

Городянська Лариса 

кандидат економічних наук, доцент, член-кореспондент АЕН України,
доцент кафедри менеджменту, системного аналізу та міжнародних відносин,
Український державний університет імені Михайла Драгоманова,
м. Київ, Україна

l.v.gorodianska@udu.edu.ua

ІННОВАЦІЙНІ ОСВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ

Анотація. У статті досліджено роль та значення інноваційних освітніх технологій у професійній підготовці фахівців з управління в умовах глобалізації, цифровізації економіки, турбулентності зовнішнього середовища та воєнних викликів. Обґрунтовано, що сучасна система вищої освіти має бути орієнтованою на формування не лише теоретичних знань, а й практичних навичок, цифрових та управлінських компетентностей, здатності до критичного мислення, інноваційності та командної взаємодії. Метою дослідження є визначення можливостей і напрямів адаптації інноваційних освітніх технологій у процесі підготовки фахівців з управління з урахуванням європейського досвіду. У межах дослідження уточнено сутність інноваційних освітніх технологій, проаналізовано основні підходи до їх застосування у країнах Європейського Союзу, зокрема дуальну освіту, проєктно-орієнтоване навчання, кейс-методи, проблемне навчання, використання цифрових платформ та онлайн-курсів. Визначено ключові переваги впровадження європейських освітніх практик у національну систему вищої освіти, серед яких підвищення якості освіти, гармонізація освітніх стандартів із європейськими, розвиток цифрових компетентностей і зростання конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Водночас окреслено основні обмеження їх реалізації, пов'язані з недостатнім рівнем матеріально-технічного та цифрового

забезпечення, фінансовими й нормативно-правовими бар'єрами, нерівним доступом до цифрових ресурсів та ризиком формального запозичення європейського досвіду без урахування національних особливостей. Обґрунтовано стратегічні напрями підвищення компетентнісного потенціалу управлінців шляхом модернізації освітніх програм, розвитку цифрової інфраструктури, використання аналітики великих даних і штучного інтелекту, а також упровадження персоналізованого та практикоорієнтованого навчання. Зроблено висновок, що адаптація інноваційних освітніх технологій є необхідною передумовою формування конкурентоспроможного людського капіталу та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку.

Ключові слова: інноваційні освітні технології; фахівці з управління; дуальна освіта; проектно-орієнтоване навчання; цифрові компетентності; людський капітал.

Annotation. The article examines the role and significance of innovative educational technologies in the professional training of management specialists under the conditions of globalization, digitalization of the economy, environmental turbulence, and military challenges. It is substantiated that modern higher education systems must focus not only on the acquisition of theoretical knowledge but also on the development of practical skills, digital and managerial competencies, critical thinking, innovativeness, and the ability to work effectively in teams. The purpose of the study is to identify the opportunities and directions for adapting innovative educational technologies in the training process of management specialists, taking into account European experience. The research clarifies the essence of innovative educational technologies and analyzes key approaches to their implementation in the countries of the European Union, including dual education, project-based learning, case and problem-based learning, as well as the use of digital platforms and online learning environments. The advantages of implementing European educational practices into the national higher education system are identified, such as improving the quality of education, harmonizing educational standards with European requirements, developing digital competencies, and enhancing graduates'

competitiveness in the labor market. At the same time, the study outlines the main limitations of their implementation, including insufficient material and technical resources, financial and regulatory constraints, unequal access to digital tools, and the risk of formal adoption of European experience without proper consideration of national educational traditions. The article substantiates strategic directions for enhancing the competency potential of managers through the modernization of educational programs, the development of digital infrastructure, the use of big data analytics and artificial intelligence, and the implementation of personalized and practice-oriented learning. It is concluded that the adaptation of innovative educational technologies is a key prerequisite for the formation of competitive human capital and the sustainable socio-economic development of enterprises and society as a whole.

Key words: *innovative educational technologies; management specialists; dual education; project-based learning; digital competencies; human capital.*

Вступ. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки, загроз, швидкого розвитку технологій та зростаючої конкуренції цифрові інновації стають ключовим фактором успіху бізнесу. Вони не лише дозволяють оптимізувати внутрішні управлінські процеси, а й сформувати нові бізнес-моделі, покращити взаємодію з клієнтами та створити додаткову цінність для споживачів. Використання цифрових платформ в організації діяльності підприємства надає можливість керівництву забезпечити підвищення конкурентоспроможності та стійкий розвиток бізнесу.

В умовах швидких змін на ринку праці система вищої освіти стикається з необхідністю постійного оновлення підходів до підготовки фахівців. Особливо це стосується галузі управління, де затребуваними є не лише теоретичні знання, а й практичні навички, критичне мислення, здатність людини до інновацій та командної взаємодії. Європейський досвід упровадження інноваційних освітніх технологій може слугувати ефективним орієнтиром для модернізації національних освітніх систем з метою підвищення якості професійної освіти.

Метою дослідження є визначення можливостей і напрямів адаптації інноваційних освітніх технологій у процесі підготовки фахівців з управління.

Розкриття мети передбачає вирішення таких завдань:

- 1) уточнити роль інноваційних освітніх технологій у сучасній освіті;
- 2) дослідити основні підходи до застосування інноваційних освітніх технологій у країнах Європейського Союзу;
- 3) визначити переваги та обмеження впровадження європейських освітніх практик у національну систему освіти.

Результати дослідження. Інноваційні освітні технології є сукупністю методів, форм і засобів навчання, що базуються на використанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, студентоцентрованого підходу та інтерактивних форм взаємодії. Вони спрямовані на активізацію навчального процесу, розвиток самостійності здобувачів вищої освіти та формування в них професійних компетентностей, необхідних для ефективної діяльності особистості в умовах турбулентності.

Узагальнення європейського досвіду в контексті підвищення якості професійної освіти [1-2] показало, що інноваційні освітні технології є невід’ємною складовою підготовки фахівців з економічного управління. Серед найбільш поширених підходів можна виокремити:

– *дуальну освіту*, яка поєднує навчання у закладах вищої освіти з практичною діяльністю на підприємствах. Така модель широко використовується в Німеччині, Австрії, Швейцарії.

– *проектно-орієнтоване навчання*, що передбачає розв’язання реальних бізнес-кейсів у командах, характерне для університетів Франції та Нідерландів.

– *цифрові платформи та онлайн-навчання* (LMS, MOOCs), які активно застосовуються у Великій Британії, Фінляндії, Швеції.

– *методи проблемного та кейс-навчання*, спрямовані на розвиток аналітичного мислення особистості як підґрунтя прийняття зважених управлінських рішень.

Визначення переваг та обмежень упровадження європейських освітніх практик у національну систему вищої освіти.

Серед основних переваг упровадження європейських освітніх практик у національну систему вищої освіти належать можливості: підвищення якості освіти; наближення освітніх стандартів до європейських вимог; зростання конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Водночас існують певні обмеження, серед яких недостатній рівень матеріально-технічного забезпечення, потреба в підготовці викладачів до використання нових технологій, а також необхідність проведення нормативно-правових змін. Аналіз досвіду застосування інноваційних освітніх технологій низкою провідних європейських країн виявив високу ефективність у підготовці фахівців з економічного управління. Його впровадження у вітчизняну систему освіти дозволить підвищити якість навчання, наблизити освітні стандарти до європейських та забезпечити сталий професійний розвиток майбутніх фахівців. Інновації в освіті є ключовим чинником формування людського капіталу та економічного зростання в сучасному суспільстві.

Обґрунтування можливостей адаптації інноваційних освітніх технологій до підготовки фахівців з управління.

Турбулентність та війна негативно вплинули на рівень якості економічних ресурсів в Україні. Інфраструктура більшості підприємств зруйнована, тривалі вимкнення світла, повітряні тривоги є сукупністю взаємопов'язаних негативних чинників, які гальмують інноваційний розвиток бізнесу. В таких умовах бракує фахівців із належним рівнем цифрових компетентностей, що гальмує прагнення керівництва підприємства до успішного впровадження сучасних інноваційних рішень. Вагоме місце серед економічних ресурсів підприємств займає інтелектуальний потенціал персоналу. Однак компетенції наявного кадрового потенціалу не завжди відповідають очікуванням підприємств, що зумовлено рівнем освіти випускників вищих навчальних закладів, які не працюють за фахом та не сформували в себе низки ключових компетентностей для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства. Саме

тому важливим є враховувати європейський досвід в процесі модернізації навчальних програм, використання цифрових інструментів, розширення практикоорієнтованого навчання та залучення провідних стейкхолдерів до проведення виробничої переддипломної практики зі здобувачами вищої освіти. Адаптація європейського досвіду передбачає поетапне впровадження інноваційних методів навчання з урахуванням національних освітніх традицій [3]. Виокремлено низку переваг (табл. 1) та обмежень (табл. 2), які доцільно врахувати у процесі впровадження європейських освітніх практик у національну систему вищої освіти.

Таблиця 1

**Переваги від упровадження європейських освітніх практик
до національної системи вищої освіти (складено автором)**

Переваги	Опис
Підвищення якості освіти	досягається завдяки впровадженню компетентнісного та студентоцентрованого підходів до навчання
Гармонізація освітніх стандартів із європейськими	сприяє міжнародному визнанню дипломів та академічній мобільності студентів і викладачів
Практикоорієнтованість навчання	реалізується шляхом використання дуальної освіти, кейс-методів і проєктної роботи
Розвиток цифрових компетентностей фахівця	забезпечується завдяки активному застосуванню інформаційно-комунікаційних та онлайн-технологій
Підвищення конкурентоспроможності випускників	залежить від національного або міжнародного ринків праці
Розширення співпраці між бізнесом і міжнародними освітніми інституціями	передбачає активну взаємодію підприємств із закордонними університетами, бізнес-школами, дослідницькими центрами та міжнародними освітніми програмами. Вона дозволяє формувати кадри, які відповідають реальним потребам бізнесу, та сприяє інноваційному розвитку.

**Обмеження упровадження європейських освітніх практик
у національну систему вищої освіти (складено автором)**

Недоліки	Опис
Недостатній рівень матеріально-технічного та цифрового забезпечення	залежить від рівня фінансового забезпечення кожного окремого закладу вищої освіти
Невідповідність рівня оволодіння цифровими компетентностями частини науково-педагогічних працівників	виникає внаслідок латентного (прихованого) супротиву окремих викладачів інноваційним методам викладання, як наслідок - незадовільний рівень оволодіння ними цифровими технологіями
Фінансові обмеження	пов'язані з упровадженням сучасних освітніх платформ, програмного забезпечення та підвищенням рівня кваліфікації персоналу
Невідповідність нормативно-правової бази європейським принципам	полягає в розбіжностях між національним законодавством і правовими нормами, стандартами та цінностями Європейського Союзу. Такі розбіжності ускладнюють гармонізацію правового поля, уповільнюють реформи та створюють бар'єри для міжнародної співпраці.
Ризик формального запозичення європейського досвіду	виникає в результаті не врахування особливостей національних освітніх традицій і соціально-економічних умов
Нерівний доступ студентів до цифрових ресурсів	сприяє поглибленню освітньої нерівності

З метою забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифрової економіки, турбулентності, війни та інших чинників зовнішнього середовища, сформовано стратегічні напрями підвищення компетентнісного потенціалу управлінців. Пропонується:

1. Впровадження цифрової стратегії розвитку бізнесу, яка має бути інтегрованою в загальну корпоративну стратегію. Така стратегія повинна передбачати поетапну цифрову трансформацію ключових бізнес-процесів, визначення пріоритетних технологій та оцінку очікуваного економічного ефекту.

2. Модернізація інформаційно-технологічної інфраструктури шляхом впровадження сучасних ERP-, CRM- та BI-систем, хмарних сервісів і платформ для управління даними. Це забезпечує прозорість процесів, підвищує швидкість прийняття управлінських рішень та знижує операційні витрати.

3. Активне використання аналітики великих даних і штучного інтелекту до організації системи відтворення економічних ресурсів та оцінювання компетентнісного потенціалу персоналу [4]. Застосування інноваційних технологій дозволяє скоротити час на проведення: прогнозування попиту й відстеження прихильності споживачів; оцінювання та прогнозування напрямів відтворення компетентнісного потенціалу працівників залежно від обраної підприємством стратегії інноваційного розвитку; оптимізувати процедуру обліку ціноутворення; персоналізувати та рекламувати пропозиції для клієнтів, а також своєчасно виявляти ризики. *Інноваційні технології та засоби дистанційного навчання у професійній освіті персоналу підприємства дозволяють успішно реалізувати* методики відтворення економічних ресурсів з метою успішного підвищення рівня інтелектуального потенціалу працівників підприємства, суттєво посилити конкурентні переваги та гудвіл підприємства.

4. Посилення системи кібербезпеки та захисту інформації передбачає впровадження сучасних механізмів захисту даних, розвиток цифрових компетентностей персоналу з метою зниження ризиків фінансових і репутаційних втрат (гудвілу), підвищення надійності підприємства та довіри з боку клієнтів і партнерів. Розвиток цифрових компетентностей персоналу [5] передбачає інвестування у навчання (відтворення) працівників, формування міждисциплінарних команд і розвиток цифрової культури. В основу комплексного підходу до організації та впровадження цих заходів покладено персоналізоване диференційоване навчання / викладання та концепцію навчання, що є орієнтованою на потреби особистості та її індивідуалізоване навчання. Відповідно до цієї концепції ефективність організації професійного навчання працівників й засвоєння інформації кожною особистістю залежить від: обраного методу навчання, який має відповідати власному типу інтелекту та

стилю мислення працівника у поєднанні з вдало підібраними *інноваційними технологіями та засобами дистанційного навчання* [6].

Висновки. На основі проведеного дослідження можна узагальнити наступне:

1. Інноваційні освітні технології розглядаються в науковій літературі як комплекс нових або вдосконалених методів, форм і засобів навчання, спрямованих на підвищення ефективності освітнього процесу. У межах цього завдання аналізуються концепції студентоцентрованого навчання, компетентнісного підходу, цифрової та змішаної форм освіти. Особлива увага приділяється ролі інформаційно-комунікаційних технологій у формуванні професійних і надпрофесійних компетентностей майбутніх фахівців.

2. Європейська освітня практика характеризується активним упровадженням дуальної освіти, дистанційного та онлайн-навчання, проєктно-орієнтованих і проблемних методів. У цьому контексті проведено огляд моделей навчання, що поєднують теорію з практикою, використання цифрових платформ, віртуальних симуляцій, бізнес-кейсів та командної роботи як засобів підготовки фахівців до реальних умов професійної діяльності.

3. У провідних європейських університетах підготовка фахівців з економічного управління ґрунтується на принципах міждисциплінарності, тісній взаємодії з бізнес-середовищем і розвитку практичних навичок. Освітні програми орієнтовані на формування стратегічного мислення, лідерських якостей, аналітичних здібностей та уміння приймати управлінські рішення в умовах невизначеності.

Успішний розвиток бізнесу безпосередньо пов'язаний із подальшою трансформацією системи освіти, пожвавленням міжнародної академічної мобільності, а також формуванням індивідуальної траєкторії безперервної освіти протягом всього життя. Реалізація цих напрямів сприятиме підготовці фахівців, здатних ефективно працювати в умовах глобальної економіки та швидких соціально-економічних змін.

Список використаних джерел

1. Godsk M., Møller K. L. Engaging students in higher education with educational technology. *Education and Information Technologies*. 2024. Vol. 30, pp. 2941-2976. . URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10639-024-12901-x> (дата звернення: 15.10.2025).
2. Kuzmenko A., Chernova T., Kravchuk O., Kabysch M., Holubenko T. Innovative Educational Technologies: European Experience and its Implementation in the Training of Specialists in the Context of War and Global Challenges of the 21st Century. *Journal of Curriculum and Teaching*. 2023. Vol. 12 (5). Pp. 68-81. <https://doi.org/10.5430/jct.v12n5p68> . URL: <https://www.sciedupress.com/journal/index.php/jct/article/view/24651> (дата звернення: 15.10.2025).
3. Bader S., Oleksienko A. Mereniuk K. Digitalization of future education: analysis of risks on the way and selection of mechanisms to overcome barriers (Ukrainian experience). *Futurity Education*. 2022. Vol. 2 (2). Pp. 23-35. <https://doi.org/10.57125/FED/2022.10.11.26> .
4. Городянська Л. В. Система оцінювання компетентнісного потенціалу менеджерів: методологічний аспект. *Освітня аналітика України* : науково-практичний журнал. Київ : ДНУ «Інститут освітньої аналітики». 2025. Вип. 1 (33). С. 69-84. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2025-1-69-84> .
5. Городянська Л. В. Роль цифрової компетентності фахівця у сфері кібербезпеки в умовах воєнних загроз. *Формування компетентностей обдарованої особистості в системі позашкільної та вищої освіти*. 2023. № 1. С. 210-217. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/24858> (дата звернення: 15.10.2025).
6. Городянська Л. В. Інноваційні технології та засоби дистанційного навчання у професійній освіті менеджерів. *Дистанційна освіта: інноваційні, нормативно-правові, педагогічні аспекти* : збірник наукових праць. Київ : НАУ. 2025. № 5. С. 190-198. URL: <https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/DEU> (дата звернення: 15.10.2025).