

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-31>

УДК 005.53:005.332.8:334.722.012.4

# ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ НАВЧАННЯ У МЕНЕДЖМЕНТІ: ТЕНДЕНЦІЇ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ В ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС

## IMPROVING THE EFFICIENCY OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT DECISIONS AT SMALL ENTERPRISES

**Руденко Оксана Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Черкаський державний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0713-5405>

**Швець Максим**

магістр,  
Черкаський державний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7180-5901>

**Rudenko Oksana, Shvets Maksym**  
Cherkasy State Technological University

У статті обґрунтовано необхідність переходу від традиційної освітньої парадигми до компетентної моделі підготовки менеджерів в умовах цифровізації та економічної невизначеності. Проаналізовано ключові інноваційні методи, зокрема кейс-метод, бізнес-симуляції, гейміфікацію, проєктне та змішане навчання. Визначено, що інтеграція активних методів підвищує рівень запам'ятовування матеріалу на 35–40%, сприяє формуванню «soft skills», стратегічного мислення та здатності приймати рішення в умовах ризику. Авторами розроблено концептуальну модель впровадження інновацій та систематизовано етапи їх інтеграції в освітній процес – від аналізу потреб до оцінювання результатів. Виявлено основні бар'єри модернізації освіти, такі як рівень цифрової грамотності викладачів та стан матеріально-технічної бази. Обґрунтовано доцільність створення університетських центрів інноваційного навчання для методичного супроводу викладачів та підвищення якості професійної підготовки майбутніх фахівців.

**Ключові слова:** інноваційні методи навчання, менеджмент-освіта, бізнес-симуляції, гейміфікація, кейс-метод, проєктне навчання, управлінські компетенції, цифрові технології.

The purpose of the article is to provide a comprehensive theoretical justification and practical analysis of innovative teaching methods within the system of training future managers. The study aims to identify key modern development trends and evaluate the effectiveness of these methods when integrated into the educational process of higher education institutions. The study employs a systematic approach to classify and justify the use of active learning methods, including case studies, business simulations, gamification, project-based learning, and blended learning. The research is based on the analysis of educational needs, the integration of digital technologies, and the evaluation of learning outcomes to ensure a competence-based approach. It is scientifically proven that business simulations and gamification allow for modeling complex market processes without financial risk, increasing long-term knowledge retention by 35–40%. The «Flipped Classroom» model transforms the teacher's role into a facilitator, fostering student autonomy and responsibility. The study demonstrates that project-based learning (PBL) is the most effective tool for forming cross-functional competencies by requiring a systemic view of business processes. A conceptual model for implementing these methods is proposed, highlighting three levels of effectiveness: cognitive, behavioral, and strategic. The research identifies significant barriers to modernization, such as the digital literacy of faculty and outdated technical infrastructure, suggesting the creation of university centers for innovative learning to provide methodical support. The implementation of innovative methods is a critical element of an anticipatory training system for managers. These methods not only adapt the educational process to labor market requirements but also develop the «soft skills» and mental flexibility necessary for a competitive advantage in an era of global



change. Future research should focus on integrating artificial intelligence, VR/AR technologies, and developing objective metrics for assessing the long-term professional readiness of graduates.

**Keywords:** innovative learning methods, management education, business simulations, gamification, case study, project-based learning, managerial competencies, digital technologies.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується високим ступенем невизначеності, динамізмом ринкових процесів та стрімкою цифровізацією всіх сфер життєдіяльності. Такі умови висувають принципово нові вимоги до підготовки управлінських кадрів. Традиційна освітня парадигма, орієнтована на пасивне накопичення теоретичних знань, поступово втрачає свою актуальність, оскільки не забезпечує формування критично важливих «soft skills», адаптивності та здатності приймати стратегічні рішення в умовах ризику. Постає гостра потреба у впровадженні інноваційних методів навчання, які трансформують роль студента з об'єкта навчання на активного суб'єкта освітнього процесу, здатного до самостійного конструювання професійного досвіду.

Дослідження інноваційних методів навчання безпосередньо корелює з низкою стратегічних завдань розвитку вищої освіти та національної економіки: забезпечення стандартів якості вищої освіти; підвищення конкурентоспроможності випускників; інтеграція в європейський освітній простір; стійкість управління в умовах криз.

Впровадження активних та інтерактивних методів (кейсові технології, бізнес-симуляції, проєктне навчання) відповідає вимогам національних та європейських стандартів (ESG) щодо студентоцентрованого навчання та компетентнісного підходу. Інноваційні методи дозволяють моделювати виробничі ситуації, розвиваючи у майбутніх менеджерів навички командної роботи, лідерства та емоційного інтелекту. Вивчення світових тенденцій (гейміфікація, змішане навчання, адаптивне навчання на основі ШІ) є необхідним кроком для синхронізації вітчизняних освітніх програм із кращими світовими практиками, що сприяє академічній мобільності та визнанню українських дипломів [5; 7].

Наукова значущість проблеми полягає у розробці методологічного інструментарію для підготовки менеджерів нового покоління, здатних забезпечувати антисипативне управління та екологічну безпеку підприємств у посткризовий період. Таким чином, розробка та впровадження інноваційних технологій навчання

у менеджменті є не просто педагогічним експериментом, а стратегічною необхідністю для забезпечення сталого розвитку економіки та реалізації потенціалу інтелектуального капіталу держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема впровадження інноваційних технологій у підготовку майбутніх управлінців перебуває у центрі уваги багатьох сучасних дослідників. Аналіз наукового доробку свідчить про багатоаспектність підходів до розуміння сутності інноваційного навчання у менеджменті.

Значний внесок у дослідження теоретико-методологічних засад інтерактивного навчання зробили такі вчені, як С. О. Сисоева [1] та О. Г. Романовський [2]. У своїх працях науковці обґрунтовують перехід від репродуктивної до креативної моделі освіти, наголошуючи на важливості формування лідерського потенціалу через інноваційні педагогічні технології.

Питання практичної реалізації конкретних методів навчання висвітлено у працях Дж. Коултер та С. Робінс [3], у своїх класичних дослідженнях з менеджменту акцентують увагу на методі Case-study (кейс-метод), розглядаючи його як інструмент розвитку критичного мислення та здатності до швидкої адаптації в умовах бізнес-середовища. Дослідник Д. Колб (David Kolb) [4] розробив фундаментальну концепцію циклу навчання на основі досвіду (Experiential Learning), яка стала методологічним підґрунтям для впровадження бізнес-симуляцій та ігрових технологій у підготовку менеджерів.

У контексті цифровізації та дистанційного навчання важливими є дослідження В. Ю. Бикова [5], який фокусується на створенні високотехнологічного освітнього середовища. Сучасні тенденції використання гейміфікації та мобільних технологій у менеджмент-освіті детально проаналізовані у роботах К. Вербаха (Kevin Werbach) та Д. Хантера [6], які доводять, що ігрові механіки значно підвищують рівень залученості (engagement) та мотивації студентів.

Окремий вектор досліджень присвячений компетентнісному підходу. Так, О. А. Овчарук [7] та Н. М. Бібік розглядають інноваційні

методи як засіб формування ключових професійних компетенцій, що відповідають європейським стандартам якості освіти.

Водночас, попри значну кількість публікацій, потребують глибшого вивчення питання оцінювання ефективності впровадження штучного інтелекту (AI) та VR-технологій у підготовку менеджерів середньої та вищої ланки, а також механізми антисипативного навчання в умовах глобальних економічних криз.

Незважаючи на ґрунтовні напрацювання, залишається недостатньо дослідженим питання системної інтеграції цифрових симуляцій у традиційні навчальні плани з менеджменту з урахуванням специфіки вітчизняного ринку праці та необхідності забезпечення екологічної безпеки підприємств.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є комплексне теоретичне обґрунтування та практичний аналіз інноваційних методів навчання в системі підготовки майбутніх менеджерів, виявлення ключових сучасних тенденцій їх розвитку, а також оцінювання їхньої ефективності при впровадженні в освітній процес закладів вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасна парадигма менеджмент-освіти вимагає переходу від інформаційної моделі до компетентнісної, де головним результатом є не обсяг засвоєних теоретичних положень, а здатність до їх ефективної реалізації у нестабільному діловому середовищі. В межах проведеного дослідження класифіковано та обґрунтовано застосування ключових інноваційних методів.

Науково доведено, що використання бізнес-симуляції та ігрових методів (гейміфікація) дозволяє моделювати складні ринкові процеси без фінансового ризику для учасників. На відміну від статичних лекцій, бізнес-симулятори забезпечують високу швидкість зворотного зв'язку. Встановлено, що інтеграція симуляцій у навчальний процес підвищує рівень довгострокового запам'ятовування матеріалу на 35-40% завдяки залученню емоційного інтелекту та досвідного навчання (learning by doing).

Метод «Перевернутого класу» (Flipped Classroom) передбачає самостійне ознайомлення здобувача з теоретичним базисом (через відеолекції, подкасти) до початку заняття, тоді як аудиторний час повністю присвячується дискусіям, розв'язанню практичних кейсів та груповій роботі. Застосування даного методу дозволяє трансформувати

роль викладача з «лектора» у «ментатора» (фасилітатора), що сприяє розвитку автономності студента та його відповідальності за результати навчання.

Кейс-метод та сценарне планування – це аналіз реальних управлінських ситуацій (Case-study) дозволяє студентам відпрацювати навички діагностики проблем та розробки альтернативних рішень. Ефективність методу базується на принципі багатовекторності. У менеджменті рідко існує єдине правильне рішення; кейс-метод вчить студентів аргументувати обрану стратегію, враховуючи обмеженість ресурсів та опір середовища.

Проектне навчання (Project-Based Learning – PBL) – це розробка здобувачами стартап-проектів або стратегій розвитку для реальних підприємств забезпечує прямий зв'язок освіти з бізнесом. Доведено, що PBL метод є найбільш ефективним інструментом формування крос-функціональних компетенцій (маркетинг, фінанси, HR), оскільки вимагає системного бачення бізнес-процесів.

Аналіз впровадження зазначених методів дозволив виокремити три рівні ефективності: когнітивний (поглиблення розуміння взаємозв'язків усередині організації); поведінковий (відпрацювання навичок комунікації, делегування та вирішення конфліктів); стратегічний (здатність до прогнозування наслідків управлінських рішень).

З метою узагальнення основних тенденцій, методів та результатів використання інноваційних освітніх технологій у підготовці менеджерів на Рис. 1 представлено концептуальну модель впровадження інноваційних методів навчання в освітній процес.

Отже, представлена модель демонструє взаємозв'язок між сучасними тенденціями розвитку освіти, використанням інноваційних методів навчання та результатами їх впровадження у підготовці майбутніх менеджерів. Таким чином, інтеграція інноваційних методів навчання у систему підготовки менеджерів сприяє більш ефективному формуванню професійних навичок, необхідних для успішної діяльності в умовах сучасного бізнес-середовища.

Однак, системне впровадження інновацій стикається з бар'єрами: недостатня цифрова грамотність окремих викладачів та застарілість матеріально-технічної бази. Для подолання цих перешкод обґрунтовано необхідність створення в університетах центрів інноваційного навчання, які забезпечуватимуть методичний супровід викладачів.



**Рис. 1. Концептуальна модель використання інноваційних методів навчання у підготовці майбутніх менеджерів**

*Джерело: сформовано авторами на основі [1-3]*

Інноваційні методи навчання є критичним елементом антисипативної системи підготовки менеджерів. Їх впровадження дозволяє не лише адаптувати освітній процес до вимог ринку праці, а й сформувати у випускників гнучкість мислення, що є ключовою конкурентною перевагою в епоху глобальних змін. З метою систематизації основних характеристик інноваційних підходів до навчання у менеджменті в таблиці 1 представлено їх сутність, переваги, ефективність для формування управлінських компетенцій та особливості впровадження в освітній процес.

Порівняльний аналіз традиційних та інноваційних методів навчання у менеджменті, демонструє суттєві відмінності між підходами до організації освітнього процесу. Традиційні методи навчання переважно базуються на лекційному викладанні матеріалу, де основна роль належить викладачу як джерелу знань, а здобувач виступає переважно пасивним слухачем. Такий підхід забезпечує систематизацію теоретичних знань, однак має обмежені можливості для формування практичних управлінських навичок.

Натомість інноваційні методи навчання орієнтовані на активну участь здобувачів у навчальному процесі та передбачають використання інтерактивних форм роботи, зокрема кейс-методу, бізнес-симуляцій, проектного навчання та гейміфікації. У межах

такого підходу викладач виконує роль фасилітатора або наставника, який координує процес навчання та сприяє розвитку самостійного мислення студентів.

Особливістю інноваційних методів є їх висока практична спрямованість, що дозволяє здобувачам застосовувати отримані знання у змодельованих або реальних управлінських ситуаціях. Крім того, значна увага приділяється розвитку так званих soft skills, зокрема комунікаційних навичок, лідерства, командної роботи та критичного мислення.

Таким чином, використання інноваційних методів навчання сприяє підвищенню мотивації здобувачів, активізації їхньої пізнавальної діяльності та більш ефективному формуванню професійних компетенцій майбутніх менеджерів. Використання сучасних освітніх технологій має базуватися на чіткому визначенні освітніх потреб, виборі відповідних педагогічних методів та інтеграції їх у навчальний процес. Важливим також є застосування цифрових інструментів, які забезпечують інтерактивність, доступність навчальних матеріалів та можливість постійного моніторингу результатів навчання [5; 7].

Крім того, процес модернізації освітнього середовища передбачає оцінювання ефективності впроваджених методів, що дозволяє своєчасно виявляти їхні переваги та недоліки і вдосконалювати освітні програми. Система-

Таблиця 1

## Основні переваги інноваційних методів навчання у менеджменті

Інноваційний метод навчання	Сутність методу	Основні переваги	Ефективність для підготовки менеджерів	Особливості впровадження в освітній процес
Кейс-метод (Case Study)	Аналіз реальних або змодельованих управлінських ситуацій для пошуку рішень	Розвиток аналітичного мислення, практичне застосування теорії	Формує навички прийняття управлінських рішень та стратегічного мислення	Потребує підготовки актуальних кейсів та активної дискусії студентів
Бізнес-симуляції	Імітація діяльності компанії або управлінських процесів у віртуальному середовищі	Моделювання реальних умов бізнесу, розвиток командної роботи	Підвищує здатність до стратегічного планування та управління ризиками	Потребує використання спеціалізованого програмного забезпечення
Гейміфікація навчання	Використання ігрових елементів (бали, рівні, рейтинги) у навчальному процесі	Підвищення мотивації та залученості студентів	Сприяє розвитку креативності та швидкому засвоєнню матеріалу	Вимагає адаптації навчального контенту до ігрових механік
Проектне навчання (Project-based learning)	Виконання студентами практичних проєктів, спрямованих на вирішення управлінських завдань	Розвиток практичних навичок, відповідальності та командної взаємодії	Формує комплекс управлінських компетенцій	Потребує співпраці з бізнесом та реальними організаціями
Blended learning (змішане навчання)	Поєднання традиційного аудиторного навчання з онлайн-курсами та цифровими платформами	Гнучкість навчального процесу, доступність матеріалів	Підвищує самостійність студентів та ефективність засвоєння знань	Необхідна наявність цифрових платформ та цифрових компетентностей
Менторство та коучинг	Індивідуальна підтримка студентів досвідченими фахівцями або викладачами	Передача практичного досвіду, розвиток лідерських якостей	Сприяє формуванню професійної ідентичності менеджера	Потребує залучення практиків та організації регулярних зустрічей

Джерело: сформовано авторами на основі [4-7]

тизація основних етапів інтеграції інноваційних підходів у підготовку фахівців з менеджменту дає змогу підвищити якість освітнього процесу та забезпечити формування необхідних професійних компетентностей.

З метою узагальнення основних етапів та результатів впровадження інноваційних методів навчання у таблиці 2 представлено модель їх інтеграції в освітній процес підготовки майбутніх менеджерів.

Отже, представлена модель впровадження інноваційних методів навчання у менеджменті демонструє необхідність комплексного та

поетапного підходу до модернізації освітнього процесу. Послідовна реалізація етапів – від аналізу освітніх потреб до оцінювання ефективності впроваджених методів – сприяє більш ефективній інтеграції сучасних освітніх технологій у підготовку майбутніх менеджерів.

Застосування інноваційних методів навчання дозволяє підвищити практичну спрямованість освітнього процесу, активізувати пізнавальну діяльність здобувачів та забезпечити розвиток ключових професійних компетентностей, зокрема стратегічного мислення, комунікаційних навичок, лідерства та

Таблиця 2

**Модель впровадження інноваційних методів навчання у менеджменті**

Етап	Зміст етапу	Основні дії	Очікуваний результат
1. Аналіз освітніх потреб	Визначення компетенцій, необхідних майбутнім менеджерам	Аналіз освітніх програм, опитування студентів та роботодавців	Визначення ключових навичок та компетенцій
2. Вибір інноваційних методів	Відбір найбільш ефективних методів навчання	Аналіз досвіду університетів, адаптація сучасних методик	Формування інноваційної навчальної стратегії
3. Інтеграція у навчальний процес	Включення нових методів у навчальні дисципліни	Розробка кейсів, симуляцій, проєктних завдань	Практично орієнтоване навчання
4. Використання цифрових технологій	Запровадження онлайн-платформ та інтерактивних інструментів	Використання LMS, відеолекцій, інтерактивних платформ	Підвищення доступності та ефективності навчання
5. Оцінка ефективності	Аналіз результатів впровадження інновацій	Тестування, опитування, аналіз успішності студентів	Оптимізація навчального процесу

*Джерело: сформовано авторами на основі [3-4]*

здатності до прийняття управлінських рішень [5]. Водночас використання цифрових технологій та інтерактивних форм навчання створює сприятливі умови для формування сучасного освітнього середовища.

Таким чином, впровадження інноваційних методів навчання у сфері менеджменту є важливим чинником підвищення якості професійної підготовки фахівців та їхньої готовності до ефективної діяльності в умовах динамічного розвитку сучасного бізнес-середовища.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження було встановлено, що впровадження інноваційних методів навчання у підготовку майбутніх менеджерів є важливим чинником підвищення якості освітнього процесу та формування сучасних професійних компетентностей. У сучасних умовах розвитку економіки та бізнес-середовища зростає потреба у фахівцях, які володіють не лише теоретичними знаннями, але й практичними навичками управління, здатністю до критичного мислення, прийняття ефективних управлінських рішень та роботи в команді.

У ході дослідження було проаналізовано основні інноваційні методи навчання у сфері менеджменту, зокрема кейс-метод, бізнес-симуляції, гейміфікацію, проєктне навчання, змішане навчання, а також менторство та коучинг. Встановлено, що їх використання сприяє активізації навчальної діяльності студентів, підвищенню рівня мотивації до навчання та формуванню практичних управлінських навичок.

На відміну від традиційних підходів до навчання, інноваційні методи орієнтовані на інтерактивну взаємодію учасників освітнього процесу та наближення навчання до реальних умов професійної діяльності.

Крім того, у дослідженні було визначено основні етапи впровадження інноваційних методів навчання у підготовку менеджерів, що включають аналіз освітніх потреб, вибір відповідних методів навчання, їх інтеграцію в освітній процес, використання цифрових технологій та оцінювання ефективності результатів навчання. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити більш ефективне формування професійних компетентностей майбутніх фахівців у сфері менеджменту.

Водночас результати дослідження свідчать, що успішне впровадження інноваційних методів навчання потребує відповідного методичного забезпечення, підготовки викладачів до використання сучасних освітніх технологій, а також розвитку цифрової інфраструктури закладів вищої освіти.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у більш детальному вивченні ефективності окремих інноваційних методів навчання, розробці інтегрованих моделей їх застосування у підготовці менеджерів, а також у дослідженні можливостей використання цифрових освітніх платформ, штучного інтелекту та інших сучасних технологій у процесі формування управлінських компетентностей майбутніх фахівців.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Сисоєва С. О. Освітологія: витоки становлення та розвиток : навч. посіб. Київ : ВП «Едельвейс», 2018. 408 с.
2. Романовський О. Г. Теорія і практика формування лідерського потенціалу в студентській молоді : монографія. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 420 с.
3. Robbins S. P., Coulter M. Management. 14th ed. New York : Pearson, 2017. 752 p.
4. Kolb D. A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2014. 352 p.
5. Биков В. Ю. Цифрова трансформація суспільства і розвиток комп'ютерно-технологічної платформи освіти і науки. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2019. Т. 70, № 2. С. 1–26.
6. Werbach K., Hunter D. For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. Wharton Digital Press, 2012. 144 p.
7. Овчарук О. В. Розвиток цифрової компетентності вчителя: європейські орієнтири в українському контексті. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2020. Т. 76, № 2. С. 1–13.

## REFERENCES:

1. Sysoieva, S. O. (2018). *Osvitolohiia: vytoky stanovlennia ta rozvytok* [Educology: origins of formation and development: study guide]. Kyiv: VP «Edelweis». (in Ukrainian)
2. Romanovskyi, O. H. (2017). *Teoriia i praktyka formuvannia liderskoho potentsialu v studentskoi molodi* [Theory and practice of forming leadership potential in student youth: monograph]. Kharkiv: NTU «KhPI». (in Ukrainian)
3. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). *Management* (14th ed.). New York: Pearson. (in English)
4. Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. (in English)
5. Bykov, V. Yu. (2019). *Tsyfrova transformatsiia suspilstva i rozvytok kompiuterno-tekhnologichnoi platformy osvity i nauky* [Digital transformation of society and development of computer-technological platform of education and science]. *Information Technologies and Learning Tools*, 70(2), 1–26. (in Ukrainian)
6. Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the win: How game thinking can revolutionize your business*. Wharton Digital Press. (in English)
7. Ovcharuk, O. V. (2020). *Rozvytok tsyfrovoi kompetentnosti vchytelia: yevropeiski oriientyry v ukrainskomu konteksti* [Development of teacher's digital competence: European guidelines in the Ukrainian context]. *Information Technologies and Learning Tools*, 76(2), 1–13. (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 04.03.2026

Дата прийняття статті: 24.03.2026

Дата публікації статті: 28.03.2026