інтеграції теоретичних знань з практичними навичками, зокрема шляхом розширення програм стажувань та практик в реальних компаніях [50].

- Оновлення навчальних програм. Програми повинні включати сучасні методи управлінської науки, інтегруючи стратегії цифрового та інноваційного менеджменту, з урахуванням глобальних економічних та соціальних змін [34].

- Розвиток міжнародного співробітництва. Важливим кроком є розширення співпраці з міжнародними навчальними закладами для обміну досвідом, що дозволить підвищити рівень кваліфікації як викладачів, так і студентів [9].

Система підготовки управлінців в Україні перебуває в процесі трансформації, але для досягнення високих стандартів потрібно вдосконалювати як освітню інфраструктуру, так і саму модель підготовки. Головним завданням є адаптація навчальних програм до потреб ринку праці та розвитку сучасного управлінського середовища, з урахуванням глобальних економічних і політичних тенденцій, що потребує подальшого вдосконалення з

огляду на потреби сучасного ринку праці, розвиток цифрових технологій та необхідність інтеграції в міжнародну спільноту. Для цього необхідно реформувати освітні програми, покращити співпрацю з бізнесом і міжнародними навчальними установами, а також створити сприятливі умови для розвитку м'яких навичок у майбутніх управлінців.

2.2. Особливості підготовки управлінських кадрів в різних країнах

Система підготовки управлінських кадрів у Сполучених Штатах Америки є однією з найрозвиненіших у світі. Основними характеристиками цієї системи є акцент на практичні навички, інноваційні підходи та гнучкість у навчальному процесі. Управлінські програми в університетах та бізнес-школах США широко використовують методи кейс-стаді, що дозволяє студентам аналізувати реальні ситуації та приймати обґрунтовані рішення у складних умовах [53].

Однією з важливих складових підготовки управлінців є наявність широкої мережі професійних навчальних курсів і програм, що забезпечують можливість для постійного вдосконалення управлінських навичок. Це включає як курси для топ-менеджерів, так і програми для початківців у сфері управління [54].

У країнах Європи, зокрема в Німеччині, Великобританії та Франції, система підготовки управлінців орієнтована на інтеграцію теоретичних знань із практичним досвідом. Важливим аспектом є акцент на розвиток лідерських якостей, а також на етичне управління та корпоративну відповідальність. Всі ці принципи закріплені у програмах MBA (Master of Business Administration), що популярні в Європі [55].

В Європі також значна увага приділяється міжнародній підготовці. Багато університетів пропонують програми обміну студентами, що дозволяє майбутнім керівникам отримати досвід роботи в різних культурних середовищах і розширити свої глобальні компетенції [56].

Підготовка управлінців у країнах Азії, зокрема в Китаї, Японії та Індії, має свої особливості. В Японії акцент робиться на розвитку дисципліни, командної роботи та довгострокового планування. Японські бізнес-школи часто застосовують методи колективного навчання, де кожен студент має змогу брати участь у групових проектах і активно вносити свій вклад у прийняття рішень [57].

В Китаї система освіти в сфері управління значною мірою орієнтована на інноваційні технології та адаптацію до швидко змінюваного економічного середовища. Програми MBA в Китаї часто мають тісний зв'язок з державними та приватними компаніями, що дозволяє студентам отримати практичний досвід роботи в реальних умовах [58].

В Україні система підготовки управлінських кадрів є в процесі розвитку. Зокрема, вищі навчальні заклади намагаються поєднати традиційні підходи до навчання з сучасними методами. Важливими аспектами є включення до навчальних програм предметів з менеджменту, маркетингу, стратегічного управління та фінансів. Однак система вищої освіти в Україні все ще стикається з викликами, такими як відсутність єдиного стандарту підготовки кадрів, а також недостатня кількість програм, орієнтованих на практичні навички [27].

Зокрема, у багатьох університетах України активно працюють програми MBA, які користуються популярністю серед молодих фахівців та підприємців. Поступово відбувається інтеграція українських програм MBA з міжнародними стандартами, що дає можливість студентам отримати знання та навички, які відповідають світовим вимогам [33].

Загальною тенденцією у підготовці управлінських кадрів у всьому світі є орієнтація на розвиток цифрових навичок і управління змінами. Сучасні управлінці повинні бути готові до роботи в умовах швидких технологічних змін і нестабільних ринків. Враховуючи глобалізацію бізнесу, важливими стають програми, що сприяють розвитку міжкультурної компетенції та здатності працювати в міжнародних командах. У майбутньому можна очікувати подальшу інтеграцію онлайн-курсів та платформ для дистанційного навчання,

що дозволить забезпечити більш доступну та гнучку систему підготовки управлінців по всьому світу [54].

Підготовка управлінських кадрів є складним і багатогранним процесом, що відображає особливості економічних, культурних та освітніх традицій кожної країни. Незважаючи на існуючі відмінності, всі системи мають спільну мету – підготувати кваліфікованих, гнучких та ефективних лідерів, здатних відповідати на виклики сучасного світу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Сучасна система підготовки управлінців в Україні перебуває на етапі трансформації, спрямованої на адаптацію до викликів глобалізації та цифровізації. Аналіз показав, що ключовими напрямками розвитку є інтеграція міжнародних стандартів, використання цифрових технологій та посилення уваги до розвитку м'яких навичок. Попри позитивні зрушення, система стикається з низкою проблем, зокрема, низьким рівнем взаємодії з бізнесом, недостатньою матеріально-технічною базою та потребою у підвищенні кваліфікації викладачів.

Порівняльний аналіз підготовки управлінців у різних країнах світу виявив, що найуспішнішими є моделі, які поєднують теоретичну основу з практичним досвідом, приділяють увагу лідерству, етиці та адаптації до змін. Особливості підготовки в США, Європі та Азії демонструють важливість гнучкості навчальних програм, міжнародного обміну та інтеграції сучасних технологій у навчальний процес. Для вдосконалення системи підготовки управлінських кадрів в Україні необхідно створити умови для глибшої інтеграції теорії з практикою, забезпечити відповідність освітніх програм світовим стандартам, покращити взаємодію з бізнес-середовищем і розвивати міжнародне співробітництво. Це дозволить підготувати конкурентоспроможних управлінців, здатних ефективно реагувати на виклики сучасного світу.

РОЗДІЛ 3.

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ

3.1. Проблеми та виклики, що стоять перед системою підготовки управлінської еліти в Україні

Підготовка управлінської еліти є однією з ключових складових розвитку будь-якої держави, оскільки від рівня професіоналізму управлінців залежить ефективність функціонування органів державної влади, бізнесу та інших інститутів. В Україні, з огляду на специфічні соціально-економічні умови, політичні зміни та інші фактори, система підготовки управлінської еліти стикається з низкою проблем і викликів, що обмежують її ефективність.

Однією з основних проблем є розрив між теоретичною підготовкою та реальними вимогами ринку праці та управлінських структур. Вищі навчальні заклади часто готують кадри, що володіють лише базовими теоретичними знаннями, тоді як сучасні управлінці потребують практичних навичок для вирішення реальних завдань, таких як ефективне управління ресурсами, стратегічне планування, кризовий менеджмент, аналіз даних тощо. Це вимагає модернізації навчальних програм та залучення фахівців-практиків до навчального процесу [15].

Однією з головних перешкод для розвитку управлінської еліти є поширена корупція, що пронизує різні рівні державної та бізнесової сфери. Корупційні практики не лише знижують ефективність управлінських рішень, а й сприяють деморалізації молодих фахівців, які втрачають віру в справедливу конкуренцію та ефективність своїх зусиль. Політична нестабільність також створює труднощі для створення довгострокових програм підготовки та професійного розвитку управлінців. Це зумовлює недостатню мотивацію та відсутність стабільної кадрової політики [39].

В умовах постійних змін в Україні важливою складовою успіху управлінця є здатність до лідерства, прийняття рішень в умовах невизначеності,

а також емоційний інтелект. Однак багато освітніх програм недостатньо фокусуються на формуванні цих якостей, зосереджуючи увагу на більш технічних аспектах управління, таких як фінанси, правознавство, логістика тощо. Розвиток лідерських якостей є необхідним для формування ефективної команди, а також для розвитку інноваційної культури в організаціях [29].

Українська система освіти потребує більшої інтеграції в міжнародну освітню спільноту. Важливо враховувати кращі практики міжнародних програм підготовки управлінців, таких як MBA, executive education, і т.д., а також впроваджувати інноваційні методики навчання, які дозволяють управлінцям бути конкурентоспроможними на міжнародному рівні. Потрібно також враховувати специфіку української реальності при адаптації міжнародних стандартів управління [25].

Значна частина талановитих молодих людей, які мають потенціал стати управлінцями, не знаходять мотивації для розвитку кар'єри у державному секторі або в управлінських структурах. Це пов'язано з низьким рівнем зарплат, нестабільністю та недостатньою соціальною підтримкою, що призводить до виїзду молодих спеціалістів за кордон або до роботи в приватному секторі, де умови більш привабливі. Враховуючи це, необхідно запроваджувати системи стимулювання та підтримки професійного розвитку управлінців [41].

Цифрові технології змінюють підходи до управління та прийняття рішень, тому важливо забезпечити управлінців знаннями та навичками в галузі інформаційних технологій, аналітики даних, штучного інтелекту тощо. В Україні часто відсутня достатня увага до цієї проблеми в навчальних програмах для управлінців, що може привести до відставання від світових тенденцій і зниження ефективності управлінських рішень у різних секторах економіки [11].

Система підготовки управлінської еліти в Україні потребує значних реформ для подолання існуючих викликів. Це включає інтеграцію теоретичних знань з практичними навичками, боротьбу з корупцією, розвиток лідерських якостей, інтеграцію з міжнародними стандартами та адаптацію до змін, викликаних цифровізацією. Застосування сучасних освітніх практик і

посилення мотиваційної складової дозволить створити ефективну систему підготовки управлінців, здатних успішно реагувати на виклики часу.

3.2. Міжнародні освітні програми та стандарти підготовки управлінців.

У глобалізованому світі, де економічні, політичні та соціальні процеси стали більш взаємозалежними, важливим фактором успіху держав і організацій є підготовка висококваліфікованої управлінської еліти. Міжнародні освітні програми та стандарти підготовки управлінців здобули визнання за свої високі вимоги до професіоналізму та практичної орієнтованості. В Україні, у контексті інтеграції в європейські та глобальні освітні простори, важливим є впровадження кращих міжнародних практик у підготовку управлінців.

Однією з найвідоміших міжнародних програм підготовки управлінців є MBA (Master of Business Administration). Програма MBA широко поширена у багатьох країнах і є стандартом підготовки для майбутніх топ-менеджерів, підприємців та лідерів бізнесу. Вона включає курси з економіки, стратегічного управління, маркетингу, фінансів, а також розвитку лідерських якостей, управління змінами та інноваціями. Багато міжнародних університетів, таких як Гарвард, Стенфорд, Лондонська бізнес-школа, пропонують програму MBA, яка поєднує теоретичні знання з практичними навичками через кейс-метод, групові проекти та стажування в компаніях [44].

Іншою популярною програмою є Executive MBA (EMBA), що орієнтована на досвідчених управлінців, які бажають поглибити свої знання та підвищити кваліфікацію. Програма EMBA дозволяє отримати нові управлінські навички без відриву від основної професійної діяльності. Вона включає курси з лідерства, управління персоналом, фінансового аналізу, стратегічного управління та глобальних тенденцій в управлінні [49].

Важливими аспектами міжнародних програм підготовки є дотримання високих академічних стандартів та вимог до якості освіти. В Україні інтеграція міжнародних стандартів підготовки управлінців включає впровадження моделей, заснованих на принципах болонського процесу. Болонський процес став основою для модернізації вищої освіти в Європі, забезпечуючи сумісність навчальних програм, підвищення мобільності студентів і викладачів та спрощення визнання дипломів. Це дозволяє українським студентам отримати дипломи, які визнаються у багатьох країнах Європи та світу, що значно підвищує їхні кар'єрні перспективи [31].

Одним із основних міжнародних стандартів підготовки управлінців є впровадження принципів Болонського процесу. Болонська декларація 1999 року започаткувала серйозні зміни у системі вищої освіти в Європі, зокрема в напрямку стандартизації освітніх програм, забезпечення мобільності студентів та викладачів, а також створення системи, що дозволяє легко визнати дипломи та кваліфікації у різних країнах. Болонський процес передбачає три основні цикли вищої освіти (бакалавр, магістр, доктор) і активно впроваджує кредитно-модульну систему (ECTS), яка дозволяє студентам отримувати академічні кредити за виконані курси, що спрощує процес визнання дипломів та підвищує мобільність студентів [29].

В Україні Болонський процес також мав суттєвий вплив на освітні стандарти, зокрема в галузі підготовки управлінців. Впровадження кредитної системи дозволило студентам брати участь у міжнародних обмінах та програмам подвійних дипломів, що значно підвищило рівень підготовки кадрів для глобального ринку праці.

Іншим важливим аспектом є застосування міжнародних акредитаційних стандартів, таких як AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business), EQUIS (European Quality Improvement System) та AMBA (Association of MBAs). Ці організації встановлюють стандарти для бізнес-шкіл і програм MBA, акредитуючи лише ті, які відповідають вимогам щодо якості освіти, інноваційності, практичної орієнтованості та міжнародної взаємодії. Українські

університети, зокрема Київський національний економічний університет та Київська школа економіки, також починають застосовувати ці стандарти, що допомагає підвищити рівень підготовки управлінців в Україні [12].

Важливою проблемою є адаптація міжнародних освітніх програм до українських умов. Перш за все, це стосується інтеграції новітніх технологій в управлінські навчальні програми, таких як цифровізація управлінських процесів, аналітика великих даних та штучний інтелект. В Україні існують деякі ініціативи щодо розробки програм, що орієнтовані на цифрові компетенції управлінців, однак ці програми часто не відповідають вимогам міжнародних стандартів і потребують значних змін. Програмами, що надають глибоке розуміння цих тем, є, зокрема, курси по цифровому лідерству та цифровому маркетингу, які активно впроваджуються в міжнародних університетах [16].

Інтернаціоналізація освіти є важливим елементом сучасних міжнародних програм. Студенти, які проходять навчання в міжнародних бізнес-школах, отримують доступ до багатонаціональних команд, розвивають глобальне бачення бізнесу та економіки, що є необхідним для успіху в сучасному світі. Участь в міжнародних програмах дозволяє студентам українських університетів не лише отримувати міжнародний досвід, а й відкривати нові кар'єрні можливості як на міжнародному ринку праці, так і в Україні. У рамках програми Erasmus+ студенти з України мають можливість проходити обміни з іншими європейськими університетами, що дозволяє їм отримати досвід навчання за кордоном та вдосконалити свої управлінські навички [2].

Міжнародні освітні програми та стандарти підготовки управлінців є важливим інструментом для забезпечення високої якості освіти та розвитку сучасних лідерів. Україна має значний потенціал для інтеграції в міжнародний освітній простір, що дозволяє підвищити рівень підготовки управлінців, але для цього необхідно продовжувати адаптацію міжнародних програм до українських реалій, зокрема через інтеграцію нових технологій і методик. Врахування досвіду міжнародних бізнес-шкіл, таких як MBA, EMBA, та акредитація

університетів за міжнародними стандартами допоможе Україні сформувати висококваліфіковану управлінську еліту, здатну вирішувати сучасні глобальні виклики.

У сучасному глобалізованому світі підготовка управлінців стала важливою складовою успіху держав і організацій на міжнародному рівні. Для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності організацій необхідно формувати висококваліфіковану управлінську еліту, яка володіє не тільки теоретичними знаннями, а й практичними навичками для вирішення складних управлінських завдань у динамічному та часто непередбачуваному середовищі. Міжнародні програми для управлінців стали важливим елементом освіти, що відповідає сучасним вимогам ринку праці, і забезпечують високу мобільність кадрів у глобальному просторі.

Стандарти підготовки управлінців на міжнародному рівні також включають визначення основних компетентностей, які мають бути розвинені у студентів. До них відносяться:

- Лідерські якості та стратегічне мислення. Студенти повинні вміти розробляти та реалізовувати стратегії розвитку організацій у мінливому середовищі, а також брати на себе відповідальність за прийняття ключових управлінських рішень.
- Аналітичні та критичні навички. Важливим є розвиток здатності до аналізу великих обсягів інформації, прогнозування та прийняття рішень на основі даних.
- Міжнародна орієнтація. Враховуючи глобалізацію, сучасні управлінці повинні мати здатність працювати в багатокультурному середовищі, мати розуміння міжнародних економічних процесів та взаємодії з міжнародними партнерами.
- Етика та соціальна відповідальність. Важливо, щоб майбутні управлінці були не лише кваліфікованими фахівцями, але й мали високі моральні стандарти, орієнтуючись на інтереси суспільства та сталий розвиток [44].

Міжнародні стандарти підготовки управлінців передбачають впровадження інноваційних підходів до навчання. Відомі університети використовують такі методи, як:

- Кейс-метод, що дозволяє студентам на практиці вивчати реальні бізнес-ситуації, аналізувати їх і пропонувати стратегії вирішення проблем.
- Практичне навчання, через стажування, проекти в реальних компаніях та співпрацю з бізнесом.
- Цифровізація освіти. З використанням сучасних технологій студенти можуть здобувати нові компетенції у сфері цифрових технологій, аналізу даних, управління інформаційними системами.

Ці методи допомагають забезпечити високу якість навчання та підготовку фахівців, здатних адаптуватися до швидко змінюваного бізнес-середовища [7].

Міжнародні стандарти підготовки управлінців сприяють підвищенню якості освіти, інтеграції в глобальний ринок праці та розвитку компетенцій, необхідних для успішного управління в умовах глобалізації. Акредитація програм за міжнародними стандартами, впровадження сучасних методів навчання та забезпечення міжнародної орієнтації підготовки дозволяє створити конкурентоспроможних управлінців, здатних ефективно працювати в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища.

3.3. Аналіз найбільш успішних моделей підготовки управлінців та можливості їх застосування в Україні.

Управлінська освіта є важливою складовою економічного розвитку країни та підвищення ефективності бізнесу. У умовах глобалізації та швидких технологічних змін, успішна модель підготовки управлінців має забезпечити не лише теоретичні знання, але й практичні навички для ефективного управління. Вивчення успішних міжнародних моделей підготовки управлінців та їх

адаптація до української реальності дозволяє створити систему освіти, яка відповідає вимогам сучасного ринку праці.

Однією з найбільш поширених і ефективних моделей підготовки управлінців є програми MBA (Master of Business Administration) та Executive MBA (EMBA). Ці програми поєднують теоретичні знання з реальними бізнес-ситуаціями і надають студентам можливість отримати практичний досвід в управлінні. У рамках таких програм активно використовується кейс-метод, який дозволяє студентам вивчати реальні приклади управлінських рішень, а також розвивати навички стратегічного мислення і аналітики [59].

Програми MBA в таких університетах, як Гарвардська бізнес-школа, Лондонська бізнес-школа, INSEAD, є зразковими прикладами цієї моделі, орієнтовані на розвиток лідерських і комунікаційних навичок, здатності до прийняття стратегічних рішень у конкурентному середовищі. Зазвичай ці програми орієнтовані на людей з досвідом роботи в бізнесі та менеджменті, що дозволяє їм не лише здобути нові знання, але й поділитися досвідом з іншими учасниками.

В Україні програми MBA набирають популярності, але їх обсяг і якість ще не можуть порівнятися з міжнародними стандартами. Для підвищення якості управлінської освіти в Україні важливо інтегрувати методи, які використовуються в міжнародних програмах MBA, зокрема кейс-метод, а також забезпечити більш тісну співпрацю університетів з компаніями та бізнес-асоціаціями.

Ще однією ефективною моделлю є дуальна освіта, яка широко застосовується в Німеччині та Австрії. Ця модель дозволяє поєднувати теоретичне навчання в університетах з практичним навчанням на підприємствах. Студенти таких програм отримують значний досвід, працюючи в компаніях ще під час навчання, що дозволяє їм одразу після випуску ефективно інтегруватися в робоче середовище [60].

Перевагою дуальної освіти є тісний зв'язок з ринком праці, оскільки студенти можуть застосовувати набуті знання в реальних умовах і одразу

переходити до виконання управлінських функцій. Високий рівень співпраці між вищими навчальними закладами та підприємствами забезпечує успішну адаптацію випускників до вимог роботодавців.

В Україні вже є пілотні проекти, які включають елементи дуальної освіти, проте для їх масштабування необхідно посилити співпрацю між вищими навчальними закладами та бізнесом. Важливо створити більше можливостей для студентів пройти стажування та отримати реальний досвід роботи в організаціях, що допоможе їм бути готовими до управлінської діяльності одразу після випуску.

Модель лідерства через освіту, яка активно застосовується в Сингапурі, зосереджена на розвитку лідерських якостей через різноманітні тренінги та програми. В цій моделі освітні програми орієнтовані на розвиток не лише управлінських, а й лідерських компетенцій, таких як стратегічне мислення, вміння вести переговори, критичне мислення та здатність до прийняття складних рішень у кризових ситуаціях [61].

Ця модель передбачає інтеграцію лідерських навчальних програм, менторства, а також активну роботу студентів в умовах реальних підприємств або організацій. В Сингапурі також значну увагу приділяють розвитку міжкультурної компетентності, що є необхідним елементом для роботи в глобальному бізнес-середовищі.

В Україні необхідно розвивати програми, орієнтовані на формування лідерських якостей у студентів, оскільки сьогодні на ринку праці існує дефіцит управлінців з такими компетенціями. Створення більш ефективних тренінгів та програм розвитку лідерства, а також залучення менторів з числа досвідчених лідерів бізнесу дозволить підвищити якість підготовки управлінців в Україні.

Університети США та Великобританії активно використовують інноваційні методи навчання, такі як бізнес-інкубатори, стартап-програми та менторські програми. Відомі бізнес-школи, зокрема Стенфордська бізнес-школа та Оксфордський університет, надають можливість студентам розвивати власні бізнес-проекти під менторством успішних підприємців та інвесторів [62].

Ці програми дозволяють студентам не лише здобути академічні знання, але й реалізувати власні інноваційні ідеї, працюючи в реальних умовах. Це дає можливість розвивати підприємницькі навички та підтримувати інновації, що є важливим для розвитку будь-якої економіки.

В Україні вже існують деякі бізнес-інкубатори та стартап-програми, але для їх ефективного розвитку важливо посилити взаємодію між університетами, підприємствами та інвесторами. Залучення венчурних капіталів та створення сприятливого середовища для стартапів допоможе студентам реалізувати свої ідеї та розвивати підприємницькі компетенції.

Аналіз найбільш успішних моделей підготовки управлінців показує, що для досягнення високої ефективності навчання необхідно поєднувати теоретичні знання з практичним досвідом, використовувати інноваційні методи навчання та активно розвивати лідерські та підприємницькі компетенції. Для України важливим є адаптація таких моделей, як програми MBA, дуальна освіта, лідерство через освіту та інноваційні стартап-програми. Впровадження цих підходів дозволить значно підвищити якість управлінської освіти в країні та забезпечити підготовку конкурентоспроможних фахівців для міжнародного ринку праці.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3

Аналіз проблем та викликів у системі підготовки управлінської еліти в Україні показує, що вона потребує значних реформ, спрямованих на інтеграцію сучасних освітніх методик, адаптацію міжнародних стандартів та посилення практичної складової навчання. Основними перепонами залишаються розрив між теоретичною підготовкою і реальними вимогами ринку праці, недостатній акцент на розвитку лідерських якостей, а також обмежені можливості для впровадження цифрових технологій та інновацій. Водночас боротьба з

корупцією та забезпечення стабільної кадрової політики є критично важливими для формування ефективного управлінського середовища.

Міжнародний досвід у сфері підготовки управлінців, зокрема програми MBA та дуальна освіта, демонструє високу ефективність завдяки поєднанню теоретичних знань із практичними навичками. Інтеграція цих підходів в українську систему освіти дозволить створити конкурентоспроможну управлінську еліту, здатну відповідати викликам сучасного світу. Особливо перспективним є впровадження інноваційних методів навчання, таких як кейс-методи, цифровізація освіти та співпраця з бізнесом, що сприятиме підвищенню мобільності та конкурентоспроможності фахівців на глобальному ринку праці.

Таким чином, створення ефективної системи підготовки управлінців в Україні вимагає комплексного підходу, який передбачає модернізацію освітніх програм, інтеграцію міжнародних стандартів і розвиток стратегічного партнерства між навчальними закладами, бізнесом та державою. Це забезпечить формування управлінської еліти, здатної успішно реагувати на виклики сучасності та сприяти сталому розвитку країни.

ВИСНОВКИ

Підготовка ефективних управлінців є критично важливою для стабільного економічного та соціального розвитку країни. Управлінська еліта визначає напрямки розвитку державних і приватних інститутів, що безпосередньо впливає на національні та міжнародні результати. Роль управлінців є особливо важливою в умовах глобалізації та економічної інтеграції.

Українська система підготовки управлінської еліти має певні недоліки, такі як недостатнє забезпечення практичними навичками, зокрема в питаннях управлінської і комунікаційної діяльності, а також недостатня орієнтація на міжнародні стандарти. Однак, на сьогодні в Україні спостерігається позитивна динаміка в удосконаленні освіти для управлінців, зокрема через реалізацію програм підвищення кваліфікації та створення нових освітніх інститутів.

Зарубіжні країни, зокрема США, Великобританія та Японія, мають довгу традицію підготовки управлінців, що забезпечує їх високий рівень ефективності. Основними напрямками в цих країнах є інтеграція теоретичних знань із практичними навичками, а також використання інноваційних методик навчання, включаючи кейс-метод, стажування та корпоративні університети. Важливим аспектом є також взаємодія між державними і приватними секторами у навчанні майбутніх лідерів.

Ефективне навчання управлінців має включати декілька важливих етапів: теоретичне навчання, практичну підготовку, розвиток лідерських і управлінських якостей, інноваційне мислення та комунікаційні навички. Крім того, необхідно забезпечити можливості для розвитку стратегічного і критичного мислення, адаптивності до змінюваних умов.

- Створення нових освітніх програм і курсів, орієнтованих на актуальні потреби ринку праці та глобальні виклики.
- Посилення взаємодії між вищими навчальними закладами та бізнес-середовищем для надання студентам практичного досвіду.

- Розвиток програм міжнародної мобільності для майбутніх управлінців, що дозволить їм здобути досвід в умовах різних економічних і культурних контекстів.

- Залучення кваліфікованих міжнародних експертів для проведення лекцій і тренінгів, що сприятиме обміну досвідом та збагаченню навчальних процесів.

У майбутньому важливо адаптувати систему підготовки управлінців до нових реалій, зокрема в умовах цифровізації, розвитку штучного інтелекту та нових технологій. Це потребує не лише оновлення навчальних програм, а й активного залучення сучасних методик навчання, які допоможуть майбутнім лідерам ефективно управляти в умовах змінюваного та непередбачуваного середовища.

Враховуючи ці фактори, підготовка управлінської еліти має стати основою для стабільного розвитку суспільства, економіки та бізнес-середовища в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Арон, Р. (1999). Політика і суспільство. Київ: Вид-во «Основи»
2. Бондар, Т. (2023). Інтернаціоналізація освіти та мобільність студентів в Україні. Львів: Наукова думка.
3. Бондаренко, В. В. (2019). *Управлінська освіта в Україні: виклики та перспективи розвитку*. Київ: Логос.
4. Вебер, М. (2016). Економіка і суспільство. Київ: Дух і Літера.
5. Гелбрейт, Дж. (1973). Нова індустріальна держава. Нью-Йорк: Houghton Mifflin Company. Чепуренко, А. П. (2010). *Управлінська еліта: теорія і практика*. Київ: Видавництво «Академія».
6. Гончаренко, Т. (2021). Інноваційні моделі управлінської освіти: міжнародний досвід. Львів: Видавництво Літера.
7. Гончаренко, Т. (2022). Інтеграція новітніх стандартів управлінської освіти в Україні. Львів: Видавництво «Літера».
8. Гончаренко, Т. (2022). Міжнародні освітні ініціативи та їх вплив на підготовку управлінців в Україні. Одеса: Південний світ.
9. Гуменюк, М. А. (2021). *Підготовка управлінців у вищій школі: теорія і практика*. Львів: Світ.
10. Гуревич, Л. (2012). Теорія еліт: підходи і методи дослідження. М.: Наука.
11. Демиденко, В. (2024). Цифровізація управлінських процесів в Україні. Львів: Літера.
12. Дорошенко, І. (2022). Міжнародні акредитаційні стандарти та їх застосування в Україні. Львів: Видавництво Літера.
13. Дракер, П. Р. (2001). Менеджмент: завдання і обов'язки. Київ: Освіта України.
14. Дюркгейм, Е. (2006). Про поділ праці в суспільстві. Київ: Основи.
15. Іванова, Л. (2022). Сучасні тенденції у підготовці управлінців в Україні. Київ: Наукова думка.

16. Ковальчук, О. (2021). Цифрові компетенції в управлінській освіті. Одеса: Південний світ.
17. Коваленко, Т. (2023). Міжнародні стандарти в управлінській освіті: досвід та виклики. Харків: Вища школа.
18. Коваленко, І. (2021). Програми MBA: Підготовка управлінців для сучасного бізнесу. Київ: Видавництво «Освіта».
19. Коваленко, І. (2023). Успішні моделі управлінської освіти в міжнародному контексті. Київ: Видавництво «Освіта».
20. Костюк, В. П. (2020). *Менеджмент: теорія, історія, практика*. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна.
21. Кравченко, О. (2020). Розвиток лідерських якостей в управлінській освіті. Львів: Видавництво університету.
22. Куценко, Т. В. (2018). *Трансформація системи управлінської освіти в Україні: міжнародний досвід та перспективи розвитку*. Київ: Академія.
23. Литвинова, Н. (2021). Спеціалізовані магістерські програми у галузі управління. Київ: Видавництво Літера.
24. Литвинова, Н. (2021). Дуальна освіта в контексті підготовки управлінців. Харків: Вища школа.
25. Литвинова, Н. (2021). Інтеграція України в міжнародний освітній простір: виклики та перспективи. Київ: Видавництво Логос.
26. Міллс, Ч. (1956). *Влада еліт*. М.: Прогрес.
27. Мірошниченко, І. (2022). *Менеджмент в Україні: проблеми та перспективи розвитку*. Видавництво «Інтеграл».
28. Мельник, О. (2022). Міжнародні програми для управлінців: досвід України та світу. Львів: Наукова думка.
29. Мельник, О. (2022). Болонський процес і його вплив на стандарти підготовки управлінців в Україні. Київ: Наукова думка.
30. Мельник, С. (2023). Лідерство через освіту: сингапурський досвід та його впровадження в Україні. Одеса: Південний світ.

31. Мельник, А. (2023). Болонський процес та його вплив на систему освіти України. Київ: Освіта.
32. Моска, Г. (2013). Елементи політичної науки. М.: Академічний проект.
33. Мороз, О. (2023). *Тенденції розвитку бізнес-освіти в Україні*. Київський національний університет.
34. Огородник, І. А. (2022). *Особливості підготовки управлінців в умовах цифрової трансформації*. Житомир: ЖДУ ім. І. Франка.
35. Ней, Дж. (2004). М'яка сила: глобальна політика в епоху глобалізації. Вашингтон: Public Affairs.
36. Парето, В. (2001). Курс загальної соціології. М.: Наука.
37. Парсонс, Т. (1979). Структура соціальних систем. Київ: Вид-во «Юніверситет».
38. Парсонс, Т. (1997). Соціальна система: теорія і методи. Нью-Йорк: Free Press.
39. Петров, І. (2021). Політичні та економічні проблеми системи управлінської освіти. Харків: Прапор.
40. Романюк, Л. О. (2023). *Інноваційні методи навчання для підготовки управлінців: глобальні тенденції*. Остромад: Видавництво Остромад.
41. Семенова, Т. (2023). Мотивація молодих управлінців у державному секторі. Одеса: Остром.
42. Сорокін, П. (2004). Соціальна мобільність. Санкт-Петербург: Алетейя.
43. Тимошенко, С. (2021). Інноваційні підходи до навчання управлінців: міжнародний досвід. Одеса: Південний світ.
44. Тимошенко, С. (2021). Міжнародні програми MBA та їх роль у підготовці управлінців. Київ: Академія управління.
45. Тимченко, А. (2023). Акредитація програм MBA: міжнародні стандарти та їх застосування. Львів: Видавництво «Літера».

46. Український інститут науково-технічної експертизи та інформації (УІНТЕІ). (2019). *Сучасні тенденції розвитку управлінської освіти в Україні*. Київ.
47. Шевченко, В. (2022). *Executive MBA: Нові підходи в управлінській освіті*. Харків: Вища школа.
48. Шевченко, І. (2021). *Міжнародні акредитаційні стандарти та їх роль у підготовці управлінців*. Львів: Видавництво Літера.
49. Шевченко, О. (2022). *Міжнародні моделі управлінської освіти: досвід та можливості для України*. Львів: Наукова думка.
50. Шевченко, О. А. (2021). *Стратегічне управління та лідерство в умовах змін: сучасні підходи та практики*. Дніпро: ДНУ.
51. Шевченко, С. (2023). *Executive MBA: Навчання для досвідчених управлінців*. Харків: Вища школа.
52. Чепуренко, А. П. (2010). *Управлінська еліта: теорія і практика*. Київ: Видавництво «Академія».
53. Якобчук В. П. та ін. *Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / за заг. ред. В. П. Якобчук. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2024. – 476 с.*
54. HBR (2019). *The Business Case for Education*. Harvard Business Review.
55. Kellogg School of Management (2020). *Management Education in the 21st Century*. Kellogg School of Management.
56. European Business School (2022). *The Role of Ethics in European Business Education*. European Business Review.
57. SSE Riga (2021). *Global Business Education in Europe*. Stockholm School of Economics.
58. Keio Business School (2021). *Leadership Development and Education in Japan*. Keio University Press.
59. China Europe International Business School (2023). *The Future of Management Education in China*. CEIBS Publications.

60. Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2019). *Organization Development and Change*. Cengage Learning.
61. Schömann, I., Linde, A., & Scheuring, R. (2020). *Vocational Education and Training in Germany and Austria: A Comparative Perspective*. Springer.
62. Ng, S.H. (2018). *Leadership Development in Singapore: A Strategic Approach*. Springer.
63. Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. Oxford University Press.