



## METHODOLOGY AND HISTORY OF PEDAGOGY МЕТОДОЛОГІЯ ТА ІСТОРІЯ ПЕДАГОГІКИ

---

UDC 378(04)+33(091):316.35  
DOI 10.35433/pedagogy.4(123).2025.1

### THE CONTENT OF EDUCATION IN UKRAINIAN BUSINESS SCHOOLS (1991-2025)

O. V. Krasnov\*

*The research provides a comprehensive analysis of the content of education in Ukrainian business schools during the period 1991-2025. Based on an extensive examination of academic literature and materials concerning the activities of individual business schools within Ukrainian higher education institutions, it is established that there is an objective need to adapt and extrapolate the accumulated global experience in training business professionals to the national context. The analysis of the definition of "educational content" leads to the conclusion that the educational content of Ukrainian business schools is characterized by specific features determined, on the one hand, by the particularities of professional training areas and corresponding educational programs, and on the other hand, by the significant share of the online component in the organization of educational process. It is noted that in recent years, the content characteristics of business education have become increasingly aligned with global and European trends.*

*Particular attention is paid to the analysis of the "Global MBA in Sustainable Development – Online" programme at SRH Fernhochschule (Germany), which serves as a representative example of contemporary educational content design. The structure of content elements within the educational process is examined, including the role of individual courses, modules, and clusters in shaping a coherent knowledge system. The structure of content clusters is characterized through the components such as Pillar Page, Cluster Content, and internal linking.*

*Content innovations in business education are illustrated by the example of the Volhynia Business School. The author's courses at the National University of Kyiv-Mohyla Academy Business School are also analysed. It is concluded that the development of business education content is determined by the type and level of educational programs offered to learners, particularly in the formats of Executive MBA, Presidents' MBA, Mini MBA, and Post MBA.*

---

**Keywords:** *educational content, business education, business school, cluster, module, educational programme.*

---

---

\* Postgraduate Student  
(Zhytomyr Ivan Franko State University)  
o.krasnov007@gmail.com  
ORCID: 0009-0003-4542-9791

## ЗМІСТ ОСВІТИ В БІЗНЕС-ШКОЛАХ УКРАЇНИ (1991-2025 рр.)

О. В. Краснов

У статті здійснено ґрунтовний аналіз змісту освіти у вітчизняних бізнес-школах упродовж 1991-2025 рр. На основі опрацювання широкого кола наукових джерел та матеріалів щодо діяльності окремих бізнес-шкіл у закладах вищої освіти України встановлено, що існує об'єктивна потреба в адаптації та екстраполяції накопиченого світового досвіду підготовки фахівців у сфері бізнесу до вітчизняного контексту. На підставі аналізу дефініції поняття "зміст освіти" зроблено висновок, що освітній зміст бізнес-шкіл України має специфічні риси, які визначаються, з одного боку, особливостями напрямів професійної підготовки та відповідних освітніх програм, а з іншого – значною часткою онлайн-компонента в організації навчального процесу. Відзначено, що в останні роки змістові характеристики бізнес-освіти дедалі тісніше узгоджуються зі світовими та європейськими тенденціями.

Окрему увагу приділено аналізу змісту програми MBA "Global MBA в галузі сталого розвитку – онлайн" бізнес-школи SRH Fernhochschule (Німеччина), що слугує показовим прикладом сучасного змістового наповнення навчання. Розглянуто структуру змістових елементів освітнього процесу, зокрема роль окремих курсів, модулів і кластерів у формуванні цілісної системи знань, а також охарактеризовано структуру змістових кластерів (Pillar Page, Cluster Content та внутрішні посилання).

Змістові інновації в бізнес-освіті проілюстровано на прикладі Волинської бізнес-школи, а також проаналізовано авторські курси бізнес-школи Національного університету "Киево-Могилянська академія". Сформульовано висновок, що специфіка розроблення змісту бізнес-освіти визначається типом і рівнем навчальних програм, які пропонуються здобувачам, насамперед у форматах Executive MBA, Presidents' MBA, Mini MBA та Post MBA.

---

**Ключові слова:** зміст освіти, бізнес-освіта, бізнес-школа, кластер, модуль, освітня програма.

---

**Introduction of the issue.** National business education has been developing over the past few decades under the influence of socio-economic and educational realities that have transformed the system of social values associated with changing attitudes towards private property, the development of corporate social responsibility, and the socio-cultural development of local communities.

Business education, as a relatively new segment in the educational services market, is focused on the intensive acquisition by students of the necessary set of knowledge and practical skills for effective participation in business processes in a short period of time. The development of an innovative economy, which the Ukrainian economic system is moving towards, is only possible with the active use of modern knowledge, specialized information and advanced technologies. The transition from the post-Soviet model of raw material extraction to a knowledge-based economy requires a large number of highly qualified specialists capable of continuous professional growth and adaptation to dynamic changes.

**Постановка проблеми.** Вітчизняна бізнес-освіта розвивається упродовж останніх кількох десятиліть під впливом соціально-економічної та освітньої реальності, яка трансформувала систему суспільних цінностей, пов'язаних з трансформацією ставлення до приватної власності, розвитком соціальної відповідальності бізнесу, соціокультурним розвитком місцевих громад.

Бізнес-освіта, як відносно новий сегмент на ринку освітніх послуг, орієнтована на інтенсивне засвоєння здобувачами необхідного комплексу знань і практичних навичок для ефективною участі у бізнес-процесах у стислі терміни. Розвиток інноваційної економіки, до формування якої прямує економічна система України, можливий лише за умови активного використання сучасних знань, спеціалізованої інформації та передових технологій. Перехід від пострадянської моделі сировинно-видобувного типу до економіки знань зумовлює потребу у великій кількості висококваліфікованих фахівців, здатних до постійного

The relevance of the issue of educational content in national business schools is therefore linked to the need to extrapolate the globally accumulated practice of training specialists for the business sector into the activities of national business schools, which have relatively little experience of operating within various educational models.

**Current state of the issue.** The issue of educational content at different levels of education is discussed in the scientific research of I. Androshchuk (2023) [1], S. Honcharenko (2002) [2], A. Dudynska and others (2023) [3], I. Drach and Ye. Chernyshova (2010) [4], V. Kyzenko (2018) [5], V. Luhovyi (2016) [6], I. Prymachenko (2023) [7], O. Khomenko (2015) [8] and others.

The issue of training specialists for the business sector has been the subject of research in publications by S. Aleksieieva (2021) [9], V. Bugas (2019) [10], A. Zagorodnia (2018) [11], V. Kremen (2019) [12], I. Romanenko and N. Krakhmaliova (2023) [13], M. Solodkyi, V. Yavorska (2021) [14], N. Cherevychna and others (2022) [15], other scientists.

**Outline of unresolved issues brought up in the article.** At the same time, we must acknowledge the lack of scientific research on the development, transformation and prospects of educational content in the activities of national business schools, which is the subject of this article.

**Aim of the research.** The aim of the research is to identify the peculiarities of structuring educational content in national business schools using examples from the activities of individual business schools at Ukrainian universities.

**Results and discussion.** According to classical scientific research in the field of pedagogy, the content of education is a set of knowledge, skills, abilities and competences acquired in the learning process with the aim of comprehensive personal development and the formation of a worldview. As L. Pyrozhenko (2005) quite reasonably points out, defining the content of education and learning means providing a scientific and reasoned answer to the question of what subjects are studied and

професійного зростання та адаптації до динамічних змін.

Актуальність проблеми змісту освіти у вітчизняних бізнес-школах пов'язана, отже, з необхідністю екстраполювати накопичену у світі практику підготовки фахівців для сфери бізнесу в діяльність вітчизняних бізнес-шкіл, які мають відносно невеликий досвід діяльності у межах різноманітних освітніх моделей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема змісту освіти на різних освітніх ступенях розглядається у наукових працях І. Андрощук (2023) [1], С. Гончаренка (2002) [2], А. Дудинської та ін. (2023) [3], І. Драч та Є. Чернишової (2010) [4], В. Кизенка (2018) [5], В. Лугового (2016) [6], І. Примаченко (2023) [7], О. Хоменко (2015) [8] та ін.

Питання підготовки фахівців для сфери бізнесу стали об'єктом дослідження у публікаціях С. Алексєєвої (2021) [9], В. Бугас (2019) [10], А. Загородньої (2018) [11], В. Кременя (2019) [12], І. Романенко та Н. Крахмальнової (2023) [13], М. Солодкого, В. Яворської (2021) [14], Н. Черевичної та ін. (2022) [15] та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується стаття.** Водночас маємо констатувати нестачу наукових розвідок з проблеми розробки, трансформації та перспектив розвитку змісту освіти в діяльності вітчизняних бізнес-шкіл, чому й присвячена ця стаття.

**Мета статті** – з'ясувати особливості побудови змісту освіти у вітчизняних бізнес-школах на прикладах діяльності окремих бізнес-шкіл в університетах України.

**Виклад основного матеріалу.** Як свідчать класичні наукові дослідження в галузі педагогіки, зміст освіти – це сукупність знань, умінь, навичок і компетенцій, що засвоюються у процесі навчання з метою всебічного розвитку особистості та формування її світогляду. Як цілком аргументовано зазначає Л. Пироженко (2005), "визначити зміст освіти і навчання – це значить відповісти науково і аргументовано на питання про предмети, які вивчаються і як має бути

how the material for study should be selected [16: 103]. There are many definitions of the concept of educational content; it all depends on the criteria used to define this concept. Thus, T. Stepanova (2011) argues that educational content reflects accumulated social experience intended for assimilation by students in various fields of knowledge [17]. At the same time, we must note that in business education system the content of education has specific characteristics, which are determined, on the one hand, by the peculiarities of the field of training specialists and relevant educational programmes, and on the other hand, by a significant online segment in the organisation of the educational process in national and foreign business schools.

In recent years, the content of education in business schools is focused on global and European experience in the functioning of this model of education. Therefore, over the past decades, innovative educational components and training modules have appeared in the structure of business school educational programmes, which were previously difficult to implement due to staffing and information technology constraints.

Thus, for example, the German business school "SRH Fernhochschule" offers potential students an MBA programme called "Global MBA in Sustainable Development – Online", ensuring the results of this training with the help of educational modules and components as presented in Table 1.

відібраний матеріал для вивчення [16: 103]". Визначень поняття змісту освіти досить багато; все залежить від критерію, за яким окреслюється це поняття. Так, Т. Степанова (2011) стверджує, що зміст освіти є відображенням накопиченого суспільного досвіду, призначеного для засвоєння учнями / студентами в різних галузях знання [17]. Водночас маємо констатувати, що в системі бізнес-освіти зміст освіти має специфіку, що визначається, з одного боку, особливостями напряму підготовки фахівців і відповідних освітніх програм, а з іншого – значним он-лайн сегментом в організації навчального процесу у вітчизняних і зарубіжних бізнес-школах.

Зміст освіти у бізнес-школах в останні роки дедалі більше орієнтується на світовий та європейський досвід функціонування цієї моделі освіти. Тому в структурі освітніх програм бізнес-шкіл упродовж останніх десятиліть з'явилися інноваційні освітні компоненти й навчальні модулі, які раніше складно було реалізувати з огляду на кадрове та інформаційно-технологічне забезпечення. Так, наприклад, німецька бізнес-школа за програмами MBA "SRH Fernhochschule" пропонує потенційним студентам програму MBA "Global MBA в галузі сталого розвитку – онлайн", при чому забезпечує результат цього навчання за допомогою таких освітніх модулів і компонентів, як це представлено в таблиці 1.

Table 1

**Content of education by the MBA programme "Global MBA in Sustainable Development – Online" at the "SRH Fernhochschule" Business School (Germany), in credits per semester [18]**

Academic discipline/educational component	Number of ECTS credits	Status of the educational component
I semester (30 ECTS credits)		
Empirical research	6	Compulsory
Fundamentals of Sustainable Development	6	Compulsory
Sustainable Development Goals and Standards	6	Compulsory
Communication in Sustainable Development	6	Compulsory
Sustainable Development Goals and Standards	6	Compulsory
Communications in Sustainable Development	6	Compulsory
Change Management	6	Compulsory
II semester (30 ECTS credits)		

Data analysis	6	Compulsory
Environmental Dimensions of Sustainable Development	6	Compulsory
Social Sustainability	6	Compulsory
Economic Dimensions of Sustainable Development	6	Compulsory
Elective Module 1 (choice of 7 optional modules)	6	Elective
III semester (30 ECTS credits)		
Elective Module 2 (choice of 7 optional modules)	6	Elective
Master's Thesis	24	

[Source: prepared by the author]

Modern business education in Ukraine varies significantly in terms of its programmes, methods and teaching techniques. At the same time, it also has common characteristics that arise from the goals and objectives of business education, which are aligned with international standards and the demands of leading corporations and manufacturers of goods and services. In this regard, business education programmes in Ukraine primarily include theoretical and applied components. To a large extent, the content of business education is currently represented by *training courses*. These are mainly original works in the form of lectures, seminars or training sessions, which contain a corresponding number of training modules or business case studies. Such courses are aimed at entrepreneurs, managers and specialists in specific sectors of the economy who seek to increase their level of knowledge and improve their CVs.

Most often, the content of education in Ukrainian business schools is presented as a set of *modules*. For example, Lviv Business School offers its students more than 10 modules of the Executive MBA programme, aimed at developing a system of competencies for managing a modern enterprise. Experts with sufficient experience in running their own businesses are invited to teach in this programme. These modules are presented in Table 2.

Сучасна бізнес-освіта в Україні суттєво відрізняється своїми програмами, методами і методиками навчання. Водночас їй притаманні й спільні характеристики, що виникають з мети і завдань бізнес-освіти, узгодженої зі світовими стандартами й запитами провідних корпорацій і виробників товарів та послуг. У зв'язку з цим до програм навчання в системі бізнес-освіти в Україні, передовсім, входять теоретичний та прикладний блоки. Значною мірою зміст бізнес-освіти нині представляють *навчальні курси*. Це переважно авторські продукти у вигляді лекційних, семінарських чи тренінгових занять, які вміщують відповідну кількість тренувальних модулів чи кейсів бізнес-змісту. Такі курси орієнтовані на підприємців, менеджерів, фахівців в окремих галузях економіки, котрі прагнуть підвищити свій рівень знань і покращити резюме.

Найчастіше зміст освіти у бізнес-школах України представлений у сукупності певної кількості *модулів*. Так, Львівська школа бізнесу пропонує своїм студентам / слухачам більш як 10 модулів програми Executive MBA, спрямованих на формування системи компетенцій з управління сучасним підприємством. До викладання в цій програмі запрошуються експерти-практики з достатнім досвідом у веденні власного бізнесу. Ці модулі представлені нами у таблиці 2.

Table 2

**Educational modules in the structure of the Executive MBA programme at Lviv Business School (2024) and their approximate content [19]**

Module	Module name	Module content description
1.	Breakthrough strategy. BRIT-SYSTEM as a tool	The course aims to increase business efficiency through optimal team structuring. It examines the impact of human psychophysiology on business management processes; the main characteristics of human

	for business scaling	psychotypes; the content of job descriptions and their role in business processes; and effective structural and functional models of business structures.
2.	Strategic management	The course is based on the analysis, discussion and resolution of practical cases reflecting global and local social, political, technological and economic factors of business development. It is aimed at developing and successfully implementing business strategies for various types of business structures.
3.	Project management. Time management	The course aims to develop competencies of students in time management, goal setting, organisation and planning of business activities. It covers the planning and application of tools for the development and implementation of business projects.
4.	Emotional intelligence	On the basis of this course, students should develop a set of skills and abilities to manage their emotions and communicate constructively in a business management system. Practical cases of conflict resolution in a business environment are considered.
5.	Rhetoric and public speaking	The course is aimed at developing the rhetorical skills of business leaders, as well as their ability to prepare and deliver speeches. It includes the study of the rules of rhetoric and their creative application in the business sphere.
6.	Results-oriented thinking. Six types of thinking	During the course, students learn about various types of thinking and their role in business activities. The relationship between reproductive and creative thinking in business is considered, as well as the importance of intuition, critical thinking, and thoughtful personal organisation in business.
7.	Broad-minded strategy: an ecosystem approach	The course aims to help participants master the basics of the ecosystem approach in business structures and develop skills of co-creation and purposefulness in business and management. Issues of adaptation, sustainable development, and the ecological environment in business structures are also considered.
8.	The use of artificial intelligence in business	The course aims to teach students the basics of artificial intelligence and its potential applications in management and marketing. It also analyses the potential of artificial intelligence in financial planning and analysis, and ways to develop a roadmap for implementing AI tools in business structures.
9.	Investment management	The aim of this course is to provide students with the fundamentals of economic thinking aimed at optimising the management of an enterprise's investment policy and its investment activities. The course examines the possibilities of analysing and forecasting the development of the investment market, developing investment strategies, etc.
10.	Legal aspects of business. Intellectual property	During the course, participants will develop skills and abilities in the regulatory and organisational aspects of intellectual property. The course covers copyright issues in business, unfair competition, intellectual property rights in the digital environment, and more.

11.	Financial management	The course is aimed at developing skills in performing financial tasks and improving the financial condition of the company. It covers issues of strategic financial management, methods of risk management in business, financial reporting, etc.
12.	Process management	The course is focused on developing the skills and abilities of programme participants in defining the boundaries of business processes and areas of responsibility, analysing processes and transforming them for greater business efficiency, setting priorities and implementing initiatives, and skills for effective monitoring of business process efficiency.

[Source: edited by the author]

As shown in Table 2 above, the names of the courses at Lviv Business School represent mainly traditional educational content typical of modern economic specialties at Ukrainian universities. At the same time, it should be noted that MBA programmes provide for: a) studying some or all of the courses in English; b) applying teaching methods and technologies common to many foreign universities, which contribute to more effective development of professional competencies; c) the orientation of the content of training courses towards a set of knowledge, skills and abilities corresponding to the qualifications of a specialist certified under the MBA programme/standard.

There are quite a few **content innovations** among the author's training courses in the business education system in Ukraine. For example, the Volhynia Business School of the National University of Ostroh Academy offers author's training **courses** and **modules** (short intensive courses):

- Blockchainomics (S. Podiachev) – a training course dedicated to blockchain, in which not only humans or society, but also artificial intelligence should become the subject of economic relations.

- Chinese model of thinking in business (O. Maniuk), which explores the phenomena of thinking in terms of events and changes, Dao philosophy as a horizon of change in life and activity, and the principles and models of strategic thinking in the Chinese concept of entrepreneurship.

- Game theory course (M. Tkachenko, O. Hubanov) – which reveals the

Як свідчить представлена вище таблиця 2, назви навчальних курсів у Львівській школі бізнесу представляють переважно традиційний зміст освіти, характерний для сучасних економічних спеціальностей українських університетів. Водночас варто зауважити, що програми MBA передбачають: а) вивчення частини або повного переліку навчальних курсів англійською мовою; б) застосування притаманних багатьом зарубіжним університетам методів і технологій навчання, що сприяють більш ефективному розвитку професійних компетенцій; в) орієнтацію змісту навчальних курсів на сукупність знань, умінь і навичок, що відповідають кваліфікації фахівця, сертифікованого за програмою / стандартом MBA.

Досить багато **змістових інновацій** серед авторських навчальних курсів у системі бізнес-освіти в Україні. Так, наприклад, у Волинській бізнес-школі Національного університету "Острозька академія" пропонуються авторські навчальні **курси** та **модулі** (короткі інтенсивні курси):

- Блокчейномики (С. Под'ячев) – навчального курсу, присвяченого блокчейну, за якого суб'єктом економічних відносин має стати не лише людина чи суспільство, а й штучний інтелект;

- Китайської моделі мислення у бізнесі (О. Манюк), в межах якого розкриваються феномени мислення подіями та змінами, філософія Дао як обрій змін у житті й діяльності, принципи та моделі стратегічного

peculiarities of game-theoretical thinking in the business education system.

- Japanese business culture and ethics module (M. Takakhashi), which expands entrepreneurs' knowledge of the peculiarities of doing business in Japan [20].

Educational programmes in national business courses and schools are often divided into thematic **clusters**. A cluster is known as a special way of organizing educational content in the form of interconnected online pages, combining:

**1. Main page (Pillar Page)** – a comprehensive page that covers the general topic of educational content.

**2. Supporting pages (Cluster Content)** – a collection of individual articles or posts that detail knowledge on a topic covered by the discipline's curriculum.

**3. Internal links** – supporting paths/routes for content replenishment for a more in-depth study of the discipline.

The main advantages of thematic clusters include, first and foremost:

1) A clear signal about understanding the topic or problem for different search engines (so-called "thematic authority").

2) Better ranking of the site for keywords related to the topic being studied (improved SEO – Search Engine Optimisation).

3) Ease of searching for information using deductive models (from general to specific).

Some national business schools highlight the *axiological component* in the structure of their training courses. For example, the National University of Kyiv-Mohyla Academy Business School offers students a list of core *values* for each educational component. For example, the course "Strategic Thinking: From Idea to Implementation" (2025) aims to shape the following values:

1) understanding the focus of the system architect's attention;

2) ability to see the integrity and openness of the system (company, organization);

3) ability to form a leading idea for building a business strategy;

4) ability to see systematically the DNA of the system and its adaptive capabilities;

мислення в китайській концепції підприємництва.

- Курс ігротехніки (М. Ткаченко, О. Губанов) – який розкриває особливості ігротехнічного мислення у системі бізнес-освіти.

- Модуль японської ділової культури та етики (М. Такахаши), що розширює знання підприємців про особливості ведення бізнесу в Японії [20].

Програми навчання у вітчизняних бізнес-курсах і школах досить часто поділяються на тематичні **кластери**. Як відомо – кластер – це особливий спосіб організації змісту освіти у вигляді пов'язаних між собою онлайн сторінок, що об'єднує:

**1. Головну сторінку (Pillar Page)** – комплексну сторінку, яка висвітлює загальну тему освітнього контенту.

**2. Допоміжні сторінки (Cluster Content)** – сукупність окремих статей чи постів, які деталізують знання з теми, передбаченої навчальною програмою дисципліни.

**3. Внутрішні посилання** – допоміжні шляхи / маршрути поповнення контенту для більш глибокого вивчення навчальної дисципліни.

Серед основних переваг тематичних кластерів можна назвати, передовсім:

1) Чіткий сигнал про розуміння теми чи проблеми для різних пошукових систем (т.зв. "тематичний авторитет").

2) Краще ранжування сайту за ключовими словами, які пов'язані з темою, призначеною для вивчення (поліпшення SEO – Search Engine Optimization, тобто пошукової оптимізації).

3) Легкість у пошуку інформації з використанням дедуктивних моделей (від загального до конкретного)

Окремі вітчизняні бізнес-школи виділяють у структурі навчальних курсів *аксіологічний компонент*. Так, бізнес-школа Національного університету "Києво-Могилянська академія" пропонує студентам / слухачам перелік основних *цінностей* до кожної освітньої компоненти. Наприклад, курс "Стратегічне мислення: від ідеї до втілення" (2025 р.) спрямований на формування таких цінностей:

5) ability to attract external resources for the development of the business system;

6) awareness of the underlying logic of the development and transformation of business systems;

7) understanding the relationship between the mission of the business system and its operating model [21].

It should be noted that the content of the above values, despite their pronounced axiological nature, is closer to the content of the professional competencies of a graduate based on the results of studying this course. This conclusion can be drawn by analyzing the structure of this and other courses at the National University of Kyiv-Mohyla Academy Business School planned for 2025 [22], such as "Strategic Thinking: From Idea to Implementation", "Economic Thinking. New Paradigms", "Strategic Marketing for Top Managers", etc.

In general, based on our analysis of the curricula of national business schools, we can conclude that:

1. The content of business education in Ukraine has developed gradually, depending on the stage of development of business education structures and institutions.

2. The development of business education content depends entirely on the type and level of the curriculum offered to participants. These may include Executive MBA, Presidents' MBA, Mini MBA, Post MBA programmes, etc.

3. The content of business education is quite innovative and rarely includes academic disciplines traditionally associated with economic education in Ukraine. In our opinion, this indicates that business education is primarily designed for participants who have some experience in business and who mainly have an economics or other related education at the first (bachelor's) or second (master's) level.

4. The content of business education in Ukraine also depends on the wishes of foreign partners and stakeholders who can directly or indirectly influence it. In addition, the basis of business education content is determined by its standards, among which the MBA standard occupies a prominent place.

1) розуміння фокусу уваги архітектора системи;

2) вміння бачити цілісність та відкритість системи (компанії, організації);

3) уміння формувати провідну ідею для побудови стратегії бізнесу;

4) здатність до системного бачення ДНК системи та її адаптаційних можливостей;

5) вміння залучати зовнішні ресурси до розвитку бізнес-системи;

6) усвідомлення глибинної логіки розвитку та трансформації бізнес-систем;

7) розуміння співвідношення місії бізнес-системи та моделі її функціонування [21].

Зазначимо, що зміст наведених вище цінностей, попри виражений аксіологічний характер, більш близький до змісту професійних компетенцій випускника за результатами вивчення цього курсу. Такий висновок можна зробити, аналізуючи структуру цього та інших навчальних курсів у бізнес-школі НУ "Києво-Могилянська академія", передбачених на 2025 рік [22], як, наприклад, "Стратегічне мислення: від ідеї до втілення", "Економічне мислення. Нові парадигми", "Стратегічний маркетинг для топів" та ін.

Загалом, виходячи з проаналізованих нами програм навчання у вітчизняних бізнес-школах, можемо констатувати, що:

1. Зміст бізнес-освіти в Україні формувався поступово, залежно від етапу розвитку бізнес-освітніх структур та установ.

2. Розробка змісту бізнес-освіти цілком залежить від типу і рівня навчальної програми, запропонованої учасникам. Так, це можуть бути програми Executive MBA, Presidents' MBA, Mini MBA, Post MBA і т.п.

3. Зміст бізнес-освіти є досить інноваційним і зрідка вміщує традиційно притаманні економічній освіті України навчальні дисципліни. На нашу думку, це є свідченням того, що бізнес-освіта розрахована, передовсім, на учасників, що мають певний досвід бізнес-діяльності, які переважно мають економічну чи іншу суміжну освіту

**Conclusions and research perspectives.** Thus, we have analysed educational content in national business schools in the period 1991-2025. Based on the study of numerous scientific sources and materials on the activities of individual business schools in higher education institutions in Ukraine, it was found that there is a need to extrapolate the globally accumulated practice of training specialists for the business sector into the activities of domestic business schools, which have relatively little experience in various educational models.

Based on the analysis of the concept of «educational content», it was concluded that the educational content in Ukrainian business schools has specific characteristics, which are determined, on the one hand, by the peculiarities of the training of specialists and relevant educational programmes, and on the other hand, by a significant online segment in the organization of the educational process. It has been noted that the content characteristics of the educational process in business schools in recent years increasingly correlate with global and European experience. The features of the educational content of the MBA programme "Global MBA in Sustainable Development - Online" at the "SRH Fernhochschule" business school (Germany) are presented. The place and role of individual training courses, modules and clusters in the educational content in business schools have been analysed. The structure of content clusters (Pillar Page, Cluster Content and internal links) is clarified. Content innovations in business education are characterized using the example of the Volhynia Business School; the content of author courses at the National University of Kyiv-Mohyla Academy Business School is analysed. It was concluded that the development of business educational content depends on the type and level of the curriculum offered to participants (primarily the Executive MBA, Presidents' MBA, Mini MBA, and Post MBA programmes).

першого (бакалаврського) чи другого (магістерського) рівнів.

4. Зміст бізнес-освіти в Україні залежить також від побажань зарубіжних партнерів та стейкхолдерів, які можуть прямо чи опосередковано впливати на нього. Крім того, основа змісту бізнес-освіти визначається її стандартами, серед яких чільне місце займає стандарт MBA.

**Висновки та перспективи досліджень.** Отже, нами проаналізовано зміст освіти у вітчизняних бізнес-школах у період 1991-2025 рр. на підставі вивчення численних наукових джерел та матеріалів діяльності окремих бізнес-шкіл в закладах вищої освіти України констатовано, що існує необхідність екстраполювати накопичену у світі практику підготовки фахівців для сфери бізнесу в діяльність вітчизняних бізнес-шкіл, які мають відносно невеликий досвід діяльності у межах різноманітних освітніх моделей.

На підставі аналізу поняття "зміст освіти" сформульовано висновок, що зміст освіти в бізнес-школах України має специфіку, що визначається, з одного боку, особливостями напряму підготовки фахівців і відповідних освітніх програм, а з іншого – значним он-лайн сегментом в організації навчального процесу. Відзначено, що змістові характеристики освітнього процесу в бізнес-школах в останні роки дедалі більше корелюють зі світовим та європейським досвідом. Представлено особливості змісту освіти за програмою MBA "Global MBA в галузі сталого розвитку – онлайн" у бізнес-школі "SRH Fernhochschule" (Німеччина). Проаналізовано місце і роль окремих навчальних курсів, модулів і кластерів у змісті освіти в бізнес-школах. З'ясовано структуру змістових кластерів (Pillar Page, Cluster Content та внутрішні посилання). Схарактеризовано змістові інновації в бізнес-освіті на прикладі Волинської бізнес-школи; проаналізовано зміст авторських курсів у бізнес-школі НУ "Києво-Могилянська академія". Сформульовано висновок, що розробка змісту бізнес-освіти залежить від типу і рівня навчальної програми, запропонованої учасникам (передовсім,

The research perspectives are determined by the analysis of leading global business programmes in the activities of national business schools.

програми Executive MBA, Presidents' MBA, Mini MBA, Post MBA).

Перспектива подальших досліджень визначається аналізом провідних світових бізнес-програм у діяльності вітчизняних бізнес-шкіл.

#### REFERENCES (TRANSLATED & TRANSLITERATED)

1. Androshchuk, I. (2023). Suchasni tendentsii rozvytku osvity v Ukraini [Modern Trends in the Development of Education in Ukraine]. *Molod i rynek – Youth and the market*, № 1 (209), 17-21. DOI: 10.24919/2308-4634.2023.273124 [in Ukrainian].
2. Honcharenko, S.U. *Dydaktychna kontseptsiiia zmistu osvity [Didactic Concept of Educational Content]*. Retrieved from: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/711099/1/%D0%B2%D0%B8%D0%BD2002.pdf> [in Ukrainian].
3. Dudynska, A.T., Dudynskyi, T.T., Vakerych, M.M., & Soima, A.D. (2023). Evoliutsiia zmistu osvity u vyshchii shkoli Ukrainy v umovakh hlobalnykh vyklykiv sohodennia [Evolution of Higher Education Content in Ukraine under the Current Global Challenges]. *Akademichni vizii – Academic visions*, vyp. 19. DOI: 10.5281/zenodo.7920236 [in Ukrainian].
4. Drach, I.I., & Chernyshova, Ye.R. (2010). Osoblyvosti osvitnoi diialnosti u suchasni vyshchii shkoli [Specific Features of Educational Activities in Contemporary Higher Education]. *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitou – Theory and methodology of educational management*, № 3, 1-10 [in Ukrainian].
5. Kyzenko, V.I. (2018). *Variatyvnyi komponent zmistu osvity v osnovnii i starshii shkoli: teoriia i praktyka [The Variable Component of Educational Content in Basic and Upper Secondary School: Theory and Practice]*: monohrafiia. Kyiv: Vyd. Dim "Slovo", 405 [in Ukrainian].
6. Luhovyi, V.I. Vysoki pedahohichni tekhnolohii ta yikh determinatsiia zmistom osvity [Advanced Pedagogical Technologies and Their Determination by Educational Content]. *Mizhnarodnyi naukovi visnyk – International scientific journal*. Retrieved from: [https://dnpg.gov.ua/wp-content/uploads/2016/01/index\\_12\\_12.pdf](https://dnpg.gov.ua/wp-content/uploads/2016/01/index_12_12.pdf) [in Ukrainian].
7. Prymachenko, I. *Osvita maibutnoho – yaka vona? Chotyry trendy [Education of the Future – What Will It Be Like? Four Key Trends]*. Retrieved from: <https://nv.ua/ukr/opinion/osvita-majbutnogo-jaka-vona-chotiri-trendi-2418401.html> [in Ukrainian].
8. Khomenko, O.V. (2015). Zmist profesiino orioentovanoi inshomovnoi pidhotovky u vyshchii shkoli [Content of Professionally Oriented Foreign Language Training in Higher Education]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii – Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies*, № 7 (51), 180-191 [in Ukrainian].
9. Aliksieieva, S. (2021). Suchasni pidkhody do profesiinoi pidhotovky maibutnikh dyzaineriv v umovakh rozvytku kreatyvnykh industrii [Modern Approaches to the Professional Training of Future Designers in the Context of Creative Industries Development]. *New impetus for the advancement of pedagogical and psychological sciences in Ukraine and EU countries: research matters*. Riga: "Baltija Publishing", 1-16. DOI: 10.30525/978-9934-26-032-2-1 [in Ukrainian].
10. Buhas, V., & Buhas, V. (2019). Vzaiemodiia biznesu iz zakladamy vyshchoi osvity [Interaction between Business and Higher Education Institutions]. *Problemy intehratsii osvity, nauky ta biznesu v umovakh hlobalizatsii – Problems of integration of education, science and business in the context of globalization*, vyp. 4, 43-45 [in Ukrainian].
11. Zahorodnia, A.A. (2018). *Profesiina pidhotovka fakhivtsiv ekonomichnoi haluzi u zakladakh vyshchoi osvity Respubliky Polshchi ta Ukrainy [Professional Training of Specialists in the Economic Sector in Higher Education Institutions of the Republic of Poland and Ukraine]*: monohrafiia. Kyiv: VP Edelveis, 392 [in Ukrainian].

12. Kremen, V.M. (2019). Praktyka vzaiemodii mizh zakladamy vyshchoi osvity ta biznesom i orhanamy vlady v konteksti pidhotovky maibutnikh fakhivtsiv z finansiv [Practices of Interaction between Higher Education Institutions, Business, and Government Bodies in the Context of Training Future Finance Specialists]. *Problemy intehratsii osvity, nauky ta biznesu v umovakh hlobalizatsii – Problems of integration of education, science and business in the context of globalization*, vyp. 71, 123-124 [in Ukrainian].
13. Romanenko, I.A., & Krakhmalova, N.A. *Vplyv yakosti pidhotovky fakhivtsiv v vuzakh na rozvytok pidpryiemnytstva [The Impact of the Quality of Higher Education on Entrepreneurship Development]*. Retrieved from: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/25902/1/PIONBUG\\_2023\\_P157-159.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/25902/1/PIONBUG_2023_P157-159.pdf) [in Ukrainian].
14. Solodkyi, M., & Yavorska, V. (2021). Osoblyvosti pidhotovky fakhivtsiv z pidpryiemnytstva, torhveli ta birzhovoi diialnosti [Specific Features of Training Specialists in Entrepreneurship, Trade, and Exchange Activities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vyp. 29. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/29> [in Ukrainian].
15. Cherevychna, N., Hapontseva, O., & Frolova, T. (2022). Suchasni realii ta perspektyvy pidhotovky fakhivtsiv u sferi torhivli ta pidpryiemnytstva [Current Realities and Prospects of Training Specialists in the Field of Trade and Entrepreneurship]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika – Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*, № 12, 71-75 [in Ukrainian].
16. Pyrozhenko, L.V. (2005). Do rozvytku teorii zmistu osvity u vitchyzniani pedahohichnii dumtsi XX st. [On the Development of the Theory of Educational Content in Ukrainian Pedagogical Thought of the 20th Century]. *Pedahohichni nauky – Pedagogical sciences*, vyp. 40, 103-110 [in Ukrainian].
17. Stepanova, T.M. (2011). *Transformatsii zmistu peredshkilnoi osvity v istorii rozvytku vitchyzniano doshkilnoi pedahohiky; metodolohiia, teoriia, praktyka (kinets XIX-XX stolittia) [Transformations of Preschool Education Content in the History of Ukrainian Preschool Pedagogy: Methodology, Theory, and Practice (Late 19th-20th Century)]*: monohrafiia. Kyiv: Vydavnychi Dim "Slovo", 424 [in Ukrainian].
18. *Neben dem Beruf ein MBA Fernstudium*. Retrieved from: <https://www.mobile-university.de/mba-fernstudium/> [in German].
19. *Key Executive MBA*. Retrieved from: <https://lvbs.com.ua/masters-programs/key-executive-mba> [in English].
20. *Volynska biznes-shkola [Volyn Business School]*. Retrieved from: <https://vbs.oa.edu.ua/uk/programs/> [in Ukrainian].
21. *Stratehichne myslennia: vid idei do vtilennia [Strategic Thinking: From Idea to Implementation]*. Retrieved from: <https://kmbs.ua/ua/edp/strategy/strategichne-mislennya-strategichna-ideya-v-biznesi> [in Ukrainian].
22. *Prohramy upravlinskoho rozvytku [Management Development Programs]*. Retrieved from: <https://kmbs.ua/ua/edp/strategy/strategichne-mislennya-strategichna-ideya-v-biznesi> [in Ukrainian].

Received: October 20, 2025  
Accepted: November 17, 2025