

УДК 005.1:378

Деренська Яна Миколаївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
маркетингу та забезпечення якості
у фармацевтичній
Національний фармацевтичний
університет
ORCID: 0000-0001-7428-6249

<https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-4-5>

АНАЛІЗ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТ

Анотація. Вступ. У сучасних реаліях української економіки роль управлінського капіталу зазнала фундаментальних змін. Розвиток менеджменту перестав бути внутрішньою справою компаній, ставши стратегічним чинником життєздатності всієї економічної системи в умовах безперервних криз. Ефективне управління сьогодні є запорукою виживання бізнесу та раціонального розподілу ресурсів. Відповідно, якісна менеджерська освіта перетворилася з кар'єрного активу на базову вимогу для лідерів, що працюють у зоні високої невизначеності. Сучасні освітні тренди в Україні демонструють відхід від теоретичних моделей стабільних ринків на користь практик антикризового управління, ризикології та цифровізації, що формують нову генерацію адаптивних менеджерів.

Мета. Метою статті є визначення змісту підготовки бакалаврів менеджменту, аналіз ринку освітніх послуг цього напрямку шляхом визначення динаміки акредитації освітньо-професійних програм першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували: звітність та перелік акредитаційних справ Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти; публікації дослідників з питань тенденцій ринку праці, дефіциту кадрів та компетентностей менеджерів. Для досягнення мети використано методи системного аналізу та теоретичного узагальнення (у процесі групування інформації), статистичного аналізу (в дослідженні тенденцій акредитації освітніх програм з менеджменту).

Результати. Ринок праці зазначає високий рівень потреби у менеджерах різного спрямування. Крім того, сучасна вимога до постійного саморозвитку особистості, набуття міждисциплінарних навичок для кар'єрного зростання актуалізується на середньому та вищому рівні менеджменту організації. Пропозиції українських закладів вищої освіти щодо навчання на освітньо-професійних програмах спеціальності Менеджмент відповідають потребам роботодавців у набутті як класичної менеджерської освіти, так і галузевих особливостей управління. Серед заявлених до акредитації Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти освітньо-професійних програм бакалаврського рівня переважають програми базового менеджменту. З географічної точки зору більшість закладів вищої освіти, що акредитували освітні програми «Менеджмент» розташовано у Києві, Львові та Одесі. Аналіз частоти залучення до програм тих чи інших обов'язкових освітніх компонентів дозволив стверджувати, що бакалавр менеджменту отримує мовні та цифрові компетентності, фахові знання з економіки, фінансів, управлінського аналізу, маркетингу, основ менеджменту, розвиває навички прийняття управлінських рішень за функціональними напрямками менеджменту (стратегічним, інноваційним, логістичним, HR тощо).

Перспективи. Прогнозується подальше зростання попиту на управлінську освіту, що зумовлено загостренням дефіциту кваліфікованого кадрового ресурсу як системного виклику для сучасної економіки. Пріоритетні вектори трансформації освітніх програм у сфері менеджменту охоплюють: дуалізацію навчання (синергію теоретичної підготовки та практичної апробації управлінських рішень безпосередньо на базі підприємств); цифрову компетентність;



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/>)

переорієнтацію на парадигму стійкості (забезпечення бізнес-тривалості та збереження ментального капіталу персоналу), а також глобальну мобільність як інструмент розповсюдження передового досвіду.

Ключові слова: менеджмент, менеджер, освітньо-професійна програма, управлінська освіта.

Постановка проблеми. Трансформаційні процеси в українській економіці зумовили радикальний перегляд ролі та значення управлінського капіталу. Актуальність розвитку менеджменту вийшла за межі окремої організації, перетворившись на питання здатності економіки в цілому до адаптації в умовах перманентних криз. Професійне управління стало критичним фактором, що визначає виживання підприємств, збереження робочих місць та ефективність використання обмежених ресурсів. У зв'язку з цим, отримання якісної освіти з менеджменту трансформувалося з інструменту кар'єрного зростання у фундаментальну потребу для лідерів, здатних ефективно управляти в умовах складності та неоднозначності сучасного середовища. Аналіз досліджень останніх років вказує на те, що менеджмент в Україні проходить через етап адаптування до зовнішніх викликів. Якщо раніше освітні програми значною мірою орієнтувалися на глобальні стандарти стабільного ринку, то сучасний запит бізнесу та держави сфокусований на антикризовому управлінні, управлінні ризиками та здатності до швидкої цифрової трансформації. Це зумовлює стрімку еволюцію менеджерських освітніх програм, які змушені не просто слідувати за ринком, а й випереджати його, формуючи нову генерацію менеджерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стан ринку праці в Україні демонструє глибоку структурну перебудову. Найважливішим трендом останніх років став кадровий дефіцит, який набув системного характеру [3; 5]. Згідно з даними досліджень Європейської Бізнес Асоціації, у 2025 році 74% компаній відчули гостру нестачу кваліфікованих фахівців, а ще 21% — частковий дефіцит [2]. Такий стан справ безпосередньо впливає на управлінську ланку: компанії відчувають брак менеджерів середньої та вищої ланки, здатних брати на себе відповідальність у критичних ситуаціях.

Одним із ключових механізмів адаптації бізнесу до кадрового голоду стало стрімке зростання заробітних плат. Протягом 2024–2025 років зарплата виступила основним інструментом утримання та залучення персоналу. Станом на кінець 2025 року середньомісячна заробітна плата зросла на 10,9% порівняно з початком року [3]. Однак у сегменті топ-менеджменту зростання зарплатних очікувань було випереджальним, що підтверджує дефіцитність висококласних управлінських компетенцій.

У відповідь на запит ринку, українська система освіти проходить через фундаментальну реорганізацію [7]. Найбільш помітною тенденцією 2024–2026 років є перехід до дуальної форми здобуття освіти. Міністерство освіти і науки України прогнозує, що вже у 2026 році дуальна освіта стане новою нормою для вітчизняних закладів вищої освіти [4]. Ця модель передбачає тісну інтеграцію академічного навчання з практичною підготовкою безпосередньо на робочих місцях, де на теорію відводиться не менше 30% навчального часу. Процес синхронізації освітніх програм із потребами ринку підкріплює той факт, що 25% компаній у 2025 році запланували збільшення бюджетів саме на навчання та розвиток персоналу [2].

Попит на освітні послуги зі спеціальності Менеджмент залишається стабільно високим. За даними звіту Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти за 2024 рік серед 139 акредитованих освітньо-професійних програм (ОПП) у галузі знань 07 Управління та адміністрування 40,3% склали саме програми з менеджменту (хоча порівняно з попереднім роком їх частка знизилася майже на 5%), третина з яких була першого (бакалаврського) рівня [6, с. 49–50].

Метою статті є визначення змісту підготовки бакалаврів менеджменту, аналіз ринку освітніх послуг цього напрямку шляхом визначення динаміки акредитації освітньо-професійних програм першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували: звітність та перелік акредитаційних справ Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти; публікації дослідників з питань тенденцій ринку праці, дефіциту кадрів та компетентностей менеджерів. Для досягнення мети використано методи системного аналізу та теоретичного узагальнення (у процесі групування інформації), статистичного аналізу (в дослідженні тенденцій акредитації ОПП з менеджменту).

Виклад основного матеріалу. Адаптування закладів вищої освіти, що навчають майбутніх бакалаврів менеджменту, до вимог ринку праці проявляється в доволі широкому спектрі ОПП (табл. 1).

Незважаючи на певне обмеження кола розгляду освітньо-професійних програм зі спеціальності Менеджмент (не аналізувалися програми з логістики, безпеки, міжнародного бізнесу, адміністративного, глобал- менеджменту тощо), у структурі переважають ОПП класичного менеджменту. Однак, динаміка свідчить про поступове розгалуження на різні сфери та галузі, що дозволяє враховувати різноспрямовану специфіку підготовки управлінських кадрів.

Найбільш зосереджені з точки зору географічного розташування ОПП «Менеджмент» у Києві, Львові та Одесі (табл. 2).

Таблиця 1

Динаміка поданих до акредитації ОПП, од.

Назва	2025 р.	2024 р.	2023 р.	2022 р.	2021 р.
Менеджмент	11	17	19	8	11
Менеджмент в будівництві	1	1	1	1	-
Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)	1	3	4	3	4
Менеджмент організацій	-	-	-	1	1
Менеджмент організацій і логістика	-	1	-	-	-
Менеджмент бізнес-організацій	1	-	-	-	-
Менеджмент бізнес-адміністрування	1	-	1	-	-
Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу	1	1	1	-	-
Менеджмент в ІТ	2	1	1	-	-
ІТ-менеджмент та маркетинг	1	1	-	-	-
Менеджмент освіти	1	2	2	-	-
Менеджмент транспорту та логістики	1	1	1	1	2
Менеджмент міжнародного бізнесу	1	-	-	-	-
Менеджмент соціальної сфери	1	-	1	-	-
HR-менеджмент	1	-	-	-	-
Менеджмент персоналу	1	-	1	-	1
Управління персоналом	1	-	-	-	-
Управління персоналом та економіка праці	-	-	-	-	1
Менеджмент (управління проєктами)	1	1	1	-	-
Менеджмент (управління інноваційною діяльністю)	1	1	1	-	-
Менеджмент підприємства	1	-	-	-	-
Менеджмент туристичної індустрії	1	1	1	-	-
Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу	-	-	-	-	1
Торговельний менеджмент	1	-	-	-	-
Менеджмент адміністративної діяльності, сфери послуг та торгівлі	1	-	-	-	-
Менеджмент митної справи	1	1	1	-	-
Менеджмент виробничої та комерційної діяльності	1	-	-	1	-
Менеджмент комерційної діяльності	-	-	1	-	-
Менеджмент фінансово-кредитної діяльності	1	-	-	1	-
Менеджмент зовнішньо-економічної діяльності	1	1	1	2	1
Менеджмент природоохоронної діяльності	-	1	1	1	-
Міжнародний менеджмент	-	1	1	-	-
Менеджмент бізнесу	-	1	-	-	-
Менеджмент в галузі морського та річкового транспорту	-	1	1	-	1

Джерело: систематизовано автором за даними [1]

Для визначення наповнення ОПП «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти найбільш типовими освітніми компонентами досліджувалася частота їх залучення до ОПП (табл. 3).

Аналізувався зміст ОПП таких закладів вищої освіти:

1. Одеський державний аграрний університет.
2. Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського.
3. Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (Херсонський інститут Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»).
4. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова.
5. Державний біотехнологічний університет.

Таблиця 2

**Географія закладів вищої освіти, у яких акредитовано ОПП «Менеджмент»
бакалаврського рівня**

Місто	Кількість ОПП, од.					
	Разом	2025 р.	2024 р.	2023 р.	2022 р.	2021 р.
Київ	16	2	6	4	1	3
Вінниця	1	1	-	-	-	-
Дніпро	1	-	-	1	-	-
Житомир	6	1	1	2	2	-
Івано-Франківськ	1	-	-	-	-	1
Кременчук	1	1	-	-	-	-
Кривий Ріг	1	-	1	-	-	-
Кропивницький	2	-	1	1	-	-
Луцьк	2	1	1	-	-	-
Львів	9	-	1	5	2	1
Одеса	7	1	3	1	1	1
Тернопіль	3	-	-	3	-	-
Полтава	2	-	1	-	-	1
Ужгород	1	-	-	1	-	-
Умань	3	-	-	1	1	1
Харків	4	2	1	-	-	1
Херсон	1	1	-	-	-	-
Хмельницький	3	1	-	-	1	1
Черкаси	1	-	-	-	-	1
Чернігів	1	-	1	-	-	-

Джерело: систематизовано автором за даними [1]

Таблиця 3

Структура змісту ОПП «Менеджмент» бакалаврського рівня

Назва освітнього компонента	Частота, %
Англійська мова (Іноземна мова за професійним спрямуванням)	100
Вища та прикладна математика	90
Правознавство (Правове забезпечення управлінської діяльності)	90
Економічна інформатика (Інформаційні системи та комунікаційні технології в управлінні)	100
Ділова українська мова (Українська мова за професійним спрямуванням)	90
Вступ до фаху (Вступ до спеціальності «Менеджмент»)	70
Основи теорії організації (Теорія організації)	70
Теорія та історія управління (Історія менеджменту)	30
Соціально-психологічні основи менеджменту (Психологічні основи управлінської діяльності)	50
Основи наукових досліджень (Основи наукових досліджень та академічна доброчесність)	80
Філософія	80
Статистика та економічне моделювання (Статистика)	90
Основи економічної теорії (Політична економія. Мікроекономіка. Макроекономіка)	100
Господарське право	20
Міжнародні економічні відносини (Міжнародна економіка)	40
Етика бізнесу та організаційна поведінка (Лідерство та організаційна поведінка. Етика бізнесу і соціальна відповідальність менеджера)	40
Фінанси, гроші та кредит (Фінанси)	70
Організація підприємницької діяльності (Основи управління бізнесом)	50
Бізнес-планування (Планування діяльності підприємств)	20
Державне та регіональне управління	40

Трудове право	20
Бухгалтерський облік та фінансова звітність (Облік і аудит)	90
Економіка і фінанси підприємства (Економіка підприємства. Фінанси підприємства)	80
Маркетинг	90
Менеджмент	100
Операційний менеджмент	70
Зовнішньоекономічна діяльність підприємства	90
Прийняття управлінських рішень (Економічне обґрунтування управлінських рішень)	70
Автоматизація процесів управлінської діяльності (Діджиталізація бізнес-процесів)	20
Стратегічний менеджмент	100
Управління персоналом (HR-менеджмент)	80
Логістика	60
Інвестиційний менеджмент	30
Аналіз господарської діяльності організації (Управлінський аналіз. Економічний аналіз)	80
Управління інноваціями	80
Мотиваційний менеджмент	30
Самоменеджмент	40
Комунікативний менеджмент	20

Джерело: систематизовано автором за даними [1]

6. Національний університет біоресурсів і природокористування України.
7. Вінницький національний аграрний університет.
8. Заклад вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» (Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» Житомирський економіко-гуманітарний інститут).
9. Волинський національний університет імені Лесі Українки.
10. Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (Харківський інститут Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»).

Таким чином, можна стверджувати, що бакалавр менеджменту отримує мовні та цифрові компетентності, фахові знання з економіки, фінансів, управлінського аналізу, маркетингу, основ менеджменту, розвиває навички прийняття управлінських рішень за функціональними напрямками менеджменту (стратегічним, інноваційним, логістичним, HR тощо).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що менеджмент в Україні остаточно трансформувався у високотехнологічну та соціально відповідальну дисципліну. Актуальність освіти з менеджменту лише зростатиме, оскільки дефіцит кваліфікованих кадрів залишатиметься ключовим викликом для економіки. Серед основних тенденцій розвитку менеджерських освітніх програм слід виокремити дуалізацію (поєднання теоретичної академічної підготовки з набуттям практичних навичок прийняття управлінських рішень на підприємстві), володіння навичками роботи з діджитал-інструментами, перехід до економіки стійкості (забезпечення безперервності бізнесу та підтримка ментального капіталу команд, глобальну мобільність (розповсюдження набутого досвіду).

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Акредитаційні справи. URL: <https://public.naq.gov.ua/> (дата звернення: 21.12.2025).
2. Дефіцит кадрів та зростання заробітних плат — тенденції ринку праці у 2026 році. URL: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-zrostannya-zarobitnyh-plat-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2026-rotsi/> (дата звернення: 04.03.2026).
3. Дошатов Ю. Кадровий голод в Україні: кого катастрофічно бракує і де платять найбільше. *РБК-Україна*. 2026. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/kadroviy-golod-ukrayini-kogo-katastrofichno-1769768277.html> (дата звернення: 04.03.2026).

4. Дуальна освіта має стати новою нормою вже у 2026 році. — МОН. Освіта.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/95521/> (дата звернення: 04.03.2026).
5. Марченко Я. Ринок праці в Україні 2026: тенденції, виклики, перспективи. URL: <https://duflu.org.ua/rynok-pratsi-v-ukraini-2026-tendentsii-vyklyky-perspektyvy/> (дата звернення: 04.03.2026).
6. Річний звіт Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти за 2024 рік / за ред. А. Бутенка, О. Єременко, Н. Стукало. Київ: Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2025. 154 с. URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/%D0%A0%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82-%D0%9D%D0%90-%D0%B7%D0%B0-2024.pdf> (дата звернення: 04.03.2026).
7. Humenna O. et al. Formation of Competencies for Managers of Sustainable Development in Ukraine. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-66434-2_20

References

1. Akredytatsiini spravy [Accreditation matters]. Retrieved from <https://public.naqa.gov.ua/> [in Ukrainian].
2. Defitsyt kadriv ta zrostannia zarobitnykh plat — tendentsii rynku pratsi u 2026 rotsi [Staff shortage and wage growth — labor market trends in 2026]. (2025). Retrieved from <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-zrostannya-zarobitnykh-plat-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2026-rotsi/> [in Ukrainian].
3. Doshchatov, Yu. (2026). Kadrovyi holod v Ukraini: koho katastrofichno brakuie i de platiat naibilshe [Personnel famine in Ukraine: who is catastrophically lacking and where they pay the most]. *RBK-Ukraina*. Retrieved from <https://www.rbc.ua/rus/news/kadrovyi-golod-ukrayini-kogo-katastrofichno-1769768277.html> [in Ukrainian].
4. Dualna osvita maie staty novoiu normoiu vzhe u 2026 rotsi [Dual education should become the new norm as early as 2026]. (2025). *MON. Osvita.ua*. Retrieved from <https://osvita.ua/vnz/95521/> [in Ukrainian].
5. Marchenko, Ya. (2026). Ryнок pratsi v Ukraini 2026: tendentsii, vyklyky, perspektyvy [Labor Market in Ukraine 2026: Trends, Challenges, Prospects]. Retrieved from <https://duflu.org.ua/rynok-pratsi-v-ukraini-2026-tendentsii-vyklyky-perspektyvy/> [in Ukrainian].
6. Butenko, A., Yeremenko, O., Stukalo, N. (Eds.). (2024). Richnyi zvit Natsionalnoho ahentstva iz zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity za 2024 rik [Annual Report of the National Agency for Quality Assurance in Higher Education for 2024]. Kyiv: Natsionalne ahentstvo iz zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity. Retrieved from <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/%D0%A0%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82-%D0%9D%D0%90-%D0%B7%D0%B0-2024.pdf> [in Ukrainian].
7. Humenna, O. et al. (2024). Formation of Competencies for Managers of Sustainable Development in Ukraine. https://doi.org/10.1007/978-3-031-66434-2_20

Дата першого надходження статті до видання: 08.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 07.04.2026

Дата публікації: 12.04.2026

Derenska Yana

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor
Department of Management, Marketing and
Assurance of Quality
National University of Pharmacy*

ANALYSIS OF EDUCATIONAL SERVICES IN THE FIELD OF MANAGEMENT

Summary. *Introduction.* In the modern realities of the Ukrainian economy, the role of managerial capital has undergone fundamental changes. Management development has ceased to be an internal matter of companies, becoming a strategic factor in the viability of the entire economic system in conditions of continuous crises. Effective management today is the key to business survival and rational allocation of resources. Accordingly, high-quality managerial education has turned from a career asset into a basic requirement for leaders working in a zone of high uncertainty. Modern educational trends in Ukraine demonstrate a departure from theoretical models of stable markets in favour of the practices of anti-crisis management, risk management and digitalization, which forms a new generation of adaptive managers.

Purpose. The purpose of the study is to determine the content of training for bachelors in management, analyze the market for educational services in this area by determining the dynamics of accreditation of educational and professional programs of the first (bachelor's) level of higher education.

Materials and methods. The materials of the study are: reports and a list of accreditation cases of the National Agency for Quality Assurance in Higher Education; publications of researchers on labor market trends, personnel shortages and managerial competencies. To achieve the goal, the methods of system analysis and theoretical generalization (in the process of grouping information), statistical analysis (in the study of trends in accreditation of educational programs in management) were used.

Results. The labour market notes a high level of demand for managers of various directions. In addition, the modern requirement for constant personal self-development, acquisition of interdisciplinary skills for career growth is actualized at the middle and higher levels of management of the organization. The proposals of Ukrainian higher education institutions for training in educational and professional programs in the specialty of Management meet the needs of employers in acquiring both classical managerial education and industry-specific management features. Among the bachelor's level educational and professional programs applied for accreditation by the National Agency for Quality Assurance in Higher Education, basic management programs prevail. From a geographical point of view, most higher education institutions that have accredited educational programs «Management» are located in Kyiv, Lviv and Odessa. An analysis of the frequency of involvement in programs of certain mandatory educational components allowed us to state that a bachelor of management acquires language and digital competencies, professional knowledge in economics, finance, management analysis, marketing, management fundamentals, and develops management decision-making skills in functional areas of management (strategic, innovative, logistical, HR, etc.).

Discussion. Further growth in demand for management education is predicted, which is due to the aggravation of the shortage of qualified personnel as a systemic challenge for the modern economy.

Priority vectors for the transformation of educational programs in the field of management include: dualization of training (synergy of theoretical training and practical testing of management decisions directly at the enterprise level); digital competence; reorientation to the sustainability paradigm (ensuring business continuity and preserving the mental capital of personnel), as well as global mobility as a tool for disseminating best practices.

Key words: *management, manager, educational and professional program, management education.*