

Оксана Захарова

ТРЕТЯ МІСІЯ УНІВЕРСИТЕТУ

В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

О.В. Захарова

**ТРЕТЯ МІСІЯ УНІВЕРСИТЕТУ
В УМОВАХ ВІЙНИ
ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ**

Монографія

«Пономаренко»
Черкаси-2026

УДК 378.014.5:316.42]"364/366"(02)

JEL: I21, O15, D60

З 38

Автор:

Захарова О.В., доктор економічних наук, професор

Рецензенти:

Ведерніков М.Д., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету.

Дороніна О.А., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Шкода Т.Н., доктор економічних наук, професор, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана.

*Рекомендовано до друку вченою радою
Черкаського державного технологічного університету
Протокол №11 від 16 березня 2026 р.*

Захарова О.В.

З 38 Третя місія університету в умовах війни та повоєнної відбудови: монографія / Черкаський державний технологічний університет. – Черкаси: Видавець Пономаренко Р.В., 2026. 280 с.

ISBN 978-617-8179-05-2

Монографію присвячено дослідженню трансформації системи вищої освіти України в умовах економічних криз, війни та післявоєнного відновлення країни. Проаналізовано вплив воєнних подій на функціонування університетів, проблеми вимушеного переміщення закладів вищої освіти та втрати їхнього освітньо-наукового потенціалу. Особливу увагу приділено ролі університетів у розв'язанні актуальних соціальних і економічних проблем суспільства, формуванню людського капіталу та підготовці фахівців для інноваційного розвитку економіки. Розглянуто сучасні підходи до реалізації третьої місії університетів, взаємодії з бізнесом і стейкхолдерами, а також використання новітніх освітніх технологій.

Видання адресоване науковцям, викладачам, здобувачам вищої освіти, управлінцям у сфері освіти, аспірантам і всім, кого турбує доля української вищої освіти та майбутнє України.

ISBN 978-617-8179-05-2

УДК 378.014.5:316.42]"364/366"(02)

© О.В. Захарова, 2026

Oksana ZAKHAROVA

Monograph

**THE THIRD MISSION OF THE UNIVERSITY IN WARTIME
AND POST-WAR RECONSTRUCTION**

The monograph examines the role of universities in Ukraine's contemporary socio-economic transformations amid prolonged crises, particularly the war and post-war reconstruction. The work examines the specific features of the functioning of higher education institutions amid economic instability, wartime challenges, and forced relocation. Particular attention is paid to analysing the impact of war on the higher education system, the transformation of its institutional mechanisms, and universities' ability to adapt to new conditions.

The first chapter of the monograph examines the war economy and its impact on the activities of higher education institutions in Ukraine. A prolonged period of crisis-related challenges affecting universities' operations, human resources, and scientific activities is analysed. Considerable attention is devoted to the problems of the forced relocation of universities, the loss of educational and scientific potential, and the managerial decisions that determined the further development of displaced institutions. The resilience of Ukrainian universities and their ability to maintain educational and research activities under extremely difficult conditions are also examined.

The second chapter focuses on universities' role in addressing pressing social problems. The monograph analyses population ageing and its impact on economic development and the education system. The potential of the third-age population as a valuable social resource and the opportunities for their involvement in educational processes are examined. Special attention is given to lifelong learning as a driver of a knowledge-based economy. The social responsibility of universities is also considered through the example of training management specialists and developing key future skills.

The third chapter examines universities' role in addressing society's economic challenges and driving economic innovation. The importance of cooperation between universities and businesses in developing educational potential for innovative development is demonstrated. The capacity of Ukraine's higher education system to meet the human resource needs of strategic economic sectors, particularly renewable energy and IT, is analysed. Special attention is paid to developing the key competencies of future specialists who will contribute to the country's economic recovery. The transformation of training programs for future managers to align with the new labour market requirements is also considered.

The fourth chapter of the monograph is devoted to the study of practical vectors for the implementation of the third mission of universities. The role of higher education in reviving the economy and strengthening Ukraine's security in the post-war period is analysed. The significance of attracting talent, developing internal motivation for creativity, and maintaining academic integrity is examined. Particular attention is paid to the role of stakeholders in ensuring the quality of higher education services and implementing the concept of Education 4.0. The potential of gamification to increase students' motivation to master their chosen profession is also explored. The chapter concludes with an analysis of an alternative French approach to organising the educational process, grounded in professionalisation.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	6
Розділ 1 ВПЛИВ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ ТА ВІЙНИ НА ФУНКЦІОНУ-	
ВАННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ.....	8
1.1 Економіка війни. Вплив війни на вищу освіту.....	8
1.2 Дванадцять років випробувань на міцність. Витримаємо!.....	17
1.3 Тричі переміщений університет. Помилкові рішення та незворотні втрати освітньо-наукового потенціалу.....	24
1.4 Резильєнтність українських переміщених університетів.....	40
Розділ 2 РОЛЬ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ У РОЗВ'ЯЗАННІ	
СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ СУСПІЛЬСТВА.....	46
2.1 Демографічне старіння населення: наслідки й перспективи для економіки та освіти України.....	46
2.2 Потенціал людини третього віку для суспільства або освіта дорослих....	54
2.3 Освіта протягом життя як чинник формування економіки знань в країні.....	65
2.4 Соціальна відповідальність вищої освіти (на прикладі підготовки фахівців з менеджменту).....	86
2.5 Ключові навички майбутнього як основа відновлення та сталого розвитку економіки України в повоєнний період.....	98
Розділ 3 РОЛЬ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ У РОЗВ'ЯЗАННІ	
ЕКОНОМІЧНИХ ПРОБЛЕМ СУСПІЛЬСТВА.....	112
3.1 Співпраця університету з бізнесом у процесі формування освітнього потенціалу інноваційного розвитку.....	112
3.2 Спроможність системи вищої освіти України забезпечити кадрові потреби національної відновлювальної енергетики.....	131
3.3 Потенціал вищої освіти в Україні щодо підготовки конкурентоздатних ІТ-фахівців для повоєнного відновлення економіки країни.....	147
3.4 Формування ключових компетентностей ІТ-фахівців як умова активізації процесів відновлення економіки України.....	166
3.5 Зміна орієнтирів у програмах підготовки майбутніх менеджерів як умова насичення ринку праці управлінцями нової генерації.....	186

Розділ 4 ВЕКТОРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТРЕТЬОЇ МІСІЇ УНІВЕРСИТЕТУ ЗАДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИСКОРЕНИХ ТЕМПІВ ВІДРОДЖЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	201
4.1 Роль вищої освіти у відродженні економіки та підвищенні безпеки України в повоєнний період.....	201
4.2 Залучення талантів і внутрішня мотивація до творчості як інструменти дотримання доброчесності в освіті.....	210
4.3 Участь стейкхолдерів у забезпеченні якості послуг вищої освіти та втіленні в життя в країні концепції «Освіта 4.0».....	218
4.4 Потенціал гейміфікації у підвищенні рівня мотивації здобувачів освіти до якісного опанування обраного фаху та професійного розвитку.....	227
4.5 Організація освітнього процесу на засадах професіоналізації (альтернативний французький підхід).....	238
ПІСЛЯМОВА.....	254
ЛІТЕРАТУРА.....	255
ДОДАТКИ.....	275

ПЕРЕДМОВА

Ми тут, щоб зробити свій внесок у цей світ.

А інакше навіщо ми тут?

Стів Джобс

Підходячи до важливого вікового рубіжа в житті людини, природно виникає потреба у систематизації нагромадженого досвіду в професії, підведенні певних проміжних підсумків. Проблематика освіти виникла в житті авторки не випадково, а з моменту призначення на посаду завідувачки кафедри як намагання знайти важелі впливу на ситуацію, що стрімко змінювалася під впливом зовнішніх обставин та внутрішніх трансформацій у системі вищої освіти. Саме в цей період професійна діяльність авторки вийшла за межі традиційного викладацького та наукового досвіду і була безпосередньо пов'язана з вирішенням складних управлінських, організаційних і людських викликів. Подальші події, пов'язані з вимушеним переміщенням університету, необхідністю відновлення діяльності кафедри на підконтрольній Україні території, а згодом і роботою в новому університетському середовищі, ще більше загострили потребу в пошуку ефективних рішень, необхідних для виживання.

У складних умовах багато управлінських рішень доводиться приймати в ситуації невизначеності, обмежених ресурсів та постійних змін, що вимагає не лише практичного досвіду, а й глибшого теоретичного осмислення процесів, які відбуваються у сфері вищої освіти. Саме тому пошук відповідей на практичні питання організації освітнього процесу, збереження кадрового потенціалу, підтримки професійної мотивації викладачів та забезпечення розвитку кафедри поступово переріс у системну наукову роботу.

Таким чином, тематика цієї монографії не є результатом формального наукового інтересу чи наслідування сучасних академічних трендів. Вона сформувалася як наслідок багаторічного особистого професійного досвіду, пережитих викликів та постійного прагнення знайти дієві інструменти розвитку університету та збереження потенціалу окремої особистості в його стінах в досить складних суспільних умовах. Багато порушених у роботі питань виникли з реальних управлінських ситуацій, з якими авторці довелося стикатися впродовж останніх п'ятнадцяти років. Саме тому значна частина висновків і запропонованих підходів спирається не стільки на теоретичний аналіз, скільки на практичний досвід функціонування університетської спільноти в умовах глибоких трансформацій.

Отже, монографію присвячено дослідженню соціальної ролі або третьої місії університетів у сучасних соціально-економічних трансформаціях України в умовах тривалих кризових явищ, зокрема війни та післявоєнної відбудови. Академічно концепція третьої місії університету охоплює активну взаємодію університетів із суспільством, бізнесом і державою з метою вирішення актуальних соціально-економічних проблем та реалізується через трансфер знань і технологій, розвиток інноваційного підприємництва, участь університетів у регіональних програмах розвитку та формування людського капіталу нового типу, здатного забезпечити інноваційну перебудову економіки країни. З огляду на це, в роботі розглядаються особливості реалізації третьої місії університетів України в умовах економічної нестабільності, воєнних викликів та вимушеного переміщення. Особливу увагу

приділено аналізу впливу війни на систему вищої освіти, трансформації її інституційних механізмів та здатності університетів не лише адаптуватися до нових умов, а й виступати активними агентами соціально-економічних змін в суспільстві, ініціюючи інноваційні процеси та сприяючи відновленню національної економіки.

У першому розділі монографії досліджено економіку війни та її вплив на діяльність закладів вищої освіти в Україні. Проаналізовано багаторічний період кризових випробувань, що вплинули на функціонування університетів, їх кадровий потенціал та наукову діяльність. Значну увагу приділено проблемам вимушеного переміщення університетів, втратам освітньо-наукового потенціалу та управлінським рішенням, що визначали подальшу долю переміщених закладів. Окремо розглянуто феномен резильєнтності українських університетів та їх здатність зберігати освітню та наукову діяльність у складних умовах.

Другий розділ присвячено ролі університетів у розв'язанні актуальних соціальних проблем суспільства. В монографії досліджено демографічне старіння населення та його вплив на економічний розвиток і систему освіти. Проаналізовано потенціал людей третього віку як важливого соціального ресурсу та можливості їх залучення до освітніх процесів. Значну увагу приділено концепції освіти протягом життя як чиннику формування економіки знань. Також розглянуто питання соціальної відповідальності університетів на прикладі підготовки фахівців з менеджменту та формування ключових навичок майбутнього.

У третьому розділі досліджено роль університетів у вирішенні економічних проблем суспільства та забезпеченні інноваційного розвитку економіки. Розкрито значення співпраці університетів з бізнесом у формуванні освітнього потенціалу інноваційного розвитку. Проаналізовано можливості системи вищої освіти України щодо забезпечення кадрових потреб стратегічних галузей економіки, зокрема відновлювальної енергетики та ІТ-сектору. Особливу увагу приділено формуванню ключових компетентностей майбутніх фахівців, що сприятимуть економічному відновленню країни. Розглянуто трансформацію програм підготовки менеджерів відповідно до нових вимог ринку праці.

Четвертий розділ монографії присвячено дослідженню практичних векторів реалізації третьої місії університетів. Проаналізовано роль вищої освіти у відродженні економіки та підвищенні безпеки України у повоєнний період. Розглянуто значення залучення талантів, формування внутрішньої мотивації до творчості та дотримання академічної доброчесності. Окрему увагу приділено ролі стейкхолдерів у забезпеченні якості освітніх послуг та впровадженні концепції «Освіта 4.0». Також досліджено потенціал гейміфікації як інструменту підвищення мотивації здобувачів освіти. Завершується розділ аналізом альтернативного французького підходу до організації освітнього процесу на засадах професіоналізації.

Під час підготовки монографії використано наукові праці авторки, опубліковані впродовж 2016-2025 рр. у різних виданнях [47-85; 291-300]. Із публікацій, виконаних у співавторстві, до роботи включено лише ті наукові результати та положення, що є особистим доробком авторки.

Розділ 1

ВПЛИВ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ ТА ВІЙНИ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

1.1 Економіка війни. Вплив війни на вищу освіту

В основі успішного функціонування економіки країни як в оперативному, так і в стратегічному періодах лежить лише один фактор – **якість освіти населення**. І цю тезу можна спростовувати багато разів, казати і доводити, що гроші та інвестиції або природно-кліматичні та політичні фактори є більш дієвими, проте істина від цих слів не зміниться. **Лише в тому регіоні та країні завжди буде високо розвиненою та інноваційною економіка, де спостерігається високий рівень якості освіти – від шкільної і до вищої.** Забезпечення молоді конкурентоспроможними знаннями, виховання соціально відповідальної поведінки, розвиток підприємницьких навичок у молодого покоління та озброєння конкретними інструментами економічної дії є мабуть головною умовою активізації й масштабування малого бізнесу на території, а отже і фактором відкриття нових робочих місць, скорочення таких негативних явищ в економіці країни як безробіття, міграція працездатного та перспективного населення за межі країни, низький рівень доходів та незадовільна якість життя населення. У цьому контексті особлива роль належить **університетам** як інституціям, що не лише *передають знання*, а й *формують економічне мислення, інноваційну культуру та підприємницьку ініціативу молоді*. Виконуючи свою **соціальну місію**, університети стають *каталізаторами розвитку регіональних економік, центрами підтримки малого бізнесу, стартап-руху та професійної самореалізації населення*. Отже, можемо констатувати, що в основі розвитку економіки країни завжди лежить **якісна освіта**, формування та підтримка якої має стати однією з пріоритетних складових державної політики та підтримки не завтра, а вже сьогодні, щоб не втратити цінний час.

У сучасному турбулентному стані світової економіки особливого значення набуває питання *інституційної спроможності* закладу вищої освіти (далі – ЗВО) забезпечувати якість виконання всіх своїх **трьох місій (освітньої, наукової та соціальної)** навіть в умовах *глибоких суспільних потрясінь*. Адже реальні виклики для системи освіти проявляються не лише в теоретичних дискусіях про її пріоритетність, а й у здатності університетів **ефективно функціонувати в кризових умовах**, тим самим створюючи міцне підґрунтя для виживання країни в складні часи та відновлення всіх її сфер життєдіяльності в період відродження, який обов'язково наступить після кризи.

Протягом всього періоду незалежності **вища освіта України** перебувала у перманентних трансформаційних змінах, які поступово сформували її остаточний сучасний вигляд. Суттєвий вплив на розвиток сучасної вищої освіти на різних етапах здійснювали *історичні, соціокультурні, технологічні, економічні, демографічні, ринкові, інноваційні та політичні процеси*, що в той чи інший момент відбувалися й домінували в країні [60; 163; 218; 276]. При цьому дія одних чинників в різні часи сприяла *позитивним і перспективним* тенденціям розвитку вищої освіти, а дія інших призводила до *скорочення* її кількісних та якісних характеристик. Проте останні *дванадцять років* виявилися для **української системи вищої освіти** часом **випробування** на *стійкість, адаптивність, резильєнтність та управлінську зрілість* через військовий напад сусідньої агресивної країни.

В 2014 р. через анексію АР Крим та окупацію частини Донецької та Луганської областей *вища освіта країни* зіткнулася з необхідністю пошуку механізмів *тимчасової евакуації ЗВО* з цих регіонів на підконтрольну Україні територію. Тобто, починаючи з 2014 р., внаслідок розгортання в Україні суспільно-політичного та військового конфлікту, в науково-освітньому просторі виникло нове для країни явище – **вимушене переміщення ЗВО, наукових установ, науково-педагогічних й наукових працівників** до інших міст і регіонів країни. *Готових рішень, як це робити, не мали ані на рівні міністерства, ані на рівні управління університетами*, так як останні прецеденти вимушеної евакуації закладів освіти відбулися ще в 1941-1942 рр., тобто понад сімдесят років тому [181]. В результаті весь процес переміщення ЗВО відбувався виключно на **ентузіазмі кадрового складу**, який прийняв рішення про евакуацію. Саме від цих **патріотів країни та української освіти** значною мірою залежали *темпи та якість відновлення освітнього процесу на новому місці*.

Університетські колективи були змушені одночасно вирішувати питання логістики, пошуку приміщень, відновлення документації та збереження контингенту здобувачів вищої освіти [105]. Брак нормативно-правових механізмів і фінансової підтримки ускладнював процес адаптації та вимагав оперативних управлінських рішень у режимі постійної невизначеності та психоемоційного тиску. Проте саме завдяки внутрішній згуртованості, професійній відповідальності та стратегічному баченню **викладацьких команд** окремим університетам вдалося не лише відновити діяльність, а й закласти підґрунтя для подальшого розвитку.

Ситуація погіршувалася ще й тим, що на момент переміщення частину науково-освітнього потенціалу ЗВО було *втрачено* через **залишення** певного числа працівників науково-педагогічного складу на непідконтрольних Україні територіях Донецької і Луганської областей та АР Крим через їх окупацію або анексію рф та **виїзд** освітян і науковців за межі країни на тимчасове або постійне місце проживання, кардинальну **зміну** виду діяльності освітян.



Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України №595 від 07.11.2014 р. «Деякі питання фінансування бюджетних установ, здійснення соціальних виплат населенню та надання фінансової підтримки окремим підприємствам і організаціям Донецької та Луганської областей, а також інших платежів з рахунків, відкритих в органах Казначейства», профільні міністерства були зобов'язані до 01.12.2014 р. **перемістити бюджетні установи в населені пункти, на території яких органи державної влади здійснюють свої повноваження в повному обсязі** [147]. В результаті у грудні 2014 р. вісімнадцять ЗВО Донецької та Луганської областей почали складний процес переміщення на територію, що контролювалася українською владою. На той момент мова йшла про необхідність переміщення *трьох з половиною тисяч науково-педагогічних працівників та майже сорока тисяч здобувачів*. На жаль, не всі з цих осіб прийняли рішення про переміщення.

Перед кожним таким ЗВО постали проблеми фізичного переміщення *потужностей (чого жодному університету не вдалося здійснити), персоналу, здобувачів освіти та швидкої організації освітнього процесу на новому місці*. Кожен заклад освіти зіткнувся з великою кількістю часто непередбачуваних труднощів і проблем (кадровий склад, оплата праці і виплата стипендій, забезпечення відповідними приміщеннями для здійснення освітнього процесу та проживання здобувачів освіти і

	викладачів, матеріально-технічне, методичне і організаційне забезпечення освітнього процесу, відповідність ліцензійним та акредитаційним вимогам тощо), від успішного розв'язання яких залежала подальша доля та перспективи виживання переміщених університетів. На жаль, не всі з них вижили. Перша хвиля переміщення ЗВО відбувалася в надзорних умовах для викладацького складу (порівняно з наступними хвилями, викликаними повномасштабним вторгненням РФ), що і стало основною причиною втрати переважної більшості освітньо-наукового потенціалу переміщеними в 2014 р. університетами: викладачі мали бути фізично присутніми в університеті та вести заняття виключно в офлайн режимі навіть при відсутності умов для цього (через перебування за межами країни, при тривалому перебуванні в інших містах України або на окупованих територіях – звільнення); надмірне навантаження на завідувачів випускових кафедр під час організації освітнього процесу на новому місці – вони мали робити самостійно все без допомоги адміністрації та викладачів, яких було мало (виключенням були лише університети, в яких процес переміщення очолював діючий ректор або було обрано нового ректора зі складу переміщених викладачів) – від збереження студентських груп, проведення занять за більшістю дисциплін та пошуку викладачів і до складання розкладів занять та підбору аудиторій при адміністративно прийнятному керівництвом деяких ЗВО рішенні скорочення навантаження всім викладачам на півроку незалежно від фактичного рівня навантаження та без жодної фінансової компенсації; неприйняття та осудження місцевим населенням переселених осіб, що породжувало складності з комунікаціями, орендою житла, пошуком абітурієнтів і проведенням вступних кампаній тощо.
---	--

Рішення про зміну місця проживання навіть для однієї людини або родини за нормальних умов є досить складним із морально-психологічної, фізичної, організаційної, економічної та матеріальної точок зору. Воно довго виношується, обговорюється, планується і лише потім зважено реалізовується на практиці. При цьому необхідно в нетривалий час знайти гідне житло, працевлаштуватися, розв'язати побутові проблеми, відновити соціальний захист, набути нові контакти тощо. Якщо ж усе це необхідно робити раптово й вимушено через загрозу втрати життя і майна, то напруженість моменту зростає в рази, і людина зосереджується виключно на збереженні свого життя та життя своїх рідних.

Переміщення ЗВО, навіть тимчасове (як здавалося в грудні 2014 р.), є значно більш складним процесом, оскільки пов'язане з необхідністю одночасного й швидкого переведення викладацького складу, здобувачів освіти і всього необхідного для подальшої роботи майна на підконтрольну Україні територію. При цьому виникала необхідність у паралельному забезпеченні двох процесів – по-перше, організація безпосередньої процедури евакуації університету, а по-друге, швидке відновлення освітнього процесу на новому місці. Ускладнювалася ситуація ще й тим, що реалізовувати на практиці ці процеси довелося у переважній більшості переміщених університетів новій адміністрації, яку тимчасово було призначено МОН України.

Стосовно людської складової, остаточне рішення про виїзд з окупованої території самостійно приймали і викладачі, і здобувачі освіти, керуючись власними

переконаннями, родинними обставинами та фінансовим станом. З *матеріальною складовою* виникли значно більші проблеми, тому що переміщені ЗВО втратили майже все: приміщення, архів і поточну документацію, фонди бібліотек, комп'ютерні класи, обладнання та основні фонди, унікальне лабораторне устаткування тощо, що залишилися на місці базування університету [81]. Основними причинами такої втрати були: відсутність рішучих дій та конкретних ефективних управлінських рішень щодо організованого переміщення з боку державних органів влади та нового керівництва переміщених університетів, захоплення будівель бойовиками, протидія з боку професорсько-викладацького та адміністративного персоналу, що залишився на тимчасово окупованій території. В результаті викладачі та персонал переміщених університетів, що прийняли рішення про евакуацію, переїхали до нових міст лише з трудовою книжкою та власною особовою справою.

На момент запровадження у 2014 р. на державному рівні *антитерористичної операції* нормативно-правові акти у сфері регулювання діяльності ЗВО в Україні не були адаптованими до реальної ситуації, що сталася на сході країни [32]. Жодним діючим документом не було передбачено механізму розв'язання більшості проблем, із якими стикнулися переміщені ЗВО. Лише через два роки з моменту переміщення, 03.11.2016 р., Верховною Радою України було прийнято та 25.11.2016 р. Президентом підписано Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо діяльності вищих навчальних закладів, наукових установ, які були переміщені з тимчасово окупованої території та з населених пунктів, на території яких органи державної влади тимчасово не здійснюють свої повноваження» [44]. Дія Закону поширювалася на значне коло питань, проте регулювала не всі проблеми в діяльності переміщеного ЗВО.

Детальне вивчення досвіду перших трьох років функціонування переміщених ЗВО в Україні дозволило сформулювати низку *проблем* різного рівня [15; 81]:

- відсутність нормативної регламентації взаємовідносин переміщених ЗВО з обласними державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування місць розташування та постійної дислокації;

- неможливість встановлення факту навчання та перебування у трудових відносинах заявника з університетом за всі роки існування ЗВО до моменту переміщення через відсутність доступу до архівних документів; неможливість видачі дублікатів документів про освіту;

- складність отримання житлових субсидій для працівників університету (внутрішньо переміщених осіб) та узагальнений підхід у питаннях оплати гуртожитків за умови їх наявності;

- неможливість реалізації права викладачів та студентів на житло в контексті Закону України «Про житловий фонд соціального призначення»;

- складність відновлення матеріально-технічної бази переміщених ЗВО, необхідність спрощення процедури передачі на баланс (оренда, господарське відання, оперативне управління) основних засобів для організації належного освітнього процесу;

- недосконалість процедур проведення вступних кампаній для абітурієнтів, які залишилися на тимчасово окупованих територіях;

- обмеженість можливостей отримання додаткового заробітку для здобувачів вищої освіти переміщених ЗВО, який був потрібним для погашення не лише витрат на навчання, а й на забезпечення гідних умов життя на новій території;

висока психологічна напруженість та стресовий стан у студентському середовищі та серед викладацького складу через розуміння відсутності перспектив повернення найближчим часом до власних осель, рідних, що залишилися на окупованих територіях і не бачення власного майбутнього;

складність дотримання ЗВО нормативів навантаження за різних причин;
правові колізії існування переміщених ЗВО та ін.

Розв'язання більшості з наявних проблем вимагало створення відповідної законодавчої бази, яка і досі в Україні є відсутньою або недосконалою, що не дозволяє успішно розв'язати проблеми функціонування *переміщених у першу хвилю закладів освіти* та того викладацького складу, який тримає їх «на плаву». Наявність такої бази та систематизація досвіду виживання переміщених університетів мали б стати міцним фундаментом для організації *другої хвилі переміщення ЗВО*, яка, на жаль, відбулася вже через вісім років.

Відоме українське народне прислів'я «не було б щастя, та нещастя допомогло» виручило і цього разу. 2020 р. та пандемія COVID-19 принесли новий виклик для вищої освіти країни – гостро постало питання *«чи здатен заклад освіти не лише швидко перейти на дистанційну форму навчання, але й не втратити при цьому якості освітніх послуг?»* [11]. До того ж з'ясувалося, що психологічне навантаження на викладача при онлайн-навчанні зросло у рази і потрібно було одночасно шукати ефективні методи психологічного розвантаження, щоб запобігти завчасного професійного вигорання професорсько-викладацького складу. Університети також мали трансформувати і власні напрацьовані підходи до профорієнтації абітурієнтів, що виявилось досить складно реалізувати на практиці за умов карантину. Проте вища освіта країни, завдяки зусиллям науково-педагогічного персоналу, вистояла і одночасно отримала *«щеплення» від майбутніх загроз різного роду, що і допомогло з суттєво меншими кадровими втратами (звільненнями) пережити другу хвилю переміщення ЗВО*.

З моменту повномасштабного вторгнення військ агресора в Україну, тобто починаючи з 24 лютого 2022 р., відбулися такі непоправні явища, як *масштабні руйнування закладів освіти по всій країні, втрата життя викладачів та учнів і здобувачів освіти, масові переміщення дійсних та потенційних учасників освітнього процесу на більш безпечні українські території та за межі країни*. Відбулася друга хвиля евакуації університетів, коли до вже переміщених ЗВО додалися заклади освіти з нових окупованих територій Донецької, Луганської, Запорізької та Херсонської областей. Причому деякі раніше переміщені університети вимушені були знову змінювати власну локацію через наближення лінії фронту. Ці процеси суттєво ускладнили організацію освітнього процесу та поставили під загрозу збереження кадрового й наукового потенціалу університетів. Університети були змушені екстрено переходити на дистанційні або змішані формати навчання, одночасно вирішуючи питання безпеки працівників і здобувачів освіти. Повторна релокація окремих закладів призвела до додаткових фінансових, організаційних та психологічних навантажень на трудові колективи. Водночас ці надзвичайно складні умови стали черговим випробуванням на інституційну стійкість української системи вищої освіти та її здатність більш-менш успішно функціонувати навіть в умовах повномасштабної війни [208].

За таких обставин питання фізичного збереження інфраструктури переміщених університетів (що було актуальним у першу хвилю переміщення ЗВО) поступово трансформувалося у стратегічну проблему збереження людського капіталу системи

освіти [5]. Адже навіть відновлені будівлі та матеріальні ресурси не зможуть забезпечити якісний розвиток без висококваліфікованих науковців і педагогів. Через це в освітньому просторі країни виникла необхідність у докладанні зусиль щодо припинення та запобігання надалі тенденціям *втрати науково-освітнього потенціалу та міграції прогресивної частини освітян і науковців* за межі України, що сьогодні, на жаль, відбувається досить інтенсивно та суттєво обмежує можливості реалізації інноваційного сценарію розвитку країни в повоєнний період [53; 76]. Тому позитивним є рішення щодо того, що викладацький склад переміщених у *другу хвилю* закладів освіти отримав можливість здійснювати професійну діяльність в дистанційному режимі і на місці перебування викладачів не накладаються додаткові вимоги. Таким чином, переміщені університети набули нового формату реалізації діяльності – **«університет без стін»** – назва, яку було запропоновано представниками одного з переміщених у другу хвилю університетів України – *Бердянського державного педагогічного університету* [207].

Узагальнення досвіду двох хвиль переміщень ЗВО внаслідок війни дозволило нам згрупувати особливості їх перебігу та конкретизувати основні гострі питання (рис. 1.1).

Інституційна невизначеність та відсутність готових управлінських рішень, недостатнє фінансування і підтримка з боку держави при високих вимогах, неприйняття суспільством.

Найбільш гострі питання – відновлення освітнього процесу офлайн при проблемах з приміщеннями, кадровим складом, житлом, відсутності матеріально-технічної бази, бібліотечних фондів, лабораторій, архівів та адміністративної документації.

Основна загроза – втрата інституційної ідентичності та якості освітніх послуг, звільнення викладачів, поступове згортання діяльності через кадровий і фінансовий дефіцит.

•2014 р. Перша хвиля переміщення. Університет рятує сам себе, щоб вижити

Загроза або руйнування інфраструктури ЗВО, загроза життю працівників і здобувачів освіти, масові евакуації та міграція, мобілізація частини викладачів та здобувачів освіти.

Найбільш гострі питання – безпека життя; суттєва конкуренція з боку іноземних університетів, які приймали українських здобувачів вищої освіти, викладачів і науковців.

Основна перевага – вищий рівень цифрової готовності викладацького та адміністративного персоналу при переході на дистанційні формати навчання.

•2022 р. Друга хвиля переміщення. Університет рятує спільноту, щоб зберегти країну

Рис. 1.1. Порівняння першої та другої хвиль переміщення ЗВО України через військовий напад рф

Отже, можна стверджувати, що за дванадцять років війни в українському суспільстві відбулася трансформація розуміння вимушеного явища **«переміщений університет»** з *«жертви обставин»*, який намагається адаптуватися та вижити за будь яких обставин, на *суб'єкта національної стійкості*, який доводить свою інституційну спроможність, адаптивність та стратегічну важливість для майбутнього держави, що стало можливим завдяки *докорінній зміні суспільного погляду* на процеси переміщення університетів та причини, які до них призвели. Сьогодні переміщений університет сприймається не лише як освітня установа, що втратила матеріальну базу, а як *центр збереження інтелектуального потенціалу, генерації нових ідей та формування*

людського капіталу для повоєнного відновлення країни. Він виступає активним учасником соціально-економічних процесів у приймаючих громадах, сприяючи розвитку підприємництва, громадянської активності та регіональної інтеграції. Таким чином, переміщені ЗВО стали символом *інституційної витривалості* та доказом того, що навіть у надзвичайно складних умовах університет може залишатися драйвером розвитку й носієм національної ідентичності.

Звичайно, паралельно відбувався і процес зміни розуміння та реалізації переміщеним університетом власної *третьої місії*. Дійсно, для переміщеного університету третя місія має особливий, переважно екзистенційний характер. І в 2014 р. *третья місія переміщеного університету* була пов'язаною здебільшого з *інституційним самозбереженням та виживанням*, тобто всі зусилля закладу було спрямовано на збереження робочих місць та надання здобувачам освіти, які перемістилися разом з ЗВО, можливості отримати заслужений диплом; *інтеграцією в нову громаду*; *відновленням довіри суспільства та легітимності*. Водночас деякі переміщені університети (наприклад, *Донецький національний університет ім. Василя Стуса*), не зважаючи на наявні складності, почали поступово брати участь у процесах регіонального розвитку, що в майбутньому стане міцним фундаментом для розширення їх третьої місії та посилення впливу на соціально-економічне середовище приймаючих територій. Саме через включення в експертну діяльність, співпрацю з органами місцевого самоврядування, підтримку підприємницьких ініціатив та громадських проєктів університети почали виходити за межі логіки «виживання» та формувати нову модель взаємодії з суспільством. Цей досвід став підґрунтям для подальшої трансформації третьої місії у більш системну та стратегічно орієнтовану діяльність, спрямовану на розвиток людського капіталу, регіональних інноваційних екосистем та формування стійких громад.

Після повномасштабного вторгнення в цілому **третья місія університету в Україні** суттєво трансформувалася і масштабувалася, через те, що вона стала більш:

безпековою – з перших днів війни українські університети та їх працівники почали виконувати функції гуманітарних центрів, волонтерських штабів, центрів підтримки внутрішньо-переміщених осіб та переміщених закладів освіти;

психологічною – реалізація заходів на рівні університету та громади з психологічної підтримки здобувачів освіти, викладачів, ветеранів;

оборонно-експертною – надання аналітики за різною тематикою (наприклад, обсяги руйнувань, забруднення землі та води через обстріли та ведення бойових дій тощо), участь у розробці політик відновлення країни в повоєнний період, запровадження курсів з опанування слухачами навичок, затребуваних під час війни;

міжнародною – активна комунікація викладачів, що в пошуках безпеки поїхали до інших країн світу, з іноземними партнерами для залучення підтримки в університет, країну, зміна суспільної думки в країнах-партнерах про ситуацію в Україні;

економічною – участь представників університетів у створенні програм підтримки підприємництва та відбудови економіки постраждалих регіонів країни в повоєнний період, реінтеграції деокупованих територій, соціально-економічного розвитку громад території розташування університету.

В цьому контексті змінилося бачення власної третьої місії і *переміщеними університетами* – тепер це стала не проста співпраця з громадою, а пошук шляхів для збереження інтелектуального капіталу окупованих територій задля їх більш органічного повернення в Україну, підтримка переміщених здобувачів вищої освіти і

викладачів як вразливої соціальної групи, створення для них умов професійної та соціальної адаптації; інтеграція у приймаючу громаду та розвиток нових регіональних екосистем; розробка планів з реінтеграції окупованих регіонів. Водночас університети активно інтегруються у приймаючі громади, сприяють формуванню нових регіональних освітньо-наукових та підприємницьких екосистем. Окремим напрямом стало розроблення експертних підходів до повоєнної реінтеграції окупованих територій та підготовка кадрового потенціалу для їх відновлення. Таким чином, третя місія переміщеного університету трансформувалася у важливий інструмент забезпечення національної стійкості та довгострокового розвитку держави.

Враховуючи той факт, що відновлення економіки України здебільшого буде залежати від достатності в країні професіоналів, здатних генерувати інноваційні рішення, відбудовувати інфраструктуру, розвивати підприємництво та забезпечувати ефективне функціонування державних і приватних інституцій, питання збереження людського капіталу, утримання та підтримки інтелектуального потенціалу країни набуває стратегічного значення. Потребують також ґрунтовного дослідження питання *щодо рівня і якості життя науково-педагогічних та наукових працівників, внутрішньо переміщених до інших регіонів України, достатності й дієвості законодавчого регулювання діяльності переміщених ЗВО*. Важливість цього питання пояснюється тим, що від того, наскільки сприятливими для освітян і науковців будуть створені умови на місцях, буде залежати рівень їх мотивації до продуктивної праці, бажання якісно працювати на території країни і нарощувати її науково-освітній потенціал. Це має стати запорукою *суспільного та соціально-економічного оздоровлення регіональної економіки* країни в цілому, у тому числі територій окупованих і постраждалих від війни регіонів. Крім того, слід також особливу увагу приділити тим закладам освіти, які процеси переміщення вимушені були реалізовувати *двічі та навіть тричі* [80].

Явище і нагромаджений досвід щодо *переміщення освітніх закладів та наукових установ* з непідконтрольних Україні територій потребує ґрунтовного дослідження з метою встановлення актуального рівня результативності їх функціонування, визначення проблемних аспектів й перспектив подальшого розвитку, обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на покращення умов їх діяльності та забезпечення достатнього рівня якості освітніх та наукових послуг, які надаються в країні, що корелює і з акредитаційними вимогами Національного агентства забезпечення якості вищої освіти [3]. Означена комплексна оцінка впливу війни на стан функціонування освітньої та наукової сфер діяльності України має бути проведеною з метою спроби одночасного кількісного визначення масштабів *негативних наслідків втрати науково-освітнього потенціалу ЗВО*, переміщеними з непідконтрольної Україні території, та тих *позитивних зрушень, що відбулися в результативності науково-освітньої діяльності інших ЗВО України* в результаті прийому переміщених працівників.

За умови відсутності достовірних й вичерпних оприлюднених статистичних й аналітичних даних щодо реального стану вимушеного переміщення освітян та науковців доцільним є здійснення хоча б приблизної оцінки масштабів такої втрати, що у подальшому має стати основою розробки *дорожньої карти* збереження інтелектуального капіталу як сходу України, так і всіх постраждалих від російської воєнної агресії територій країни, адаптації переміщених науковців і освітян до кардинально змінених умов життя і праці й відновлення науково-освітнього потенціалу всіх областей України, що буде сприяти оздоровленню економіки регіонів України у

коротко- та довгостроковому періодах часу.

Водночас збереження та відновлення *інтелектуального капіталу освіти* за часів війни мають розглядатися не лише як гуманітарне чи освітнє завдання, а й як *важливий економічний ресурс для майбутнього розвитку країни*. Саме науковці та освітяни формують середовище, в якому народжуються *нові ідеї, стартапи, бізнес-ініціативи та інноваційні проекти*. Їх адаптація та ефективне включення в економічне життя приймаючих регіонів можуть стати каталізатором локального *підприємницького зростання*. Дійсно, одним з ключових факторів в оперативному плані для стабілізації економіки країни як під час війни, так і у повоєнний період має стати *активний підприємницький рух*, оскільки саме мікро-, малий та середній бізнес являються тими рушійними силами, які сьогодні дозволяють триматися на плаву українській економіці. До того ж, саме цей сектор економіки країни навіть під час війни створює нові робочі місця, у тому числі і для внутрішньо переміщених осіб. Тобто *малий бізнес* в поточних економічних умовах функціонування країни відіграє роль *драйвера* як економічної, так і соціальної складових регіональної економіки і його розвиток та поширення мають стати одним з найбільш результативних факторів стабілізації ситуації в країні за умов повного припинення воєнних дій та отримання безпекових гарантій для України від надійних і водночас потужних зарубіжних партнерів.

Проте виникає питання – яким чином досягти активізації підприємницького руху на певній території? Відповідь на це питання може бути лише одна – *забезпечити перспективну молодь та економічно активних представників дорослого населення достатніми знаннями* щодо того, яким чином організувати власний бізнес та досягти на цьому підґрунті економічного успіху. Важливу роль тут також має відіграти *соціальне підприємництво*, прототипом якого вже сьогодні виступає дуже поширене в Україні за всі роки війни явище *волонтерства*. Саме університети та інші освітні інституції мають стати ключовими платформами для формування таких компетентностей через впровадження програм з підприємництва, фінансової грамотності, проектного менеджменту та інноваційної діяльності. Поєднання освітніх ініціатив із практичною підтримкою стартапів, бізнес-інкубаторів і менторських програм дозволить перетворити наявний людський потенціал на реальний *рушій економічного відновлення територій країни*.

Отже, дуже важливо вже сьогодні таким чином формувати навчальні плани освітніх програм в українських закладах освіти, щоб надати здобувачам всіх вікових категорій конкретних знань щодо процедур *відкриття власної справи* й закріплювати ці знання на практиці. Доцільно також проводити для всіх бажаючих, особливо для ветеранів або внутрішньо переміщених осіб, інтенсивні курси з підвищення кваліфікації за тематикою *бізнес-планування та соціального підприємництва*. Якісне проведення таких заходів дозволить забезпечити швидкий процес соціалізації цих вразливих груп населення та створити додатковий фактор для активізації регіональної економіки. Отже, за будь-яких умов, саме **освіта** має стати тим драйвером економіки України, який дозволить більш легко та безболісно перетворити «економіку війни» на **економіку мирного етапу існування незалежної та економічно достатньої країни**.

Отже, можемо констатувати, що українська вища освіта пройшла непростий шлях свого становлення за часів незалежності і її збереження та прогресивний розвиток сьогодні є однією з головних умов набуття можливостей для швидкої відбудови економіки країни у повоєнний період. Проте для цього мають бути докладені всі зусилля держави та керівництва ЗВО щодо надання гарантій безпеки та можливостей

розвитку всім учасникам освітнього процесу (як для *переміщених*, так і для *стаціонарних університетів*), збереження високої якості освітніх послуг. Важливо також забезпечити стабільне фінансування ЗВО, підтримку їх міжнародної співпраці та інтеграцію в європейський освітній і науковий простір. Лише за умови поєднання безпекових гарантій, стратегічного управління та інвестицій у людський капітал університети зможуть повною мірою виконати свою роль *драйверів інноваційного та економічного відновлення України*.

1.2 Дванадцять років випробувань на міцність. Витримаємо!

Життя *сучасного середньостатистичного українця* протягом *перших двадцяти років незалежності* завжди було досить **важким** через наявність значної кількості *негативних чинників*, а саме: низький рівень доходів при постійній тенденції зростання цін і комунальних платежів; знецінення національної валюти; незадовільна якість медичного обслуговування; недостатність здорових й екологічно чистих продуктів харчування; забруднення навколишнього середовища; нестабільність умов функціонування банківської й фінансово-кредитної сфер у країні; застарілість всього спектру інфраструктурного забезпечення території; нестабільна кримінальна обстановка; недовіра до представників всіх гілок влади тощо. Всі ці проблемні аспекти суттєво *погіршували психоемоційний стан, скорочували якість та тривалість життя українців*, що негативним чином впливало на тенденції природного й механічного руху населення України та вело до **щорічного демографічного скорочення чисельності населення країни**.

Певним чином компенсувати та морально пристосуватися до погіршення зовнішніх умов існування без помітних психоемоційних й значних фінансових втрат можливо лише через наявність незмінних внутрішніх й основоположних для виживання людини чинників – *власного житла, стабільної роботи і заробітку, достатнього кола спілкування (родина, друзі, знайомі) та повного інфраструктурного й побутового забезпечення наявних потреб*. Повне або часткове порушення не за власним бажанням людини хоча б одного з перелічених чинників виживання веде до значних психоемоційних збоїв і суттєвих фінансових витрат, що негативним чином позначається на якості життя людини [212].



Що робити, коли одного дня людина не за власним бажанням втрачає все, що для неї було дорогим і що вона копітко накопичувала все життя – можливість щоденно або досить часто бачити друзів та вільно спілкуватися із рідними людьми; досхочу гуляти улюбленими місцями рідного міста у будь-яку пору року – коли все яскраво-біле від снігу, соковито-зелене або багряно-жовте; за позовом серця приклонити коліна на могилах близьких або бути присутнім на похованні рідної людини...; ходити в улюблені з дитинства місця відпочинку та культурні осередки (театри, кінотеатри, цирк, кафе або міські парки тощо) і навіть просто можливість спати у своєму ліжку, на своїй подушці і під своєю ковдрою? Всі ці «скарби» не можна оцінити у грошовому еквіваленті – вони безцінні, і втрата їх лише на певний час робить людину осиротілою, значно погіршує її психоемоційний стан, зменшує резистентність до опору агресивному зовнішньому середовищу.

	<i>А що робити людині, коли разом із спогадами вона втрачає ще й можливість жити у власній квартирі або будинку, користуватися всіма побутовими речами, на які свого часу досить складно відкладалися кошти, обробляти власну земельну ділянку, в яку батьки, діди та і власно сама людина вклали дуже багато праці? Що відчуває людина, яка за незалежними від неї чинниками втрачає роботу і посаду, отриманню яких вона присвятила останні десять-двадцять років свого життя? А що робити людині, яка через певні проблеми зі здоров'ям змушена з визначеною періодичністю бувати у медичних закладах і консультуватися у тих лікарів, до яких у неї є повага і довіра, проте в силу зовнішніх чинників не може цього зробити?</i>
---	--

Чітку відповідь на ці дуже складні питання не може дати ніхто, проте зрозуміти та відчути душевну біль, що виникає відразу від прочитаних рядків, зможе лише людина, яка сама через це пройшла і якій держава присвоїла власну назву – «**внутрішньо переміщена особа**» (далі – ВПО) [32; 49].

Середині 2014 р. поставила перед пересічними українцями Донбасу та Криму досить важке питання: **як жити далі?** В один момент звичне та налагоджене життя залишилося у минулому, було втрачено все, що до цього здавалося *здобутим назавжди, вистражданим та непорушним*. Міцна родина, престижна робота, комфортабельне житло, власний бізнес, розмірене та прогнозовано на доволі тривалу перспективу життя, можливості якісного відпочинку, реалізація творчого потенціалу та хобі, коло корисних зв'язків й побутово-інфраструктурного забезпечення тощо, тобто все те, *на здобуття чого було витрачено кращу частину життя й багато зусиль*, в один момент **зникло**, стало **недоступним** або тимчасово **втратило сенс**. При цьому ця тимчасовість є філософською категорією та має досить умовний характер: якщо у 2014 р. здавалося, що потрібно пережити незначний період часу і все повернеться назад, то з кожним роком впевненість у зворотності ситуації скорочується та поступово зовсім втрачається. І на сьогодні ця «тимчасовість» дорівнює вже дванадцяти рокам.

У 2014 р. кожна донбаська родина та людина мали у короткий час зробити вибір та прийняти важке для себе рішення – *виїжджати* чи *залишатися*. Головним аргументом при цьому здебільшого були не політичні вподобання, а реалії життя – стан власного здоров'я та здоров'я членів родини, вік, наявність вільних коштів на переїзд, готовність все почати з початку на новому місці, наявність будь-якої підтримки тощо. При цьому у кращій ситуації опинилися ті, чиї роботодавці (в першу чергу великий та середній бізнес, наприклад, корпорація «Індустріальний союз Донбасу» або завод хімічних реактивів «Донецьк-Реактив») доклали зусиль для переведення підприємств до українських територій та компенсували працівникам частину витрат на оренду житла, відновлення побуту. На жаль, таких бізнесменів-роботодавців було небагато. Переважна ж більшість переселенців опинилася сам на сам із проблемами, подолати які було досить важко: пошук житла, роботи, закладів освіти для дітей; лікарів, яким можна довірити власне життя та життя членів родини тощо.

При цьому слід акцентувати увагу на тих *проблемах*, з якими зіткнулися та протягом всіх дванадцяти років війни найбільш гостро відчувають ВПО [32; 68; 80]:

1. *Складності із пошуком житла, різке погіршення житлових умов та якості життя*. Перше, з чим стикається будь-яка ВПО – це необхідність забезпечити себе і свою родину житлом на новому місці. Можливих варіантів реалізації цієї мети може бути декілька (від власного житла до оренди та гуртожитку), проте їх практична

здійсненність залежить від ступеня фінансової забезпеченості родини та наявності родичів на території України. При цьому саме приналежність до ВПО до моменту повномасштабного вторгнення (особливо перші три роки переміщення) значно ускладнювало процедуру пошуку житла, іноді навіть унеможливлювало її здійсненність. У результаті переважна більшість ВПО зазнала *різкого погіршення умов проживання і побутового забезпечення* та за будь-якого варіанту реалізації квартирного питання – *скорочення купівельної спроможності*. Обмежений бюджет дозволяв у кращому випадку орендувати житло на околицях крупних мегаполісів або у сусідніх містах, що вело до необхідності витрат значного часу та коштів на дорогу до місця роботи, тим самим скорочуючи потенціал для продуктивної праці. За дванадцять років ВПО за різних обставин вимушені були доволі часто змінювати орендоване житло (навіть до десяти разів), що також негативно впливало на психоемоційний стан.

2. *Складності із пошуком роботи за фахом, втрата здобутого за професією престижу та необхідність знову доводити свою професійну компетентність*. Другою дуже складною для розв'язання проблемою ВПО став пошук місця роботи на новому місті. Зробити це було досить складно, проте навіть якщо вдалося знайти роботу за фахом, ВПО мала знову, як у молодості (найбільші труднощі виникали саме для людей середнього віку), багато працювати на власний імідж і авторитет, доказувати, що чогось варта у професії. Тобто весь нагромаджений у довоєнний період людський капітал у нових умовах апріорі не мав вартості і людина вимушена була знову докладати зусиль для доведення свого права на перебування у професії. При цьому у переважній більшості випадків ВПО претендувала на посаду, що була нижчою за рівнем, ніж вона мала до переміщення. Саме тому дуже частим рішенням проблеми пошуку роботи для ВПО, якщо дозволяв вік, ставала *кардинальна зміна сфери професійної діяльності*. Така трансформація ставала можливою на підґрунті якісної базової освіти людини або добровільного вибору нею робочої професії. Крім того, суттєвий бар'єр до повторного входження у професію у крупних містах країни стимулював ВПО опановувати різні види самозайнятості, успішні приклади яких є не поодинокими, чому додатково сприяли міжнародні гранти.

3. *Скорочення реальних фінансових можливостей родини*. Незалежно від того, чи вдалося людині на новому місці знайти роботу або пощастило з роботодавцем, який організував процедуру евакуації за менш травматичним сценарієм, тобто незалежно від розміру доходу родини, її фінансові можливості порівняно із довоєнним періодом суттєво скоротилися. Крім статті витрат на оренду житла, яка у більшості випадків була домінуючою за розміром, додатково виникла необхідність у розв'язанні побутових питань, купівлі одягу, побутової техніки та інших необхідних речей, які залишилися на окупованій території. Ситуація погіршувалася через наслідки соціально-економічної кризи в Україні, зростання розміру комунальних платежів та інфляційні процеси. В результаті коштів на якісне харчування, своєчасне медичне обстеження, відпочинок, професійне навчання та дозвілля практично не залишалося.

4. *Моральна пригніченість через неможливість жити ДОМА, відсутність впевненості у завтрашньому дні та необхідність постійного проходження перевірок, запроваджених владою*. Статус ВПО, замість того, щоб надавати людині захисту, всебічної підтримки та допомоги, фактично ставив на людині «клеймо» другосортності та необхідності посиленого надзору за її діями, територіальними і професійними переміщеннями. До того ж постійне запровадження владою обов'язкових процедур підтвердження означеного статусу, доведення доцільності отримання соціальних

виплат, вимагало від ВПО перманентного перебування у тонусі, витрачання часу і коштів на виконання встановлених вимог, які безперервно змінювалися. Чинником погіршення психологічного стану ВПО було й несприйняття їх місцевим населенням, особливо людьми третього віку. При цьому ключову роль у формуванні негативної суспільної думки стосовно переміщеного населення відіграла і владна позиція, що непрямо проявлялася у затверджених нормативних документах та положеннях.

5. *Психосоматика, різке погіршення стану здоров'я, загострення хронічних хвороб та рання смертність.* Скорочення фінансових можливостей, низький рівень і якість життя, пригніченість від професійної незатребуваності та особистісної дискримінації, підвищений темп й надмірний обсяг праці, постійний психологічний тиск, відірваність від членів родини та друзів (якщо до 2019 р. була певна можливість відвідати родичів та власну нерухомість в окупованому Донецьку, но з моменту настання пандемії COVID-19 немає жодного шансу побачити старих батьків або інших членів родини, що за різних причин залишилися на окупованій території), турбота про власне майбутнє й скорочення ступенів свободи не можуть не позначитися на стані здоров'я осіб, які були вимушеними покинути власні оселі і шукати нове місце під Сонцем. На жаль, наслідки означених тенденцій є невтішними, а випадки смертності переміщених осіб через невиліковні хвороби не поодинокі.

Перелічені складності носять глобальний характер, проте загальна кількість проблем, з якими стикаються у повсякденному житті ВПО у сьогоdnішній складний для України час, ними не обмежується. Водночас на всі інші труднощі ВПО за роки вимушеного переселення привчили себе не реагувати, а швидко шукати шлях їх реального подолання, жити одним днем. Через це у ВПО суттєвим чином підвищився рівень професійної й особистісної мобільності, з'явилися навички виживання у будь-яких умовах, душевної стійкості і незламності.

Що ж стосується програм державної підтримки ВПО та надання їм грантів із міжнародним фінансуванням, то їх позитивний вплив є досить обмеженим для дійсного підвищення рівня життя переміщеної людини. Водночас було б також невірним не відзначити, що існують й *позитивні приклади*, коли окремі ВПО за кризових часів набули додаткових фінансових й владних можливостей, яких не мали у довоєнний період. Проте це поодинокі випадки, що не мають масового характеру, а їх існування навпаки ще більше висвітлює наявні проблеми ВПО.

Отже, *ВПО першої хвилі* і сьогодні залишаються сам на сам із своїми проблемами і за власним бажанням докладають всі зусилля, досвід і знання для розвитку тих територій, які їх прихистили і яким вони дуже вдячні. Іноді навіть здається, що переселенський десант і було «висаджено» з метою надання перспективного вектора розвитку регіональній економіці. Мета благородна, тільки навіщо такою ціною?

У процесах вимушеного тимчасового переміщення у *першу хвилю* на підконтрольну Україні територію взяли участь і **ЗВО окупованих частин Донецької, Луганської областей та АР Крим**. Проте, якщо рішення про переміщення ЗВО було ініційоване Міністерством освіти і науки України, то науково-педагогічні працівники таких ЗВО були поставлені перед важким вибором щодо подальшого власного життєвого шляху та самостійно організовували власну евакуацію. При цьому, від того, яке рішення прийняв кожен *науково-педагогічний працівник* ЗВО, розташованих на тимчасово окупованих та анексованих українських територіях, залежали потенційні можливості зміни темпів нагромадження людського капіталу в Україні, можливості збереження інтелектуального потенціалу країни.

Слід чітко розуміти, що рішення про евакуацію було пов'язане з необхідністю залишити *власні домівки, майно, налагоджене життя, рідних і друзів* та практично з нуля будувати побут і освітній процес в новому місті, не завжди до цього прилаштованому. Важкість рішення була пов'язана ще і з тим, що українське суспільство до українських мешканців окупованих територій віднеслося не як до постраждалих громадян, яких потрібно підтримати та допомогти, а як до *винуватців конфлікту*. В результаті за період 2014-2020 рр. частину науково-освітнього потенціалу країни було втрачено через залишення і пізніше повернення певного числа працівників науково-педагогічного складу українських ЗВО на окуповані території (*там було власне житло, оренду за яке не потрібно було платити*), виїзд освітян і науковців за межі країни на постійне місце проживання, кардинальну зміну ними виду діяльності [68; 76]. Незалежно від причин, які лежали в основі означеної втрати, відбулося і продовжує відбуватися *скорочення людського капіталу переміщених ЗВО*, що негативним чином позначається на якості освітніх послуг й таким чином скорочує потенційні можливості для поступового відновлення економіки регіонів, постраждалих через війну та окупацію частини території України.

Кожен викладач, особливо завідувачі кафедр, який вимушено потрапив у цю ситуацію, зіткнувся з цілим спектром різного роду проблем, для розв'язання яких не існувало готових універсальних рішень:

організація освітнього процесу за умови повної відсутності допоміжного персоналу й підрозділів забезпечення навчального процесу, нехватки науково-педагогічних працівників та труднощів із переміщенням здобувачів освіти та викладачів до місця навчання і роботи;

різке погіршення умов життя і праці, падіння купівельної спроможності;

відірваність від родини та відсутність можливостей для її перевезення;

важкий морально-психологічний стан тощо [80].



Всі перелічені проблеми та емоційні стани авторка пережила особисто, так як на момент окупації рф м. Донецьк вже два с половиною роки займала посаду завідувача кафедри менеджменту та господарського права ДВНЗ «Донецький національний технічний університет». У 2013/14 навч. р. штат кафедри налічував 31 особу. Рейтинг кафедри з 50 місця в 2011 р. було піднято до 28 місця в 2013 р. серед 56 кафедр університету. Протягом 2012-2014 рр. кафедра опублікувала чотири навчальних посібника з грифом МОН України, розпочала міжнародну співпрацю, вела підготовку студентів за трьома спеціалізаціями, здійснювала підвищення кваліфікації, відкрила нову спеціалізацію – агроменеджмент. Було багато роботи, планів, ідей...

2014 р. – переміщення до м. Красноармійськ (нині – м. Покровськ) до філіалу університету. З 31 викладача кафедри: 2 особи звільнилися і виїхали за кордон, 4 особи звільнилися та перейшли до інших ЗВО країни, 5 осіб продовжили діяльність кафедри в м. Покровськ (завідувач, д.е.н.; доцент, к.ю.н.; три асистенти – два «економіста» та один «юрист»).

Забігаючи наперед – на 2024 р. з п'яти переміщених викладачів кафедри залишився в університеті один асистент-юрист, який за цей час став к.ю.н., доцентом, отримав посаду завідувача іншої кафедри.

Серед студентів кафедри рішення про переміщення до м. Красноармійськ прийняло близько 20% осіб і в основному це були представники старших курсів.

	<i>Для завідувачки почалася важка організаційна робота – налагодити освітній процес в аудиторіях (за грудень потрібно було вчитати всі дисципліни за осінній семестр всім курсам), провести державні іспити та дипломування магістрів (додатково ще й випускників Горлівського філіалу, у яких навчальний план мав суттєві відхилення від нормативів і потрібно було їм вчитати всі дисципліни, прийняти іспити).</i> <i>Останню заробітну плату викладачі університету отримали у червні 2014 р. Після переміщення перші гроші поступили на картки викладачів лише 31 грудня 2014 р. Проте кошти за роботу в червні-липні 2014 р. в Центрі підвищення кваліфікації викладачі не отримали, хоча слухачі курсів повністю здійснили оплату за навчання.</i> <i>З 1 грудня 2014 р. виконувач обов'язків ректора прийняв рішення обмежити верхню межу заробітної плати всім викладачам однією ставкою незалежно від фактичного навантаження терміном на півроку як перехідний період. Коли на 1 травня 2015 р. відбувся перерахунок лише всіх нормованих видів робіт, було з'ясовано, що за п'ять місяців завідувачка кафедри виконала роботи обсягом на 6,78 ставки, при тому, що отримувала заробітну плату за одну ставку. Ці витрати праці не було компенсовано навіть морально.</i>
---	---

Через важку ситуацію працівники, які мали найбільшу кількість нерозв'язаних проблем, почали шукати шляхи покращення власного життя та приходили до думки про роботу в інших регіонах України та світу. Зміна місця праці не розв'язувала кардинальним чином всіх проблем переміщених викладачів, проте дозволяла змінити життєву обстановку на більш психологічно здорову та стабільну через територіальну віддаленість військових дій та налагодженість освітнього процесу в новому ЗВО. Проте додавалися різні емоційні негативні стани, в основі яких лежали як внутрішні (ностальгія за колишнім життям, рідному ЗВО і місту, власною домівкою тощо), так і зовнішні (складності із адаптацією на новому місті життя і праці, несприйняття оточуючими, зниження соціальної ролі особистості у суспільстві, у новому трудовому колективі тощо) причини. Водночас незважаючи на наявність психологічних, соціальних, фінансових і матеріальних проблем, з якими щодня стикаються переміщені викладачі, як до речі й інші ВПО, вони багато зусиль віддавали новому ЗВО, тим самим підвищуючи його рейтинги завдяки суттєвим освітнім та науковим здобуткам.

	<i>Січень 2015 р. Дипломування магістрів. На вулиці мінус 18°C. У гуртожитку, де жили викладачі та студенти потроє в маленьких кімнатах, вже тиждень не було опалення та води через потужні обстріли Донецької фільтрувальної станції: стіни в кімнатах покриті інієм, температура біля нуля. За таких умов потрібно було зібрати екзаменаційну комісію (викладачі мали приїхати з м. Донецька, Києва, Запоріжжя, Кременчука), зібрати магістрантів, підготувати документацію, організувати процес офлайн-захисту.</i> <i>З м. Донецьк на захист студенти та викладачі виїхали на рейсовому автобусі в обід за день до захисту. По високовольтній трасі між м. Донецьк і м. Курахове автобус потрапив під обстріл. Завдяки швидким діям досвідченого водія, який наказав всім падати на підлогу та швидко по одному виповзати на землю, жоден пасажир не постраждав, і вже майже вночі викладачі та студенти добралися до льодяного гуртожитку університету. Морально-психологічний стан як комісії, так і магістрантів під час захисту був дуже складним.</i>
---	--

З початком повномасштабного вторгнення рф 24 лютого 2022 р. в країні почалася **друга хвиля переміщення ЗВО** (під яку знову потрапили деякі викладачі-переселенці першої хвилі, так як обрали для життя регіони та працю в університетах, які були розташовані безпосередньо під ударами рф – м. Маріуполь, м. Покровськ, м. Северодонецьк...). Страшною особливістю цього етапу стала **пряма загроза життю персоналу та здобувачів вищої освіти ЗВО**, що опинилися на окупованих територіях або територіях, що межують з кордонами агресора (Харків, Суми, Запоріжжя, Миколаїв...), втрата домівок вже не через *окупацію*, а через їх *фізичне знищення*. Тобто проблема переселення цього етапу набула **значно глибшого та драматичнішого змісту**, адже йшлося вже не лише про зміну місця роботи чи навчання, а про елементарне збереження життя та досягнення безпеки. Релокація відбувалася в умовах активних бойових дій, обмеженої логістики та постійної загрози обстрілів, що суттєво ускладнювало організацію евакуаційних процесів. До попередніх викликів додалися масштабні психологічні травми, пов'язані з втратою житла, майна, колег і здобувачів освіти. Таким чином, друга хвиля переміщення стала не лише управлінським чи інституційним викликом, а й глибокою **гуманітарною кризою** для університетської спільноти. І повністю зрозумілим є той факт, що українське суспільство згуртувалося перед зовнішньою загрозою і змінило відношення до *викладачів-переселенців другої хвилі*. Починаючи з 2022 р. викладачі-переселенці сприймалися вже як **частина спільної боротьби та носії унікального досвіду стійкості**. Підтримка з боку колег, місцевих органів влади та громадських організацій стала більш відчутною, системною та солідарною. Це сприяло швидшій інтеграції викладачів у нові академічні середовища та посиленню відчуття професійної та громадянської єдності. А можливість дистанційного виконання своїх професійних обов'язків стала умовою для збереження переміщеними ЗВО значної частини науково-педагогічних працівників, які були змушені переміститися в межах країни або виїхати за кордон. Це дозволило університетам утримати кадровий потенціал та забезпечити безперервність освітнього процесу навіть за відсутності фізичного доступу до аудиторій. Окрім того, дистанційний формат розширив можливості міжнародної академічної співпраці та участі у спільних освітніх і наукових проєктах. Таким чином, **цифровізація освітнього процесу** стала не лише вимушеним кроком, а й важливим інструментом підвищення стійкості системи вищої освіти в умовах війни.

Не можна перебільшити роль освітян і науковців у забезпеченні успішності проходження процесів *реінтеграції всіх окупованих рф територій України* (незалежно від обраного сценарію її реалізації). Особливо це стосується тієї прогресивної, мобільної та проукраїнсько спрямованої частини освітянства, яка через війну вимушено опинилася у скрутному становищі, так як протягом вже досить тривалого часу знаходиться у погіршених умовах життя та виконання професійної діяльності. Водночас незважаючи на це, на досить високому якісному рівні виконують свою роботу, тим самим підвищуючи освітньо-науковий потенціал тих регіонів, до яких їм довелося переїхати. Відсутність офіційного статистичного обліку того вкладу, який додають внутрішньо переміщені викладачі до результатів та рейтингів ЗВО, де вони працюють, не дозволяє побачити той позитивний вплив, який було отримано стаціонарними закладами України через залучення викладачів з окупованих територій. Оцінити цей вклад можливо лише дослідним шляхом і для кожної приймаючої установи окремо. Для того, щоб масштабувати цей позитивний вплив, на державному та регіональному рівнях необхідно докласти зусилля, щоб зупинити та запобігти надалі

втраті *потенціалу переміщених ЗВО та міграції прогресивної частини освітян за межі країни*. Одночасно мають бути створені всі умови для раціональної та ефективної праці внутрішньо переміщених освітян і науковців, що однозначно виступає складовою **третьої місії університету** (як переміщеного, так і стаціонарного). Це має стати запорукою суспільного та соціально-економічного оздоровлення економіки постраждалих та деокупованих регіонів України в повоєнний період, умовою швидкого відродження економіки країни в повоєнний період.

1.3 Тричі переміщений університет.

Помилкові рішення та незворотні втрати освітньо-наукового потенціалу

Досягнутий рівень розвитку економіки країни та перспективи його зростання у часі визначаються цілим комплексом різномірних чинників, головне місце серед яких займає сформований на поточний момент в країні **науково-освітній потенціал** [86]. Від того, наскільки прогресивними освітніми технологіями озброєні ЗВО, наскільки *глибокі й науково обґрунтовані професійні знання інноваційного характеру* нагромаджуються та передаються професорсько-викладацьким складом здобувачам вищої освіти та наскільки *мотивованими для цієї передачі* являються обидві сторони освітнього процесу, буде залежати *рівень конкурентоздатності молодого фахівця на ринку праці*, а отже і його готовність до високоефективної та високопродуктивної праці на благо економіки власної країни. Саме тому можна стверджувати, що **потужні високо рейтингові ЗВО** відіграють провідну роль у стратегічному забезпеченні соціально-економічної стабільності в регіоні і країні, досягненні високої якості життя населення та набутті економікою країни тенденцій перспективного зростання, що є дуже важливо для повоєнного відновлення економіки України.

Можливості скорочення термінів відновлення та відбудови економіки України у повоєнний період здебільшого будуть залежати від двох ключових чинників – **обсягів інвестицій та компетентнісного рівня фахівців** зі всіх сфер, які мають володіти знаннями щодо інноваційних технологій та алгоритмів прийняття ефективних управлінських рішень. Тому **збереження науково-освітнього потенціалу країни** сьогодні можна вважати *драйвером успішного майбутнього* незалежної України, дієвим інструментом виведення її економіки з кризового стану. В основі формування науково-освітнього потенціалу країни безсумнівно лежить **висока якість освіти**. Важливу роль у забезпеченні високої якості освітніх послуг та підготовки конкурентоспроможних фахівців відіграють **університети, що посідають лідерські позиції рейтингу ЗВО України**. Всебічне збереження та підтримка розвитку потенціалу цих флагманів освіти країни мають стати орієнтиром для стратегічних змін всієї освітньої системи України, що стане міцним фундаментом відбудови її економіки. І на державному рівні реалізації цього завдання має приділятися достатньо уваги, створюватися сприятливі для цього умови. На жаль, через воєнну агресію сусідньої країни деякі провідні університети були вимушеними тимчасово перемістити свою діяльність на підконтрольні території України. Почався дуже непростий і тривалий процес адаптації та виживання переміщених ЗВО в нових надто складних умовах, що супроводжувався суттєвими *науково-педагогічними та іміджевими втратами*. Саме спробі оцінити ці втрати і присвячено дане дослідження.

Через тимчасову окупацію у 2014 р. частини Донецької та Луганської областей та

анексію АР Крим перед системою освіти України постало доволі складне завдання переміщення закладів освіти з окупованих регіонів на підконтрольну Україні територію. Тоді перед керівництвом ЗВО стояв цілий комплекс проблем щодо неможливості фізичного перевезення матеріальної та інформаційної бази, пошуку можливостей розміщення здобувачів освіти та викладачів, організації повноцінного освітнього процесу на нових, здебільшого непристосованих для цього, площах тощо. Завдяки ініціативам Міністерства освіти і науки України та самовідданих праців всього професорсько-викладацького складу університетів вдалося зберегти всі ЗВО, і вони вісім років виконували свої безпосередні функції. Повномасштабний воєнний напад на Україну у лютому 2022 р. змусив деякі переміщені ЗВО *вдруге* чи навіть *втретє* пройти дуже болісні процедури переміщення на більш безпечні або підконтрольні Україні території. Через це постають питання:

як вплинули обставини непереборної сили на потенціал переміщених університетів?;

чи вдалося керівництву переміщених університетів зберегти їх науково-педагогічний потенціал, який вони мали хоча б на грудень 2014 р.?

де зараз працюють переміщені викладачі, які в силу різних причин прийняли рішення звільнитися з рідного університету?

Актуальність даних питань пояснюється тим, що до 2014 р. три з переміщених університетів (*Донецький національний університет ім. Василя Стуса, ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» та ДЗ «Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка»*) були дуже потужними закладами освіти зі світовим визнанням, які багато років посідали місця у **першій двадцятці** рейтингу ТОП-200 університетів України і випускники яких займали топові керівні позиції не лише в Донецькій та Луганській областях.

За останні шість років українська освітня спільнота зазнала суттєвих якісних трансформацій та стала більш загартованою, згуртованою й толерантною, чому здебільшого сприяли три *фактори*. По-перше, в Україні вже більше чотирьох років йде повномасштабна **війна** з її непоправними жертвами і втратами, що торкнулися кожного, та одночасною підтримкою один одного й безмежними можливостями, які українцям відкрили зарубіжні партнери. По-друге, ми вимушено пройшли через тортури **пандемії** та примирилися з необхідністю переведення своєї діяльності у дистанційну площину, нагромадили досвід онлайн-роботи. По-третє, ми свідомо ступили на шлях **забезпечення якості вищої освіти** і у різних ролях (*від гаранта освітньої програми і до експертів Національного агентства забезпечення якості вищої освіти*) випробували себе у дуже складних акредитаційних процедурах за новим форматом. У 2014 р. всіх цих трансформацій освітнього середовища ще не відбулося, воно було невідповідним, що і формувало всередині спільноти здебільшого негативно-байдуже ставлення та максимальне відмежування від представників закладів освіти, що раптово опинилися в біді на окупованих або анексованих територіях. Виживання переміщених ЗВО та їх професорсько-викладацького складу залежало від них самих. Водночас досвід дванадцяти років показав, що ситуація була кращою у тих закладах, процедуру переміщення яких очолив безпосередній легітимний ректор, який також переїхав з університетом та був зацікавлений у збереженні і закладу, і трудового колективу. Але так пощастило не всім переміщеним ЗВО. Тому кожен переміщений заклад пройшов унікальний шлях виживання, хоча можна стверджувати і про наявність загальних тенденцій.

Вже на етапі переміщення відбулися *перші болісні втрати професорсько-викладацького складу*, що формує потенціал та людський капітал кожного закладу. Так, через велику кількість різного роду проблем [68; 80] та відсутність жодної організаційної, матеріальної, психологічної та іншої допомоги при переміщенні та за умови праці професорсько-викладацького складу протягом шести місяців без виплати заробітної плати, частина працівників постраждалих закладів освіти прийняла рішення залишитися на окупованих територіях, частина – мігрувала за межі країни, частина перейшла працювати до інших ЗВО України або назавжди покинула освітню діяльність. Зменшений за чисельністю професорсько-викладацький склад, що залишився в університетах на січень 2015 р., вимушений був здебільшого на власному ентузіазмі організовувати повноцінний освітній процес в офлайн-режимі, роботу підрозділів забезпечення навчального процесу та допоміжних служб. Рік-два самовідданої праці «на знос» та відсутність мінімального комфорту й інструментів мотивування праці викликали наступні (2015-2016 рр.) *втрати* найбільш конкурентоспроможного професорсько-викладацького складу. Третій раз *втрати* людського капіталу переміщеними ЗВО спостерігалися протягом 2020-2022 рр. і були пов'язані з наслідками пандемії, ймовірністю військового нападу сусідньої країни-агресора та безпосередньо початком бойових дій. Надалі втрати не зупинилися...

Проілюструємо тенденції втрати людського капіталу переміщеним у *першу хвилю* університетом на прикладі **Навчально-наукового інституту «Вища школа економіки та менеджменту» ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»** [24]:

у жовтні 2014 р. університет було переміщено до *м. Красноармійськ (нині – м. Покровськ) Донецької області*. Процедуру переміщення пройшли 218 працівників університету, 178 з яких були штатними працівниками. В 2018 р. число здобувачів вищої освіти в університеті становило 4086 осіб. На початок 2020 р. чисельність штатних працівників університету скоротилася до 163 осіб, число здобувачів вищої освіти становило 3725 осіб;

у квітні 2022 р. університет вдруге було переміщено до *м. Луцьк Волинської області*. На початок 2023 р. в університеті залишилося працювати 132 штатних науково-педагогічних працівників, число здобувачів вищої освіти – 1508 осіб;

у серпні 2024 р. університет в третій раз було переміщено до *м. Дрогобич Львівської області*. На 1 січня 2026 р. в університеті працює 106 штатних науково-педагогічних працівників, число здобувачів вищої освіти – 721 особа.

Одночасно відбувалося поступове скорочення загальної кількості ставок (грудень 2015 р. – 182,2, грудень 2018 р. – 156,1, грудень 2022 р. – 124,0 ставки; 2025/26 навч. р.: осінній семестр – 83,35 ставки, весняний семестр – 68,05 ставки) та середньої ставки викладача по університету.

На початку 2014 р. найбільший і наймолодший структурний підрозділ університету, *Навчально-науковий інститут «Вища школа економіки та менеджменту»*, складався з 2 факультетів, 11 кафедр і мав у штаті 16 докторів наук та біля 80 кандидатів наук, рис. 1.3 [296]. Процедуру переміщення в 2014 р. пройшло всього **42 викладачі** інституту (у тому числі 6 докторів наук), з яких на кінець 2019 р. залишилося 27 працівників, на кінець 2022 р. – 16 осіб, а на кінець 2025 р. – 9 осіб. Відповідним чином змінювалася і структура інституту, яка на поточний момент представлена лише однією кафедрою економічного напрямку – кафедрою економіки і управління. *Отже, за дванадцять років війни інститут втратив*

87 високопрофесійних фахівців та десять кафедр й перестав існувати як окремий підрозділ ще на початку 2015 р.

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «ВИЩА ШКОЛА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ»:	
2013 р.	2 факультети; 11 кафедр; 16 докторів наук 80 кандидатів наук
↓ <i>Листопад-грудень 2014 р. – переміщення до м. Красноармійськ (з 2016 р. – м. Покровськ) Донецької області на базу власного філіалу – Красноармійського індустріального інституту ДонНТУ (з 2017 р. – Індустріального інституту ДонНТУ, який у 2019 р. було ліквідовано як структурний підрозділ)</i>	
З моменту переміщення Навчально-науковий інститут «Вища школа економіки та менеджменту» як окремий структурний підрозділ перестав існувати	
2015 р.	2 факультети; 7 кафедр; 42 викладача (у тому числі 6 докторів наук)
↓	
2019 р.	1 факультет; 3 кафедри; 27 викладачів (у тому числі 4 доктора наук)
↓ <i>квітень 2022 р. – переміщення до м. Луцьк Волинської області на базу Луцького національного технічного університету. Вивезення лабораторного обладнання, архіву та оргтехніки</i>	
2022 р.	1 факультет; 2 кафедри; 19 осіб (у тому числі 6 докторів наук)
<i>Повернення лабораторного обладнання та архіву до м. Покровськ Донецької області через відсутність місця для збереження у м. Луцьк</i>	
<i>2022 р. – часткове руйнування корпусу, де до 2014 р. розташовувався Навчально-науковий інститут «Вища школа економіки та менеджменту» (м. Донецьк).</i>	
<i>2023 р. – часткове руйнування корпусу, де з грудня 2014 р. розташовувалися кафедри економічного спрямування (м. Покровськ).</i>	
<i>2024 р. – повне руйнування корпусів інституту в м. Донецьк та м. Покровськ</i>	
↓ <i>серпень 2024 р. – переміщення до м. Дрогобич Львівської області Зміна керівництва університету</i>	
2026 р.	1 кафедра; 12 осіб (у тому числі 4 доктора наук)

Рис. 1.3. Трансформація складу Навчально-науковий інститут «Вища школа економіки та менеджменту» ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» протягом 2014-2026 рр.

Контингент здобувачів вищої освіти інституту скоротився з кількох тисяч до кількох сотень осіб. Звичайно, що за цей час відбувалися і позитивні процеси підвищення професійно-кваліфікаційного рівня викладачів – захист чотирьох

докторських дисертацій, проте на сьогоднішній момент з донецького складу вчених-економістів в університеті залишилося лише 3 доктори наук.

За мирних часів місією Навчально-наукового інституту «Вища школа економіки та менеджменту» було **забезпечення промислових підприємств Донецької області висококваліфікованими фахівцями-економістами широкої спеціалізації**. Потенціал науково-педагогічних працівників інституту дозволяв забезпечити **високу якість підготовки** менеджерів, фінансистів, бухгалтерів, економістів практиків та теоретиків, маркетингологів, управлінців з персоналу, соціологів, фахівців з економічної кібернетики та економістів-міжнародників (з отриманням другого диплому в Німеччині). Це протягом десятиліть підтверджувалося високим рівнем працевлаштування випускників за фахом та стрімкою кар'єрою найкращих з них на промислових підприємствах та в бізнесових структурах регіону. Суттєве скорочення чисельності науково-педагогічних працівників інституту та переміщення їх у гірші умови життя і праці, перебування протягом тривалого часу у стресовому та пригніченому стані виступають дуже високими чинниками ризику падіння якості освітніх послуг.

Якісні втрати професорсько-викладацького складу інституту та університету (*інші факультети ЗВО мали майже таку ж ситуацію із втратою кадрового складу*) не могли не позначитися на динаміці **рейтингів університету**, рис. 1.4. Найбільше падіння відбулося за *Консолідованим рейтингом ЗВО України* – університет перемістився з 4 місця, яке він посідав у 2013 р., до 103 місця у 2025 р. При цьому в динаміці місць університету в даному рейтингу можна побачити три етапи: до 2017 р. спостерігався відносно стабільний період, коли університет не виходив за межі «двадцятки»; 2018-2024 рр. – період, коли університет перемістився на 60-ті-80-ті місця рейтингу; 2025 р. – місце університету в рейтингу перемістилося на початок другої сотні. Така динаміка свідчить про поступове накопичення негативних наслідків кадрових, фінансових та інфраструктурних втрат, які особливо загострилися в умовах повномасштабної війни, зміну керівництва.

У рейтингу *ТОП-200 закладів освіти України* університет також перемістився з 18-го місця у 2013 р. до 80-го місця у 2025 р., тобто втратив лідерські позиції. При цьому ще до 2017 р. університету вдавалося утримувати високі позиції в рейтингу завдяки інерційності системи вищої освіти та нагромадженню університетом у минулих періодах обсягу людського капіталу. Негативний скачок падіння майже в два рази рейтингу університету в 2019 р. порівняно з 2018 р. і подальше повернення до попереднього рівня, при відсутності видимих на то причин, можна пов'язати зі зміною методології розрахунку рейтингу, коригуванням вагових коефіцієнтів окремих показників або оновленням переліку індикаторів оцінювання. Не виключено також, що на позицію університету вплинули коливання наукометричних показників, зокрема індексів цитування чи кількості публікацій у виданнях, що індексуються в міжнародних наукометричних базах даних. Додатковим фактором могли також стати зміни у показниках міжнародної активності або результатах вступної кампанії відповідного року. Водночас, враховуючи той факт, що падіння позицій університету в *Консолідованому рейтингу* за 2019 р. майже дублює ситуацію, що ми спостерігаємо з рейтингом ТОП-200, керівництву університету слід додатково провести більш ґрунтовне дослідження причин, які призвели до такої негативної динаміки, щоб надалі запобігти їх впливу на позиціонування закладу серед інших ЗВО України. Крім того, результати рейтингування за 2024 р. (51-ше місце) та 2025 р. (80-те місце) мають заставити задуматися керівництво університету про реальну якість освітньої та

наукової діяльності, наслідки кадрових втрат та розробити заходи зі стабілізації та подальшого покращення ситуації.

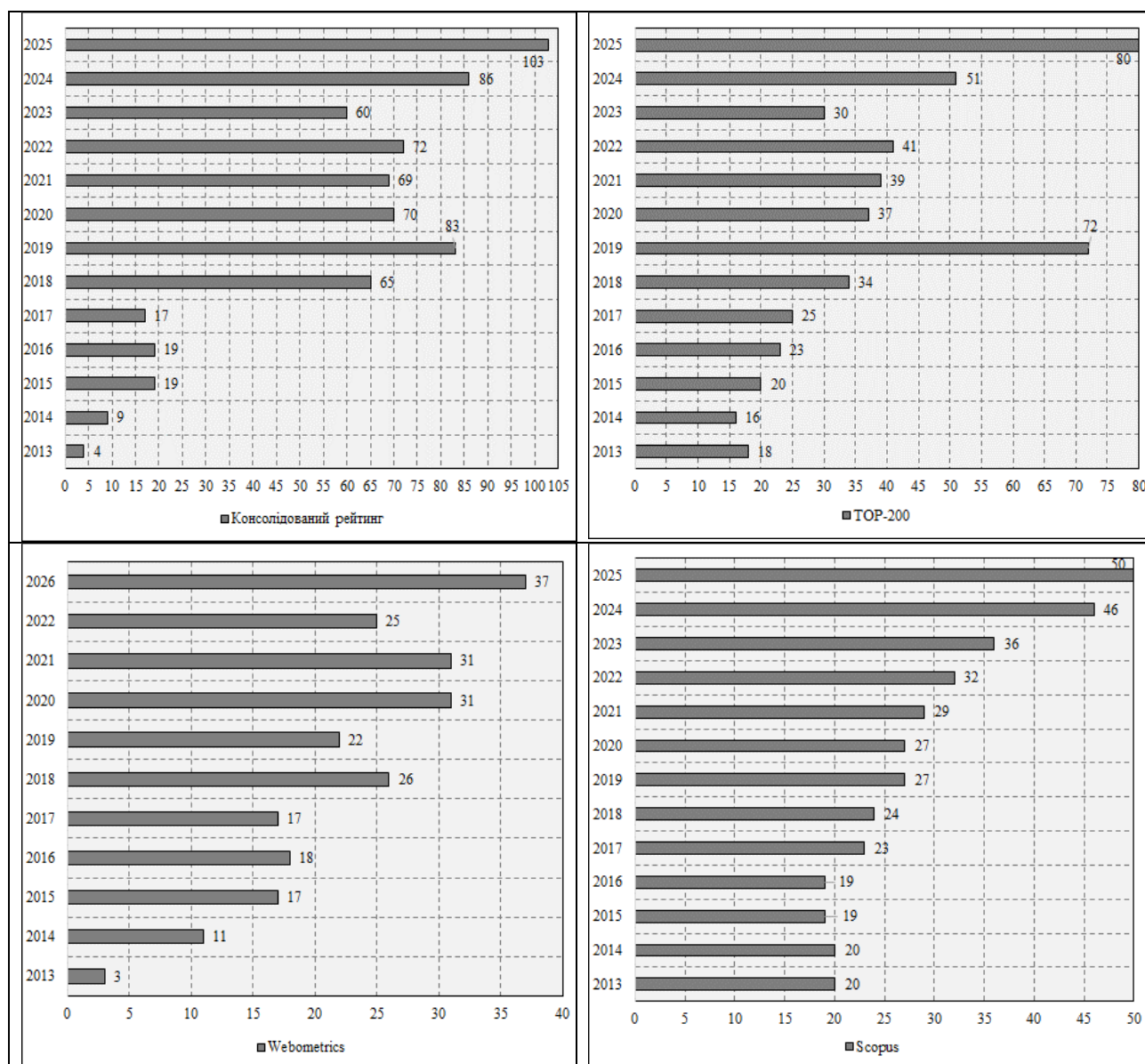


Рис. 1.4. Динаміка позицій ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» у всеукраїнських та міжнародних рейтингах університетів протягом 2013-2026 рр.

Джерело: складено автором на основі [101; 102; 152; 153; 184-196; 287]

Ситуація з рейтингами університету в *Webometrics* та *Scopus* за час переміщення також погіршилася, що є безпосереднім результатом скорочення обсягів людського капіталу інституту та університету. Водночас можна стверджувати, що за цими двома рейтингами положення університету є більш стабільним порівняно з попередніми, так як погіршення його місця серед університетів України не перевищило 34 позиції. Цього здебільшого вдалося досягти через високу науково-дослідну та міжнародну активність науково-педагогічних працівників університету, завдяки чому досягаються потужні результати фінансування наукової діяльності та публікаційної активності викладачів. Так, відповідно до звіту ректора ДВНЗ «Донецький національний технічний

університет» за 2025 р., оприлюдненого на офіційному сайті ЗВО, загальний бюджет за активними міжнародними освітніми проєктами та програмами університету становить 1,13 млн євро [24]. Проте, якщо б керівництво університету з моменту переміщення і до поточного часу доклало б максимум зусиль (або хоча б взагалі їх доклало) та створило сприятливі умови для життя і праці науково-педагогічних працівників, перетворивши університет на осередок морально-психологічного комфорту та безпеки для кожного працівника (як переміщеного з м. Донецьк, так і місцевого), вдалося б зберегти більшість докторів і кандидатів наук, які в різні роки з моменту евакуації покинули університет. А це могло б стати суттєвим фундаментом хоча б для стримування тих тенденцій падіння рейтингів університету, які ми сьогодні, на жаль, спостерігаємо. Натомість керівництво обрало іншу, токсичну, стратегію управління – «уходиш, і більше тобі місця в цьому університеті не буде». Подібний підхід фактично формував атмосферу *недовіри та психологічної напруженості в колективі*, що не сприяло збереженню на майбутнє людського капіталу та інтелектуального потенціалу університету. В довгостроковій перспективі така кадрова політика призвела до посилення відтоку досвідчених науково-педагогічних працівників і послаблення науково-освітніх позицій закладу.

Задля отримання приблизної оцінки *втрачених інститутом обсягів людського капіталу* було розроблено анкету, що містила 12 питань загального характеру та 28 питань щодо кількісної оцінки *результативності наукової та викладацької діяльності*, та проведено анкетування 20 викладачів економічного профілю, що протягом 2015-2022 рр. у різний час звільнилися з університету. Підрахунок результативності діяльності та освітньо-наукового доробку вівся виключно за час відсутності кожного викладача у штаті досліджуваного університету (тобто починаючи з моменту його звільнення), табл. 1.1 [42; 50]. Оновлювати дані анкетування на період повномасштабного вторгнення, на наш погляд, не було сенсу, так як частина респондентів на сьогодні вже не працює в сфері освіти, обравши для себе інший життєвий шлях, та й наведені дані красномовно свідчать про понесені інститутом втрати. Отримані результати дозволяють оцінити не лише *кількісні*, а й *якісні* втрати науково-педагогічного потенціалу, які накопичувалися протягом тривалого часу. Крім того, вони дають підстави стверджувати, що втрата навіть відносно невеликої кількості висококваліфікованих викладачів може мати суттєві довгострокові негативні наслідки для розвитку освітньо-наукового середовища університету.

Наведені результати анкетування зазвичай не показують всієї картини втрат, проте якщо робити аналіз за кількістю публікацій, що опублікували колишні викладачі університету у наукових виданнях, що входять до наукометричних баз Scopus або Web of Science, можемо констатувати досить помітні втрати. Так, у 2022 р. викладачами ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» у виданнях Scopus опубліковано 8 робіт за напрямом «Бізнес, менеджмент та бухгалтерський облік» (всього робіт – 41) та 4 роботи за напрямом «Економіка, економетрія та фінанси» (всього робіт – 34) [274]. Це повністю співставно з 12 роботами, опублікованими у 2022 р. колишніми викладачами інституту. Подібна ситуація спостерігається і за всіма іншими показниками оцінки, наведеними в таблиці. Отже, втрати науково-педагогічних працівників університетом є суттєвим стримуючим чинником його подальшого стратегічного розвитку. Фактично значна частина наукового потенціалу, сформованого в університеті протягом попередніх років, продовжує реалізовуватися поза його межами. Це свідчить про те, що проблема збереження людського капіталу є

одним із ключових викликів для конкурентоспроможності переміщених ЗВО, і саме сьогодні цій тематиці має бути приділено достатньо уваги на вищому рівні.

Таблиця 1.1. Результативність наукової та викладацької діяльності 20 колишніх викладачів-економістів ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» за період їх праці в інших університетах України та світу протягом 2015-2022 рр.

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Кількість опублікованих праць, всього, з них:	77	105	132	160	121	136	151	157
у наукометричних базах Scopus, Web of Science	1	1	1	5	3	10	4	12
у фахових виданнях України	18	26	41	45	23	55	59	65
у зарубіжних виданнях	3	2	4	8	8	10	12	15
у монографіях (Україна)	-	3	5	9	10	9	6	5
у монографіях (зарубіжні)	1	1	2	1	1	1	1	-
у матеріалах конференцій	54	72	79	92	76	52	69	60
2. Отримання диплома та атестата:	1	-	-	1	2	-	-	-
кандидата наук	1	-	-	-	-	-	-	-
доктора наук	-	-	-	-	2	-	-	-
доцента	-	-	-	1	-	-	1	-
3. Під керівництвом захистився:	1	2	-	2	3	-	1	1
кандидат наук	-	1	-	2	-	-	1	-
доктор наук	1	1	-	-	3	-	-	-
4. Число підготовлених студентів-переможців на Всеукраїнському конкурсі студентських наукових робіт і олімпіадах	-	-	2	6	2	-	-	-
5. Стажування у зарубіжному закладі вищої освіти, осіб	3	2	2	2	2	1	1	1
6. Підвищення кваліфікації за професійною спрямованістю	3	5	4	3	6	5	6	4
7. Кількість ліцензованих спеціальностей та відкритих освітніх програм	2	2	5	7	5	6	3	4
8. Кількість акредитованих спеціальностей та освітніх програм	2	2	4	5	3	4	4	2
9. Керівництво докторантом	-	-	2	3	1	1	2	2
10. Керівництво аспірантом та PhD	2	3	3	3	1	2	3	4
11. Опонування дисертацій	1	-	-	1	1	1	3	1
12. Навчально-методичні публікації	8	35	38	46	37	58	67	43

Джерело: складено автором на основі результатів анкетування

Вимушене звільнення викладачів, що суттєво підвищує ризик припинення діяльності університету через реорганізацію, та їх подальша професійна реалізація поза межами університету призвели до перерозподілу значної частини науково-педагогічного потенціалу в межах системи вищої освіти України. Багато науковців, які раніше працювали в переміщеному університеті, змогли продовжити свою академічну кар'єру в інших ЗВО країни, інтегрувавшись у нові науково-освітні та педагогічні колективи. В результаті цього сформувався своєрідний процес «перетікання» інтелектуального капіталу між університетами. Так, в межах української вищої освіти викладачі колишнього Навчально-наукового інституту «Вища школа економіки та

менеджменту» протягом 2014-2022 рр. перейшли на роботу та посилили науково-освітній потенціал *Київського національного торговельно-економічного університету* (сьогодні – *Державний торговельно-економічний університет*), *Національного авіаційного університету* (сьогодні – *Державне некомерційне підприємство «Державний університет «Київський авіаційний інститут»*), *Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*, *Донецького національного університету ім. Василя Стуса*, *Кременчуцького національного університету ім. Михайла Остроградського*, *Черкаського державного технологічного університету*, *Запорізького національного університету*, *Ужгородського національного університету* (рис. 1.5) [42; 76]. А 2024 р. приніс нову хвилю звільнень, і на цей раз деякі викладачі прийняли для себе рішення залишитися в стінах стаціонарного ЗВО, який їх тимчасово прихистив – *Луцького національного технічного університету*.

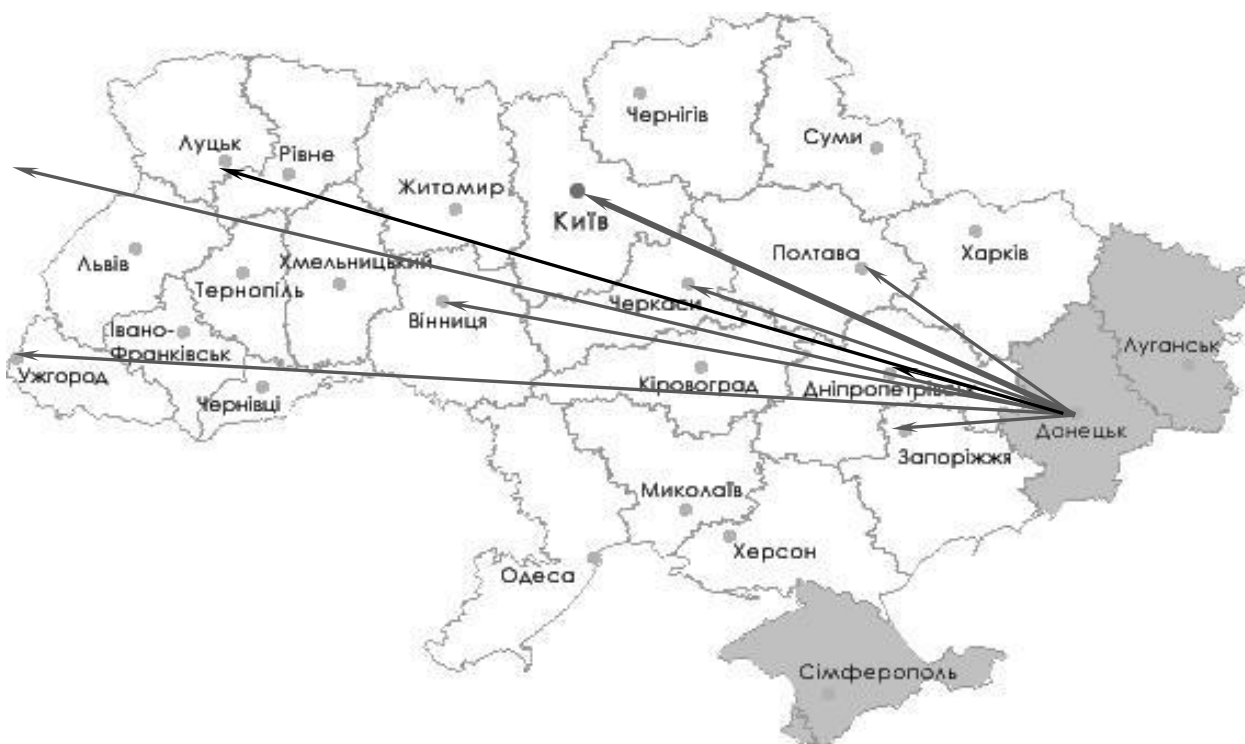


Рис. 1.5. Напрями переміщення з метою працевлаштування науково-педагогічних працівників колишнього Навчально-наукового інституту «Вища школа економіки та менеджменту» ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» через військовий конфлікт на сході України

Процеси вимушеного переміщення університетів унаслідок воєнних подій супроводжуються не лише *організаційними* та *кадровими* змінами, а й суттєвими *соціально-психологічними викликами* для науково-педагогічних працівників. Втрата звичного професійного середовища, необхідність адаптації до нових умов життя і праці, а також тривалий стан невизначеності значною мірою впливають на загальний рівень *професійної активності викладачів*. Отже, процедури вимушеного переміщення, звільнення, пошуку нового місця роботи та працевлаштування негативним чином позначилися на психоемоційному стані та, як наслідок, на результативності праці колишніх викладачів *ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»*. І ця теза стосується всіх без винятку представників

переміщеного закладу, що скорочує як потенціал, так і віддачу науково-педагогічних працівників. Проведене авторкою анкетування підтвердило цю думку і показало, що колишні викладачі університету мали на 2019-2020 рр.:

погіршення посадових позицій, так як на новому місті роботи посада, яку вони займають для 30% опитаних є нижчою, ніж була в рідному університеті;

незадовільний рівень задоволення своїх професійних амбіцій – 50% опитаних заявили про повну або часткову незадоволеність;

відчуття соціальної незахищеності – 60% опитаних заявили про повну або часткову незахищеність;

потребу в покращенні житлово-побутових умов – 75% опитаних заявили про повну або часткову потребу у покращенні рівня життя через життя в орендованому житлі або в гуртожитку.

Звичайно, що з моменту проведення анкетування вже пройшов певний час і ситуація могла суттєво змінитися, так і сталося, проте ця зміна не відбулася на краще, так як події повномасштабного вторгнення у 2022 р. лише поглибили наявні соціально-економічні та психологічні проблеми значної частини науково-педагогічних працівників. Для багатьох з них це означало нову хвилю невизначеності, вимушеної мобільності та необхідності знову адаптуватися до змінених умов життя і професійної діяльності. За таких умов питання збереження людського капіталу університетів та створення сприятливого середовища для роботи переміщених викладачів набуває ще більшої актуальності.

Під час анкетування також було з'ясовано досить *тривожну обставину*, що переважна більшість колишніх викладачів інституту в повоєнний період свідомо **не планує повертатися** до рідного регіону (*після його деокупації*) та університету, що можна вважати суттєвою втратою для можливостей відновлення потенціалу та іміджу університету в майбутньому. До того ж, три колишні викладачі інституту вже працевлаштувалися у Представництві ООН в Україні та представництвах інших міжнародних організацій, що також ставить під питання ймовірність їх повернення у майбутньому до стін рідного університету. Це є дуже прикритим фактом, так як відновлення промисловості Донецької та Луганської областей у повоєнний період буде потребувати значного числа високопрофесійних та компетентних економістів різного профілю. Забезпечити таку потребу без повноцінного та якісного функціонування ЗВО неможливо. Тому вже сьогодні керівництво університету має розробляти *стратегію повернення на деокуповані території та повноцінного відновлення діяльності університету в повоєнний період*. Основою цієї стратегії має стати пошук шляхів повернення найбільш компетентних викладачів і подальшого нарощування науково-освітнього потенціалу університету в сфері економічної освіти. Необхідність такого кроку пов'язана, в першу чергу, з тим, що професорсько-викладацький склад колишнього Навчально-наукового інституту «Вища школа економіки та менеджменту» ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» у своїй переважній більшості мав високоякісну інженерно-економічну освіту і чітко орієнтувався в особливостях кадрових потреб промислових підприємств регіону.

Проаналізований досвід переміщення та втрати кадрового потенціалу одного університету значною мірою відображає загальні тенденції, характерні для більшості ЗВО, що були переміщені під час *першої хвилі* вимушеної евакуації [262]. Подібні процеси відтоку науково-педагогічних працівників, ускладненої адаптації до нових умов функціонування та поступового скорочення науково-освітнього потенціалу

спостерігалися і в інших переміщених університетах і в деяких випадках призвели до більш негативних явищ, ніж *суттєве скорочення штату працівників та падіння рейтингу ЗВО*. Так, з **восьми** потужних університетів, які в першу хвилю було переміщено до підконтрольної Україні території, **три** ЗВО вже, на жаль, **припинили своє існування** [38]:

Донецький державний університет управління (рік заснування – 1992 р.) – 06.01.2022 р. відбулася реорганізація через приєднання до *Маріупольського державного університету*;

Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського (рік заснування – 1920 р.) – 02.01.2025 р. відбулася реорганізація через приєднання до *Криворізького національного університету*;

Донбаська національна академія будівництва і архітектури (рік заснування – 1972 р.) – 14.04.2025 р. відбулася реорганізація через приєднання до *Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*.

На момент припинення діяльності *Донецькому національному університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського* виповнилося **105 років**, і за кожним з цих років стояла наполеглива праця кількох поколінь викладачів, науковців і студентів. Упродовж цього часу університет формував власні наукові школи, освітні традиції та робив вагомий внесок у підготовку висококваліфікованих фахівців для розбудови економіки країни. Історія *Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського* є прикладом тривалого розвитку академічної спільноти, що формувала інтелектуальний і професійний потенціал регіону і суспільства країни в цілому та суттєвих кадрових втрат через переміщення ЗВО внаслідок окупації м. Донецьк на підконтрольну Україні територію та незадовільне управління його керівництвом процесами переміщення, адаптації та реінтеграції в громаду м. Кривий Ріг. В рейтингу *ТОП-200 закладів освіти України* в 2013 р. університет посів 57-ме місце, в 2015 р. – 58-ме місце, а надалі – різке погіршення ситуації через вимушене переміщення: 2017 р. – 74-те місце, 2019 р. – 126-те місце та 2021 р. – 166-те місце [184; 186; 190; 192]. Аналогічна ситуація простежується і з позиціонуванням університету за *Консолідованим рейтингом ЗВО* – в 2021 р. університет посів 152-ге місце [100]. Отже, рішення Міністерства освіти і науки України про реорганізацію, на жаль, не стало чимось несподіваним.

Зазначені тенденції поступового ослаблення позицій університету значною мірою були пов'язані не лише з об'єктивними наслідками вимушеного переміщення, а й з суттєвими **кадровими втратами**, яких зазнала академічна спільнота переміщених ЗВО. Саме *відтік науково-педагогічних працівників та їх подальші професійні траєкторії* дозволяють краще зрозуміти масштаби впливу цих процесів як на сам університет, так і на систему вищої освіти України загалом. Викладачі, які після звільнення з університету вирішили *залишити сферу вищої освіти* та обрали для себе інші види професійної діяльності, фактично становлять **безповоротну втрату** для національної системи вищої освіти. Разом з тим, ті науково-педагогічні працівники, які *змогли працевлаштуватися в інших університетах країни*, продовжили свою освітню і наукову діяльність, передаючи накопичений досвід та знання новим академічним колективам. Таким чином, їхній *професійний потенціал* суттєво **доповнив людський капітал приймаючих університетів**, посиливши їх науково-освітні можливості.

Тобто відбувся процес поповнення університетів України висококомпетентними викладачами-переселенцями. Незважаючи на наявність *психологічних, соціальних,*

фінансових і матеріальних проблем, з якими стикаються переміщені працівники, вони багато зусиль віддавали новому місцю роботи, тим самим *підвищуючи його рейтинги*. Оцінки такого внеску на рівні Міністерства освіти і науки України або окремих закладів освіти не проводилися. Тому, з метою приблизної оцінки такого внеску, проведено анкетування викладачів-переселенців, які протягом 2015-2025 рр. увійшли до кадрового складу Черкаського державного технологічного університету. Було проведено анкетування дванадцяти викладачів-ВПО (10 донеччан та 2 луганчанина) різних спеціальностей щодо їх освітнього та наукового доробку, напрацьованого під час роботи в Черкаському державному технологічному університеті, табл. 1.2.

Таблиця 1.2. Результативність наукової та викладацької діяльності дванадцяти викладачів-ВПО Черкаського державного технологічного університету за період їх безпосередньої праці в університеті протягом 2015-2025 рр.

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Кількість опублікованих наукових праць, всього, з них:	55	68	122	145	111	97	103	98	128	87	72
у наукометричних базах Scopus, Web of Science	2	-	4	11	10	18	20	27	44	25	16
у фахових виданнях України	19	24	36	37	30	27	29	20	47	31	31
у зарубіжних виданнях	4	5	9	10	9	10	11	15	-	-	-
у монографіях (Україна)	4	7	14	14	8	5	7	9	2	1	-
у монографіях (зарубіжні)	2	-	8	7	4	3	5	2	-	-	-
у матеріалах конференцій	24	32	51	66	50	34	31	25	35	30	25
2. Отримання диплома та атестата:	-	-	1	3	1	1	-	-	-	-	-
кандидата наук	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-
доцента	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-
професора	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-
3. Під керівництвом захистився:	3	3	5	5	6	2	2	-	-	-	-
кандидат наук	2	2	3	4	2	2	2	-	-	-	-
доктор наук	1	1	2	1	4	-	-	-	-	-	-
4. Стажування у зарубіжному ЗВО	-	1	2	5	4	1	-	-	-	1	-
5. Підвищення кваліфікації	-	-	1	2	4	3	2	4	5	4	4
6. Кількість ліцензованих спеціальностей та освітніх програм	-	1	1	1	4	-	-	-	-	-	-
7. Кількість акредитованих спеціальностей та освітніх програм	2	4	3	4	1	1	2	1	1	3	1
8. Вступ та навчання до:	1	1			1	-	1	1	-	-	-
аспірантури	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
докторантури	-	-	-	-	1	-	1	1	1	1	-
9. Керівництво докторантом	-	-	2	4	3	3	2	3	3	3	3

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
10. Керівництво аспірантом	1	3	6	6	13	5	6	9	7	6	5
11. Захист аспіранта PhD	-	-	-	1	-	1	2	1	2	1	2
12. Опонування дисертацій	1	2	1	2	4	5	4	3	5	5	7
13. Член редакційної колегії фахових видань України	7	6	6	9	12	12	12	12	12	12	12
14. Член редколегії зарубіжних видань	-	-	-	2	2	2	2	2	2	2	2
15. Навчально-методичні публікації	9	22	21	18	12	11	10	9	15	10	11

Джерело: складено автором на основі результатів анкетування

Слід зазначити, що з дванадцяти проанкетованих науково-педагогічних працівників-ВПО Черкаського державного технологічного університету, а це **вісім докторів наук та чотири кандидати наук**, на початок 2024/25 навч. р. залишилося **дев'ять** осіб (шість докторів наук та три кандидати наук). Декілька викладачів-переселенців в університеті в різний час вимушені були за різними причинами змінювати кафедри, на яких вони працювали, деякі – залишили університет, що також свідчить про нестабільність кадрового складу серед переміщених науково-педагогічних працівників. Така динаміка підтверджує складність процесів професійної адаптації та довготривалого закріплення ВПО у нових академічних колективах (що демонструє досвід й інших ЗВО України).

Аналіз даних таблиці дозволяє зробити висновок про те, що, починаючи з 2015 р., через працевлаштування викладачів-переселенців, університет отримав досить потужний *приріст науково-освітніх здобутків*, основними з яких є число опублікованих наукових праць у виданнях, що індексуються в наукометричній базі Scopus. Так, за одинадцять років викладачами-переселенцями було опубліковано 22,0% від загальної кількості наукових робіт університету, представлених в наукометричній базі Scopus за всі роки її існування. Крім того, в репозиторій університету на початок 2026 р. було завантажено всіма авторами за всі роки його існування 3806 наукових праць, з яких 865 праць або 23,0% написано, опубліковано та завантажено десятима викладачами-ВПО. Така активність не лише забезпечує відкритий доступ до результатів наукових досліджень науковців університету та збільшує число зовнішніх посилань та цитувань на ці праці, а й прямим чином впливає на рейтинг університету в Webometrics.

Отже, можемо прогнозувати, що вклад викладачів, переміщених з окупованих територій України, мав позитивно відбитися на різних рейтингах університету, рис. 1.6. Саме таку динаміку і було отримано у часі – протягом досліджуваного періоду в цілому відбувалися позитивні зрушення для університету в усіх чотирьох рейтингах. Звичайно, це є **заслугою всього колективу університету**, проте і вклад викладачів-переселенців також є досить потужним у загальний успіх.

Так, місце *Черкаського державного технологічного університету* в *Консолідованому рейтингу ЗВО* зросло з 162-го у 2015 р. до 106-го в 2025 р., при тому, що найкраще положення за цим рейтингом було досягнуто університетом в довоєнному 2021 р. – 86-те місце. Ситуація з рейтингом ТОП-200 університетів для

університету є подібною до попереднього рейтингу – місце ЗВО зросло з 134-го у 2015 р. до 86-го в 2025 р., при найкращих позиціях, зайнятих у 2024 р. – 78-ме місце. Загалом така динаміка свідчить про поступове зміцнення позицій університету в національному освітньому просторі. Разом з тим, коливання рейтингових показників у різні роки демонструють вплив зовнішніх соціально-економічних та воєнних факторів на розвиток ЗВО України.

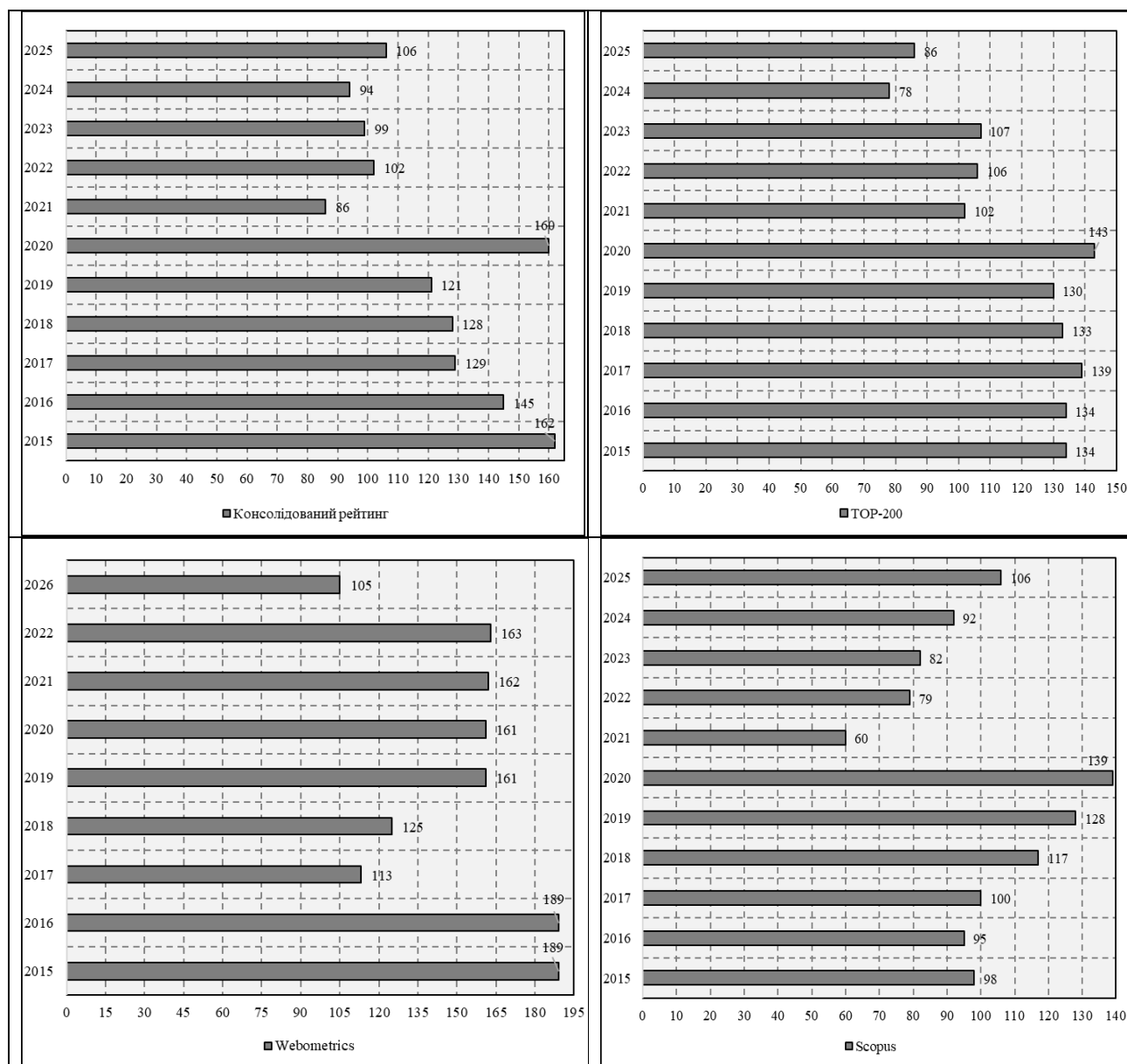


Рис. 1.6. Динаміка позицій Черкаського державного технологічного університету у всеукраїнських та міжнародних рейтингах університетів протягом 2015-2026 рр.

Джерело: складено автором на основі [101; 102; 152; 153; 184-196; 287]

Зміна позицій університету в рейтингу *Webometrics*, мабуть, є найбільш позитивною серед всіх чотирьох проаналізованих рейтингів – університет за час дослідження перемістився з 189-го місця в 2015 р. до 105-го місця в 2026 р. І цю тенденцію потрібно закріплювати і підкріплювати шляхом подальшого розвитку

електронних ресурсів університету, активного розміщення наукових публікацій у відкритому доступі та підвищення цифрової присутності закладу в мережі Інтернет. Це сприятиме зростанню видимості результатів наукової діяльності викладачів університету та подальшому покращенню його позицій у міжнародних рейтингах. І тут має докласти зусилля кожен викладач університету, незалежно від того, скільки часу він працює в закладі і де працював до цього.

Що ж стосується останнього індексу, то рейтинг в *Scopus* університету протягом 2015-2020 рр. погіршувався – відбулося падіння з 98-го до 139-го місця, потім в 2021 р. сталося різке покращення місця університету в рейтингу до 60-ої позиції і надалі – щорічне погіршення рейтингу на 3-19 позицій й досягнення університетом в 2025 р. 106-го місця. Така динаміка свідчить про нестійкість динаміки наукометричних показників університету та їх значну залежність від кадрового потенціалу, кількості, якості та цитованості наукових публікацій викладачів.

Щоб *покращити* ситуацію з позиціями університету в рейтингах (особливо тих, що базуються на публікаційній активності та цифровій присутності), університет активно реалізує комплекс організаційних і наукових заходів. Так, в університеті з метою активізації публікаційної діяльності, підвищення наукового рівня фундаментальних і наукових досліджень, якості наукових публікацій в 2024 р. **запроваджено преміювання викладачів** за збільшення h-індексу в *Scopus* або *Web of Science*, а з 2025 р. – за індексацію статті в журналах з квантилями Q1 та Q2. Запровадження таких стимулюючих механізмів спрямоване на підвищення мотивації науково-педагогічних працівників до підготовки якісних наукових публікацій та розширення їхньої присутності у провідних міжнародних наукометричних базах. Це, у свою чергу, сприятиме зміцненню наукового потенціалу університету та покращенню його позицій у національних і міжнародних рейтингах.

На основі проведеного анкетування було визначено *самооцінку* рівня **соціальної захищеності** викладачів-переселенців, що працюють в *Черкаському державному технологічному університеті*:

повністю соціально захищеною себе відчуває лише одна особа, тоді як 6 осіб – переважно та повністю незахищеними;

повністю задоволені професійні амбіції у новому ЗВО лише у однієї особи, тоді як у 4 осіб – переважно та повністю незадоволені;

сім осіб мають власне житло на підконтрольній Україні території, а інші вимушені орендувати або проживати у гуртожитках;

не потребує покращення житлових умов та повністю задоволена побутовими умовами лише одна особа.

Отримані результати свідчать про наявність суттєвих соціально-економічних та професійних викликів, з якими стикаються викладачі-переселенці в процесі інтеграції до нового освітнього середовища. Вони також підтверджують, що навіть за умов працевлаштування в ЗВО питання *соціальної стабільності, житлового забезпечення та реалізації професійного потенціалу* для цієї категорії науково-педагогічних працівників залишається актуальним. Від того, наскільки ефективно будуть розв'язані наявні проблеми викладачів, здебільшого буде залежати і їх продуктивність в науковій, освітній та соціальній сферах діяльності університету, а отже і перспективи для зростання його рейтингів.

Проведене дослідження демонструє досить складну ситуацію, в якій опинилися переміщені заклади освіти та викладачі-переселенці. Через наявність матеріальних і

житлово-побутових проблем, проблем зі здоров'ям, складнощами з адаптацією на новому місці роботи та іншими причинами спостерігаються випадки кількаразової зміни місця роботи викладачами-переселенцями. Такі обставини, на жаль, не сприяють процесам безперервного професійного розвитку викладачів, що знижує загальну конкурентоспроможність системи вищої освіти України.

При цьому хочемо акцентувати увагу на одному досить важливому моменті – рейтинги ДВНЗ *«Донецький національний технічний університет»*, як ми це наочно побачили, через цілий комплекс проблем та обставин непереборної сили за дванадцять дуже важких для університету років суттєво впали. Проте досягнуті позиції університету в 2025-2026 рр. є вищими, а за рейтингами *Webometrics* та *Scopus* – суттєво вищими, ніж у *Черкаського державного технологічного університету*. Однією з можливих причин такої ситуації може бути *вища індивідуальна наукова продуктивність науково-педагогічних працівників*, коли за меншої чисельності колективу кожен дослідник забезпечує значний обсяг публікацій та наукових результатів, більші обсяги залучених коштів завдяки міжнародним проєктам тощо. У такому випадку важливим завданням для університетів є не лише *збільшення кількості науково-педагогічних працівників*, але й *підвищення ефективності* їхньої індивідуальної наукової діяльності через систему стимулювання, підтримку досліджень та створення умов для активної публікаційної роботи. Це дозволить підвищити сумарну наукометричну результативність університету та зміцнити його позиції у національних і міжнародних рейтингах.

Сьогодні через віроломну військову агресію сусідньої країни в Україні зруйновано або суттєво пошкоджено навчальні й адміністративні корпуси багатьох закладів освіти Маріуполя, Сєвєродонецька, Києва, Миколаєва, Харкова, Херсона, Сум, Чернігова, Запоріжжя... Зруйновано історичні будівлі й провідні лабораторні бази, знищено бібліотечні фонди, архіви, наукове оснащення та навчальне обладнання [14]. Це дуже великі втрати, проте не непоправні. Все можна відновити, відбудувати та створити заново за однієї умови – **максимального збереження професорсько-викладацького складу**. На жаль, освітня система зазнала і непоправних, і дуже болячих втрат через загибель викладачів. **Ми пам'ятаємо кожного**. До того ж через широкі можливості викладачі мали змогу виїхати за межі країни в пошуках більш безпечних умов життя та праці. Для того, щоб їх повернути до альма-матер та зберегти у майбутньому науково-педагогічний потенціал ЗВО України, потрібно обов'язково враховувати як вдалий, так і невдалий досвід виживання переміщених університетів протягом останніх дванадцяти років. Саме тому роботу було присвячено намаганням висвітлити ті кадрові й іміджеві втрати, які понесли переміщені заклади та в цілому система вищої освіти України за час російської агресії. Проілюстровано процес вимивання потужної інженерно-економічної школи ДВНЗ *«Донецький національний технічний університет»* протягом дванадцяти років війни. Здебільшого ці втрати викликані відсутністю дієвої підтримки викладачів-переселенців на державному, регіональному та внутрішньоуніверситетському рівнях, скороченням попиту на високопрофесійних науково-педагогічних працівників на нових територіях. Результатом стало вивільнення викладачів та падіння рейтингів університетів. Наведений приклад має стати уроком для всіх без винятку українських закладів освіти, що стане умовою збереження та подальшого розвитку наукового та освітнього потенціалу України, а отже – фундаментом відновлення постраждалої від війни економіки країни в повоєнний період.

1.4 Резильєнтність українських переміщених університетів

Не зважаючи на надзвичайно складний морально-психологічний стан колективів, втрату матеріально-технічної бази та вимушену релокацію (*для деяких університетів – не одноразову*), **переміщені університети України**, які залишилися в системі освіти країни на даний момент, продовжують повноцінно функціонувати на нових місцях. Вони змогли у стислі терміни відновити освітній процес, адаптувати освітні програми до нових умов життя (*чи виживання*) та забезпечити безперервність підготовки здобувачів вищої освіти. Попри кадрові втрати та розпорошення студентського контингенту, такі заклади активно впроваджують *дистанційні та змішані* формати навчання, що дозволяє зберігати контингент і навіть розширювати географію вступників. Багато переміщених університетів демонструють *високі показники вступної кампанії, наукової активності та міжнародної співпраці*. Вони шукають **можливості для виживання і розвитку** і тому активно залучають грантові ресурси, налагоджують партнерства з приймаючими громадами та інтегруються в нові регіональні освітні екосистеми, тим самим посилюючи реалізацію своєї *третьої місії* [7; 141]. Часто саме **досвід виживання, висока мобільність** (як професійна, так і територіальна, соціальна тощо) і **швидка адаптація** стають їх **конкурентною перевагою** порівняно з університетами, що працюють у відносно більш стабільних умовах (*принаймні захищених власними університетськими стінами*). Колективи переміщених закладів освіти (*в основному – другої хвилі переміщення*) характеризуються *підвищеною згуртованістю* (незалежно від місця перебування членів трудового колективу), *гнучкістю управління та готовністю до інновацій, змін і розвитку*. Вони формують **нову культуру університетської стійкості**, засновану на **мобільності, цифровізації та відкритості до змін**. У ряді випадків результати їх діяльності за показниками набору, публікаційної активності та участі в міжнародних проєктах не поступаються, а іноді й перевищують досягнення університетів, які не змінювали місця розташування через фактичну окупацію рф території розташування університету чи високу загрозу її окупації. Таким чином, переміщені університети стали прикладом *інституційної витривалості* та довели свою спроможність не лише **зберігати освітній потенціал**, а й **розвиватися** навіть у надзвичайно складних умовах, що демонструє високий рівень їх **резильєнтності**.

У підтвердження наведених тверджень проаналізуємо результати **державної атестації наукових установ та закладів вищої освіти щодо ефективності наукової (науково-технічної) діяльності** (*масштабного заходу, який в 2025 р. було реалізовано Міністерством освіти і науки України*) **для переміщених ЗВО України** (табл. 1.3). Слід зазначити, що методика проведення державної атестації, для того, щоб урівняти умови діяльності університетів в країні містить два показники – *регіональний коефіцієнт* (який для переміщених ЗВО дорівнює 1,15, проти 1,0 для стаціонарних університетів) та *коефіцієнт руйнувань* (який враховує рівень фізичних руйнувань через обстріли основних фондів університетів, які не було переміщено на нову територію через війну – для переміщених університетів цей коефіцієнт дорівнює 1,0). З метою порівняння позицій переміщених університетів зі стаціонарними, в таблицю додано також два потужних університети м. Черкаси (для яких регіональний коефіцієнт та коефіцієнт руйнувань дорівнюють 1,0) – *Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького та Черкаський державний технологічний університет*.

Таблиця 1.3. Результати державної атестації щодо ефективності наукової (науково-технічної) діяльності для переміщених ЗВО України та порівняння з двома університетами м. Черкаси

ЗВО	Напрямок	Атестаційна оцінка	Група
Донецький національний університет ім. Василя Стуса	Гуманітарно-мистецький	84	А
	Суспільний	75	А
	Природничо-математичний	63	Б
	Інженерно-технологічний	31	В
Бердянський державний педагогічний університет	Гуманітарно-мистецький	73	Б
	Природничо-математичний	63	Б
	Суспільний	43	В
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного	Аграрно-ветеринарний	73	Б
	Суспільний	51	Б
Херсонський державний університет	Природничо-математичний	69	Б
	Гуманітарно-мистецький	68	Б
	Суспільний	48	В
	Біомедичний	41	В
Маріупольський державний університет	Гуманітарно-мистецький	69	Б
	Інженерно-технологічний	45	В
	Суспільний	41	В
Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля	Інженерно-технологічний	64	Б
	Суспільний	63	Б
	Гуманітарно-мистецький	59	Б
Мелітопольський державний педагогічний університет ім. Богдана Хмельницького	Суспільний	63	Б
	Природничо-математичний	41	В
<i>Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького</i>	<i>Гуманітарно-мистецький</i>	62	<i>Б</i>
	<i>Природничо-математичний</i>	47	<i>В</i>
	<i>Суспільний</i>	20	<i>Г</i>
Херсонська державна морська академія	Інженерно-технологічний	62	Б
	Суспільний	19	Г
Херсонський державний аграрно-економічний університет	Аграрно-ветеринарний	54	Б
	Суспільний	45	В
	Інженерно-технологічний	36	В
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»	Гуманітарно-мистецький	52	Б
	Суспільний	42	В
	Природничо-математичний	23	Г
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»	Інженерно-технологічний	52	Б
	Суспільний	45	В
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»	Інженерно-технологічний	49	В
	Суспільний	33	В
Херсонський національний технічний університет	Інженерно-технологічний	47	В
	Суспільний	46	В
ДЗ «Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка»	Гуманітарно-мистецький	42	В
	Суспільний	41	В
	Природничо-математичний	28	В
<i>Черкаський державний технологічний університет</i>	<i>Гуманітарно-мистецький</i>	40	<i>В</i>
	<i>Інженерно-технологічний</i>	32	<i>В</i>
	<i>Суспільний</i>	28	<i>В</i>
Донбаська державна машинобудівна академія	Інженерно-технологічний	38	В
	Природничо-математичний	33	В
	Суспільний	13	Г
Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського	Інженерно-технологічний	30	В
	Гуманітарно-мистецький	19	Г
	Суспільний	10	Г

Джерело: складено автором на основі [27]

Серед шістнадцяти переміщених ЗВО Донецької, Луганської, Запорізької,

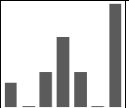
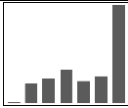
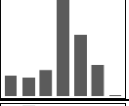
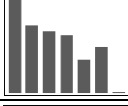
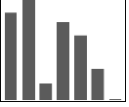
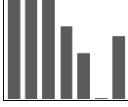
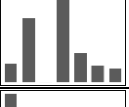
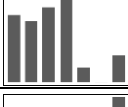
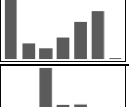
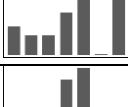
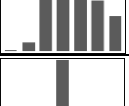
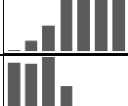
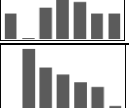
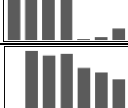
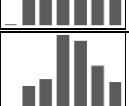
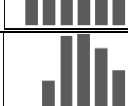
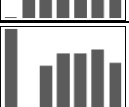
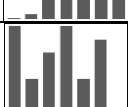
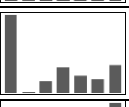
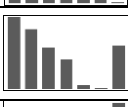
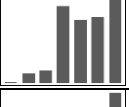
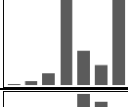
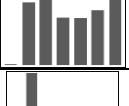
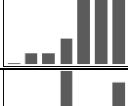
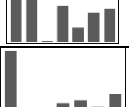
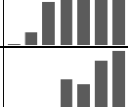
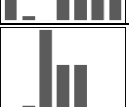
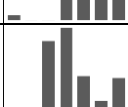
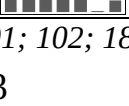
Херсонської областей та АР Крим, які подали заявку на проведення державної атестації і підпорядковуються Міністерству освіти і науки України, лише один університет не зміг виконати базову умову (*ЗВО для отримання статусу університету має успішно пройти державну атестацію як мінімум за двома напрямками, що підтверджує його спроможність проводити на високому рівні наукові дослідження*) – *Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського*. Всі інші п'ятнадцять переміщених ЗВО пройшли державну атестацію від **двох до чотирьох** (*Донецький національний університет ім. Василя Стуса та Херсонський державний університет*) напрямів та підтвердили відповідність встановленим *критеріям якості вищої освіти*. Це свідчить про збереження їх інституційного потенціалу навіть за умов релокації та втрати більшої частини ресурсів. Фактично переміщені університети продемонстрували здатність забезпечувати належний рівень освітніх послуг попри об'єктивні труднощі воєнного часу, які на їх долю досталися більшою мірою. Такий результат підтверджує *ефективність управлінських рішень, згуртованість академічних колективів, високий рівень професійної відповідальності та націленість кожного працівника університету на кінцевий результат – збереження та розвиток власного університету*.

Лідерські позиції за результатами державної атестації зайняв *Донецький національний університет ім. Василя Стуса*, який за двома напрямками – гуманітарно-мистецьким та суспільним отримав високі бали, що дозволили потрапити до **групи А**, а за природничо-математичним напрямком – до **групи Б**. Такий результат є свідченням збереження потужного науково-педагогічного потенціалу університету навіть після вимушеної релокації, підтверджує конкурентоспроможність закладу в національному освітньому просторі та його спроможність не лише забезпечувати високу якість підготовки здобувачів вищої освіти, а й на високому рівні проводити наукові дослідження, вести проєктну та патентну діяльність. Це також демонструє *ефективність стратегічного управління, здатність до адаптації та послідовну реалізацію академічної політики розвитку університету*. При цьому ЗВО в актуальній стратегії власного розвитку в редакції 2025 р. бачить себе не лише «**національним лідером освіти та науки**», а й «**надійним та соціально відповідальним партнером** громадських і владних інститутів, міжнародної та вітчизняної бізнес-спільноти» та фундатором «**спільноти експертів-професіоналів**, здатних формувати цінності, творити суспільне благо і впроваджувати новачі для прогресивного розвитку України» [33]. Отже, стратегічне бачення розвитку університету виходить за межі суто освітньої функції та демонструє його прагнення до активної участі в суспільних трансформаціях країни. Такий підхід засвідчує інтеграцію принципів соціальної відповідальності, партнерства та інноваційності в систему управління ЗВО. Університет позиціонує себе як **осередок формування експертного середовища**, здатного впливати на прийняття рішень і забезпечувати сталий розвиток регіону та держави. Це свідчить про переорієнтацію *Донецького національного університету ім. Василя Стуса* на модель університету як **активного суб'єкта соціально-економічного розвитку**, приділення значної уваги реалізації його **третьої місії**.

Для порівняння, *Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького* пройшов атестацію лише за двома напрямками – гуманітарно-мистецьким (**група Б**) та природничо-математичним (**група В**) і за отриманими балами зайняв лише **восьму позицію** серед переміщених ЗВО. *Черкаський державний технологічний університет* пройшов атестацію за трьома напрямками на **групу В** – гуманітарно-мистецьким, інженерно-технологічним та суспільним і за отриманими

балами посів лише *п'ятнадцяту позицію* серед переміщених ЗВО.

Таблиця 1.4. Динаміка позицій переміщених ЗВО України у рейтингах університетів протягом 2013-2025 рр.

ЗВО	Консолідований рейтинг		ТОП-200	
Донецький національний університет ім. Василя Стуса	2013 р. – 17; 2025 р. – 24		2013 р. – 17; 2025 р. – 58	
Бердянський державний педагогічний університет	2013 р. – - ; 2021 р. – 141; 2025 р. – 97		2013 р. – 187; 2021 р. – 116; 2025 р. – 79	
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного	2013 р. – 143; 2021 р. – 126; 2025 р. – 79		2013 р. – 70; 2021 р. – 63; 2025 р. – 65	
Херсонський державний університет	2013 р. – 71; 2021 р. – 75; 2025 р. – 69		2013 р. – 88; 2021 р. – 62; 2025 р. – 68	
Маріупольський державний університет	2013 р. – 229; 2021 р. – 158; 2025 р. – 101		2013 р. – 99; 2021 р. – 112; 2025 р. – 121	
Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля	2013 р. – 15; 2025 р. – 50		2013 р. – 33; 2025 р. – 55	
Мелітопольський державний педагогічний університет ім. Богдана Хмельницького	2013 р. – 125; 2021 р. – 135; 2025 р. – 125		2013 р. – 163; 2021 р. – 73; 2025 р. – 83	
Херсонська державна морська академія	2013 р. – 72; 2021 р. – 182; 2025 р. – 138		2013 р. – - ; 2021 р. – 154; 2025 р. – 131	
Херсонський державний аграрно-економічний університет	2013 р. – 59; 2021 р. – 190; 2025 р. – 131		2013 р. – 78; 2021 р. – 128; 2025 р. – 110	
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»	2013 р. – 236; 2021 р. – 198; 2025 р. – 184		2013 р. – 167; 2021 р. – 159; 2025 р. – 153	
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»	2013 р. – 212; 2021 р. – 88; 2025 р. – 110		2013 р. – 104; 2021 р. – 64; 2025 р. – 87	
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»	2013 р. – 5; 2025 р. – 103		2013 р. – 18; 2025 р. – 80	
Херсонський національний технічний університет	2013 р. – 51; 2021 р. – 91; 2025 р. – 129		2013 р. – 76; 2021 р. – 130; 2025 р. – 118	
ДЗ «Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка»	2013 р. – 170; 2025 р. – 128		2013 р. – 21; 2025 р. – 100	
Донбаська державна машинобудівна академія	2013 р. – 182; 2021 р. – 101; 2025 р. – 111		2013 р. – 72; 2021 р. – 82; 2025 р. – 89	
Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського	2013 р. – 62; 2025 р. – 55		2013 р. – - ; 2025 р. – 75	

Джерело: складено автором на основі [101; 102; 184; 186; 190-192; 194; 196]

При цьому слід акцентувати увагу на тому, що з шістнадцяти переміщених ЗВО, що проходили державну атестацію, лише *п'ять університетів* з першої хвилі переміщення змогли утримати та зберегти власний науковий потенціал:

Донецький національний університет ім. Василя Стуса (перше місце серед шістнадцяти переміщених університетів за результатами державної атестації);

Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля (шосте місце серед шістнадцяти переміщених університетів);

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» (дванадцяте місце серед шістнадцяти переміщених університетів);

ДЗ «Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка» (чотирнадцяте місце серед шістнадцяти переміщених університетів);

Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського (шістнадцяте місце серед шістнадцяти переміщених університетів).

Це свідчить про надзвичайну складність процесу збереження кадрового та наукового потенціалу в умовах вимушеного переміщення ЗВО. Водночас досвід цих університетів демонструє, що навіть у кризових умовах можливе часткове збереження наукових шкіл та продовження дослідницької діяльності за умови ефективного управління та підтримки академічної спільноти. Підтвердження цих слів знаходимо і в динаміці рейтингу університетів за період їх переміщення.

Так, в межах *Консолідованого рейтингу ЗВО України* з моменту переміщення університету (для *першої хвилі* – 2014 р., для *другої хвилі* – 2022 р.) майже всі університети другої хвилі переміщення покращили свої позиції в рейтингу:

Бердянський державний педагогічний університет (2021 р. – 141 місце; 2025 р. – 97 місце);

Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного (2021 р. – 126 місце; 2025 р. – 79 місце);

Херсонський державний університет (2021 р. – 75 місце; 2025 р. – 69 місце);

Маріупольський державний університет (2021 р. – 158 місце; 2025 р. – 101 місце);

Мелітопольський державний педагогічний університет ім. Богдана Хмельницького (2021 р. – 135 місце; 2025 р. – 125 місце);

Херсонська державна морська академія (2021 р. – 182 місце; 2025 р. – 138 місце);

Херсонський державний аграрно-економічний університет (2021 р. – 190 місце; 2025 р. – 131 місце);

ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет» (2021 р. – 198 місце; 2025 р. – 184 місце);

ДЗ «Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка» (2013 р. – 170 місце; 2025 р. – 128 місце);

Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського (2013 р. – 62 місце; 2025 р. – 55 місце).

Наведені дані свідчать, що після вимушеного переміщення більшість університетів змогла не лише зберегти свою присутність у національному освітньому просторі, а й *покращити позиції в рейтингу*. Це дозволяє зробити висновок, що навіть в умовах втрати матеріальної бази, частини кадрового потенціалу та необхідності швидкої адаптації до нових умов діяльності, університети продемонстрували достатній рівень *інституційної стійкості та здатності до подальшого розвитку*.

В межах рейтингу *ТОП-200 університетів України* успішної динаміки досягла в два рази менша кількість переміщених університетів:

Бердянський державний педагогічний університет (2021 р. – 116 місце; 2025 р. – 79 місце);

Херсонська державна морська академія (2021 р. – 154 місце; 2025 р. – 131 місце);

Херсонський державний аграрно-економічний університет (2021 р. – 128 місце; 2025 р. – 110 місце);

ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет» (2021 р. – 159 місце; 2025 р. – 153 місце);

Херсонський національний технічний університет (2021 р. – 130 місце; 2025 р. – 118 місце).

Скорочення числа університетів (*і жодного університету першої хвилі переміщення*), які досягли позитивних зрушень, свідчить про те, що зміни позиціонування у більш комплексному та вимогливому рейтингу є значно складнішим завданням для переміщених ЗВО. Водночас навіть часткове покращення позицій у цьому рейтингу демонструє здатність окремих університетів адаптуватися до нових умов діяльності та поступово відновлювати свій освітній і науковий потенціал.

Резильєнтність переміщених університетів проявляється насамперед у їхній здатності зберігати освітню, наукову та соціальну діяльність попри втрату матеріальної бази, частини кадрового потенціалу та необхідність функціонування в новому соціально-економічному середовищі. В умовах вимушеного переміщення ЗВО були змушені швидко адаптуватися до нових інституційних, фінансових і кадрових обмежень, водночас забезпечуючи *безперервність освітнього процесу та наукових досліджень*. Важливими чинниками такої стійкості стали мобілізація внутрішніх ресурсів академічної спільноти, підтримка з боку держави та приймаючих громад, а також активний пошук нових форм співпраці з іншими університетами, бізнесом і міжнародними партнерами. У результаті значна частина переміщених університетів змогла не лише продовжити свою діяльність, а й поступово інтегруватися в нові регіональні освітні та наукові екосистеми, що свідчить про їхній високий адаптаційний потенціал та інституційну життєздатність.

Отже, досвід переміщених університетів підтверджує, що за умови ефективного управління, мобілізації внутрішніх ресурсів та підтримки академічної спільноти можливе не лише збереження освітньо-наукової діяльності, а й поступове зміцнення позицій постраждалих ЗВО у національному рейтинговому просторі. Це дуже важливо, і потрібно докласти максимум зусиль, щоб зберегти потужний науковий і освітній потенціал переміщених ЗВО, який за мирних часів використовувався для розвитку різних галузей економіки Донецького, Луганського, Херсонського та Запорізького регіонів, АР Крим і країни в цілому. І важливою складовою збереження переміщених університетів має стати дієва підтримка з боку держави та суспільства.



Розділ 2

РОЛЬ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ У РОЗВ'ЯЗАННІ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ СУСПІЛЬСТВА

2.1 Демографічне старіння населення: наслідки й перспективи для економіки та освіти України

Чи впливає процес демографічного старіння населення на вищу освіту в країні? Демографічне старіння населення не просто впливає на систему освіти – цей незворотний на сьогодні для України процес суттєво змінює *логіку* й *соціальну роль* вищої освіти. Старіння населення призводить до постійного *скорочення традиційного контингенту здобувачів вищої освіти* (тобто осіб у віці 18-22 роки) через зменшення їх загальної чисельності у складі населення країни, що змушує університети переосмислювати моделі набору, фінансування власної діяльності та структуру освітніх програм. *Конкуренція за абітурієнта* на освітньому ринку країни щорічно зростає, а «масова» модель вищої освіти поступово втрачає шанси на реалізацію на практиці. За таких умов зростає потреба в практичному запровадженні концепції *освіта протягом життя* (lifelong learning), так як старші вікові групи українців (за умови їх бажання, можливостей та задовільного стану здоров'я) потребують перекваліфікації, підвищення цифрових, управлінських і соціальних компетентностей для збереження активності на ринку праці або участі в громадському житті. Для цього має змінюватися зміст освіти через актуалізацію програм з *геронтології, соціальної роботи, охорони здоров'я та здорового довголіття, психології, менеджменту людських ресурсів, публічного управління* тощо. Також має бути здійсненим наголос на *міждисциплінарних напрямках*, пов'язаних з максимальним використанням потенціалу «срібної економіки» (тобто потенціальних можливостей осіб у віці понад 55 років для розвитку економіки країни) [151]. Для того, щоб реалізувати все перелічене на практиці університети мають здійснити адаптацію наявних методів навчання до потреб дорослих і старших слухачів, тобто запроваджувати *гнучкі формати, модульність, мікрокваліфікації, дистанційне навчання, визнання неформального досвіду, або досвіду, отриманого в практичній діяльності* тощо. Те, наскільки ЗВО готовий до реалізації таких трансформацій, буде демонструвати його готовність та спрямованість до реалізації *третьої місії університету* [160].

Отже, університети мають стати *центрами активного довголіття*, пропонуючи широкий спектр освітніх програм для **людей старшого віку** (університети третього віку, відкриті лекції, короткі курси з цифрової грамотності, фінансової безпеки, права, охорони здоров'я тощо). Через реалізацію третьої місії університети здатні *зменшувати соціальну ізоляцію літніх людей*, створюючи простори міжпоколінної взаємодії, волонтерські програми, наставництво, спільні проєкти здобувачів вищої освіти і людей старшого віку. Університети можуть також виступати *експертними хабами* для держави й громад, розробляючи політики адаптації до процесів старіння населення, моделі ринку праці, освітні та соціальні інновації. Тобто, на практиці реалізація третьої місії дозволяє університетам компенсувати демографічні втрати країни, розширюючи аудиторію не за віком, а за потребами, і переходити від *«університету для молоді»* до *«університету для суспільства»*.

Таким чином, можемо констатувати, що демографічне старіння робить

неможливим збереження традиційної моделі вищої освіти. За цих умов *третя місія університетів* стає не додатком, а стратегічним інструментом *виживання, розвитку й суспільної легітимації університету*, особливо в країнах із демографічними та соціальними викликами, як Україна [103].

Проблема старіння населення сьогодні є однією з найбільш актуальних для економічно розвинених країн Європи та світу. Так, у 2018 р. у Німеччині *середній вік населення* перевищив 46 років, в Італії – 45 років, у Греції та Португалії – 44 роки, в Іспанії – 42 роки, а на початок 2026 р. для Німеччини значення показника становило 45,7 років, для Італії – 48,6 років (це максимальний рівень для країн ЄС), для Греції – 47,1 років, для Іспанії – 46,3 роки, для Португалії – 47,2 роки [278; 289]. В основі такої динаміки, серед іншого, лежить докорінна *зміна пріоритетів і мотиваційних установок сучасної європейської жінки*, яка вже затвердилася на рівні суспільної свідомості та міститься в тому, що на перше місце для жінки виходить побудова кар'єри та створення власними силами всіх складових матеріального благополуччя, лише повністю забезпечивши які вона починає планувати родину та народження дитини. Проте до моменту такого планування жінка щонайменше досягає сорокарічного віку і вже за фізіологічними показниками не може народити більше ніж одну-дві здорових дитини [52]. Таким чином, поширення такої тенденції поступово веде до скорочення кількості живонароджених і старіння населення розвинених країн Європи і світу. Дійсно, якщо в 2014 р. частка населення країн ЄС у віці 0-14 років дорівнювала 15,3%, то в 2025 р. значення цього показника скоротилося до 14,6%, натомість, якщо частка населення країн ЄС у віці 65 років і старше в 2014 р. дорівнювала 18,7%, то в 2025 р. значення цього показника зросло до 21,6% [278; 289].

Україна не входить до складу економічно розвинених країн Європи, проте також досить сильно відчуває тенденції старіння населення і за цим показником в 2020 р. посідала 45 місце серед 229 країн світу із середнім віком населення 40,8 років [278]. На початок 2022 р. середній вік населення України становив 41,8 років [289]. Проте в основі феномену українського старіння населення лежать зовсім інші причини, основними з яких слід назвати *низький рівень і якість життя людини, недостатність гарантій державного соціального забезпечення для створення власної родини молодою людиною, нестача фінансового підґрунтя й інших умов для народження та гідного виховання другої або третьої дитини, переважно в зайнятого населення через низький рівень оплати праці, погіршення стану здоров'я жінки тощо*. Крім того, починаючи з 2014 р., через окупацію та анексію рф окремих регіонів України та подальший повномасштабний воєнний напад в 2022 р., в країні вже більше десяти років відбуваються дуже потужні *потоки переселення і міграції населення, високий рівень смертності через військові ризики, щоденні обстріли*. В результаті в країні відбувається падіння рівня народжуваності, що разом із надмірно високою смертністю веде до щорічного *природного скорочення* населення України. Саме тому поглиблене дослідження питань старіння населення є досить актуальною соціальною проблемою, успішне комплексне розв'язання якої має ґрунтуватися на науковій основі.

Гострота досліджуваної проблематики викликала досить потужну хвилю наукових досліджень. Так, І. Курило здійснює оцінку соціально-демографічної політики України в контексті виконання Мадридського міжнародного плану дій із питань старіння населення [106; 107]. М. Кухта оцінює тенденції руху України в напрямі євроінтеграції з погляду забезпечення комфорту та якості соціальних аспектів життя людей старшого віку [108]. І. Гудзеляк й У. Стефаник визначають основні

проблеми, що виникають через демографічний процес старіння населення України [22]. Л. Мартинова розглядає в якості одного з найбільш дієвих важелів регулювання темпів старіння населення стан галузі охорони здоров'я [116]. Л. Гусак та Л. Мартіросян наголошують на необхідності соціальної підтримки старості в країні, що стане умовою для більш ефективної інтеграції літніх людей в суспільне життя [23]. А. Непиталюк обґрунтовано доводить думку про те, що існує залежність між демографічним старінням населення та темпами приросту реального ВВП на душу населення, що потребує розробки і впровадження дієвих заходів [127]. Водночас, не зважаючи на досить ґрунтовні та різнопланові дослідження в обраній тематиці, залишається необхідність у визначенні тих негативних наслідків, які несе за собою тенденція старіння населення та обґрунтуванні можливих напрямів трансформації означених моментів на конкурентні переваги країни, в основі яких має лежати процес *нагромадження людського капіталу* на всіх рівнях.

В основі досягнення безперервних тенденцій *нагромадження людського капіталу* країни здебільшого лежать три ключові передумови – *сприятливі демографічні процеси, якісна система освіти, збалансована із закономірностями розвитку ринку праці та ефективна система суспільного виробництва*. При цьому сприятлива демографічна ситуація в країні одночасно залежить від наявності двох протилежних тенденцій, що по факту можуть мати різні кількісні співвідношення – *зростання рівня народжуваності та скорочення рівня смертності населення*. На кожную з означених тенденцій впливає велика кількість чинників, профіль яких для окремої країни буде суттєвим чином відрізнятися.

Роки незалежності України дозволили дійти висновку, що обмеженнями, які можуть стати на заваді до зростання рівня народжуваності для української родини, стали *відсутність соціальної, економічної, політичної стабільності в економіці країни; неможливість отримати гідну працю відповідно до набутого рівня освіти; погіршення матеріального стану родини (за різних причин) та відсутність джерел його покращення у найближчому майбутньому; відсутність власного житла або незадовільні умови життя; неспроможність забезпечити дітей всім необхідним та надати їм якісну вищу освіту* [20; 93; 252; 259; 265; 293]. Всі перелічені обмеження супроводжували життя українців протягом всього періоду дослідження, що, разом із зростанням рівня смертності, поступово погрузало країну у демографічну кризу, результатом якої став досить інтенсивний за темпами, проте негативний за змістом, процес *скорочення чисельності її населення*, рис. 2.1.

Динаміка смертності в Україні, на жаль, також є закономірною до тих соціально-економічних явищ, що спостерігалися в країні та пов'язана із *низьким матеріальним станом населення, незадовільною якістю харчування, погіршенням екологічного стану території, погіршенням рівня здоров'я українців, незадовільним рівнем охорони здоров'я та відсутністю коштів на неї* тощо. До того ж, слід враховувати і той факт, що, починаючи з 2014 р. країна живе у стані нав'язаної РФ війни, і цей фактор суттєвим чином впливає як на *рівень смертності населення* (і не лише на полі бойових дій чи через обстріли мирних територій, додатково спостерігається процес суттєвого погіршення рівня здоров'я українців через незадовільний психоемоційний стан), так і на *рівень народжуваності* (особи у фертильному віці захищають країну, виїжджають за її межі як воєнні мігранти тощо). При цьому слід зазначити, що достовірних даних щодо реальної чисельності населення країни на даний час немає, так як перший і останній *Всеукраїнський перепис населення* відбувся у грудні 2001 р. [17; 74].

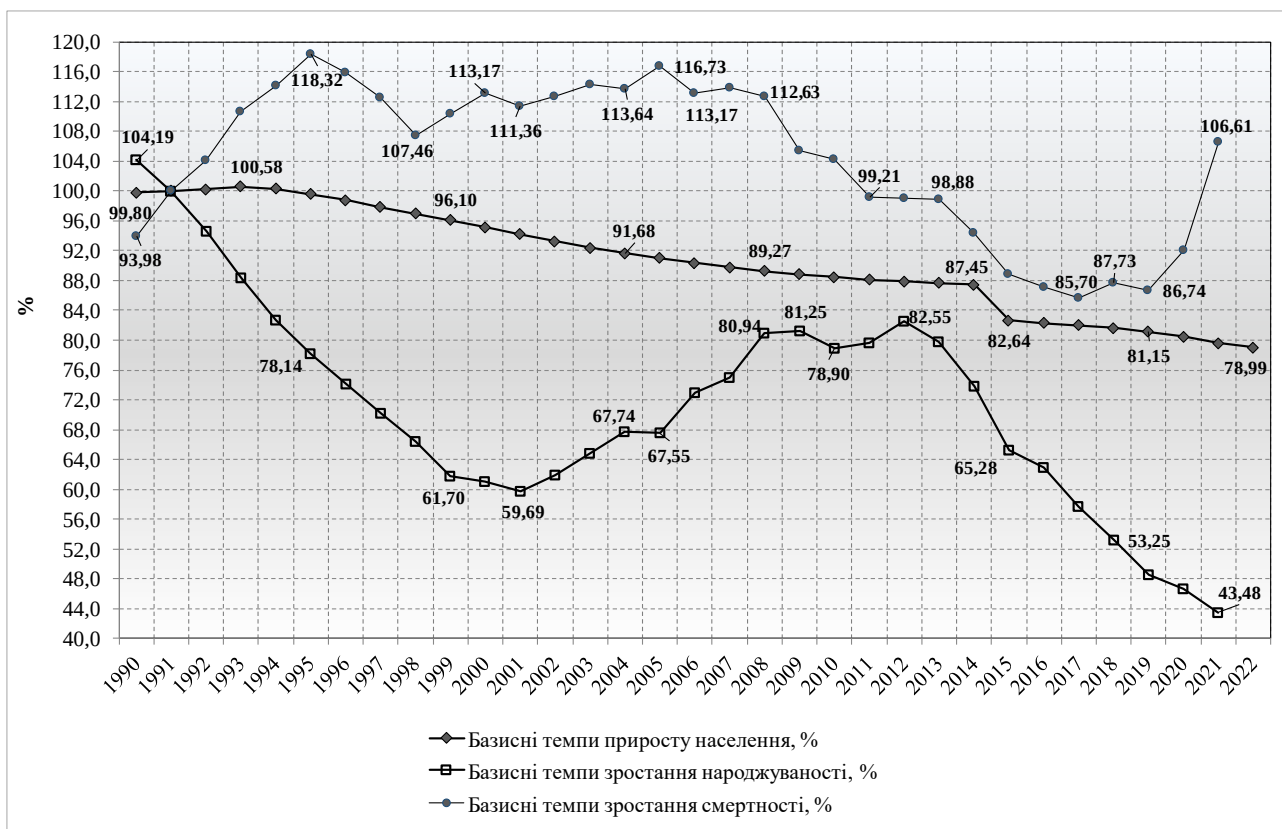


Рис. 2.1. Тенденції зміни чисельності населення, числа народжених та померлих в Україні протягом 1992-2022 рр. порівняно з 1991 р.
Джерело: складено автором на основі [124]

Весь період дослідження (2022 р. – останній рік, за яким на даний час наводяться офіційні дані щодо демографічної статистики в країні), за однорідністю тенденцій впливу процесів народжуваності та смертності на динаміку чисельності населення України, можна поділити на три часових інтервали [74; 123; 124]:

1991-2001 рр. – у середньому щорічно відбувалося скорочення на 25,4 тис. осіб числа народжених, що призвело до найбільшого за інтервал падіння значення цього показника – у 2001 р. число народжених в країні *скоротилося* на 32,45% порівняно із 1991 р. і становило всього 0,77% від чисельності населення країни; число померлих в країні у середньому щорічно *зросло* на 7,6 тис. осіб, а максимальний рівень смертності було досягнуто в 1995 р., коли померло 1,53% населення країни. У результаті в середньому за інтервал чисельність населення через природний рух щорічно *скорочувалася* на 369,5 тис. осіб;

2002-2012 рр. – протягом періоду здебільшого відбувалися *позитивні тенденції зростання* числа народжених при окремих випадках його скорочення, що у середньому характеризувалося щорічним збільшенням чисельності населення країни на 13,1 тис. осіб; число померлих в країні у середньому щорічно *скорочувалося* на 7,5 тис. осіб. У результаті в середньому за інтервал чисельність населення через природний рух щорічно *скорочувалася* на 267,4 тис. осіб;

2013-2021 рр. – у середньому щорічно відбувалося *скорочення* на 27,4 тис. осіб числа народжених, що призвело до найбільшого за весь період дослідження падіння значення цього показника – у 2021 р. число народжених в країні скоротилося на 56,25% порівняно із 1991 р.; число померлих в країні у середньому щорічно *зросло* на

5,7 тис. осіб, а найвищий рівень смертності (не лише протягом виокремленого інтервалу, а за весь період незалежності країни) було досягнуто у 2021 р., коли померло 1,71% населення країни (для порівняння, у 1991 р. значення даного показника становило 1,23%, а в 2010 р. – 1,52%). У результаті в середньому за інтервал чисельність населення країни через природний рух щорічно *скорочувалася* на 243,8 тис. осіб.

Період **2022-2026 рр.** для демографічної оцінки динаміки населення країни є *найбільш складним та трагічним* через різномірні наслідки повномасштабної війни, проте здійснити його аналіз можливо буде лише в повоєнний період, коли офіційно будуть відкритими статистичні дані, необхідні для цього. Проте вже сьогодні можна уявити катастрофічні зміни в демографічній структурі населення, якщо за чотири роки повномасштабної війни середній вік українців зріс з 41,8 до 45,0 років [16].

Означені демографічні тенденції призвели до скорочення чисельності населення в країні з 51944,4 тис. осіб у 1991 р. до 41167,3 тис. осіб у 2022 р. або на 20,7% – тобто за період незалежності (до моменту повномасштабного воєнного вторгнення РФ) за *суто природними причинами* Україна *втратила п'яту частину населення країни* [124]. Отже, в країні протягом періоду незалежності спостерігалася *плавне щорічне скорочення чисельності населення* з різким стрибком у 2014 р., пов'язаним із виключенням з статистичних розрахунків анексованих та тимчасово окупованих РФ територій країни. Отже, скорочення чисельності населення країни, як за рахунок *падіння рівня народжуваності*, так і через *прискорення темпів смертності*, виступає однією з найбільших загроз стабілізації та розвитку економіки Україні, веде до **демографічного старіння населення** та *втрати наявного і потенційного людського капіталу* [75].

Не підлягає сумніву той факт, що скорочення чисельності населення негативним чином позначається на обсязі людського капіталу країни. Проте в Україні означене скорочення супроводжувалося суттєвим *погіршенням вікової структури населення*, що мало більш негативний вплив на тенденції нагромадження людського капіталу. Починаючи з 1990 р. в Україні одночасно спостерігалася тенденція зростання питомої ваги населення у віці 60 років і старше та 65 років і старше при скороченні питомої ваги населення у віці 0-14 років, що й має назву – **демографічне старіння населення** (рис. 2.2).

Так, якщо в 1991 р. молодь становила 21,3% населення проти 12,3% населення у літньому віці, то в 2022 р. ситуація змінилася – питома вага молодого населення скоротилася до 14,9% проти 17,7% людей у віці 65 років і старше [124]. Разом із тим, слід звернути увагу на досить цікавий аспект – до 2011 р. динаміка питомої ваги молодих та літніх осіб у загальній чисельності населення країни мала *дзеркально протилежну тенденцію зміни*, а надалі набула *односпрямованого руху* в напрямі *зростання*. Таким чином, протягом останніх десяти років намітилися позитивні зміни у структурі населення, при тому, що за абсолютним виміром ситуація продовжує погіршуватися. У 2021 р. народилося найменше число дітей за весь період незалежності – 274,3 тис. осіб.

Дійсно, протягом досліджуваного періоду практично безперервною була тенденція до зростання питомої ваги осіб у віці 60 років і старше в загальній чисельності постійного населення країни – з 18,3% у базисному 1991 р. до 24,8% у 2022 р. Незначне скорочення значення показника спостерігалася лише протягом 1994-1995 і 2003-2008 рр., проте навіть у ці періоди не було досягнуто рівня базисного року.

Тобто, протягом всього періоду незалежності питома вага людей у віці 60 років і старше зросла в 1,36 раза, і сьогодні майже *четверта частина населення України досягла пенсійного віку*.

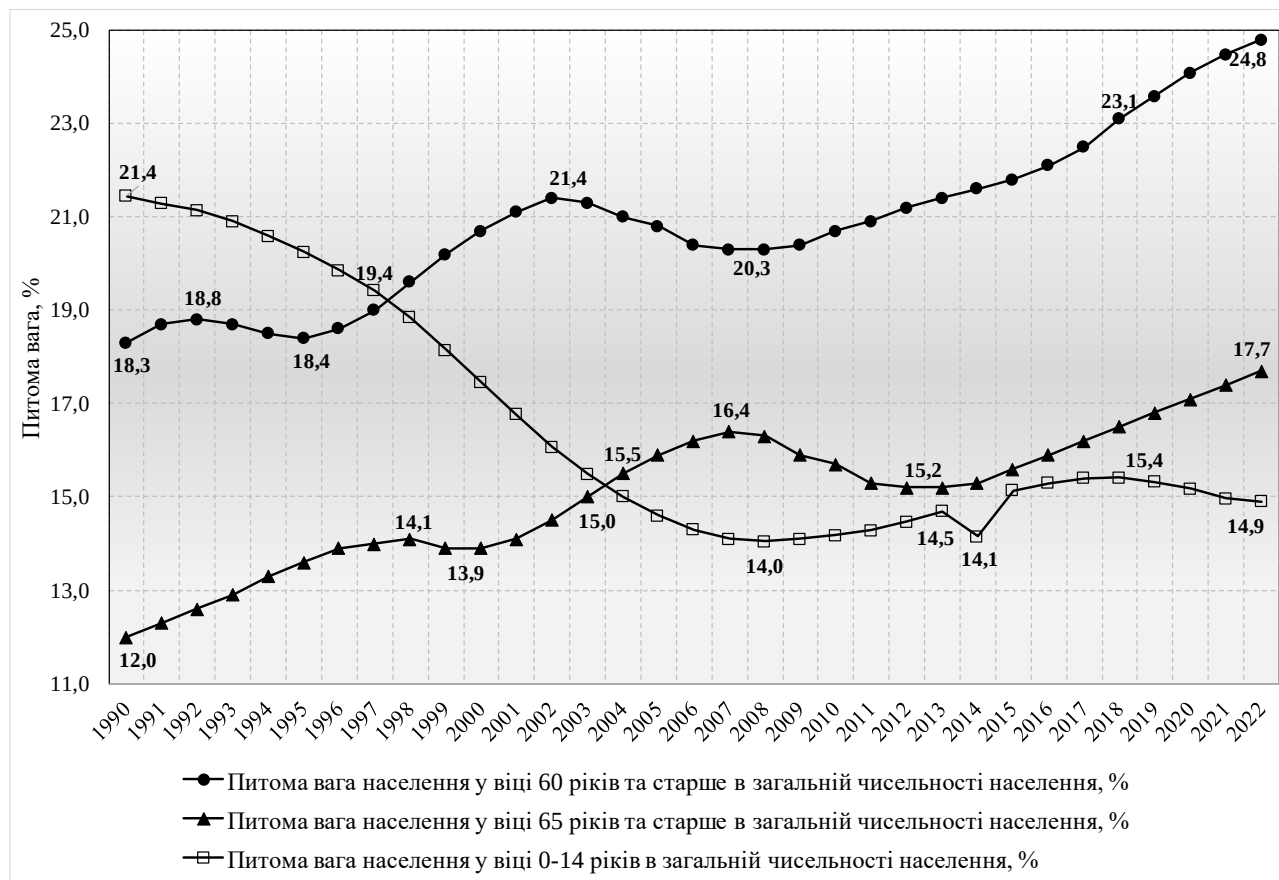


Рис. 2.2. Динаміка питомої ваги населення у віці 60 років і старше, 65 років і старше та 0-14 років у загальній чисельності постійного населення України протягом 1990-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [124]

Майже аналогічну тенденцію спостерігаємо і з динамікою питомої ваги осіб у віці 65 років і старше в загальній чисельності постійного населення України. Так, протягом 1990-2022 рр. значення показника зросло в 1,48 рази, при тому, що незначні за розміром періоди його скорочення спостерігалися протягом 1999-2000 та 2008-2012 рр. Скорочення чисельності осіб у віці старше 65 років в країні пов'язане з *падінням рівня і якості життя населення старшого віку*, посиленням екологічних проблем, низькою якістю продуктів харчування (*так як на якісні продукти та їх достатню кількість пенсії не вистачає у більшості українців старшого віку*) та незадовільним станом національної системи охорони здоров'я, що в комплексі призводить до різкого погіршення ментального здоров'я та самопочуття, зростання інтенсивності та важкості захворювань й високої смертності літніх українців. Ці ж причини лежать і в основі того факту, що в 2025 р. порівняно з 2001 р. середня тривалість життя чоловіків в Україні скоротилася із 66,4 до 57,3 років, а жінок – з 76,2 до 70,9 років [124].

Набута тенденція зміни питомої ваги населення у віці 60 років і старше, разом із загальним скороченням чисельності населення країни, призвела до суттєвого зростання *пенсійного (демографічного) навантаження на працездатне населення*, рис. 2.3.

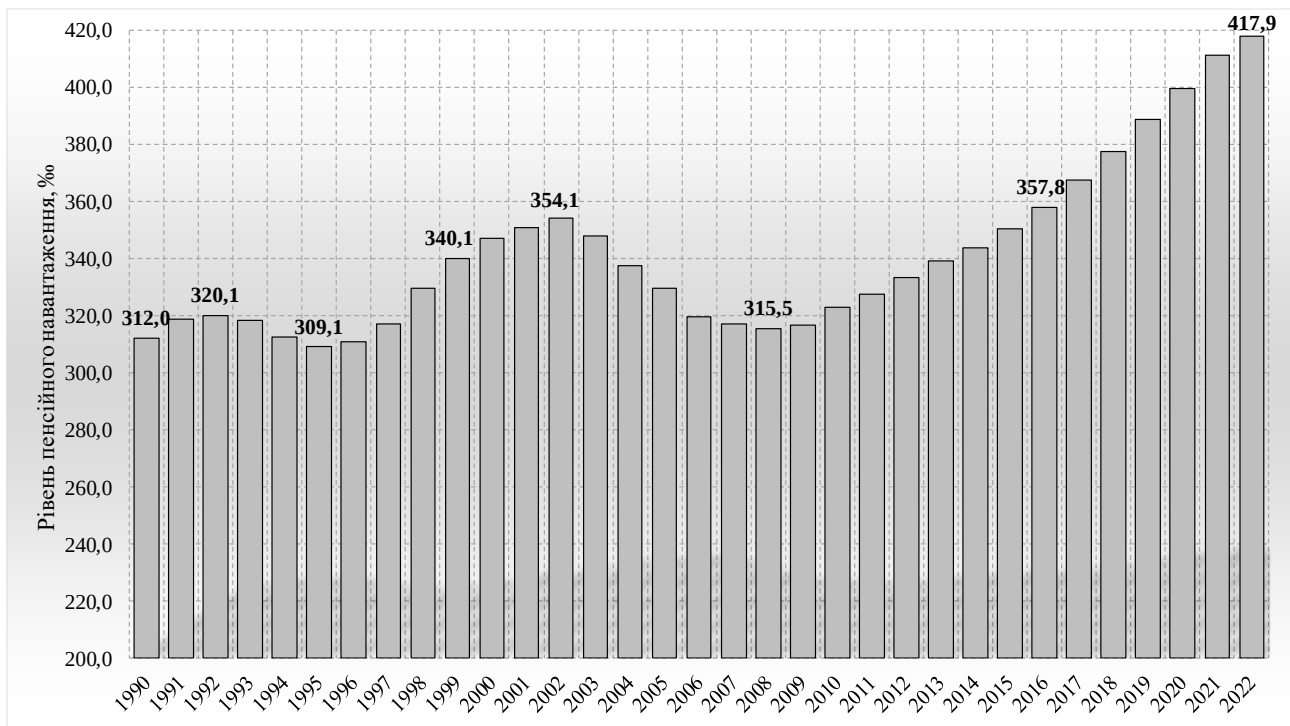


Рис. 2.3. Динаміка рівня пенсійного навантаження осіб у віці 60 років і старше на 1000 осіб працездатного населення (у віці 16-59 років) в Україні протягом 1990-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [124]

Так, якщо в 1990 р. на 1000 осіб у працездатному віці (ми для цілей аналізу обрали віковий інтервал 16-59 років) приходилося 312 літніх людей у віці 60 років і старше, то у 2022 р. цей показник дорівнював майже 418 осіб. Деяке покращення динаміки значень показника спостерігали протягом 1993-1995 та 2003-2008 рр., що не принесло значних позитивних зрушень. Причиною такої динаміки, серед іншого, було і щорічне скорочення чисельності населення у віці 0-14 років, яке в середньому за період дослідження становило 1,8% на рік, а їх питома вага у загальній чисельності постійного населення України протягом 1990-2022 рр. зменшилася на 29,4% – з 21,4 до 14,9%. У тому числі і через це, починаючи з 2014 р., в країні розпочався процес *різкого зростання рівня пенсійного навантаження*, що разом із високою інфляцією та надмірними темпами зростання споживчих цін, що крім інших негативних чинників є наслідком війни, веде до *погіршення якості та рівня життя всіх категорій населення в Україні*. Означена причина є однією з найбільш вагомих під час прийняття молоддю та працездатними й конкурентоспроможними українцями остаточного рішення щодо *тимчасової або довготривалої міграції*, що ще більше загострює тенденцію старіння населення в країні та посилює соціально-економічні й демографічні проблеми.

Старіння населення несе за собою значні негативні наслідки для країни, які мають як поверхневий, так і глибинний, *прихований* характер, вплив кожного з яких завжди має руйнівну дію щодо фінансово-економічної та соціальної сфер. По-перше, зростання числа людей старшого віку (або їх питомої ваги в загальній чисельності населення країни) *посилює пенсійне та соціальне навантаження* на державні фонди соціального захисту різної спрямованості, що за умови скорочення чисельності працездатного й зайнятого населення в країні, відрахування із заробітної плати якого є джерелом наповнення цих фондів, веде до *збільшення дефіциту вільних фінансових*

ресурсів у означених фондах і поступово унеможливилося безперервне функціонування наявної в країні системи пенсійного забезпечення. В результаті значно погіршується якість життя літніх людей і зростає навантаження на доходи зайнятого населення.

Так, *середня пенсія* в Україні на кінець 2025 р. дорівнювала 6,4 тис. грн., проте понад 31,0% українських пенсіонерів отримують пенсію меншу за 3,3 тис. грн. при загальному рівні прожиткового мінімуму, встановленого на 01.01.2026 р. – 3209 грн. [114]. Звичайно, що гідно прожити на такий рівень пенсії неможливо, тому пенсіонери, за можливості, продовжують працювати (офіційно чи неофіційно), щоб мати можливість отримувати додаткові доходи. За даними Пенсійного фонду України 27,5% пенсіонерів на кінець 2025 р. продовжували працювати і тим самим здійснювали додаткові надходження до фонду [114]. Разом з тим, 72,5% людей пенсійного віку на сьогодні в країні не працюють, а це 7,4 млн осіб, що виступає потенціалом для зростання економіки країни в повоєнний період.

По-друге, зростання у структурі населення регіону і країни питомої ваги людей похилого віку, незалежно від того, працюють вони чи ні, веде до *скорочення обсягів ВРП і ВВП* країни. В основі такого явища лежать *фізіологічні обмеження* людини за віком здійснювати в повному обсязі та при максимальному продуктивному навантаженні різні види робіт. Через посилення означених тенденцій скорочується рівень економічного розвитку країни, що неодмінно веде до ще більшого *падіння якості життя населення в країні*.

Отже, можна стверджувати, що *старіння населення* є чинником *розбалансування економіки країни*, побороти яке за сучасних умов соціально-економічного розвитку України та воєнного стану не представляється можливим. Водночас ситуація в країні загострюється через суспільно-політичну й фінансову кризи, що розпочалися у 2014 р., та наслідки яких призвели до зростання темпів щорічного скорочення рівня народжуваності населення, збільшення обсягів зовнішньої міграції працездатного та конкурентоспроможного населення та появи нового для України явища – *вимушеного переселення населення* з тимчасово окупованих територій. З огляду на це, можна зробити загальний висновок, що сьогодні та в найближчому майбутньому Україна *повністю не має перспектив і важелів для покращення демографічної ситуації*, а значить, і швидкого оздоровлення економіки країни. Саме тому, задля збереження держави й української нації в повоєнний період мають бути створені всі умови для пошуку та розкриття внутрішніх скритих резервів економічного зростання, що має стати поштовхом для виведення економіки країни з кризового стану, поступового підвищення рівня й якості життя населення та, на цьому підґрунті, появи ознак до зростання рівня народжуваності.

Якщо *старіння населення* стало невід’ємною ознакою сучасного українського суспільства, то на державному і регіональному рівнях мають створюватися *програми з максимального залучення людей похилого віку до активного суспільного життя*. Справді, людина у віці, не зважаючи на поступове скорочення фізичних сил і продуктивних здібностей, має високий потенціал для суспільства, який базується на таких її якостях як *працьовитість, великий практичний досвід, відкритість до спілкування, вміння знаходити спільну мову, турботливість, філософський погляд на життя, збереження національних і місцевих традицій, обрядів і легенд* тощо. Максимальне залучення перерахованих якостей на користь суспільства разом із іншими заходами, спрямованими на інноваційний розвиток економіки країни, має принести *синергетичний ефект*.

Однією з перспективних галузей економіки, для якої людина *пенсійного віку* може стати джерелом відродження, має стати **освіта**. Через щорічне скорочення кількості випускників шкіл, освітні заклади країни функціонують в умовах *високої конкуренції* та вимушені поступово скорочувати пропозицію освітніх послуг. Саме тому створення спеціальних програм для спрямованого навчання дорослих і залучення до них літніх людей на різних умовах може стати сьогодні основою виживання та перспективного розвитку системи вищої та професійно-технічної освіти України. Водночас слід також акцентувати увагу на тому, що літні люди мають високу потребу в кардинальному оновленні знань через інтенсифікацію процесів розвитку, що протягом останніх років спостерігаються в усіх сферах життєдіяльності країни як результат обраного євроінтеграційного вектора руху. До того ж, **швидкість знецінення знань** у сучасному світі *постійно зростає*, що вимагає запровадження принципів **освіти протягом усього життя** [52]. Здобуті в такий спосіб новітні знання літніми людьми мають знайти практичне використання як у звичній для них сфері, так і в зовсім новому виді діяльності, що також має ґрунтуватися на підтримці органів державної та регіональної влади.

Другою сферою, де з високою фінансово-економічною й екологічною віддачою може бути використаним потенціал літньої людини, має стати *мережа агорекреаційних кластерів (екоіндустріальних парків)*, спрямованістю яких може бути популяризація гостьового бізнесу, зеленого туризму і місцевих ремесел, виробництва сувенірної продукції при ресурсозбережному підході тощо. Поширення на території України таких кластерів і забезпечення їх дієвості мають підвищити потоки іноземних туристів до регіонів, а також *збільшити обсяги інвестицій у розвиток туристичної інфраструктури країни*.

Проте найбільш важливою для перспективного розвитку економіки країни формою активізації діяльності літніх людей має стати стимулювання на державному рівні створення спеціальних *позашкільних програм і систем освіти*, спрямованих на всебічний розвиток дітей і молоді, передачу їм практичного досвіду від старшого покоління, формування патріотичної й громадської свідомості, заснованих на загальнолюдських цінностях. Водночас метою таких програм має також стати професійне виховання та самовизначення молоді з майбутньою професією, розвиток творчих здібностей та обґрунтований вибір хобі, прищеплення знань і звичок до здорового способу життя тощо. Охоплення молоді такими програмами дозволить сформуванню гідну зміну в економіці особам літнього віку, що є професіоналами в певній галузі, та створити «інкубатор» для молодих талантів, діяльність яких має стати основою формування в регіоні та країні в цілому **економіки знань**.

2.2 Потенціал людини третього віку для суспільства або освіта дорослих

Переважає більшість наукових досліджень й практичних рекомендацій, що сьогодні інтенсивно ведуться і створюються у сфері управління людським капіталом і пошуку на цьому підґрунті дієвих шляхів досягнення стану *економіки знань* на регіональному й національному рівнях, присвячена *активізації потенціалу молодої людини, відбору серед молоді та подальшому інтенсивному розвитку талантів, цілеспрямованій професійній підготовці високо компетентних фахівців* тощо. Дійсно, у молодому віці здорова людина має практично необмежені можливості для реалізації

власного трудового потенціалу й таланту, втілення в життя професійних мрій, навіть самих недосяжних [92; 209; 256]. Саме на таких фахівців із достатнім рівнем мотивації на досягнення високих результатів праці і роблять ставки роботодавці, на них покладаються надії щодо інноваційного розвитку економіки, розробки дієвих шляхів її оздоровлення. Проте слід чітко розуміти, що за будь-яких умов молодь може виступати здебільшого у ролі *локомотиву інноваційних зрушень*, тоді як представники середнього і старшого віку беруть на себе всю *рутинну повсякденну роботу, створюють підґрунтя й базис* для запровадження цих змін, *передають нагромаджений професійний й особистий досвід*, таким чином закладаючи основи життє- й конкурентоспроможності економіки країни в цілому. Саме тому при розробці стратегічних векторів розвитку на будь-якому рівні невірним й навіть помилковим рішенням буде зосередження уваги лише на найбільш перспективних категоріях населення, до яких зазвичай відносять *молодь* (в Україні це особи у віці 14-35 років) та *осіб у віці до 45 років* (за класифікацією ВООЗ 2025 р. молоді люди – особи у віці 18-44 роки, молодість (загалом) – до 45 років) [16; 45]. Водночас за умови посилення *тенденції старіння населення* України, яка спостерігається щорічно протягом всього періоду її незалежності, раціональним й результативним кроком має стати ***приділення першочергової уваги населенню у «третьому віці»***, тобто *особам, які протягом кількох перших років після виходу на пенсію займають досить активну життєву позицію*. Саме тому для окреслення можливих меж потенціалу цієї категорії населення для суспільства існує необхідність у більш ґрунтовних дослідженнях.

Для людини *найбільш цінним ресурсом є час*, так як він досить швидко спливає, його не можна повернути назад, отримати у подарунок, придбати чи нагромадити про запас. При цьому саме із часом людина поступово проходить всі етапи життєвого циклу, набирається практичного досвіду й отримує професійний фах, паралельно із чим відбуваються закономірні для неї процеси *дорослішання, особистісного становлення та старіння*, останній з яких для кожного є зовсім небажаним проте, на жаль, неминучим [51]. З цього приводу в суспільній думці навіть вже встигло закріпитися стійке розуміння того, що з віком людини, особливо з моменту її виходу на пенсію, її цінність для суспільства різко скорочується. І дана тенденція вікової дискримінації та упередженого ставлення до осіб у віці в суспільстві навіть отримала власну назву – ***ейджизм*** (від англ. age – вік). Такий стереотип для України за сучасних умов *скорочення чисельності її населення й зростання його середнього віку* є досить ***шкідливим*** та веде лише до повної втрати для суспільства тих обсягів знань, які було нагромаджено людиною протягом всього її життя [54, с. 33-34].

До того ж слід враховувати той факт, що в Україні за останні двадцять років відбулася ***докорінна трансформація шкали професійного престижу***, через що більшість важливих для розвитку суспільства професій, таких як вихователь, вчитель, лікар, інженер, будівельник, робочий тощо стали не цікавими для сучасної молоді (*так як їх звичайно не можна порівняти з блогерством, ІТ-сферою, косметологією, маркетингом або дизайном, які в очах молоді є більш привабливими за можливість заробляти великі гроші і при цьому не сильно напружуватися фізично та не довго навчатися*), а отже виникають проблеми із забезпеченням повноцінної якісної і кількісної заміни літнім людям, які сьогодні займають означені важливі ніші у професійній структурі суспільства. Саме тому визначення напрямів активізації потенційних можливостей ***людини третього віку*** має *поламати стереотипи ейджизму* та дозволити розширити її можливості у забезпеченні суспільного розвитку

економіки України вже сьогодні та в повоєнний період.

Протягом всього періоду незалежності України спостерігалася тривожна тенденція до скорочення загальної чисельності населення та одночасного зростання в ній питомої ваги осіб пенсійного віку (тобто старших за 60 років) (рис. 2.2). В основі такої динаміки лежав цілий комплекс причин соціального, економічного, демографічного, політичного та воєнного характеру, які зумовили стійке зниження рівня народжуваності, підвищення рівня смертності, посилення зовнішньої трудової міграції та погіршення загальної вікової структури населення [77]. До них належать тривалі економічні кризи, нестабільність ринку праці, зниження рівня доходів домогосподарств і соціальної впевненості в майбутньому. Вагомий вплив мали також недосконалість системи охорони здоров'я в окремі періоди та погіршення показників громадського здоров'я. Значним чинником демографічних втрат стали *масштабні міграційні процеси*, особливо серед осіб працездатного та репродуктивного віку. Окремо слід відзначити негативні наслідки збройної агресії рф проти України, що спричинила прямі людські втрати, масове вимушене переміщення населення та подальше загострення демографічної кризи.

При цьому, незважаючи на те, що у відносному вираженні чисельність осіб у віці 60 років і старше з часом мала стабільну тенденцію до зростання, в абсолютному вимірі значення показника мало хвилеподібну тенденцію зміни, рис. 2.4.

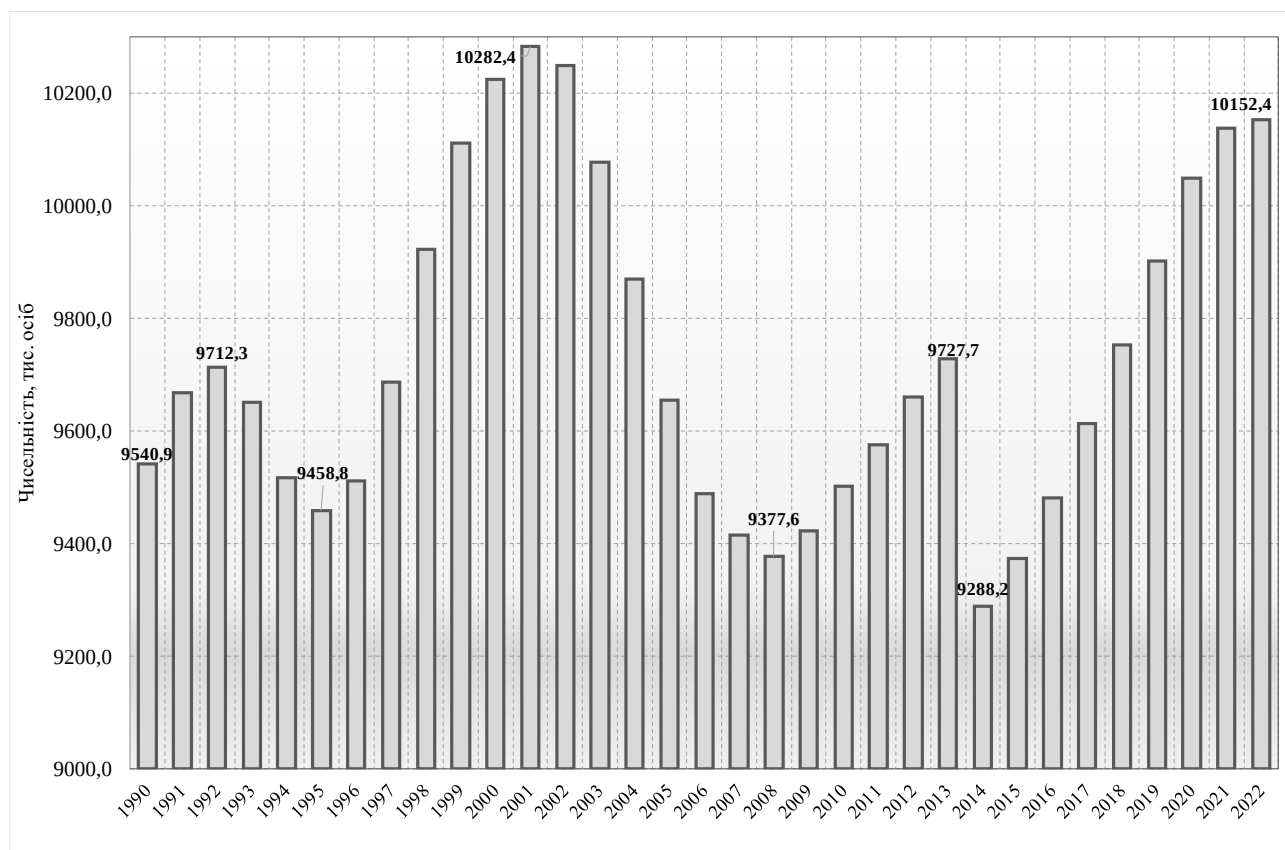


Рис. 2.4. Динаміка чисельності українців у віці 60 років і старше протягом 1990-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [124]

Так, періодами зростання чисельності українців у віці 60 років і старше були 1990-1992, 1996-2001, 2009-2013, 2015-2022 рр., тоді як протягом 1993-1995, 2002-2008 та в

2014 рр. значення показника мало тенденцію до скорочення. Найбільший рівень падіння значення показника відбувся в 2014 р. (в основному пов'язано з виключенням з статистичних розрахунків даних за анексованими та тимчасово окупованими рф територіями країни), коли чисельність осіб у віці 60 років і старше скоротилася порівняно з попереднім роком на 4,5% і досягла мінімального значення за весь період дослідження – 9288,2 тис. осіб. Проте починаючи з 2015 р., чисельність осіб у віці старше 60 років щорічно зростає, що викликає необхідність створення на державному та регіональному рівнях спеціальних програм підтримки та соціальної інтеграції осіб старшого віку. Зростання чисельності цієї вікової групи зумовлює підвищене навантаження на систему соціального забезпечення, охорону здоров'я та пенсійне забезпечення. Водночас це актуалізує потребу в розробленні програм *активного довголіття, професійної перепідготовки та залученні осіб старшого віку до економічної і громадської діяльності*. Особливого значення набуває створення умов для *продовження трудової активності* тих, хто має відповідний професійний потенціал і бажання працювати. На регіональному рівні це потребує врахування демографічної специфіки територій та адаптації соціальної інфраструктури до потреб старшого населення. Комплексний підхід до формування політики щодо осіб віком старше 60 років має стати важливою складовою ***стратегії сталого розвитку України*** в умовах демографічного старіння.

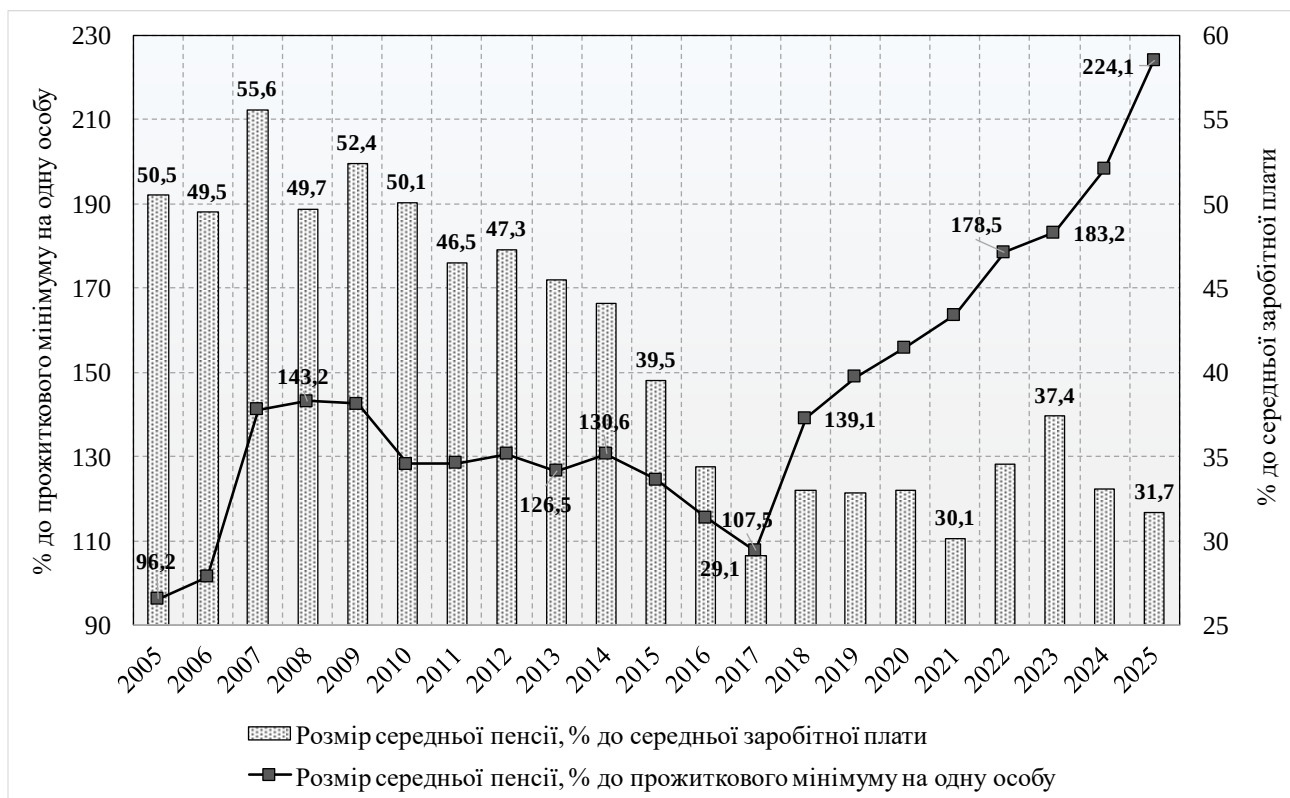
Виходячи з того, що *якість та тривалість життя літньої людини* значним чином визначаються тим обсягом ***доходів***, які вона має у своєму розпорядженні, дуже важливим й ілюстративним показником виступає *номінальний та реальний розмір пенсійних виплат в країні*, рис. 2.5 [67]. Дійсно, лише за умов наявності достатнього обсягу коштів людина може вести здоровий спосіб життя й підтримувати фізичну активність, що буде сприяти покращенню психоемоційного та фізичного самопочуття, забезпечувати активну життєву позицію.

Кризові явища, що протягом 2008-2009 та 2014-2016 рр. негативним чином впливали на економіку України, відповідним чином позначилися й на *достатності пенсійних виплат для нормального існування людини* у той період часу. Так, за період 2005-2017 рр. розмір середньої пенсії в країні зростав в середньому щорічно лише на 126,0 грн. та збільшився в 5,8 разів. Одночасно на фоні щорічного зростання середнього номінального розміру пенсії у 2014 р. почалося *різке падіння доларового еквівалента пенсійних виплат* до 66,5 дол. США в 2016 р., що досить негативно позначилося на рівні і якості життя пенсіонерів. Однією з причин такого падіння стало зростання в 2014 р. курсу дол. США в Україні. Проте протягом 2005-2008 та 2010-2013 рр. відбувалося стрімке зростання доларового еквівалента пенсійних виплат, що дозволило досягти в 2013 р. *максимального* рівня показника за період дослідження у 184,0 дол. США (для порівняння, *мінімальне* значення показника за період спостерігалось в 2005 р. і дорівнювало 61,5 дол. США, тобто різниця майже у три рази).

Розмір середньої пенсії, розрахованої відносно середньої заробітної плати протягом 2005-2007 рр., зростав і досяг у 2007 р. свого *максимуму* за весь період дослідження – 55,6%. А надалі почалася тенденція до щорічного скорочення значення показника, що відбувалося здебільшого через те, що середня заробітна плата за період в країні зростала більшими темпами, ніж середня пенсія. В результаті таких тенденцій, в 2017 р. було досягнуто *мінімального* значення даного показника за весь період дослідження – 29,1%. Розмір пенсії, розрахованої відносно прожиткового мінімуму на одну особу, скоротився з 143,2% у 2008 р. до 107,5% у 2017 р. [150].



а)



б)

Рис. 2.5. Динаміка середнього розміру пенсії у гривневому й доларовому еквівалентах (а) та розрахованій у відсотках до прожиткового мінімуму на одну особу й до середньої зарплатної плати (б) в Україні протягом 2005-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [140; 142; 164, с. 11; 165, с. 11; 166, с. 11; 167, с. 11; 168, с. 13; 169, с. 13; 170, с. 13; 171, с. 13]

Починаючи з 2017 р., динаміка показників, що характеризують зміну рівня середньої пенсії в Україні з різних боків, здебільшого почала покращуватися. Так, в період з 2017 по 2025 рр. розмір середньої пенсії в країні зростав в середньому щорічно на 589,54 грн. та збільшився в 3,6 рази. При цьому, одночасно, спостерігався і позитивний процес зростання *доларового еквіваленту середньої пенсії* в Україні – з 68,7 дол. США в 2017 р. до 157,0 дол. США в 2025 р. І не зважаючи на той факт, що рекорд *максимуму* за період (184 дол. США) не був досягнутий, проте позитивна динаміка значення показника у часі (не зважаючи на війну в країні та тенденцію до зростання курсу дол. США) всилує надію на хоч і повільне, проте все ж таки покращення рівня життя літніх людей в країні. Аналогічно позитивною є і динаміка *розміру середньої пенсії, розрахованої відносно прожиткового мінімуму на одну особу* – його значення зросло з 107,5% у 2017 р. до 224,1% у 2025 р. Натомість динаміка *розміру середньої пенсії, розрахованої відносно середнього рівня заробітної плати* в країні, за значенням показника була суттєво нижчою, ніж у попередньому часовому інтервалі обраного періоду дослідження. Отже, спостерігається загальна тенденція до номінального та відносного зростання середнього розміру пенсії в Україні, що свідчить про поступове посилення соціального захисту осіб пенсійного віку навіть в умовах воєнних і економічних викликів (проте слід пам'ятати, що третина українських пенсіонерів отримує пенсію нижчу за 3300 грн., що в два рази менше за середній рівень пенсії по країні) [114]. Водночас збереження відносно низького співвідношення середньої пенсії до середньої заробітної плати вказує на структурні дисбаланси у пенсійній системі та обмеженість її можливостей забезпечити повноцінне заміщення втраченого трудового доходу. Отже, сучасні важкі умови життя та *недостатнє державне соціальне забезпечення* літніх людей змушували їх приймати рішення про доцільність продовження трудової діяльності після моменту виходу на пенсію.

Так, якщо у 2007 р. працювало лише 53,0% жінок у віці 50-59 років, то у 2016 р. значення цього показника зросло до 57,8%. Для чоловіків рівень зайнятості з 66,3% у 2009 р. підвищився до 68,1% у 2016 р. Що ж стосується зайнятості осіб у віці 60-70 років, то найвищий її рівень як для жінок, так і для чоловіків спостерігався у відносно економічно стабільних 2011-2012 рр., а з початком суспільно-політичних й фінансово-економічних кризових явищ в Україні у 2014 р. почав зменшуватися через скорочення кількості робочих місць, посилення фінансових проблем та закриття значної кількості підприємств. У результаті, у 2020 р. продовжувало працювати 13,2% українців у віці 60-70 років, а в 2021 р. значення цього показника скоротилося до 12,8% [202]. Означена динаміка підтверджує актуальність запровадження заходів щодо продовження активного трудового життя саме для людини третього віку, що має бути засновано на підґрунті чіткого розуміння *особливостей діяльності та потенційних можливостей літньої людини* для суспільства.

Під *потенціалом людини третього віку* будемо розуміти сукупність знань, вмінь і навичок, нагромаджених нею протягом всього життя, які можуть бути використаними на благо самої особистості і суспільства за умови достатнього ступеня її мобільності, гармонізації цінностей, високої позитивної мотивації до безперервного розвитку і навчання новому. При цьому *мобільність літньої людини* залежить від дії двох дуже важливих і взаємопов'язаних між собою чинників: *стану здоров'я та професійної затребуваності*. Дійсно, якщо людина має фізичні вади, вона не зможе у повній мірі пропонувати свою працю на ринку і, навпаки, висока професійна затребуваність людини у третьому віці сприяє максимальному продовженню її

продуктивного часу знаходження у професії, що всебічно покращує якість життя й самопочуття, *відсуває час фізичного постаріння організму* [182]. Водночас для продовження продуктивного часу перебування людини у професії необхідно безперервно здійснювати оновлення її професійних знань, так як за сучасного вектору спрямування економічної політики на інноваційно-технологічний та інформаційний розвиток відбувається досить *швидко знецінювання наявних знань*.

Однією з негативних тенденцій сьогодення є той факт, що більшість роботодавців не здійснює інвестування у професійний розвиток людини у віці через те, що «по-перше, у літньої людини дуже низькою є мотивація до навчання, а по-друге, час, відведений на отримання окупності від цих інвестицій є досить обмеженим» [254, с. 2155]. Тобто роботодавець, який здійснює *інвестування у професійний розвиток літньої людини*, має дуже високий ризик не лише не отримати прибуток від цих заходів, а й навіть *не повернути кошти*, які було спрямовано на такий розвиток. До того ж, фахівці стверджують про наявність математичної залежності, відповідно до якої, *починаючи з сорока п'ятирічного віку, «чим вищим є вік людини, тим менше підприємство вкладає коштів у її розвиток»*, що визначається поступовим скороченням рівня продуктивності її праці [254, с. 2160]. Одночасно із цим спостерігається *різке скорочення бажання літнього досвідченого професіонала передавати нагромаджені ним знання та досвід молоді*, що перериває *ланцюг спадкоємності знань* і стримує перспективний розвиток суб'єкта господарювання.

Протягом життя людини через перманентну зміну фізіологічних і психоемоційних станів відбувається *трансформація її можливостей і здібностей, вмінь і реакцій*. Так, у людини у віці формується «стійкість до змін, вона стає негнучкою по відношенню до мислення про минуле, демонструє когнітивні й фізичні недоліки при виконанні професійних вимог, має низьку продуктивність праці» [260, с. 214]. Через зміну соціальної ролі, статусу, складні умови життя та відсутність дієвої державної системи підтримки літніх людей вони здебільшого перебувають у *«песимістичному настрої»*, що апріорі зменшує результативність будь-яких заходів або проєктів з розвитку та *підвищує частоту захворювань організму* [18, с. 17; 161, с. 138]. Крім того, людина у віці завжди потребує більшої уваги та сторонньої допомоги – від простої поради й пояснення особливостей сучасних технологій, що супроводжують повсякденне життя, до застосування фізичної сили іншої людини.

Перераховані особливості літньої людини мають бути враховані *при розробці програм, спрямованих на безперервний професійний розвиток, навчання та інтеграцію літньої людини в суспільне життя*. Так, при формуванні підходів до розробки *андрагогічної моделі* організації навчання дорослої людини має бути закріплена за нею *повна відповідальність за визначення сфери навчання, вибір методів, термінів і періодичності його реалізації*, а також за *об'єктивну оцінку отриманих результатів* [6, с. 14; 85, с. 41-42]. Тобто в межах інноваційної педагогіки сама людина має виступати основною «рушійною силою» навчального процесу, тоді як *викладач відіграє роль координатора*, що забезпечує найкращі умови для організації навчання та закріплення на практиці набутих знань і навичок.

Із віком багато функцій організму людини поступово *слабшають* (знижуються зір і слух, погіршуються пам'ять і процес мислення, виникають труднощі із сприйняттям нової інформації), проте самі здібності до навчання у дорослих (від 20 до 60 років) істотно не змінюються. При цьому у людей, професійна діяльність яких протягом життя була пов'язаною з розумовою працею, вони зберігаються значно довший період.

Водночас дорослі засвоюють нові знання і навички із різною швидкістю та результативністю, тому при роботі з ними потрібно приділяти особливу увагу індивідуалізації навчання, підвищувати самооцінку і відчуття власної гідності кожної людини. Досвід показує, що найбільш результативними методами навчання дорослих слід вважати їхні активні форми, такі як *презентації, семінари, ділові й рольові ігри, бізнес-тренінги, кейси, дискусії в малих групах, моделювання і виконання проєктів, навчання дією* і т.д. Під час організації процесу навчання дорослих слід також орієнтуватися на такі **принципи безперервного розвитку**:

пріоритет самостійності – усвідомлене ставлення людини до процесу власного навчання, потреба в самостійності та активізації розумової діяльності під час навчального процесу; вільний доступ до освітніх програм та їх безпосередній вибір літньою людиною; самостійний процес прийняття рішень під час навчання;

признання практичного досвіду – розуміння й переосмислення нагромадженого людиною життєвого досвіду як важливого джерела раніше набутих знань та можливості їх подальшого оновлення;

	Наочним прикладом дії на практиці означеного принципу є французький підхід до організації освітнього процесу. Так, признання практичного досвіду французькими університетами є обов'язковою умовою при формуванні студентських груп магістратури, в наслідок чого вік студентів у таких групах є дуже різним, так як його верхня планка не має обмежень (це додатково сприяє обміну управлінськими та життєвими стратегіями). Тобто, якщо людина все життя працювала в певній сфері і вже в доволі зрілому віці вирішила отримати профільну освіту, то вона відразу поступає на освітню магістерську програму, пропускаючи бакалаврський рівень. Практичний досвід їй зараховується за знання, які вона мала б отримати на бакалавраті. Наприклад, в <i>Université Pierre Mendès France</i> (м. Гренобль, Франція) на освітню магістерську програму «Управління трудовими ресурсами» було зараховано жінку у віці 54 роки, яка є медичною сестрою за освітою, і все життя пропрацювала у відділі кадрів міської лікарні.
--	---

діагностичність навчання – постійна оцінка результативності обраних методів й прийомів освітнього процесу;

комфортність навчання – створення позитивної й комфортної атмосфери під час проведення занять у межах освітнього процесу; урахування впливу на процес навчання психологічних, професійних, соціальних, побутових, тимчасових й інших чинників;

	В Донецькому національному технічному університеті до 2014 р. функціонував Центр підвищення кваліфікації, де людина будь-якої професії, що має вже вищу освіту або її набуває в даний момент, могла за два роки, навчаючись по суботам і неділям, отримати диплом про вищу освіту з економічних (управління персоналом, економіка підприємства, фінанси, менеджмент) чи технічних спеціальностей. Навчальні групи були великими (до 35 осіб), вік студентів коливався від 20 до 60 років і майже завжди всі були на заняттях, так як більшість студентів розглядали можливість навчання як «нагороду» за важкий робочий тиждень і отримували задоволення від спілкування з викладачами та одногрупниками, набуття нових знань. Дорослі студенти брали шефство над молоддю, ділилися власним досвідом у професії, працевлаштовували на підприємства, де працюють самі.
---	---

усвідомленість навчання – потреба у значущості й візуалізації для людини предмету освітнього процесу, що сприяє розв’язанню важливої проблеми або досягненню конкретної мети людини та забезпечує високу мотивацію під час навчання;

індивідуалізація навчання – індивідуальний підхід до освітнього процесу через унікальний характер змін у поведінці кожної людини; практична спрямованість освітнього процесу;

системність – обраний вид навчання має ґрунтуватися на явних і неявних знаннях літньої людини і забезпечувати закріплення набутих нових знань у її практичній діяльності;

ефективність – прагнення до максимально повного застосування людиною на практиці отриманих знань, умінь і навичок, їх монетизації та отримання задоволення від того, що все виходить [6, с. 15, 18; 85, с. 42; 161, с. 141; 162, с. 62].

Виходячи з того, що *професійний і особистісний розвиток дорослої людини* виступають ключовими інструментами її *виживання у сучасному жорсткому світі*, стратегія їх організації має бути ретельно продуманою і базуватися на комбінуванні найбільш ефективних варіантів забезпечення освітнього процесу. При цьому організація навчання дорослих може бути здійсненою безпосередньо на підприємствах, де вони працюють, на базі ЗВО або у спеціальних закладах «Університет третього віку», які набули поширення у світі та вже протягом кількох років успішно функціонують і в Україні на базі провідних університетів у різних регіонах країни, табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Характеристика основних варіантів навчання літньої людини

Варіанти навчання літньої людини	Основна мета освітніх програм літньої людини	Переваги для		
		літньої людини	установи	суспільства
Професійний розвиток і навчання на базі підприємства, де працює літня людина	Максимальне збереження і розвиток професійних компетенцій, що мають найбільшу практичну цінність для виробництва	Професійна спрямованість освітнього процесу, комфортна й доброзичлива обстановка	Мінімізація витрат на забезпечення виробничих потреб компетентними кадрами	Зростання ВРП та ВВП країни, скорочення безробіття, підвищення якості життя людини в країні
Заклади вищої освіти країни	Прийняття людини до швидкоплинних змін у суспільстві через спеціалізацію, перепідготовку, підвищення кваліфікації, отримання другої вищої освіти тощо	Відсунення моменту психологічного старіння через відчуття власної затребуваності, активне спілкування, розвиток	Забезпечення навантаження викладачів, що є дуже актуальною проблемою через скорочення числа абітурієнтів	Інтеграція людей похилого віку в активне суспільне життя; перспективний розвиток мережі закладів вищої освіти
Суспільна організація «Університет третього віку»	Покращення якості життя людини у віці, проведення культурних, оздоровчих й освітніх заходів із метою підвищення рівня суспільної активності	Надання людині нових можливостей для самореалізації, подолання самотності, розвитку талантів	Реалізація соціального інноваційного проекту, успіх якого надасть синергетичний ефект регіону	Скорочення соціального розшарування населення та напруги у суспільстві. Зайнятість літніх людей
Самоосвіта і саморозвиток	Самостійне задоволення потреби людини у певному виді знань або навичок	Розвиток творчих здібностей, зміна сфери діяльності	Розвиток закладів культури, мистецтва, дозвілля, гуртків	Підтримка фізичних, психоемоційних здібностей людей

Раціональна комбінація означених варіантів навчання літньої людини із урахуванням індивідуальних особливостей її поведінки та психоемоційних характеристик особистості має дозволити досягти не лише результативності освітнього процесу, а й набуття певних переваг для самої людини, установи, що здійснює освітній процес та суспільства в цілому. Водночас слід зазначити, що не зважаючи на те, що розробка та запровадження програм, спрямованих на максимальне залучення літніх людей до активного суспільного життя має базуватися на підтримці місцевих й національних органів влади, співпраці з ЗВО, роботодавцями та іншими учасниками ринку, основну увагу слід приділяти створенню умов до виникнення природного бажання у самої літньої людини до розвитку власних талантів, професійної активізації та самовдосконалення. Лише за таких умов можливо отримати соціально-економічні переваги як безпосередньо для людини третього віку, так і для суспільства в цілому.

Наскільки ж на сьогодні є залученими до процесу освіти дорослих українські заклади освіти? Відповідь можна отримати на основі аналізу діючих членів ГС «Українська асоціація освіти дорослих», діяльність якої спрямовано на об'єднання провайдерів освіти дорослих в Україні для становлення та розвитку в країні системи освіти дорослих, сприяння формуванню суспільства, що навчається протягом усього життя [200]. На початок 2026 р. учасниками ГС «Українська асоціація освіти дорослих» являються:

Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет»;

Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського;

Приватний вищий навчальний заклад «Харківський міжнародний медичний університет»;

Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;

ПрАТ ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»;

Приватний заклад вищої освіти «Університет Київ»;

Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих ім. Івана Зязюна НАПН України;

Комунальний заклад «Житомирський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» Житомирської обласної ради;

Навчально-науковий інститут перепідготовки та підвищення кваліфікації УДУ ім. Михайла Драгоманова;

Український інститут підвищення кваліфікації працівників телебачення, радіомовлення і преси;

Білоцерківський центр підвищення кваліфікації персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України;

Київський професійно-педагогічний коледж ім. Антона Макаренка.

Отже, лише дванадцять закладів освіти на сьогодні долучилися до мережі провайдерів освіти дорослих. Це свідчить про вкрай обмежений рівень інституційної залученості українських закладів освіти до системного розвитку освіти дорослих, що вказує на недостатню інтеграцію цього напрямку в **стратегічні пріоритети освітньої політики** країни. Це може свідчити про фрагментарний характер розвитку освіти дорослих та відсутність чітко вибудованої національної моделі навчання впродовж життя. Водночас така ситуація відкриває значний потенціал для розширення участі університетів у реалізації третьої місії та формуванні суспільства, що навчається

протягом усього життя. Посилення ролі ЗВО у цій сфері могло б стати важливим кроком до подолання демографічних викликів і прискорення темпів нагромадження людського капіталу країни.

Паралельно дуже важливо докладати зусиль для протидії проявів **ейджизму** в суспільстві та розширення участі людей старшого віку в економічному житті, і університет тут, в межах своєї третьої місії, має відіграти ключову роль. Університет має впроваджувати *освітні програми для осіб різного віку*, зокрема університети третього віку, центри підвищення кваліфікації, сертифікатні курси, курси мікрокваліфікацій, відкриті лекції з певної актуальної проблематики та програми цифрової грамотності. Це планомірно буде демонструвати та переконувати людей різного віку, що **якісна освіта не має вікових обмежень**.

Важливо *розвивати міжпоколінні освітні формати* – спільні проекти (освітні, виховні, культурні, наукові тощо) здобувачів освіти і людей старшого віку, наставництво, менторські програми, дослідницькі ініціативи та проекти [210]. Успішні приклади такої взаємодії будуть поступово руйнувати стереотипи щодо віку та формувати в суспільстві культуру взаємної поваги до особистості без будь-яких проявів дискримінації. Такі формати сприятимуть передачі професійного та життєвого досвіду від старшого покоління до молоді, водночас забезпечуючи взаємне збагачення новими знаннями й сучасними підходами. Крім того, міжпоколінна співпраця підвищуватиме соціальну згуртованість громад і посилюватиме роль університету як простору діалогу та солідарності.

Університет може виступати *експертною платформою* для розроблення *політик активного довголіття*, проведення дослідження з проблем старіння, ринку праці осіб, старших за 60 років, соціальної інтеграції та трансляції їх результатів органам влади й громадам. Крім того, українські університети здатні ініціювати пілотні соціальні проекти, спрямовані на підвищення економічної активності та цифрової грамотності людей старшого віку. Вони можуть виступати посередниками між бізнесом, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями у створенні дієвих програм зайнятості для осіб літнього віку. Така діяльність сприятиме формуванню ефективної регіональної політики підтримки активного старіння та розвитку потенційних можливостей «срібної економіки».

	<i>Черкаський державний технологічний університет протягом 2016-2018 рр. реалізовував соціальні ініціативи, спрямовані на підвищення комп'ютерної грамотності людей старшого віку та людей з обмеженими можливостями слуху і мовлення м. Черкаси та області. Програма курсу охоплювала базові навички роботи з ПК, користування інтернетом, електронною поштою, пошуковими системами з метою розширення кола спілкування слухачів, підвищення шансів на отримання роботи і набуття вміння самостійно сплачувати комунальні послуги та здійснювати інші операції через Інтернет.</i> <i>Особливість курсів полягала у спеціально розробленій системі викладання для обох категорій слухачів, у індивідуальному підході до кожного (оскільки кожна навчальна група складалася з 10 осіб). Тривалість курсів для людей старшого віку – 1 місяць, для людей з обмеженими можливостями слуху та мовлення – 2 місяці.</i> <i>Курси організовувалися на безкоштовній основі для слухачів і користувалися попитом.</i>
---	---

Доцільним також є *формування інклюзивного освітнього середовища*, яке враховує потреби слухачів різного віку: гнучкий графік, змішані формати навчання, доступність інфраструктури тощо. Важливо також адаптувати зміст освітніх програм з урахуванням професійного та життєвого досвіду дорослих слухачів, застосовуючи практико- та проблемно-орієнтовані методи навчання. Необхідним є забезпечення цифрової доступності курсів, включаючи технічну підтримку для осіб, які не мають навичок користування сучасними технологіями. Крім того, варто створювати *безпечне й доброзичливе освітнє середовище*, в якому поважається різноманітність вікових груп і заохочується активна участь кожного слухача.

Університет також має ініціювати інформаційні кампанії проти *вікової дискримінації*, популяризувати позитивні приклади професійної реалізації людей старшого віку та підтримувати підприємницькі ініціативи «срібної економіки». Важливим напрямом такої діяльності має стати організація публічних дискусій, форумів і просвітницьких заходів, спрямованих на подолання стереотипів щодо обмеженої професійної спроможності людей старшого віку. Крім того, університет може сприяти створенню інкубаційних програм і консультаційних центрів для втілення ідей та розвитку бізнес-ініціатив осіб старшого віку, підтримуючи їх економічну активність і самореалізацію.

Таким чином, у межах третьої місії університет стає не лише освітнім закладом, а й *центром соціальної інтеграції, міжпоколінної солідарності та формування культури рівних можливостей незалежно від віку* [115]. Він перетворюється на відкритий суспільний простір, у якому поєднуються освіта, наука та громадська активність задля вчасної відповіді на актуальні демографічні виклики, які сьогодні відчуває країна. Реалізація такої ролі буде сприяти зміцненню людського капіталу, підвищенню соціальної згуртованості населення громад та зменшенню проявів вікової дискримінації в суспільстві. В довгостроковій перспективі такий підхід дозволить забезпечити сталий розвиток як самих університетів, так і суспільства в цілому.

2.3 Освіта протягом життя як чинник формування економіки знань в країні

Сучасне економічно розвинене суспільство в якості основних важелів *ефективного забезпечення потреб людини*, як головної мети функціонування держави, розглядає обов'язковість націленості політики перспективного розвитку економіки країни на такі характеристики, як *технологічність, інноваційність, науковість, знаннєвість, продуктивність, конкурентоспроможність, оцифрованість, екологічність, сталість й гуманітарність*. Тобто вектором розвитку світової економіки є побудова нового типу господарювання – **економіки знань**, основною цінністю якої виступають **знання** [8; 62]. Процес *нагромадження знань* протягом життя людини проходить з різною *інтенсивністю, швидкістю, результативністю, якістю та продуктивною віддачею*. Саме тому запровадження принципів **неперервної освіти**, як одного з дієвих інструментів *створення, систематизації, поширення та нагромадження нових знань* в суспільстві, має базуватися на урахуванні особливостей і закономірностей процесу *привласнення знань у різному віці людини* [54].

Так, у **дитинстві** людина здійснює *активне дослідження навколишнього світу, пізнає властивості предметів, ази спілкування з іншими людьми тощо*. Пізнавальна діяльність дитини здійснюється поступово через привласнення знань і досвіду, які

щоденно передаються родиною, та одночасне набуття власних знань завдяки відвідуванню дошкільних і позашкільних закладів освіти, навчанню у школі. Саме на цьому етапі дитині мають бути привиті такі якості, як любов до навчання, жага до знань, прагнення бути першою та найкращою в *обраній сфері*. Саме в дитинстві мають проявитися таланти дитини, які родина, вихователі та вчителі мають вчасно побачити та докласти максимальних зусиль до їхнього розвитку. В результаті вже в дитинстві під впливом багатьох чинників має бути сформовано **чітке цілеспрямоване прагнення до майбутньої професійної діяльності, покликання**.

У **отроцтві** людина продовжує *нагромаджувати знання*, проте у цей період відбувається *трансформація* даної процедури з простого додавання різнорідної фрагментарної інформації на її *поглиблення й систематизацію* та *отримання нових великих обсягів взаємопов'язаних між собою знань*. Саме у цей період людина стає самостійною особистістю та починає у різний спосіб безпосередньо *використовувати власні знання на практиці* і завдяки цьому визначається з їх *вартістю та корисністю* для себе, своєї родини і суспільства в цілому. При цьому залежно від достатності та якості нагромадженого до цього часу обсягу знань здійснюється остаточний вибір *подальшого виду професійної діяльності й прогнозування моделі всього майбутнього фахового й особистісного життя*.

Початок етапу **зрілості** пов'язаний з активним професійним пошуком та поступовим *становленням людини як особистості й повноцінного члена суспільства, фахівця й професіонала*. Це найбільш ефективний і результативний час для *набуття, генерування, нагромадження та використання знань*, а здійснення кожного з цих процесів відбувається паралельно або поступово у всіх площинах. У результаті такі зусилля можуть увінчатися досягненням працівником *полівалентної компетенції*, що значно *підвищить його власну вартість на ринку праці*. Основною рушійною силою розвитку в цей час виступає *підприємство*, яке одночасно уособлює в собі *замовника, спонсора, споживача, захисника і охоронця знань*, генерованих та трансформованих працівником самостійно й у команді. Проте для підприємства інвестування у такого професіонала супроводжується високим рівнем *ризиків і збільшеною ймовірністю неповернення вкладених коштів*. По-перше, людина на даному етапі власного розвитку *будує омріяну професійну кар'єру* і, залежно від ступеня задоволеності швидкістю просування кар'єрними сходами й створеними на підприємстві умовами праці, демонструє певну соціальну й професійну мобільність. По-друге, за умов *незадоволеності рівнем оплати праці*, обсягом соціального пакету та інтенсивністю заходів професійного розвитку, перспективний працівник із високим професійним потенціалом за інших рівних умов прийме рішення про *початок пошуку кращих умов використання свого потенціалу й про перехід до іншого підприємства*.

У середньому десь у 40 років особистість досягає **людської зрілості** та такого рівня професійного розвитку й майстерності, коли починає *розуміти й цінувати власну компетентність, наявний досвід, вартість нагромаджених знань та відповідно до цього очікувати заслужену віддачу від вкладених протягом минулого трудового життя зусиль*. Інтерес до власного розвитку є ще досить високим, проте змінюється підхід до його реалізації – людина починає концентруватися і зосереджується виключно на *вузькій специфіці власної професійної діяльності*, що здійснюється здебільшого через розуміння необхідності інструментальної підтримки вже наявних в неї знань і навичок. Тобто з моменту досягнення стану досвідченої зрілості сама людина починає відігравати роль *головного чинника управління власними знаннями*, а

отже, визначати необхідність, періодичність та зміст будь-яких заходів розвитку та трансферу знань. Паралельно з цим також відбувається *кардинальна зміна ціннісних орієнтацій людини*, через що на перший план виходять турбота про власне здоров'я, матеріальну та професійну стабільність, комфортні умови праці та відпочинку, впевненість у майбутньому.

Із моменту досягнення етапу **«похилий вік»** людина, в силу природного покликання і остаточного з'ясування життєвого призначення, зосереджується виключно на *собі та власній родині*, спрямовує всі свої зусилля на максимальне продовження часу продуктивного використання організму, надання всебічної допомоги рідним і близьким, збереження і захист родини. Інтерес до особистого професійного розвитку органічно заміщується внутрішньою потребою у *передачі комусь нагромаджених знань, навичок і досвіду*, гострою необхідністю *відчуття власної значущості, професійної потреби та суспільної затребуваності*.

Проте наведений опис є характерним виключно для **стабільних умов** соціально-економічного розвитку країни, коли людина у віці гарантовано отримує високу винагороду у вигляді пенсії за працю, яку вона здійснювала протягом усього свого трудового життя, та має впевненість у соціальній захищеності й матеріальній стабільності, повазі від членів суспільства. В умовах же економічної нестабільності, інфляційних процесів і низького рівня пенсійного забезпечення така модель поведінки зазнає *суттєвих змін*. Значна частина осіб похилого віку змушена продовжувати трудову діяльність не лише з міркувань самореалізації, а й через фінансову необхідність. Це трансформує їх мотивацію, поєднуючи потребу в передачі досвіду з прагненням підтримувати власну економічну спроможність. За таких умов особливої актуальності набуває створення можливостей для *гнучкої зайнятості, перекваліфікації та участі людей старшого віку в освітніх і професійних програмах*.

Економіка України знаходиться у **глибокому кризовому стані**, в якому вона опинилася через *невдалі багаторічні владні рішення й корупцію, анексію та окупацію* протягом більше ніж одинадцяти років частини території країни та *вимушене через це внутрішнє переселення населення, щорічне скорочення чисельності населення країни* через негативний природний рух та високий рівень трудової та воєнної міграції українців, *наслідки пандемії* через захворюваність на COVID-19 та *повномасштабний військовий напад РФ* тощо. В повоєнний період подолати прояви дуже складної кризової ситуації, що сьогодні склалася в соціально-економічній сфері країни, буде неможливо якимось одним управлінським рішенням, яким би геніальним або талановитим воно не було. Потрібен *комплексний підхід*, який би дозволив *покроково змінювати ситуацію на краще* в усіх без винятку сферах життєдіяльності країни. При цьому, такий підхід має дозволити доволі швидко отримати перші видимі результати, так як саме від часу, який необхідно буде витратити на відновлення економіки України та створення сприятливих умов для життя і праці населення буде залежати *ймовірність повернення з-за кордону у повоєнний період переважної більшості українських жінок та дітей*, які з початку російської воєнної агресії в пошуках безпеки тимчасово виїхали до територій інших країн світу. Якщо ж такого досягти не вдасться, то існує доволі висока ймовірність, що потоки вимушених мігрантів-українців не лише не змінять напрям руху, а й посиляться за обсягами, що може призвести до катастрофічної ситуації в демографічній сфері країни.

Всі перелічені проблеми, що останнім часом загострилися в економіці країни, негативним чином позначилися і на стані розвитку **ринку праці України**. Тут зараз

спостерігається *помітне уповільнення всіх операцій*, що сталося в наслідок зупинення роботи певної кількості великих промислових підприємств, загибелі та переміщення населення по території країни та за її межі, релокації тих підприємств, де це дозволяє здійснити технологія виробництва. Війна суттєво вплинула і на звичні «правила гри» на ринку праці країни. Навіть за наявності *потреби у фахівцях*, підприємство через відсутність фінансових можливостей сьогодні не користується послугами кадрових агенцій, а *здійснює самотійно пошук кандидатів* серед місцевого населення та тимчасово переміщених осіб, що може позначитися на *якості набраного персоналу та подальших фінансово-економічних результатах діяльності підприємства*.

Через виїзд фахівців за кордон або переїзд до більш безпечних регіонів країни для більшості з них гостро постала проблема з працевлаштуванням та відсутністю робочих місць за наявною професією на місці проживання. Чим більше триває війна, тим ця проблема буде загострюватися та набирати масштабів. Тому вже сьогодні на державному рівні мають бути створені реальні можливості для ***перенавчання фахівців на затребувані в країні професії***, до яких у найближчий час можна віднести професії в межах таких сфер діяльності, як *сільське господарство, будівництво, освіта, енергетика, ІТ-сфера* тощо. Наявність у людини базових знань і досвіду дозволить скоротити час на підготовку затребуваних фахівців і тим самим *підвищити швидкість оздоровлення економіки регіону та країни*.

При цьому обов'язково слід враховувати той факт, що у більшості випадків *перепрофілюванню* будуть підлягати українці ***середнього і старшого віку***, а тому під час організації процесів професійної підготовки та підвищення кваліфікації мають бути врахованими *особливості процесу навчання дорослих*, про що ми вже наголошували в попередньому підрозділі, проте вважаємо за доцільне ще раз акцентувати увагу на цьому (рис. 2.6) [66; 67; 85].

Доросла людина, яка має певний життєвий та професійний досвід, більш відповідально ставиться до процесу навчання, так як розуміє, що від його результативності будуть залежати її подальші фінансові можливості та якість життя. Саме тому *освітня програма* має бути *практикоорієнтованою і максимально адаптованою до реальних потреб ринку праці та конкретної професійної сфери*. Вона має передбачати використання *кейс-методів, аналіз практичних ситуацій, проєктну роботу та залучення роботодавців* до формування змісту навчання. Важливо також забезпечити гнучкість освітньої траєкторії, можливість *поєднання навчання з професійною діяльністю та індивідуалізацію освітнього процесу*. Практична спрямованість програми буде підвищувати *мотивацію дорослих слухачів* і сприяти *швидкому застосуванню набутих знань у професійній діяльності*. В результаті такий курс навчання стане ефективним інструментом кар'єрного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та фінансової стабільності особистості.

Доросла людина вже є самотійною одиницею суспільства із певним суспільним статусом, тому вона потребує *поваги до своєї індивідуальності та нагромадженого нею за професійне життя людського капіталу*. Саме тому освітня програма має бути орієнтованою на *самотійність у прийнятті рішень щодо власної освітньої траєкторії та темпів навчання*. Вона має передбачати можливість вибору дисциплін, модулів і форматів роботи відповідно до професійних потреб слухача. Доцільним є застосування *андрагогічних підходів*, які ґрунтуються на партнерській взаємодії викладача і дорослого здобувача освіти. Освітній процес має *визнавати й інтегрувати попередній професійний досвід слухачів як цінний ресурс навчання*, який може бути в

концентрованому вигляді переданим всім іншим учасникам освітнього процесу. Такий підхід сприяє *підвищенню мотивації, ефективності засвоєння знань і формуванню взаємної поваги в академічному середовищі.*

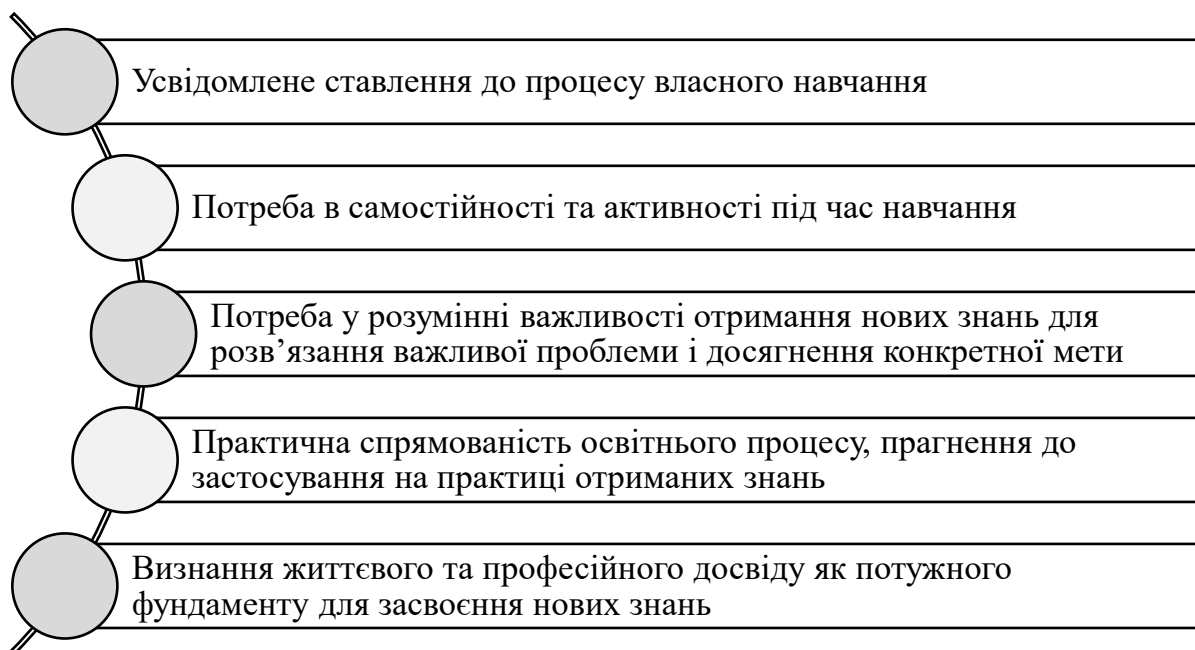


Рис. 2.6. Особливості процесу навчання дорослої людини, які мають бути врахованими при побудові освітньої програми

Доросла людина має бути мотивованою на набуття нових знань, чого можливо досягти за умови відчуття нею важливості тієї проблеми, знання та навички з розв'язання якої вона отримує під час навчання. Тому зміст навчання має бути безпосередньо пов'язаний із *реальними професійними викликами та життєвими ситуаціями дорослого слухача.* Важливо демонструвати практичну цінність кожного модуля через приклади застосування знань у конкретній сфері діяльності. Крім того, залучення слухачів до обговорення власних кейсів і проблем підвищує рівень їх внутрішньої мотивації та відповідальності за результати навчання.

Отже, для того, щоб досягти помітних позитивних зрушень у розвитку ринку праці України та її регіонів в повоєнний період слід вже сьогодні досить відповідально віднестися до процесів *перепрофілювання та перенавчання фахівців, програм професійного розвитку та підвищення кваліфікації,* щоб забезпечити дорослим людям максимально комфортні та сприятливі умови, надати всі можливості для їх професійного зростання в майбутньому. Крім того, в обов'язковому порядку при формуванні навчальних груп мають бути враховані стан фізичного й емоційного здоров'я кожного слухача та фактичний ступінь пригнічення фізіологічних процесів внаслідок вікових фізіологічних змін.

Водночас ефективність таких заходів неможлива без активної участі регіональних освітніх інституцій, насамперед *закладів вищої та професійної освіти.* Саме вони мають стати ключовими провайдерами програм *перепідготовки, підвищення кваліфікації та формування нових компетентностей* відповідно до потреб регіонального ринку праці. Таким чином, питання розвитку системи неперервної освіти безпосередньо пов'язується із загальною стратегією соціально-економічного

відновлення та досягнення конкурентоспроможних позицій регіонів України в повоєнний період.

Комплексний розвиток регіону залежить від багатьох чинників, в основі кожного з яких лежить *людина* з її *знаннями, вміннями та навичками*. Саме тому від наявності умов і можливостей щодо створення на регіональному рівні *гнучкої та конкурентоспроможної системи вищої і професійно-технічної освіти*, а також тенденцій подальшого вдосконалення та розповсюдження системи *безперервної післядипломної освіти та професійного розвитку працівників* будуть залежати перспективи розвитку регіону та можливість формування на його базі **економіки знань**. Тобто саме перехід на принципи неперервної освіти має стати підґрунтям ефективності економічної діяльності суб'єктів господарювання регіону, збільшення інноваційного потенціалу науки і промисловості та створення умов для забезпечення підприємств висококваліфікованими працівниками, здатними розробляти інноваційні технології виробництва продукції і надання послуг та забезпечувати їх економічно обґрунтоване та ефективне впровадження і практичне використання. Саме тому моніторинг наявного стану поширення *принципів неперервної освіти* у регіональному розрізі має надати вичерпну інформацію щодо доцільних векторів змін стратегій розвитку кожного регіону країни в повоєнний період.

Доступний *високоякісний професійний розвиток*, процедури *підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів* є визначальними й фундаментальними складовими формування системи неперервної освіти як у регіоні, так і на державному рівні. При цьому успішність реалізації задач побудови системи *неперервної освіти* та означених її складових залежить від дотримання певних принципів, основною метою яких є *збалансування інтересів і можливостей регіону у створенні такої системи*.

У цьому контексті заслуговує на увагу теоретичний підхід В. Діуліної щодо встановлення принципів *багатовекторної неперервної освіти* [31]. Так, автором виокремлюється чотирнадцять принципів, які за змістом та напрямом дії, на нашу думку, можуть бути згруповані у три групи. До складу *першої групи*, спрямованої на **регламентацію процедур організації процесу неперервної освіти**, доцільно віднести принципи *неперервності, єдності, відповідальності, науково-педагогічної забезпеченості, інноваційності та координації дій*. Друга група принципів характеризує **сутнісну наповненість процесу неперервної освіти** та містить вимоги *гуманізму, додатковості, системності і багаторівневості, зв'язку науки і практики*. **Результативність системи неперервної освіти** визначає *третю групу* принципів, до яких доцільно віднести принципи *орієнтації, відповідності і варіативності, випереджальності освіти, універсальності*. Водночас першу групу доцільно також доповнити принципом *доступності*, який регламентує рівні можливості доступу людині до освіти незалежно від віку, статі, національності, професійного рівня та місця проживання протягом всього її життя. До складу другої групи слід ввести принцип *комплексності*, відповідно до якого під неперервну освіту мають попадати працівники всіх без винятку галузей регіональної і національної економіки, що дозволить набутти характеристик системності й прогресивності їх розвитку. Третю групу доцільно доповнити двома принципами: *конкурентоспроможності*, який визначає необхідність збалансованості можливостей освітньої системи регіону і потреб ринку праці, її здатність швидко адаптуватися до зовнішніх змін та *соціально-економічної окупності*, що доводить обов'язковість у різний спосіб (створення нових соціальних і економічних благ, отримання додаткового прибутку, зростання доходів людини тощо) повернення

коштів, вкладених із різних джерел у неперервну освіту людини. Максимальне дотримання кожного з вісімнадцяти принципів дозволить сформувати *ефективну систему неперервної освіти* на рівні регіону та країни, створити підґрунтя для перспективного й інноваційного розвитку економіки.

Забезпечення постійного та інтенсивного процесу нагромадження, збільшення та збереження людського капіталу у вигляді професійних знань, вмінь та навичок працівників суб'єктів господарювання є основою розвитку економіки регіону. Це, в першу чергу, може бути забезпечено шляхом *систематичного навчання та підвищення рівня кваліфікації працівників*, що дозволить покращити стан використання їхнього професійного потенціалу. Процеси підвищення кваліфікації мають у повному обсязі задовольняти потреби суб'єктів господарювання у високопрофесійних і конкурентоспроможних кадрах, здатних забезпечити інноваційність виробничо-господарської діяльності.

Існуючий рівень інвестування більшістю малих та середніх українських суб'єктів господарювання у людину, що найбільшою мірою визначає поширення принципів неперервної освіти, є *незадовільним*. Проте у першу чергу це відбувається не стільки через нестачу вільних коштів, скільки внаслідок нерозуміння керівництвом більшості підприємств необхідності здійснення даних витрат та їх непоінформованість, в який термін і в якому вигляді буде отримано окупність від вкладених коштів. Проте, виходячи із досвіду вітчизняних великих конкурентоспроможних промислових підприємств, синергетичного ефекту від інвестування можливо досягти лише за умови одночасного вкладення коштів у всі складові виробничої діяльності [63, с. 134-136]. Крім того, *інвестування у людський капітал* навіть незначної суми дозволить отримати більш високий рівень економічної віддачі у довгостроковій перспективі, ніж значні вкладення коштів у технічний розвиток підприємства. Так, за підрахунками фахівців, у середньому збільшення освітнього рівня працівників на 10,0% веде до зростання загальної продуктивності діяльності підприємства на 8,6%, тоді як збільшення на 10,0% інвестицій в устаткування дозволить отримати приріст продуктивності лише на 3,4% [69; 183, с. 128]. При цьому особливої актуальності питання поширення принципів неперервної освіти на регіональному рівні набувають в сучасних умовах фінансово-економічної кризи, що має забезпечити підґрунтя для ефективного використання потенціалу людини у найближчій часовій перспективі та у повоєнний період.

Вихідною статистичною базою для проведення аналізу ступеня інтенсивності процесів підвищення кваліфікації працівників суб'єктів господарювання за регіонами України було обрано дані офіційної статистики за три роки – 2002, 2008 та 2014 рр. [176, с. 439-440; 177, с. 387-388; 178, с. 359-360]. Інтервальність обраного періоду дослідження має забезпечити наочність тих тенденцій, що склалися в системі професійного розвитку, при чому кожен з обраних років характеризується певними тенденціями у розвитку країни (відносної стабільності, фінансової кризи, суспільно-політичної й соціально-економічної криз). До того ж, обмеження періоду дослідження 2014 р. було вимушеною мірою через те, що *починаючи з середини 2015 р. Держстатом було скасовано річну форму статистичної звітності 6ПВ «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання»*, через що з цього періоду офіційна інформація про професійну підготовку та підвищення кваліфікації працівників на регіональному рівні не збирається і не оприлюднюється [48, с. 26; 61, с. 20]. Тому, на жаль, на сьогодні немає жодної можливості оновити

дані, наведені в цьому дослідженні. Проте, в силу їх важливості для досліджуваної нами тематики, наводимо їх в неоновленому форматі.

Регіональний аспект дослідження виявив, що найбільший рівень підвищення кваліфікації працівників у розрахунку на 1000 найманих осіб був характерним для Запорізької (126 осіб, або 12,6% загальної чисельності у 2002 р.; 124 особи, або 12,4% у 2008 р.; 123 особи, або 12,3% у 2014 р.), Дніпропетровської (115 осіб, або 11,5% у 2002 та 2008 рр.; 111 осіб, або 11,1% у 2014 р.) та Донецької (104 особи, або 10,4% у 2002 р.; 117 осіб, або 11,7% у 2008 р.) областей, які історично й об'єктивно мали статус найбільш промислово розвинених в загальній соціально-економічній системі України (рис. 2.7). Ще десять областей – Івано-Франківська, Кіровоградська, Луганська, Миколаївська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Харківська, Херсонська та Хмельницька – в різні роки мали вищий за середній рівень підвищення кваліфікації працівників, який для умов 2002 р. становив 80 осіб, 2008 р. – 90 осіб та 2014 р. – 76 осіб у розрахунку на 1000 найманих працівників. При цьому слід відзначити, що значення цього показника знаходиться на незадовільно низькому рівні та до того ж простежується тенденція до його поступового скорочення.

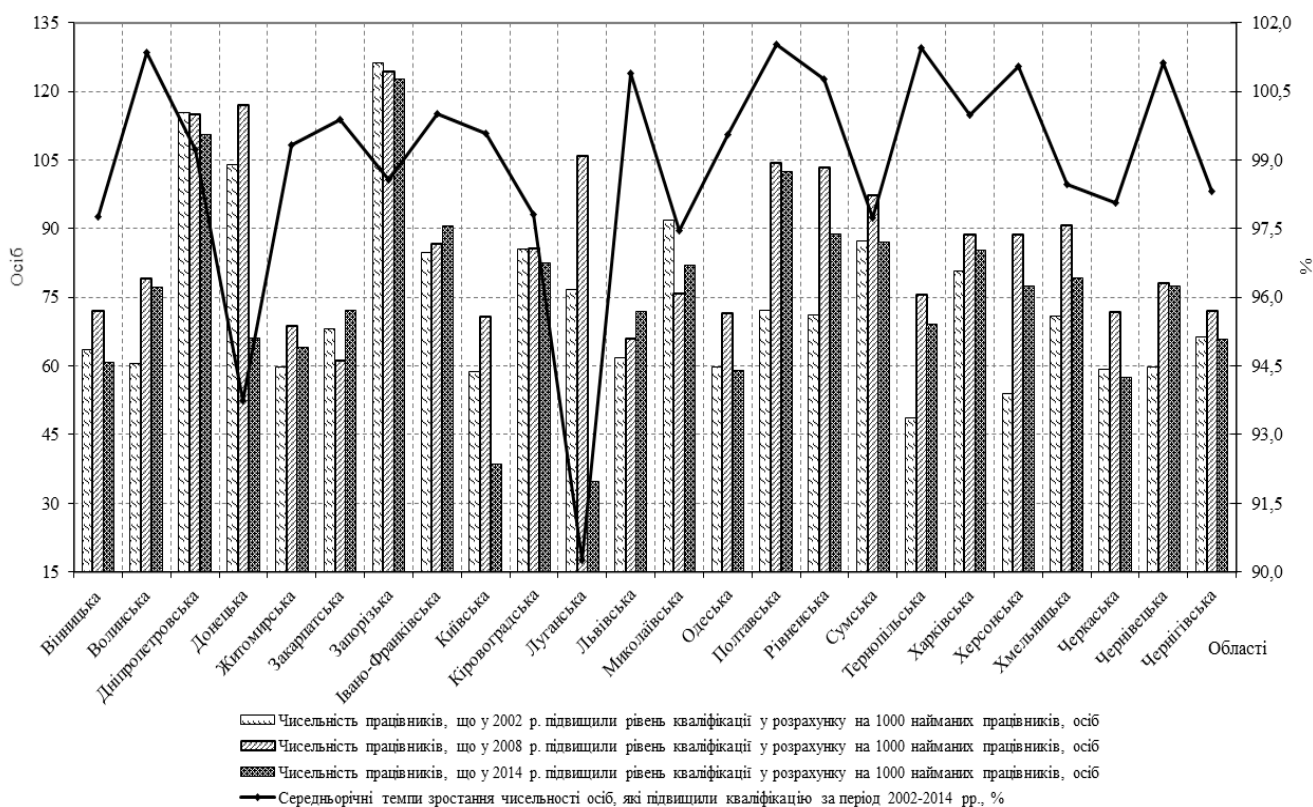


Рис. 2.7. Чисельність осіб, які у 2002, 2008 та 2014 рр. підвищили кваліфікацію, та інтенсивність процесів підвищення кваліфікації протягом 2002-2014 рр. у регіонах України
Джерело: складено автором на основі [176, с. 440; 177, с. 381, 388; 178, с. 345, 360]

Аналіз середньорічних ланцюгових темпів зростання, розрахованих за даними про чисельність осіб, які протягом 2002-2014 рр. підвищували кваліфікацію, у регіональному розрізі дозволив встановити, що в шістнадцяти з двадцяти чотирьох областей України спостерігалася негативна тенденція до скорочення інтенсивності

процесу підвищення кваліфікації працівників, рівень якого коливався від 9,7% середньорічного падіння у Луганській до 0,1% – у Закарпатській областях. Протягом періоду дослідження лише для Івано-Франківської області спостерігалися незмінними темпи зростання показника.

У середньому в Україні *чисельність осіб*, які протягом 2002-2014 рр. *підвищували кваліфікацію*, скоротилася на 1,59%, що є негативною тенденцією для забезпечення сталого розвитку економіки регіонів і країни. Найбільш негативним моментом є тенденція до *скорочення інтенсивності підвищення кваліфікації працівників підприємств промислово розвинених областей* України, а саме Донецької (середньорічні темпи зростання становили 93,73%), Запорізької (98,58%), Дніпропетровської (99,21%) й Харківської (99,97%). Основними причинами негативної динаміки стали екстенсивний характер економічного зростання даних регіонів, наслідки світової фінансово-економічної кризи та внутрішньо державних процесів падіння рівня економічного розвитку, викликаного порушенням територіальної цілісності та виробничо-торгівельних зв'язків України. Ці негативні явища у найбільшому ступені відбилися на фінансовій спроможності промислових підприємств, що вплинуло й на інтенсивність процесів підвищення кваліфікації працівників.

Із метою визначення *регіональних особливостей здійснення процесів підвищення кваліфікації працівників підприємств* було виконано групування регіонів України за чисельністю осіб, що підвищували рівень кваліфікації у розрахунку на 1000 найманих працівників для умов 2008 р. (табл. 2.2) [78, с. 100]. Аналогічні дослідження було проведено і для даних 2014 р., табл. 2.3. За результатами дослідження було встановлено, що у 2008 р. склад кожної з чотирьох виокремлених груп збільшувався при зменшенні числових значень діапазону групування, тобто більшість регіонів України зосереджено у групі, якій відповідає *80-60 навчених осіб у розрахунку на 1000 найманих працівників*. Так, перша група із діапазоном понад 120 навчених осіб на 1000 найманих працівників представлена лише Запорізькою областю, тоді як четверта налічує чотирнадцять регіонів України (включаючи м. Київ та м. Севастополь). Негативність такого розподілу регіонів України пояснюється тим, що питома вага осіб, які підвищували кваліфікацію у загальній чисельності найманих працівників четвертої групи дорівнювала в середньому 7,07%, що є вкрай недостатнім порівняно із показниками першої групи, де питома вага становила 12,44%.

Групування регіонів України за даними 2014 р. дозволило встановити загальну негативну тенденцію *падіння інтенсивності процесів підвищення кваліфікації працівників* порівняно з 2008 р. Так, по-перше, під час аналізу було додатково виділено п'яту групу регіонів, до складу якої увійшли області, яким відповідала середня чисельність осіб, що підвищували кваліфікацію у розрахунку на 1000 найманих працівників – менше 60 осіб. По-друге, до складу п'ятої групи увійшло аж чотири області, завдяки чому питома вага групи становила 12,18%: Одеська (значення показника скоротилося з 71 особи у 2008 р. до 59 осіб у 2014 р., або на 16,9%), Черкаська (з 72 до 57 осіб або на 20,8%), Київська (з 71 до 38 осіб, або на 46,5%) та Луганська (з 106 до 35 осіб, або на 67,0%). По-третє, склад другої групи скоротився з п'яти до двох областей, через що зменшилася питома вага групи у загальній чисельності працівників, які підвищували кваліфікацію – з 38,54% до 20,6%. По-четверте, питома вага четвертої групи областей зросла з 34,64% у 2008 р. до 36,16% у 2014 р.

Таблиця 2.2. Групування регіонів України за інтенсивністю підвищення кваліфікації працівників у 2008 р.

№ групи	Діапазон групування за чисельністю осіб, які підвищували кваліфікацію у розрахунку на 1000 найманих працівників, осіб	Області	Середня чисельність осіб, які підвищували кваліфікацію у розрахунку на 1000 найманих працівників, осіб	Загальна середньорічна чисельність найманих працівників у групі		Середня чисельність працівників у групі, які підвищили кваліфікацію		
				тис. осіб	% до чисельності найманих працівників	осіб	% до чисельності найманих працівників групи	% до загальної чисельності працівників, які підвищували кваліфікацію
1	Понад 120	Запорізька	124	505	4,43	124	12,44	6,14
2	100-120	Донецька	117	3513	30,84	112	11,22	38,54
		Дніпропетровська	115					
		Луганська	106					
		Полтавська	104					
		Рівненська	103					
3	80-100	Сумська	97	2361	20,73	90	8,96	20,68
		Хмельницька	91					
		АР Крим	89					
		Харківська	89					
		Херсонська .	89					
		Івано-Франківська	87					
		Кіровоградська	86					
4	60-80	Волинська	79	5011	44,00	71	7,07	34,64
		Чернівецька	78					
		Миколаївська	76					
		Тернопільська	76					
		м. Севастополь	74					
		Вінницька	72					
		Черкаська	72					
		Чернігівська	72					
		Київська	71					
		Одеська	71					
		Житомирська	69					
		м. Київ	69					
		Львівська	66					
		Закарпатська	61					

Джерело: складено автором на основі [177, с. 381, 388]

Позитивним можна вважати стабільний рівень підвищення кваліфікації працівників, що спостерігався у **Запорізькій області**, яка незмінно одноосібно представляє першу групу. При цьому через скорочення загальної чисельності працівників, що підвищили в 2014 р. кваліфікацію в Україні, питома вага працівників Запорізької області, що підвищили кваліфікацію, зросла до 7,92%. До того ж Миколаївська область у 2014 р. підвищила рівень досліджуваного показника з 76 до 82 осіб, завдяки чому перейшла з третьої до другої групи.

За результатами проведеного групування регіонів України за інтенсивністю процесів підвищення кваліфікації було виявлено **високу пряму залежність між станом промислового розвитку й інноваційного потенціалу регіону та активністю областей у підвищенні кваліфікації працівників**. Так, найбільш розвинуті промислові регіони України при групуванні увійшли до перших двох груп та у загальній структурі осіб, що підвищили кваліфікацію, представлені 44,68% загальної чисельності

працівників, які у 2008 р. проходили процедуру підвищення кваліфікації. За даними 2014 р. промислово розвинені регіони зайняли три перші групи.

Таблиця 2.3. Групування регіонів України за інтенсивністю підвищення кваліфікації працівників у 2014 р.

№ групи	Діапазон групування за чисельністю осіб, які підвищили кваліфікацію у розрахунку на 1000 найманих працівників, осіб	Області	Середня чисельність осіб, які підвищували кваліфікацію у розрахунку на 1000 найманих працівників, осіб	Загальна середньорічна чисельність найманих працівників у групі, тис. осіб		Середня чисельність працівників у групі, які підвищили кваліфікацію		
				тис. осіб	% до чисельності найманих працівників	осіб у розрахунку на 1000 найманих працівників	% до чисельності найманих працівників групи	% до загальної чисельності працівників, що підвищили кваліфікацію
1	Понад 120	Запорізька	123	464,40	4,93	123	12,30	7,92
2	100-120	Дніпропетровська	111	1369,50	14,55	108	10,82	20,60
		Полтавська	102					
3	80-100	Івано-Франківська	90	1957,70	20,80	85	8,50	23,14
		Рівненська	89					
		Сумська	87					
		Харківська	85					
		Кіровоградська	83					
		Миколаївська	82					
4	60-80	Хмельницька	79	3745,20	39,79	69	6,94	36,16
		Волинська	77					
		Чернівецька	77					
		Херсонська	77					
		Закарпатська	72					
		Львівська	72					
		Тернопільська	69					
		Донецька	66					
		Чернігівська	66					
		Житомирська	64					
5	Менше 60	Вінницька	61	1874,70	19,92	47	4,67	12,18
		Одеська	59					
		Черкаська	57					
		Київська	38					
		Луганська	35					

Джерело: складено автором на основі [178, с. 345, 360]

Інноваційний розвиток технологічних процесів значно посилює вимоги до рівня професійних знань та вмінь працівників, що потребує від роботодавця забезпечення умов постійного оновлення знань та підвищення якості, професіоналізму і компетентності працівника протягом усіх стадій життєвого циклу. Виходячи з того, що **період напіврозпаду компетентності** протягом останніх двадцяти років, завдяки підвищенню інтенсивності процесів старіння знань, скоротилося із *п'яти-шести* до

трьох років, оптимальна періодичність професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників для забезпечення підприємству перспектив сталого розвитку має дорівнювати не більше ніж *три* роки, а для динамічного середовища бізнесу даний критерій є ще більш жорстким і не має перевищувати *два* роки [78, с. 107].

В Україні, згідно з діючим «*Положенням про професійне навчання кадрів на виробництві*», періодичність професійного навчання робітників на курсах підвищення кваліфікації і довгострокового підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців устанавлюється залежно від виробничої потреби, але ***не рідше одного разу на п'ять років*** [122]. Виконання нормативних вимог щодо періодичності професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників мають вирішальне значення для практичного розповсюдження інноваційної концепції *навчання впродовж життя*, яка має стати підґрунтям для сталого зростання конкурентоспроможності української економіки та швидкого виведення її з кризового стану в повоєнний період.

Дослідження середньої фактичної періодичності підвищення кваліфікації працівників українських підприємств у регіональному аспекті у 2002, 2008 та 2014 рр. дозволило встановити невиконання навіть національних нормативних вимог щодо її рівня (рис. 2.8). Так, у 2014 р. *періодичність підвищення кваліфікації працівників підприємств* у середньому в Україні становила 13,14 років, порівняно із 11,14 роками у 2008 р. та 12,56 роками у 2002 р., що слід вважати дуже незадовільним рівнем. Для порівняння, в країнах ЄС періодичність підвищення кваліфікації становить у середньому біля п'яти років, тоді як в Японії – від одного до півтора роки [78, с. 107].

У 2008 р. найбільш результативне скорочення періодичності підвищення кваліфікації працівників суб'єктів господарювання порівняно з 2002 р. спостерігалось в Херсонській (періодичність скоротилася з 18,54 до 11,27 років, або на 39,2%) та Тернопільській (з 20,52 до 13,22 років, або на 35,6%) областях. У 2014 р. скорочення періодичності підвищення кваліфікації працівників суб'єктів господарювання порівняно з 2008 р. спостерігалось в Запорізькій (періодичність скоротилася з 16,36 до 13,89 років, або на 15,1%), Львівській (з 15,18 до 13,90 років, або на 8,4%), Миколаївській (з 13,20 до 12,19 років, або на 7,7%) та Івано-Франківській (з 11,54 до 11,05 років, або на 4,2%) областях. Така динаміка була досягнута завдяки скороченню середньорічної чисельності найманих працівників при одночасному різкому зростанні числа працівників, які у відповідному році проходили ті чи інші активності щодо підвищення рівня власної кваліфікації.

Проте в Миколаївській та Закарпатській областях у 2008 р. та у двадцяти областях у 2014 р. навпаки, спостерігалася протилежна негативна тенденція до зростання періодичності підвищення кваліфікації працівників, що викликано одночасним скороченням як середньорічної чисельності найманих працівників, так і чисельності осіб, які підвищували кваліфікацію. Негативним є також незначне зростання протягом періоду дослідження періодичності підвищення кваліфікації на підприємствах Запорізької області (у 2008 р. періодичність зросла з 7,93 до 8,04 років, або на 1,4%, а у 2014 р. – з 8,04 до 8,15 років, або також на 1,4%), яке без впровадження відповідних заходів поступово може стати причиною втрачання Запорізькою областю у найближчі роки лідируючих позицій із підвищення професійного рівня працівників серед регіонів України. Така динаміка свідчить про необхідність активізації регіональної політики у сфері *професійного розвитку персоналу* та запровадження стимулюючих механізмів для підприємств щодо систематичного підвищення кваліфікації працівників.

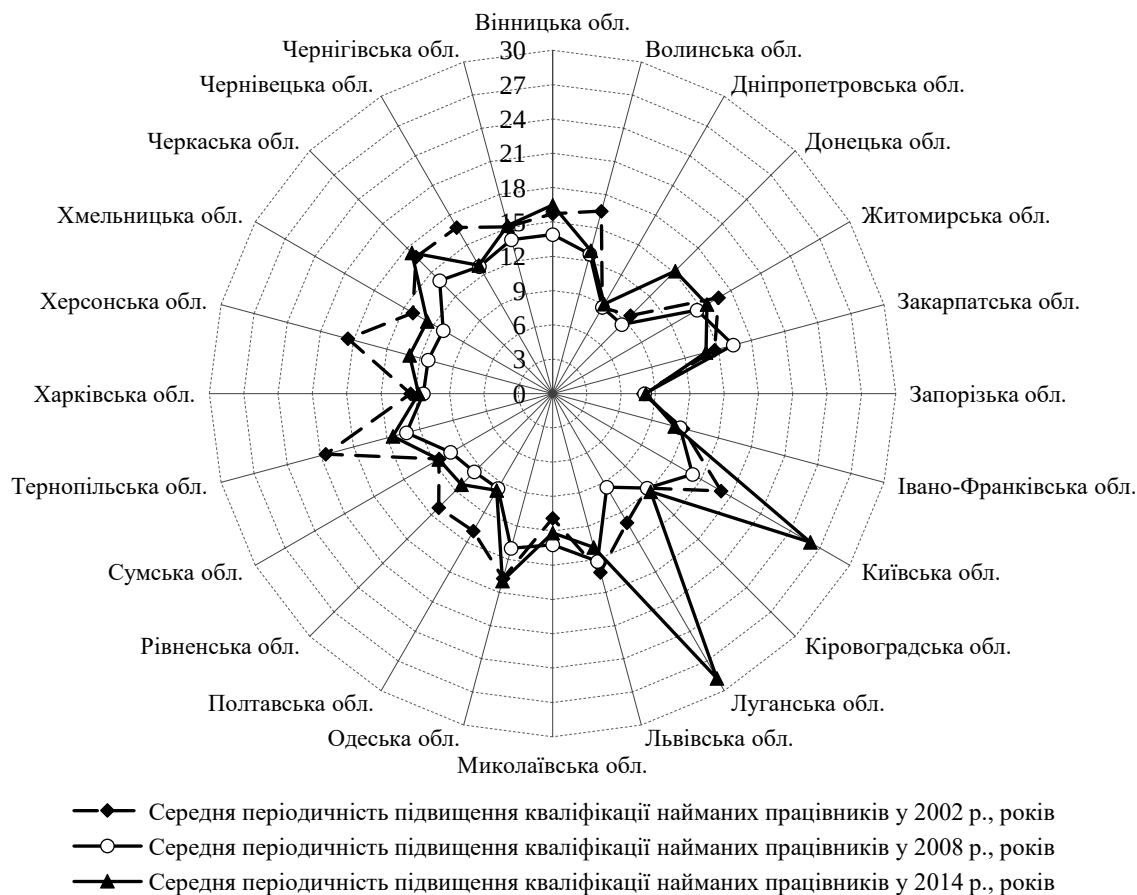


Рис. 2.8. Середня періодичність підвищення кваліфікації найманих працівників підприємств за областями України у 2002, 2008 та 2014 рр.

Джерело: складено автором на основі [176, с. 440; 177, с. 381, 388; 178, с. 345, 360]

Проведене дослідження дозволило встановити наявність диспропорцій у процесах поширення неперервної освіти регіонами України, що було здійснено за критерієм інтенсивності підвищення кваліфікації працівників суб'єктів господарювання за період 2002-2014 рр. Крім того, було встановлено, що із часом відбувається тенденція до скорочення чисельності працівників, що протягом року підвищують рівень кваліфікації і набувають нові інноваційні професійні знання. Через виявлені тенденції можна стверджувати про невиконання на регіональному рівні більшості з обґрунтованих принципів неперервної освіти, причинами чого слід вважати як економічні, так і суспільно-політичні чинники. З метою отримання перших ознак покращення ситуації необхідно на національному і регіональному рівнях створювати та впроваджувати програми зі стимулювання працівників до постійного професійного розвитку та підвищення відповідальності роботодавців за забезпечення високого рівня компетентності працівників. Необхідність практичної реалізації даних програм обґрунтовується також високою потребою суб'єктів господарювання України у висококваліфікованих працівниках, яку, в першу чергу, відчувають великі та середні підприємства, що виступають локомотивом економічного зростання країни.

Водночас слід наголосити на тому, що **2014 р.** (який був крайньою датою даного дослідження) став роком варварського порушення рф територіальної цілісності України, що призвело до суттєвих змін у всіх сферах життєдіяльності країни. Не

винятком стала і *сфера неперервної освіти*. Для того, щоб зрозуміти тенденції, які відбувалися в цій сфері в Україні і розуміти, на що слід очікувати в майбутньому, скористаємося даними міжнародного рейтингу **Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів (Global Talent Competitiveness Index)**, який з 2013 р. майже щорічно випускала *Бізнес-школа у Фонтенбло INSEAD* (Франція), а в 2025 р. до неї приєднався американський міжнародний дослідницький центр *Portulans Institute*, який спеціалізується на дослідженні проблематики інформаційно-комунікаційних технологій, інформаційного суспільства, економіки знань та цифрової економіки [236-246].

Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів у 2025 р. містить у собі 77 показників, які розраховані для 135 країн світу. За результатами розрахунків і побудови рейтингу країни розподілено на чотири групи – високий дохід (High Income) – країни з рангом 1-44, середній дохід (Under Middle Income) – країни з рангом 45-70, нижчий за середній дохід (Lower Middle Income) – країни з рангом 71-100 та низький дохід (Low Income) – країни з рангом 101-135. Україна за результатами оцінювання в 2025 р. отримала ранг 61 та потрапила до другої групи, тобто країни з середнім доходом (і в цій групі вона перебувала незмінно протягом 2013-2025 рр.) (рис. 2.9).

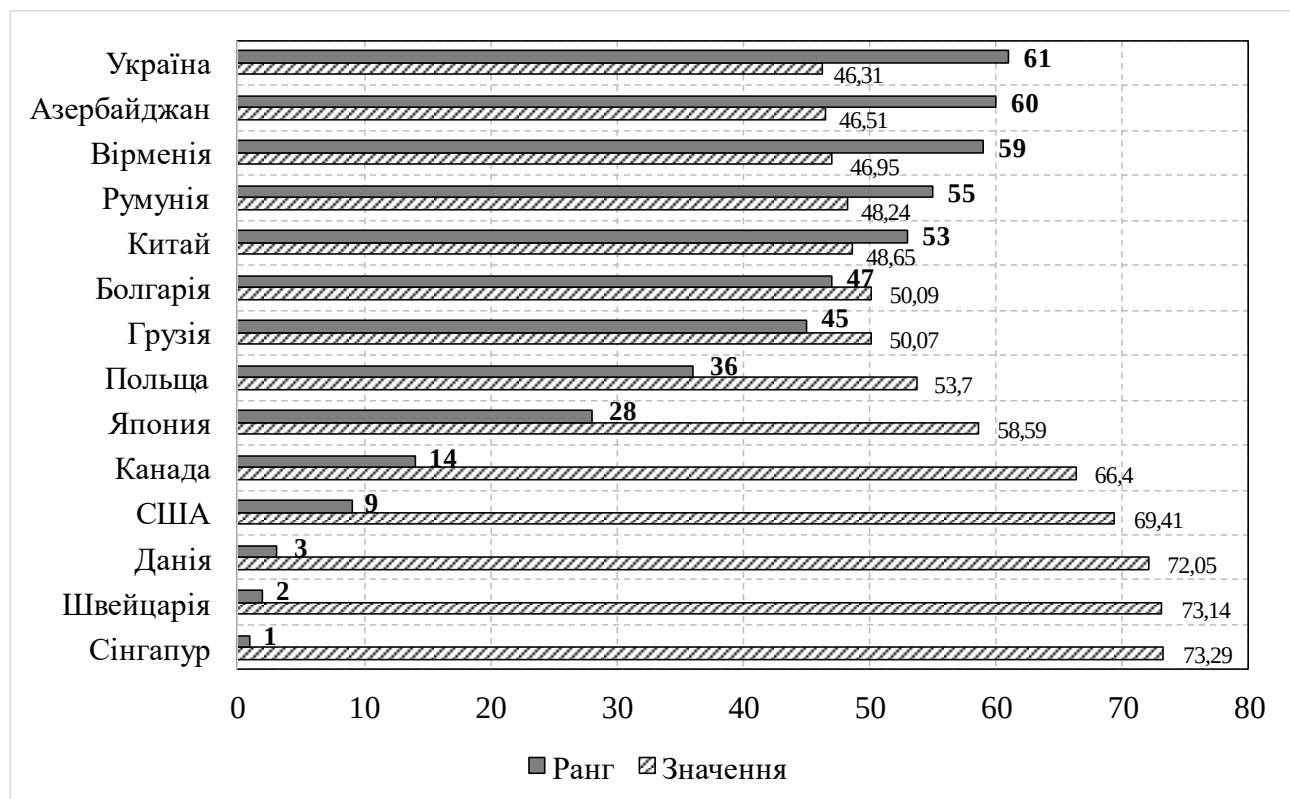
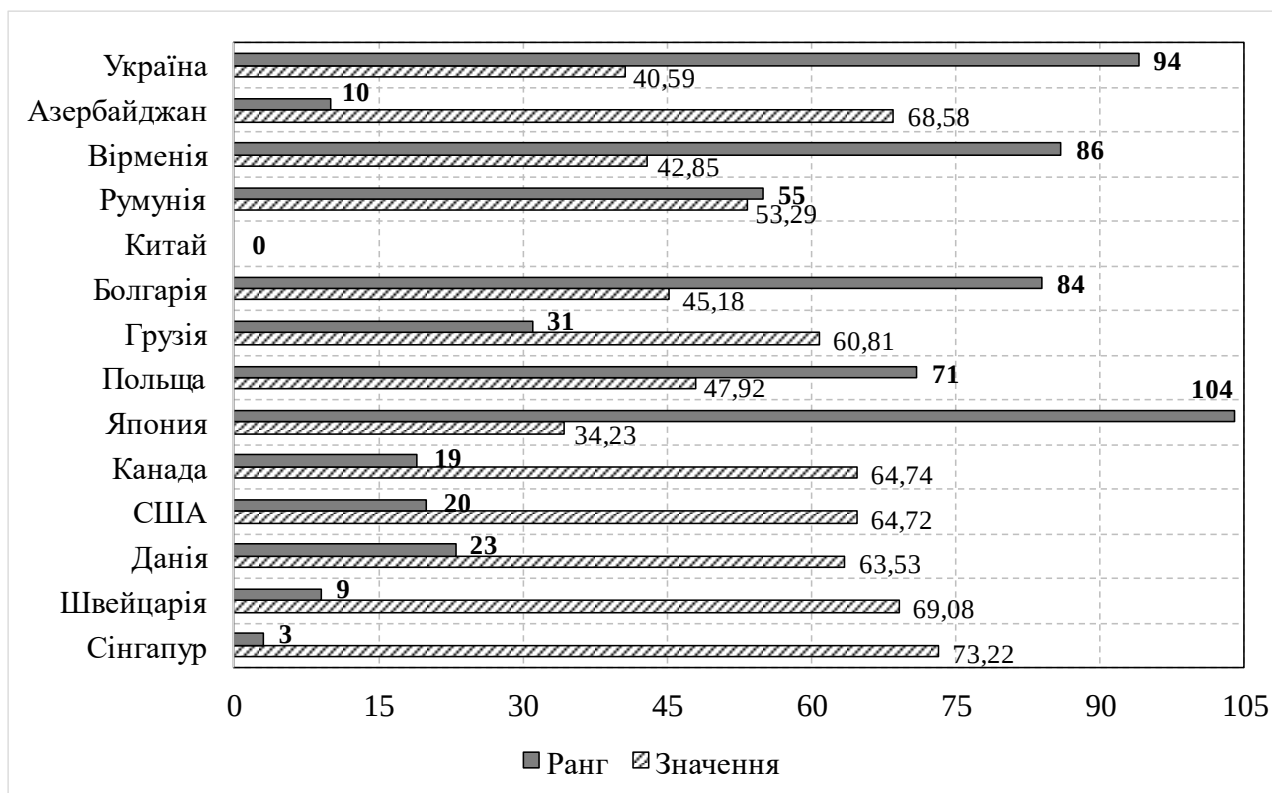


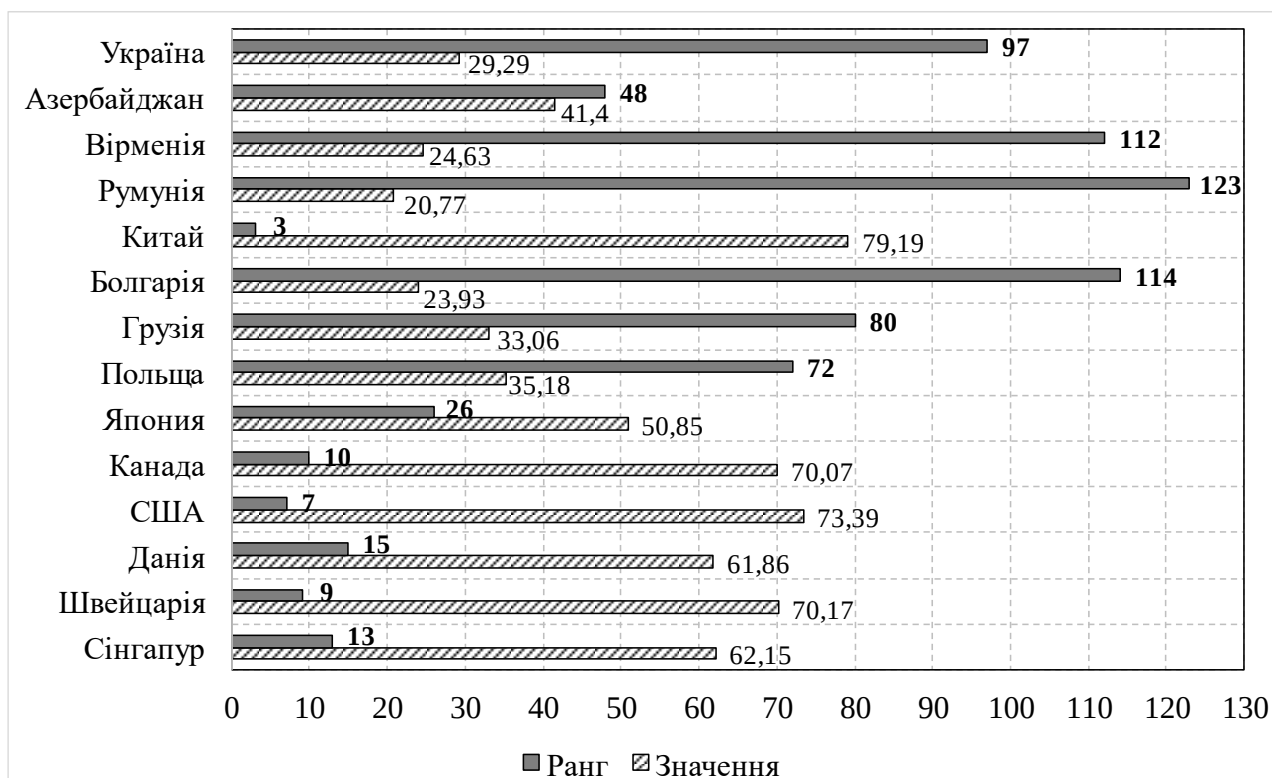
Рис. 2.9. Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів в 2025 р. для України та окремих країн, що увійшли до груп країн з високим та середнім доходом

Джерело: складено автором на основі [246]

У структурі *Глобального індексу конкурентоспроможності талантів* ми виокремили шість показників, які, на наш погляд, з різних боків характеризують стан справ з *неперервною освітою* в країні і *ступінь залученості закладів освіти до формування процесів розвитку економіки* (рис. 2.10-2.12).



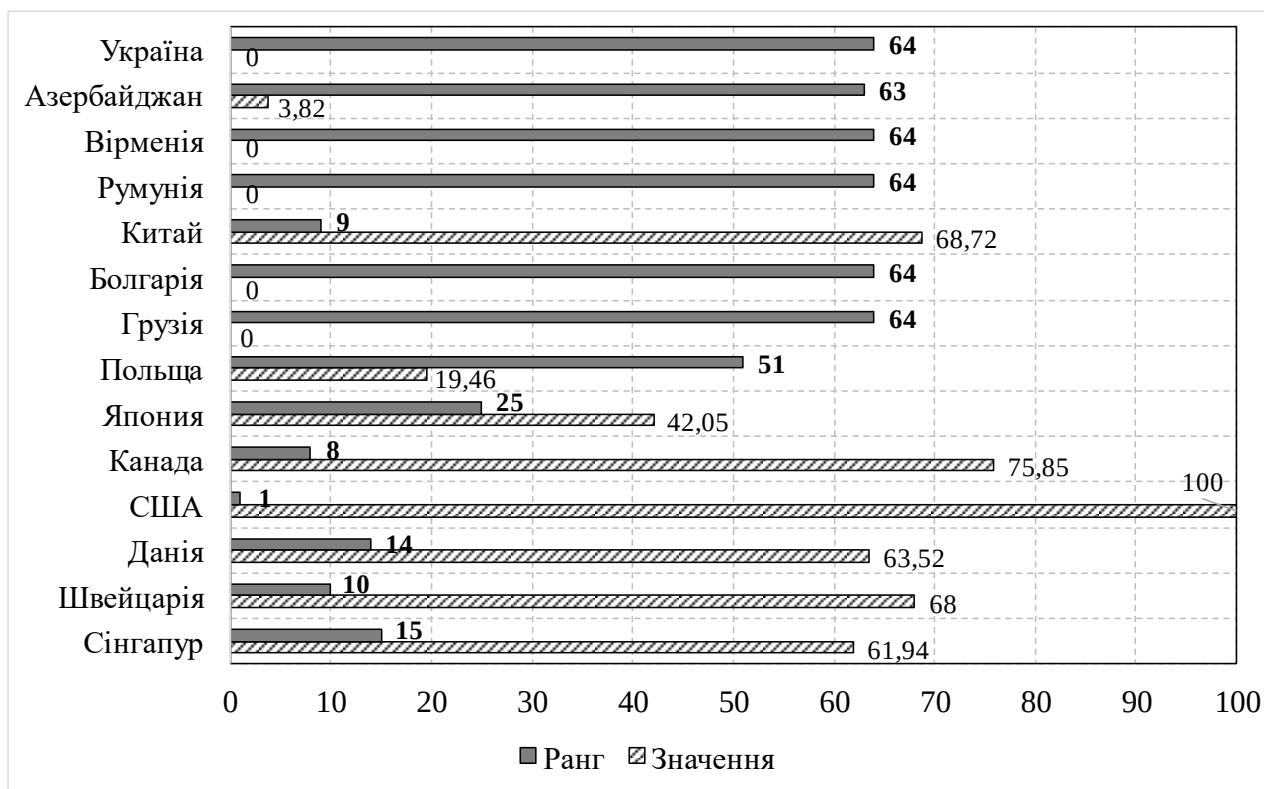
а)



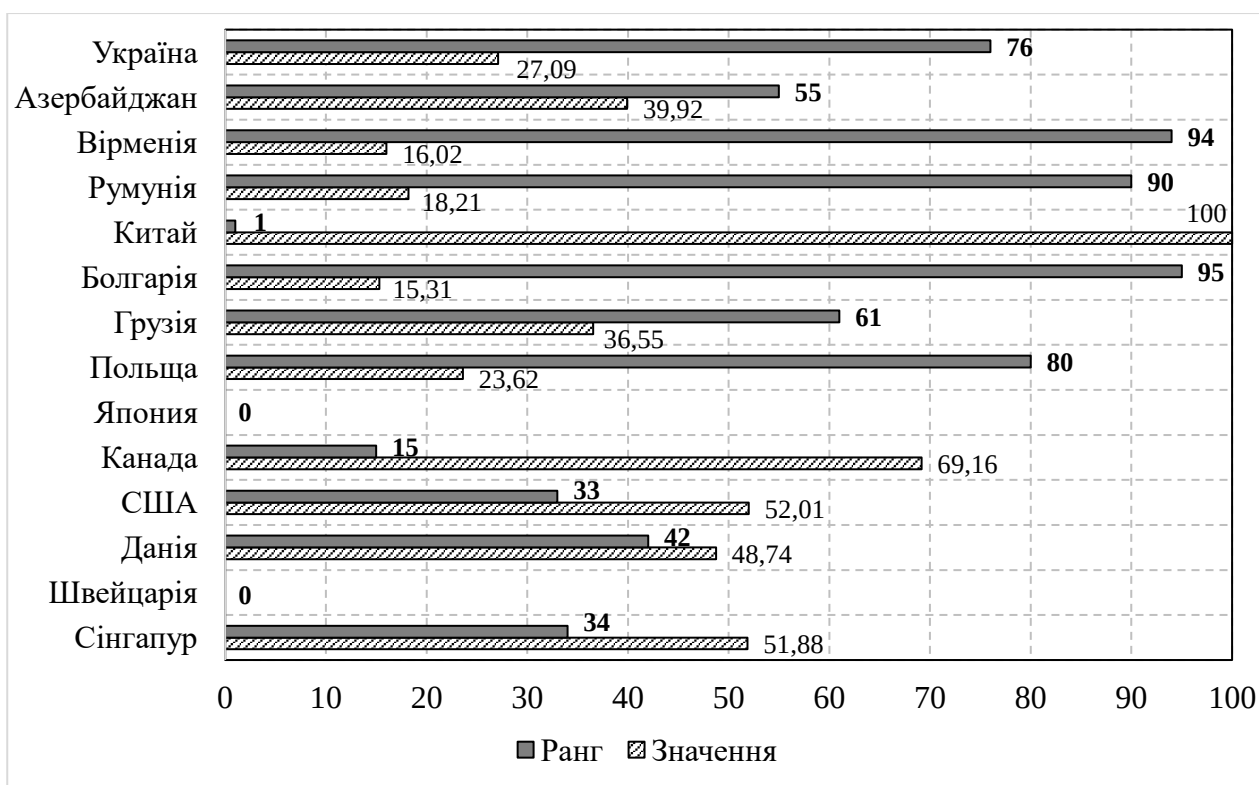
б)

Рис. 2.10. Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів в 2025 р. для України та окремих країн, що увійшли до груп країн з високим та середнім доходом за показниками «Приплив мозків» або залучення інтелекту (а) та «Навчання протягом життя» (б)

Джерело: складено автором на основі [246]



а)



б)

Рис. 2.11. Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів в 2025 р. для України та окремих країн, що увійшли до груп країн з високим та середнім доходом за показниками «Освіта магістра бізнесу» (а) та «Поширеність навчання у фірмах» (б)

Джерело: складено автором на основі [246]

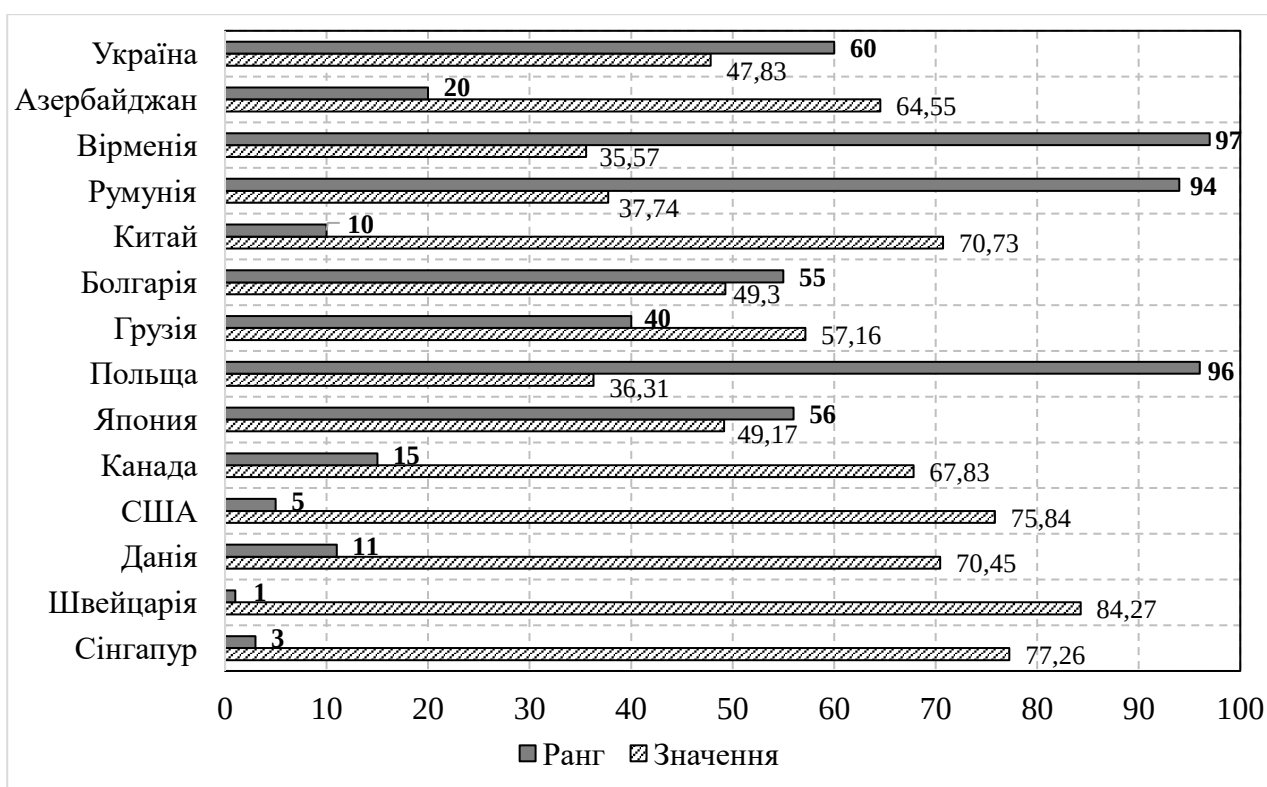
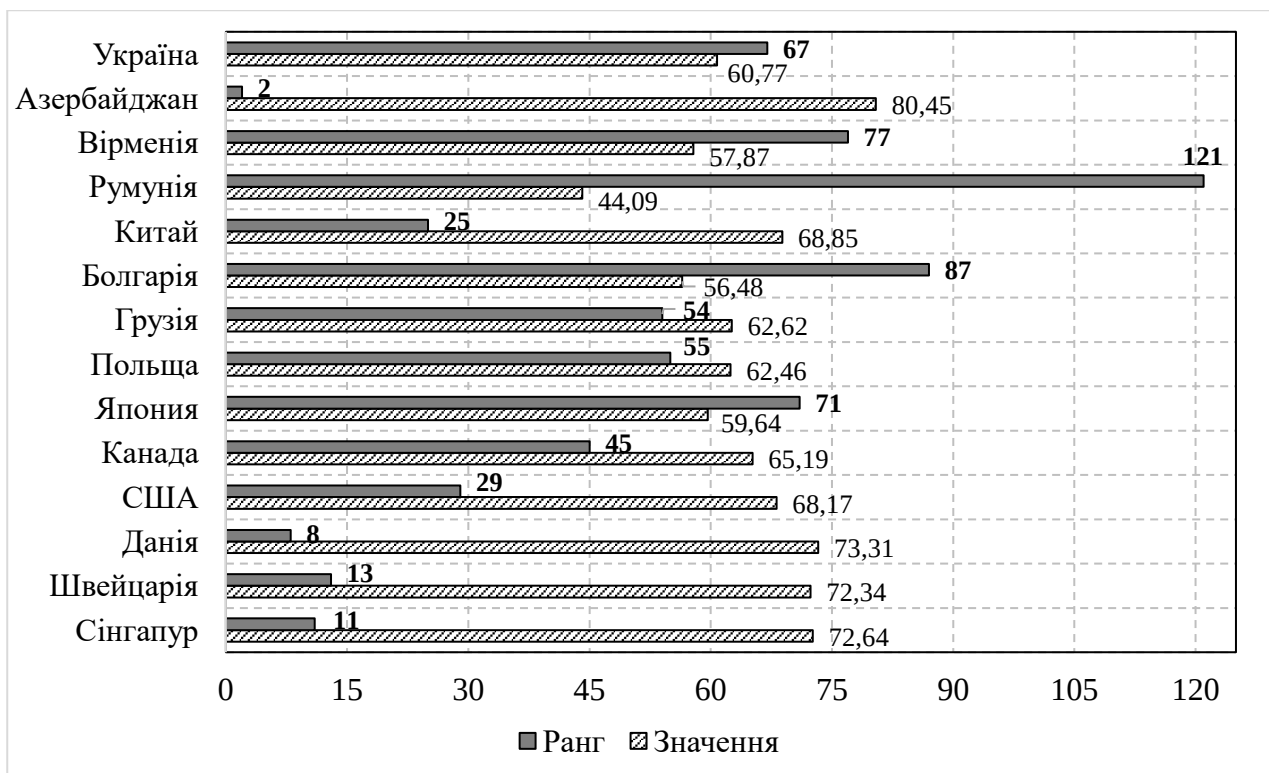


Рис. 2.12. Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів в 2025 р. для України та окремих країн, що увійшли до груп країн з високим та середнім доходом за показниками «Розвиток співробітників» (а) та «Відповідність системи освіти економіці» (б)

Джерело: складено автором на основі [246]

Показник **«приплив мозків» або залучення інтелекту** є зворотним до, на жаль, доволі відомого для України показника – «витік мозків», який спостерігався протягом всього періоду незалежності країни. В 2025 р. за рівнем цього показника Україна зайняла 94-те місце серед 135 країн світу. Такий рівень є суттєво більшим, ніж 10-й ранг Азербайджану або 31-й ранг Грузії, проте значно меншим, ніж 104-й ранг, який продемонструвала Японія, що відноситься до групи країн з високим доходом. Це свідчить про наявність певного потенціалу для залучення в Україну ззовні інтелектуального капіталу, проте його рівень залишається недостатнім для формування стійкої конкурентної переваги на **глобальному ринку знань**. Для покращення позицій України в рейтингу необхідним є створення сприятливих умов для повернення в країну висококваліфікованих фахівців-українців та імміграції іноземних фахівців, розвиток наукової інфраструктури на інноваційному підґрунті та підвищення привабливості національного ринку праці.

За показником **навчання протягом життя** в 2025 р. Україна посіла 97-ме місце серед 135 країн світу, при тому, що це є суттєво кращим рівнем, ніж у країн, які зайняли вищі позиції в загальному рейтингу: Румунія – 123-й ранг; Болгарія – 114-й ранг; Вірменія – 112-й ранг. Орієнтиром для руху України має стати досягнутий Китаєм рівень – третій ранг. Отже, можемо говорити про наявність певних зрушень в Україні у впровадженні *принципів неперервної освіти*, однак наявні позиції все ще не відповідають стратегічним потребам швидкого повоєнного відновлення та інноваційного розвитку економіки країни. Для наближення до провідних світових практик необхідним є системне розширення доступу дорослого населення до програм підвищення кваліфікації, цифрового навчання та професійної перепідготовки, роль провідних провайдерів яких мають на себе взяти ЗВО України.

Показник **освіта магістра бізнесу** (який раніше мав назву «якість шкіл менеджменту») в 2025 р. для України не було розраховано (як і для більшості країн світу з доходами на середньому рівні, нижче середнього рівня та низькими), внаслідок чого країна посіла останнє 64-те місце рейтингу. Натомість безсумнівним лідером рейтингу за даним показником є США, які отримали максимально можливі 100 балів та посіли перше місце. Китай також показав досить непоганий результат з 9-м рангом, що навіть перевищує місця, які посіла трійка країн-лідерів рейтингу. Відсутність розрахованого показника для України свідчить про недостатній рівень інтеграції національної бізнес-освіти в глобальні рейтингові та акредитаційні системи. Це підкреслює необхідність модернізації програм підготовки управлінських кадрів, посилення їх міжнародної конкурентоспроможності та розвитку співпраці з провідними світовими бізнес-школами. Ці напрями мають стати орієнтирами для стратегічного розвитку українських ЗВО, які здійснюють підготовку фахівців з менеджменту, сьогодні та в повоєнний період.

Показник **поширеність навчання у фірмах** (який раніше мав назву «фірми, які пропонують офіційне навчання») в 2025 р. для України було оцінено в 76-й ранг, що є кращим показником, ніж у Болгарії з 95-м рангом, Вірменії з 94-м рангом, Румунії з 90-м рангом, та навіть Польщі з 80-м рангом. Прикладом для наслідування має стати досвід Китаю, який за цим показником отримав максимально можливі 100 балів та посів перше місце. Отриманий результат свідчить про наявність в Україні певного потенціалу розвитку корпоративного навчання та готовності бізнесу інвестувати у підвищення кваліфікації персоналу й нагромадження людського капіталу. Водночас для наближення до рівня Китаю необхідним є системне стимулювання державою

(наприклад, у вигляді податкових пільг) роботодавців до впровадження програм безперервного професійного розвитку та розширення партнерства між підприємствами й закладами освіти.

Показник **розвиток співробітників** (який раніше мав назву «обсяг навчання персоналу») в 2025 р. для України було оцінено в 67-й ранг, що є кращим, ніж 121-й ранг Румунії, 87-й ранг Болгарії, 77-й ранг Вірменії та 71-й ранг Японії. Натомість прикладом для наслідування можна вважати досвід Азербайджану з другим рангом. Такий результат свідчить про наявність в Україні певних досягнень у сфері внутрішнього фірмового розвитку персоналу та усвідомлення роботодавцями значущості людського капіталу для реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства. Водночас для досягнення рівня Азербайджану необхідно посилити інституційні механізми стимулювання інвестицій у навчання працівників і впроваджувати довгострокові стратегії розвитку компетентностей на національному рівні. Крім того, посилення співпраці між суб'єктами господарювання та закладами освіти країни дозволить розширити спектр навчальних програм та підвищити їх якість.

Показник **відповідність системи освіти економіці** є дуже красномовним критерієм оцінювання здатності сформованої в країні системи освіти забезпечувати потреби ринку праці та економіки в цілому у висококваліфікованих працівниках. У 2025 р. Україна за цим показником отримала 60-й ранг, що є кращою позицією, ніж 97-й ранг Вірменії, 96-й ранг Польщі та 94-й ранг Румунії. Натомість прикладом для наслідування можна вважати досвід Швейцарії з першим рангом. Водночас, не зважаючи на досягнутий рівень показника, можна стверджувати про наявність в Україні структурних розривів між підготовкою фахівців та реальними потребами економіки, що буде особливо небезпечним для досягнення реальних зрушень у справі активізації процесів відновлення економіки країни в повоєнний період. Для наближення за рівнем показника до лідерських позицій Швейцарії необхідним є поглиблення співпраці між закладами освіти, бізнесом і державою, а також системне оновлення змісту освітніх програм ЗВО відповідно до стратегічних пріоритетів розвитку країни.

Для того, щоб мати повну картину щодо ситуації з тенденціями, які прослідковуються в країні з освітою протягом життя, важливо також побачити динаміку рангів України за обраними показниками в межах Глобального індексу конкурентоспроможності талантів за період 2013-2025 рр. (рис. 2.13).

Загальний рейтинг України в межах Глобального індексу конкурентоспроможності талантів протягом досліджуваного періоду мав позитивну динаміку – в 2013 р. Україна посіла 66-те місце серед 103 країн, для яких було розраховано рейтинг (потрапила під кінець другої третини країн у рейтингу), а в 2025 р. – 61-ше місце серед 135 країн (потрапила на середину другої третини країн у рейтингу). Найгірша ситуація спостерігалася в 2014 р., коли Україна посіла 71 місце серед 93 країн світу, тобто потрапила на початку третьої третини країн у рейтингу. Попри наявну позитивну динаміку, позиція України все ще залишається недостатньо високою для формування стійких конкурентних переваг на глобальному ринку талантів. Це свідчить про необхідність активізації державної політики у сфері розвитку людського капіталу, стимулювання інновацій та створення сприятливих умов для залучення й утримання висококваліфікованих фахівців у країні.

Динаміка рангів України за показником «**приплив мозків**» показує, що найгірший рівень показника було досягнуто в 2014 р. – 85-те місце серед 93 країн світу,

найкращий – у 2022 та 2023 рр., коли ранг України дорівнював 80 серед 134 країн світу. Попри певне покращення позицій у 2022-2023 рр., значення показника залишається відносно низьким, і в 2025 р. рейтинг України значно погіршився, що свідчить про обмежену привабливість країни для залучення висококваліфікованих фахівців з-за кордону. Це актуалізує потребу у формуванні комплексної політики стимулювання повернення українських висококваліфікованих фахівців, науковців і перспективної молоді та у створенні в країні конкурентних умов праці для іноземних талантів.

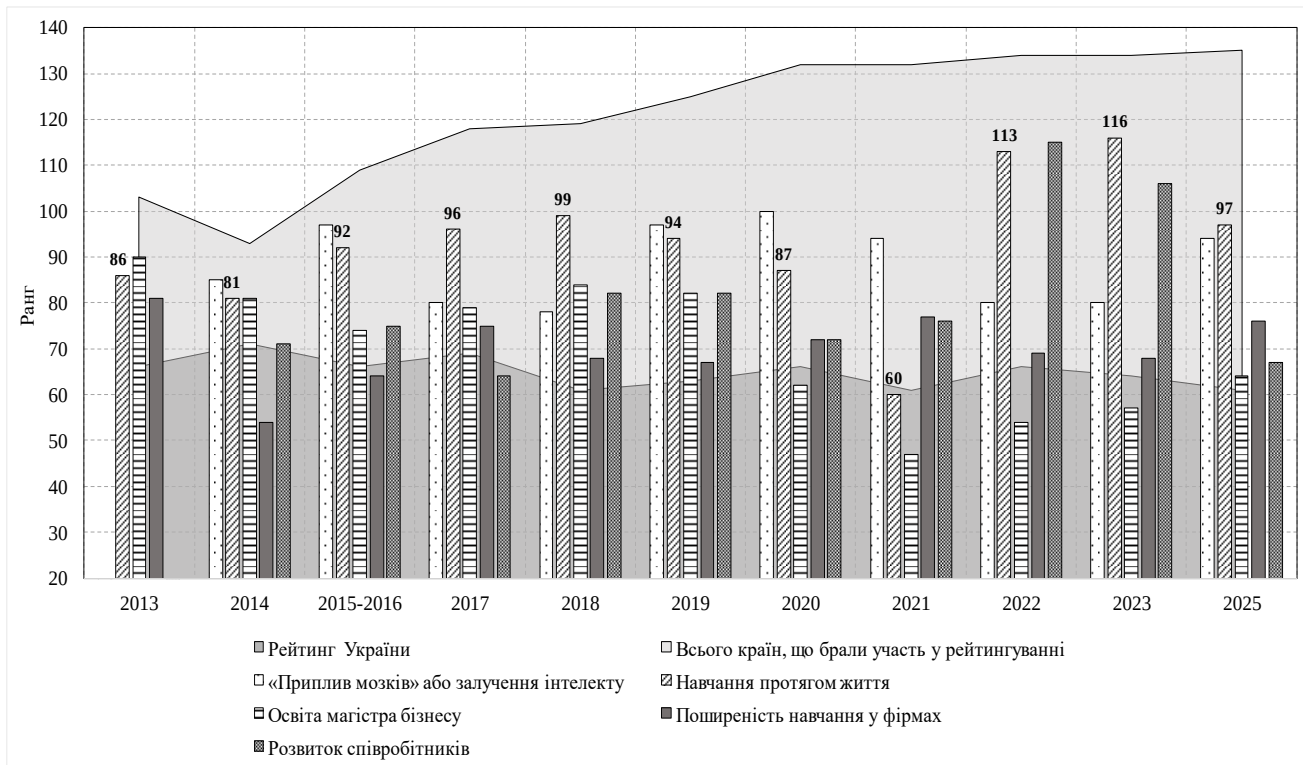


Рис. 2.13. Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів України протягом 2013-2025 рр. та ранги, досягнуті за показниками, що характеризують різні аспекти освіти протягом життя в країні
Джерело: складено автором на основі [236-246]

За динамікою показника **навчання протягом життя** його *найгірший* рівень було досягнуто в 2014 р. – 81 місце серед 93 країн світу, *найкращий* – у 2021 р., коли ранг України дорівнював 60 серед 132 країн світу. Позитивна динаміка 2021 р. свідчить про поступове посилення уваги в країні до *розвитку системи безперервної освіти* та *підвищення кваліфікації дорослого населення*. Водночас падіння рейтингу країни за цим показником після 2021 р. доводить необхідність збереження і покращення цих позицій і надалі потребує *стабільної державної підтримки* програм навчання протягом життя та більш активної участі *роботодавців у фінансуванні професійного розвитку працівників*.

Найнижчий рейтинг України за показником **освіта магістра бізнесу** було досягнуто в 2013 р. – 90-те місце серед 93 країн, *найкращий* рівень – у 2021 р. (47-ме місце серед 132 країн). Починаючи з 2022 р. за даним показником Україна отримує щорічно 0,00 балів, що автоматично перемістило її на останні місця у рейтингу в трьох останніх звітах, що пов'язано зі зміною методики оцінювання та невідповідністю внутрішніх стандартів звітності міжнародним вимогам, що використовуються для

розрахунку. Зміна ситуації з оцінюванням потребує *гармонізації підходів до формування змісту й акредитації програм MBA в Україні, підвищення прозорості звітності та більш активної інтеграції українських бізнес-шкіл до глобального освітнього простору.*

Протягом досліджуваного періоду динаміка досягнутого Україною рейтингу за показником **поширеність навчання у фірмах** змінювалася з 81 місця серед 103 країн у 2013 р. (*найнижчий рівень*) до 68 місця серед 134 країн у 2023 р. (*найвищий рівень*). У 2025 р. ситуація декілька погіршилася, і Україна за даним показником отримала ранг 76 серед 135 країн, що оцінювалися у рейтингу. Попри певне погіршення ситуації у 2025 р., загальна тенденція за період свідчить про *поступове усвідомлення бізнесом важливості інвестування у розвиток персоналу.* Подальше покращення позицій України залежатиме від *створення стимулів для роботодавців щодо системного впровадження програм корпоративного навчання та більш тісної співпраці підприємств із закладами освіти.*

Показник **розвиток співробітників** було впроваджено до складу показників в межах індексу в 2014 р., і його значення для України за період дослідження коливалося з 71 місця серед 93 країн в 2014 р. до 67 місця серед 135 країн (*найвищий рівень*) в 2025 р. *Найнижчий рівень показника було досягнуто у 2022 р. (115-те місце серед 134 країн), що, ймовірно, було зумовлене воєнними викликами та скороченням через це інвестицій бізнесу в розвиток власного персоналу.* Водночас покращення рейтингу в 2025 р. свідчить про поступову адаптацію підприємств до нових умов функціонування та відновлення уваги до *стратегічного розвитку людського капіталу.* Це підтверджує, що навіть в умовах глибоких кризових трансформацій *український бізнес зберігає потенціал до відновлення та переорієнтації на довгострокові стратегії розвитку.* Подальше зміцнення цих тенденцій потребує *стимулювання інвестицій у навчання персоналу, розширення програм державно-приватного партнерства та формування культури безперервного професійного вдосконалення,* важливу роль у якій мають відіграти українські ЗВО.

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити позиції України в межах *Глобального індексу конкурентоспроможності талантів* та проаналізувати динаміку ключових показників розвитку людського капіталу. Встановлено, що загальний рейтинг країни має помірно позитивну тенденцію, однак темпи покращення залишаються недостатніми для забезпечення стійких конкурентних переваг. Найбільш проблемними сферами залишаються **залучення зовні талантів** та **розвиток внутрішніх талантів у сфері бізнесу**, що свідчить про потребу в *інституційних та нормативних змінах.* Водночас за окремими показниками, зокрема *професійним розвитком персоналу на базі підприємств,* простежується поступова позитивна динаміка. Значний вплив на коливання значень показників мали зовнішні негативні дії, насамперед події 2014 р. та повномасштабна війна, які ускладнили реалізацію довгострокових стратегій розвитку людського капіталу. Аналіз довів, що система освіти протягом життя та корпоративного навчання в Україні перебуває на *етапі трансформації* та потребує **посиленої державної підтримки.** Виявлено розрив між *системою освіти та потребами економіки,* що потребує *активізації партнерства між університетами, бізнесом і державою.* Дослідження також засвідчило важливість *гармонізації національних стандартів освітньої діяльності з міжнародними підходами до оцінювання якості.* Досягнення стратегічних цілей розвитку країни неможливе без формування ефективної політики залучення, розвитку та утримання **талантів.** Отже,

підвищення конкурентоспроможності України на глобальному ринку талантів має стати одним із ключових пріоритетів державної соціально-економічної політики в повоєнний період. У цьому контексті особлива роль належить **університетам** як *центрам генерації знань, інновацій та формування сучасних компетентностей*, здатних забезпечити економіку **висококваліфікованими фахівцями**. Саме університети через розвиток програм освіти протягом життя, посилення співпраці з бізнесом і реалізацію третьої місії можуть стати ключовими *агентами утримання й примноження талантів в Україні*.

2.4 Соціальна відповідальність вищої освіти (на прикладі підготовки фахівців з менеджменту)

Який би ракурс не було обрано при дослідженні рівня **престижності університету** (*професіоналізм професорсько-викладацького складу, матеріально-технічне забезпечення навчального процесу, науковий потенціал, міжнародне визнання та співробітництво тощо*), безперечно головним результуючим індикатором оцінки слід вважати **ступінь затребуваності його випускників на ринку праці**. При цьому середній час, необхідний для працевлаштування випускника ЗВО за *фахом* залежить від багатьох чинників, а саме: місця закладу в національних та світових рейтингах університетів; ступеня затребуваності на ринку праці спеціальності, яку отримав випускник, її унікальності; спроможності випускника практично довести рівень набутих під час навчання знань та навичок; кваліфікаційного рівня випускника та його середнього балу за період навчання тощо. Тобто можна констатувати, що на швидкість та можливість працевлаштування випускника за *фахом* впливає дві основні групи факторів, перша з яких пов'язана із *конкурентними перевагами ЗВО*, а друга – із *компетентнісними характеристиками молодого фахівця*, які здебільшого формуються в результаті реалізації виховної, професійної та наукової функцій університету. Отже, **університет** має нести **соціальну відповідальність перед суспільством** за ступінь затребуваності молодих фахівців на *первинному та вторинному ринках праці*.

Питанням *кон'юнктури ринку послуг вищої освіти* в Україні присвячено праці багатьох науковців. Так, О. Кратт висвітлив кон'юнктурний механізм авторегуляції ринку послуг вищої освіти [104]. Т. Оболенська застосовує інструменти маркетингу для характеристики функціонування ринку освітніх послуг України [129]. С. Семенюк присвятила дослідження збалансуванню попиту та пропозиції в умовах конкурентної боротьби ЗВО на ринку освітніх послуг України [159]. О. Грішнова визначає економічну роль освіти у формуванні людського капіталу країни [21]. А. Шевчук визначає особливості трансформації вищої освіти України на сучасному етапі [211]. О. Тоцька за допомогою SWOT-аналізу обґрунтувала сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, можливості та загрози зовнішнього середовища системи вищої освіти України [198]. О. Морозова, О. Морозова та О. Морозов оцінюють вплив демографічної кризи на розвиток в Україні вищої освіти [120]. В. Жигір та О. Кривильова досліджують проблематику підготовки конкурентоспроможних фахівців для економіки України закладами професійної та професійно-технічної освіти [39]. Водночас питання кон'юнктури надання освітніх послуг за окремими спеціальностями в Україні досі не отримали детального розгляду.

Неможливо заперечувати, що *швидкість відновлення економіки України в повоєнний період* серед іншого буде залежати від наполегливої праці *професіоналів економічного профілю*, які, кожен на своєму рівні, мають розробити і практично реалізувати інноваційні стратегії розвитку підприємства, області, галузі та країни в цілому. Проте втілення у життя даного плану можливо виключно завдяки підготовці вищою школою країни *фахівців нового покоління*, спроможних до реалізації очікуваних від них якісних, сміливих і нестандартних управлінських рішень.

Аналіз зміни позицій України в межах *Глобального індексу конкурентоспроможності талантів* дозволив акцентувати увагу на необхідності посилення якості бізнес освіти, що має забезпечити країні потужний фундамент з *професійних управлінців*, здатних ефективно діяти в умовах невизначеності, післявоєнної відбудови та інтеграції України у глобальний економічний простір. У цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз підготовки фахівців за спеціальністю **«Менеджмент»** як базової платформи формування сучасної управлінської еліти країни. Саме якість освітніх програм з менеджменту, їх практико-орієнтованість, відповідність міжнародним стандартам та потребам національної економіки визначатимуть спроможність держави забезпечити сталий розвиток і підвищити конкурентоспроможність на глобальному ринку талантів.

Важливість спеціальності **«Менеджмент»** відчуває не лише ринок праці країни, а й *потенційні здобувачі вищої освіти*, так як протягом 2014-2025 р. за кількістю поданих абітурієнтами заяв спеціальність стабільно потрапляла до ТОП-5, а в 2025 р. – посіла *перше місце, як найбільш престижна*, рис. 2.14.



Рис. 2.14. ТОП-5 спеціальностей, які набрали найбільшу кількість заяв абітурієнтів на вступ на бакалаврат до ЗВО України протягом 2014-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [263]

Це свідчить про стійкий попит на *управлінську освіту* та високий рівень очікувань молоді щодо можливостей професійної самореалізації у *сфері управління*. Водночас кількісна популярність спеціальності не завжди тотожна якості підготовки та реальній відповідності освітніх програм потребам сучасного бізнес-середовища. При цьому слід враховувати той факт, що значна кількість ЗВО здійснювала і продовжує здійснювати

підготовку бакалаврів за цією спеціальністю (наприклад, в 2010 р. підготовку здійснювало 123, в 2021 р. – 156, а в 2025 р. – 135 ЗВО державної та комунальної форми власності [45]). Саме тому виникає необхідність проведення дослідження рівня соціальної відповідальності університетів при конструюванні відповідних освітніх програм з менеджменту, їх практичної спрямованості та інтеграції з роботодавцями.



З моменту введення на початку 90-х рр. XX ст. спеціальності «Менеджмент» українськими університетами на неї спостерігався дуже високий попит серед абітурієнтів, проте після втрати новизни звучання та «іноземності походження» його назви для вітчизняного абітурієнта, попит на спеціальність почав поступово скорочуватися.

Багаторічний особистий досвід авторки щодо організації процесу набору студентів на спеціальність «Менеджмент» дозволив зробити висновок про відсутність або невірне розуміння батьками абітурієнтів можливостей працевлаштування їх дитини після отримання кваліфікації «менеджер». Так, на жаль, в уявленні більшості батьків «менеджер» із вищою освітою асоціюється виключно із консультантом торговельного залу будь-якого магазину, на бейджі якого красується надпис – «Менеджер». Закріплення даного спотвореного образу в суспільній думці посилюється надмірною кількістю пропозиції підготовки фахівців-менеджерів на ринку вищої освіти України та не завжди високою її якістю. Зміна цього образу на більш позитивний та привабливий можлива лише за умови системної роботи університету щодо підвищення якості підготовки, активної взаємодії з роботодавцями та формування в суспільстві розуміння реальної ролі менеджера як ефективного управлінця.

Соціальна відповідальність університету при підготовці бакалаврів менеджменту – це системна орієнтація освітнього процесу не лише на формування професійних управлінських компетентностей, а й на одночасне виховання етичних, відповідальних і суспільно свідомих лідерів. Університет має демонструвати нетерпимість до плагіату та формувати культуру чесності як основу професійної поведінки. Майбутні менеджери мають розуміти та дотримуватися принципів етики ведення бізнесу, сталого розвитку, антикорупційної поведінки, прозорості та підзвітності. Освітні програми мають враховувати вимоги соціальних, екологічних та управлінських стандартів, щоб випускники у своїй професійній діяльності приймали управлінські рішення з урахуванням довгострокових наслідків для суспільства [213]. Освіта також має бути практико орієнтованою, для чого необхідно залучати представників бізнесу та відомих управлінців до читання лекцій, організації занять на підприємствах регіону, на систематичній основі залучати здобувачів вищої освіти до реалізації соціальних проєктів, співпраці з громадами, розв’язання проблемних кейсів для малого бізнесу або публічного сектору регіону. Університет має також забезпечувати можливості навчання на програмах з менеджменту для різних мотивованих соціальних груп, у тому числі внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, людей старшого віку тощо.

Отже, соціально відповідальний університет має готувати не просто «дипломованих» менеджерів, а компетентних фахівців-управлінців, які здатні створювати додану вартість для економіки країни на засадах етичності та стратегічності, з урахуванням інтересів суспільства. Саме такі фахівці потрібні

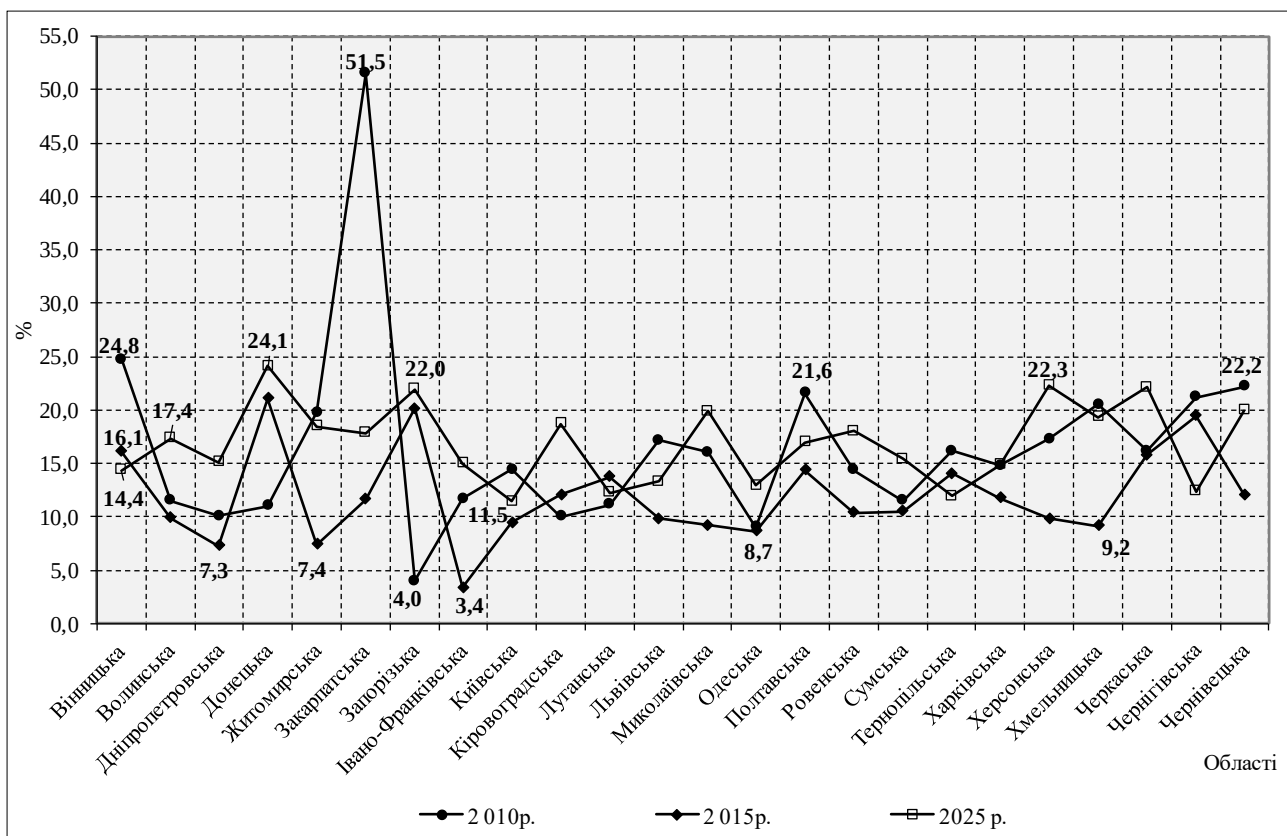
економіці України як сьогодні, так і в повоєнний період.

Які ж українські університети є лідерами в підготовці бакалаврів менеджменту та чи дотримуються вони перерахованих аспектів соціальної відповідальності? З метою відповіді на поставлене питання проведемо регіональний ретроспективний зріз, який дозволить визначити провідні ЗВО у цій сфері та оцінити рівень їх відповідності принципам соціальної відповідальності у підготовці майбутніх менеджерів.

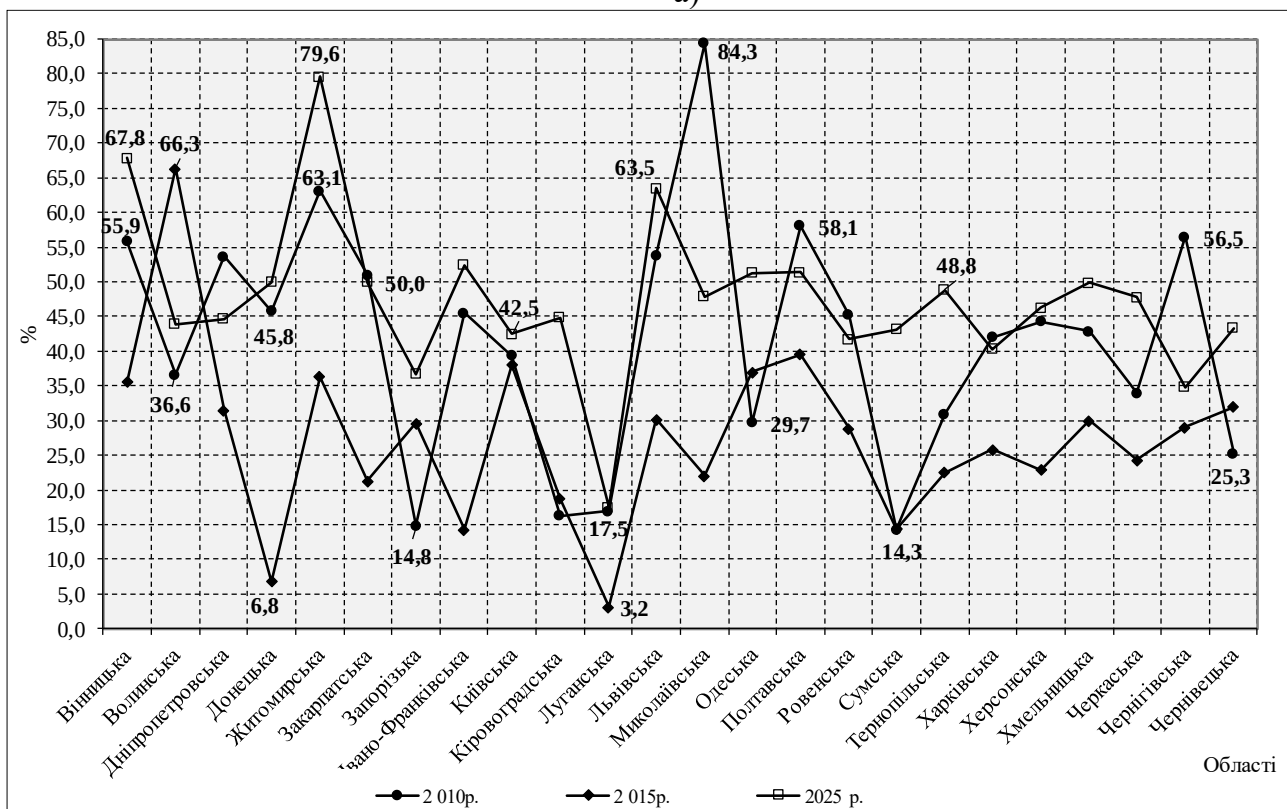
Базою для отримання даних в межах проведеного дослідження була офіційна інформація щодо *результатів вступних кампаній* України 2010-2015, 2025 рр., представлених в інформаційній системі Конкурс та Єдиній державній електронній базі з питань освіти [38; 87]. До вибірки було відібрано виключно ЗВО України державної та комунальної форми власності, які протягом досліджуваного періоду здійснювали набір абітурієнтів на спеціальність «Менеджмент» першого (бакалаврського) освітнього рівня. Аналіз дозволив встановити, що спостерігається різна *ступінь реальності заяв абітурієнтів* (співвідношення чисельності зарахованих здобувачів вищої освіти і числа поданих заяв) та *ступінь фактичного використання ліцензійного обсягу* (співвідношення чисельності зарахованих здобувачів вищої освіти і ліцензійного обсягу) за областями України, рис. 2.15.

За показником *ступінь реальності заяв абітурієнтів* протягом 2010-2012 рр. безсумнівним лідером була Закарпатська область, де було зараховано 32,6-51,5% від поданих заяв, при тому, що по Україні середній рівень даного показника за період коливався від 12,9 до 16,5%. Отже, протягом означеного періоду у абітурієнтів Закарпатської області спостерігалася висока прихильність до вишів регіону та низька географічна мобільність. Починаючи з 2013 р., ситуація змінилася – відбулося відносне вирівнювання ступеня реальності заяв абітурієнтів із коливанням значення показника у межах від 3,4 до 21,1%. У 2015 р. найбільший рівень показника спостерігався у Донецькій – 21,1%, Запорізькій – 20,1%, Чернігівській – 19,5% та Волинській областях – 16,1%. Регіональний зріз значень показника для 2025 р. дозволив встановити наявність більш однорідних тенденцій – мінімальне значення 11,5% показала Київська область, максимальне – 24,1% – Донецька область. Для п'яти областей в 2025 р. значення показника досягло 20,0% – Донецької, Херсонської (22,3%), Черкаської (22,1%), Запорізької (22,0%) та Чернівецької (20,0%) (для порівняння, в 2015 р. число таких областей було всього дві – Донецька та Запорізька). Це свідчить про поступове посилення *регіональної концентрації абітурієнтів* та зростання довіри суспільства до місцевих ЗВО. Водночас така тенденція може відображати як підвищення конкурентоспроможності регіональних університетів, так і вплив зовнішніх соціально-економічних чинників, що обмежують академічну мобільність вступників.

Починаючи з 2010 р., щорічно спостерігалася негативна тенденція скорочення *ступеня фактичного використання ліцензійного обсягу* при одночасній тенденції зменшення його абсолютного рівня. Так, якщо в 2010 р. середнє по Україні значення даного показника дорівнювало 41,7%, то протягом наступних років його рівень коливався від 20,9% у 2011 р. до 32,7% у 2014 р. Основною причиною такого незадовільного стану, наслідки якого відчули на собі всі без винятку університети України, стало щорічне скорочення числа абітурієнтів, викликане затяжною демографічною кризою в країні. Протягом 2013-2015 рр. найбільш стабільною та позитивною була ситуація із використанням ліцензійного обсягу за напрямом «Менеджмент» у ЗВО Київської області, де рівень показника незначно коливався у межах 40%. Також слід відмітити ситуацію в Одеській та Дніпропетровській областях,



а)



б)

Рис. 2.15. Ступінь реальності поданих заяв абітурієнтів (а) та ступінь фактичного використання ліцензійного обсягу (б) за спеціальністю «Менеджмент» першого (бакалаврського) освітнього рівня за областями України в 2010, 2015 та 2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [38; 87; 175]

де спостерігався досить високий рівень використання ліцензійного обсягу, проте він зазнавав помітних коливань. Якщо не брати до уваги Донецьку та Луганську області, то найгірша ситуація із фактичним використанням ліцензійного обсягу протягом 2013-2015 р. спостерігалася в Сумській області, де значення показника не перевищувало 14,0%, хоча в 2012 р. дорівнювало 18,8%.

Через суттєві трансформації як в освітній політиці, так і в суспільно-політичному житті країни, значення *фактичного використання ліцензійного обсягу ЗВО України* в 2025 р. значно зросло і тепер суттєво відрізняється від попередніх років. При цьому зберігся і значний розрив між регіональними показниками – *мінімальний* рівень характерний для Луганської області (17,5%), *максимальний* – для Житомирської області – 79,6%. Середній рівень показника за рік становив 47,5%, що більше навіть за значення 2010 р. Таке зростання свідчить про підвищення інтенсивності використання освітнього потенціалу ЗВО та певну стабілізацію попиту на вищу освіту. Водночас значна міжрегіональна диференціація показників актуалізує необхідність удосконалення механізмів державного регулювання мережі ЗВО та більш збалансованого розподілу освітніх ресурсів.

Протягом останніх років у вищій освіті країни, незалежно від напрямку економічної підготовки, чітко простежувалася закономірність – *чим більше бюджетних місць буде надано ЗВО МОН України, тим більшу кількість заяв та більшу чисельність здобувачів вищої освіти (при чому переважно повнооплатних) буде ним зараховано*. Підтвердженням даної закономірності є наявна ситуація з *фактичним заповненням бюджетних місць за спеціальністю «Менеджмент» у ЗВО України* (рис. 2.16). Так, у структурі розподілу бюджетних місць в Україні в середньому за період 2010-2015 рр. лідирували чотири області – Київська з 31,4%, Харківська з 11,9%, Донецька з 9,3% та Львівська з 8,8%. У 2025 р. за показником фактичного заповнення бюджетних місць за спеціальністю «Менеджмент» лідирували чотири області – Київська з 25,1%, Дніпропетровська з 12,7%, Львівська з 9,2% та Одеська з 9,0%. При цьому можемо відзначити, що Дніпропетровська та Одеська області в 2025 р. отримали значний *приріст* у структурі розподілу бюджетних місць порівняно з попереднім періодом дослідження, тоді як за об'єктивними причинами для Донецької та Харківської областей значення показника суттєво *скоротилося*.

Переможцями за *структурою поданих заяв* серед областей України в середньому за період 2010-2015 рр. були: Київська з 30,6%, Харківська з 12,5%, Дніпропетровська з 8,78% та Львівська з 8,5%. У 2025 р. за значенням показника лідирує лише дві області – Київська з 28,1% та Львівська з 18,9%. Для всіх інших областей країни значення показника коливається від 0,2% у Луганській області до 8,6% у Одеській області. При цьому найбільше *зростання* за період дослідження значення показника є характерним для Львівської (з 7,9% у 2010 р. до 18,9% в 2025 р.), Вінницької (з 2,1% у 2010 р. до 5,8% в 2025 р.), Волинської (з 1,5% у 2010 р. до 3,9% у 2025 р.) та Чернівецької (з 0,2% у 2010 р. до 2,4% у 2025 р.) областей. Натомість *скорочення* значення показника за період продемонстрували Донецька (з 11,3% у 2010 р. до 0,4% у 2025 р.), Харківська (з 13,9% у 2010 р. до 3,7% у 2025 р.), Луганська (з 2,5% у 2010 р. до 0,2% у 2025 р.) та Дніпропетровська (з 9,0% у 2010 р. до 5,1% у 2025 р.) області. Перелічені зміни мають у своїй природі воєнні причини через які відбулося вимушене переміщення ЗВО та населення з постраждалих регіонів (*ті, що за географічним положенням України межують з територією рф*), до територій, які можна відносно вважати більш безпечними (*ті, що на максимально великій відстані знаходяться від кордонів з рф*).

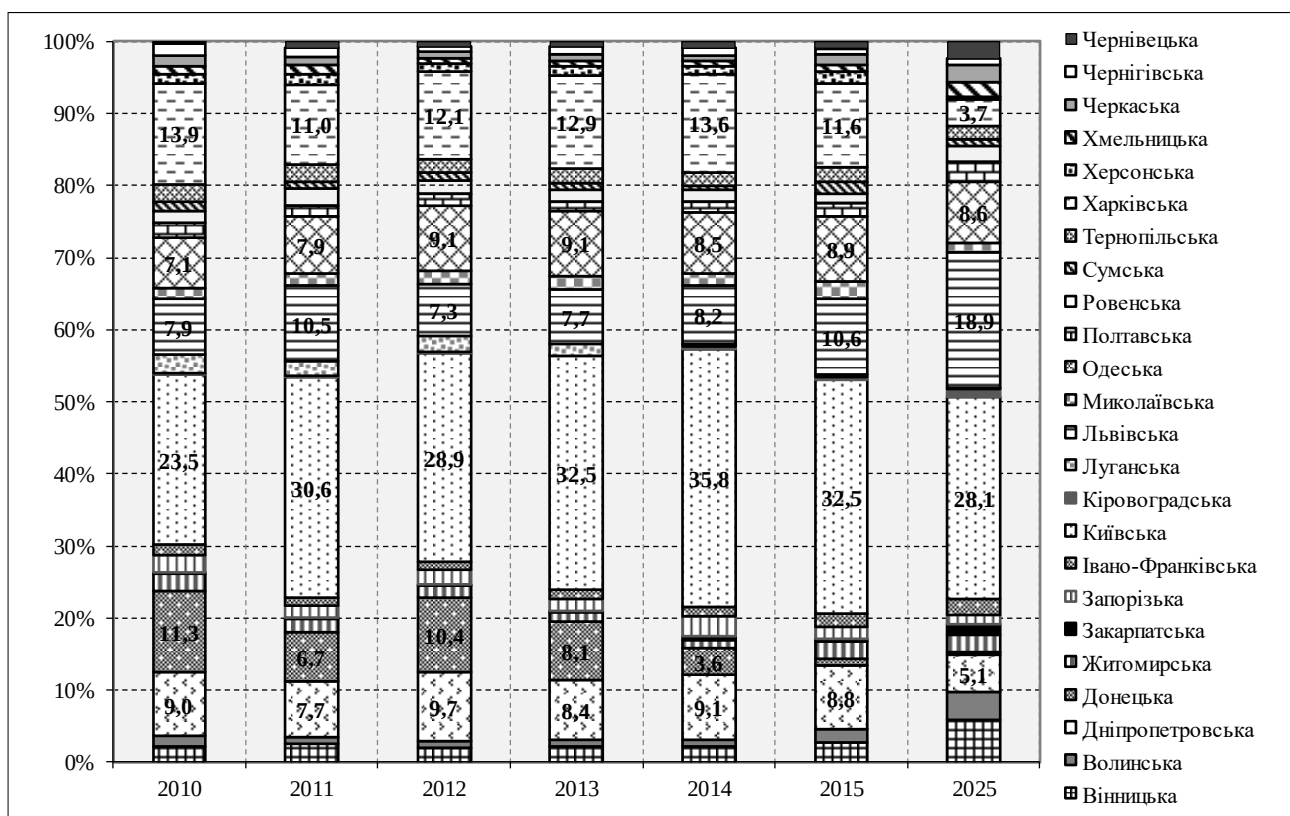
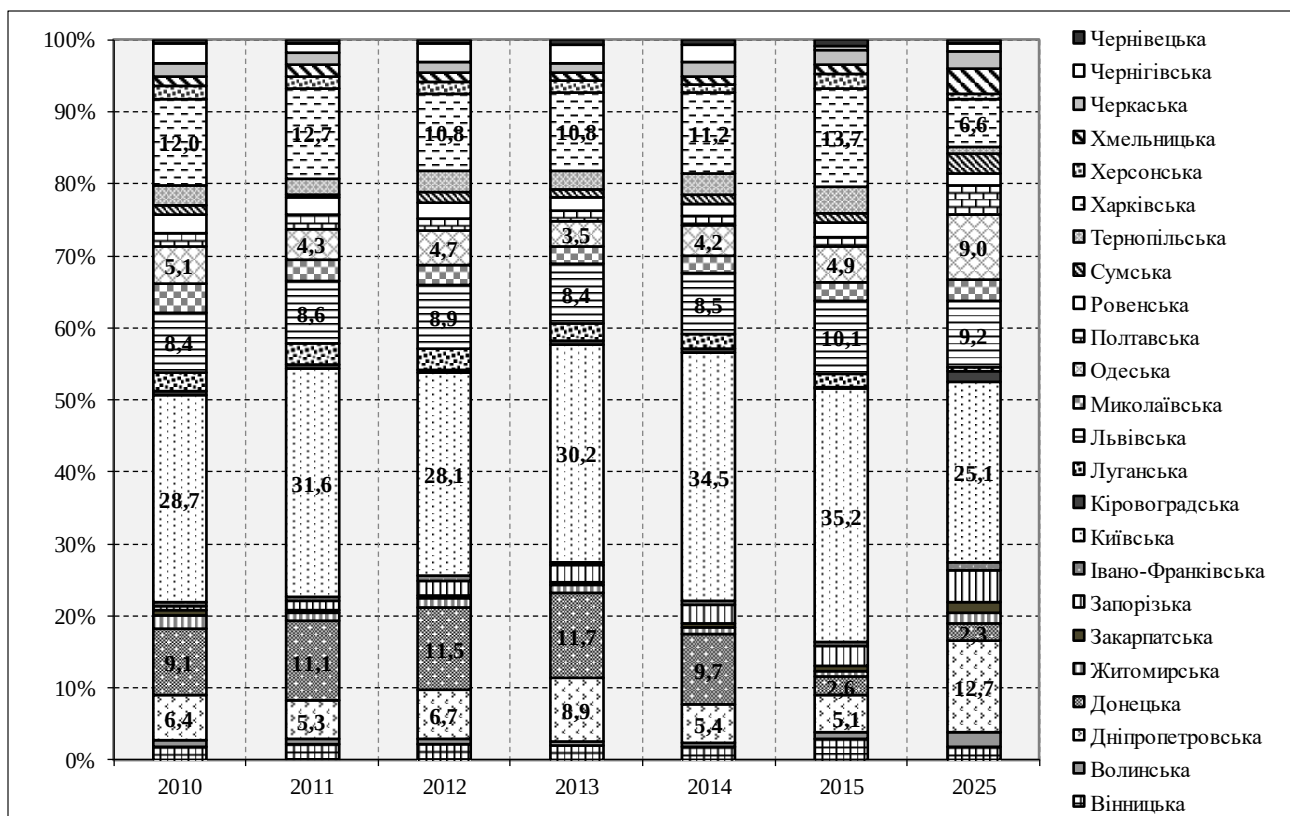


Рис. 2.16. Структура розподілу бюджетних місць (а) та поданих заяв (б) за спеціальністю «Менеджмент» першого (бакалаврського) освітнього рівня за областями України протягом 2010-2015 та 2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [38; 87; 175]

У результаті протягом 2010-2015 рр. найбільше середнє число зарахованих здобувачів вищої освіти спостерігалось в чотирьох областях: Київській – 26,4%, Харківській – 14,0%, Львівській – 8,8% та Дніпропетровській – 7,9% (рис. 2.17). У 2025 р. лідирують лише дві області – Київська з 22,5% та Львівська з 17,6%. Для всіх інших областей країни значення показника коливається від 0,1% у Луганській області до 7,8% у Одеській області. При цьому найбільше зростання за період дослідження значення показника є характерним для Львівської (з 9,7% у 2010 р. до 17,5% в 2025 р.), Одеської (з 4,6% у 2010 р. до 7,8% в 2025 р.), Волинської (з 1,2% у 2010 р. до 4,8% у 2025 р.) та Чернівецької (з 0,4% у 2010 р. до 3,3% у 2025 р.) областей. Натомість скорочення значення показника за період продемонстрували Донецька (з 8,9% у 2010 р. до 0,7% у 2025 р.), Харківська (з 14,8% у 2010 р. до 3,8% у 2025 р.) та Луганська (з 2,0% у 2010 р. до 0,1% у 2025 р.) області. Отримані результати свідчать про суттєву зміну регіональної структури підготовки здобувачів вищої освіти та поступове зміщення освітніх центрів на захід країни. Така трансформація відображає як наслідки воєнних подій і вимушеної міграції, так і посилення конкурентних позицій окремих регіональних університетів у нових соціально-економічних умовах.

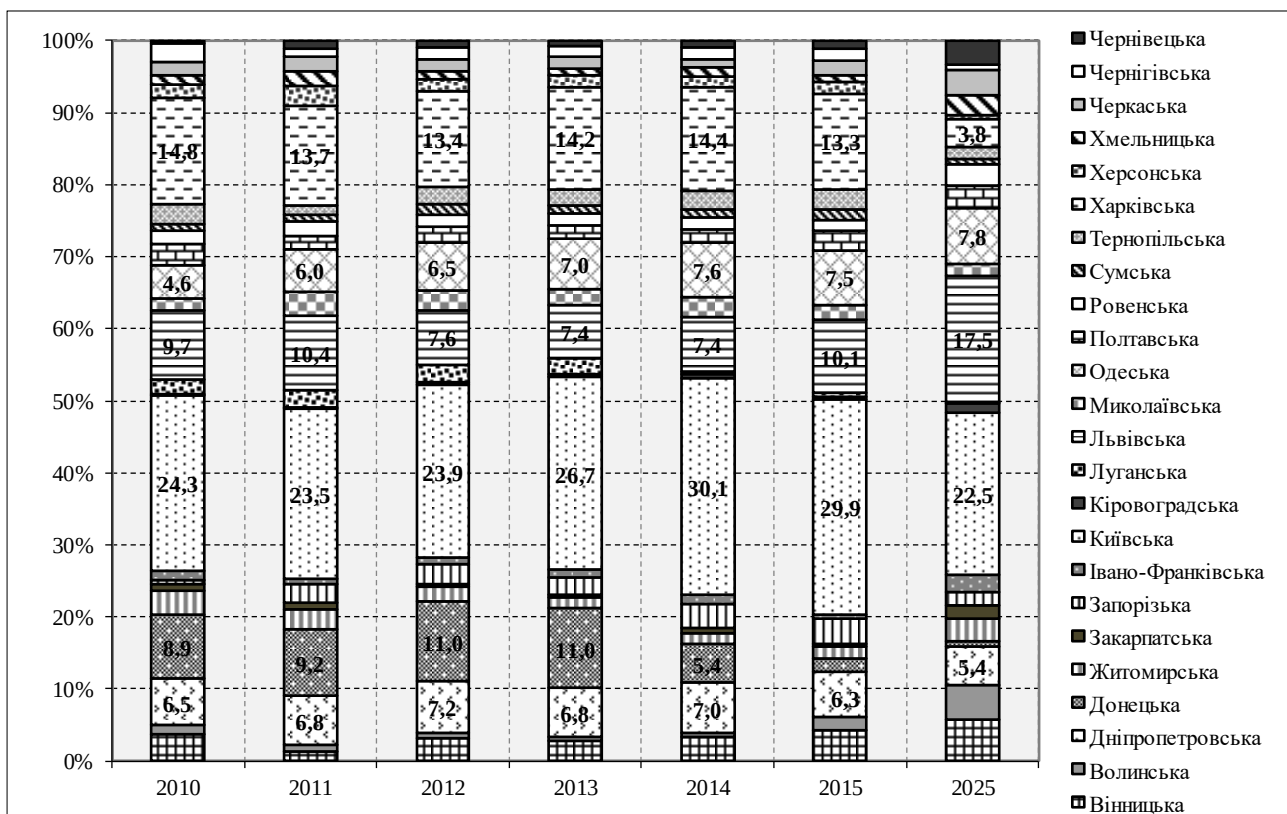


Рис. 2.17. Структура розподілу зарахованих здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» першого (бакалаврського) освітнього рівня за областями України протягом 2010-2015 та 2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [38; 87; 175]

Отже, за результатом проведеного дослідження можна констатувати, що *позиції лідерів у підготовці бакалаврів за спеціальністю «Менеджмент»* займають ЗВО Київської та Львівської областей, які притягують як місцевих, так й іногородніх абітурієнтів, демонструючи високий рівень довіри до якості освітніх програм і стабільний попит на якісну підготовку управлінських кадрів. Потужний попит

підвищує конкуренцію між абітурієнтами на місця в престижних університетах і дозволяє таким ЗВО відбирати кращих і найбільш талановитих з них. Це вимагає від таких університетів бути *соціально відповідальними* та прикладати максимум зусиль для формування *позитивного іміджу спеціальності на ринку*, бути *прикладом для інших університетів*.

Соціально-відповідальним слід вважати ЗВО, який веде активну політику щодо *чесної та достовірної агітації абітурієнтів*, створює всі можливі умови для забезпечення *високої якості професійної підготовки фахівців*, має широкий спектр *багатоаспектного співробітництва із провідними університетами та фірмами світу* і, як слідство, має *високий рівень працевлаштування випускників за фахом*. Якщо заклад освіти повністю відповідає переліченим вимогам, то існує висока ймовірність того, що він потрапить на найвищі сходинки *національних рейтингів університетів та до світових рейтингів*. Безперечно, що саме такі університети, за наявності всіх необхідних ресурсів, мають мати найвищі показники при перерозподілі ліцензійного обсягу та бюджетних місць, здійсненим з урахуванням прогностичних розрахунків щодо стратегічних потреб економіки країни у відповідних фахівцях та демографічної ситуації. Результатом впровадження такої реформи буде підвищення ефективності функціонування системи вищої освіти країни через оптимізацію фінансових потоків з Держбюджету України, можливість залучення компетентних та досвідчених викладачів, їх безперервний професійний розвиток відповідно до всесвітньо прийнятих вимог, забезпечення високого рівня оплати праці тощо.

З метою ілюстрації ступеня соціальної відповідальності провідних ЗВО України, що здійснюють підготовку бакалаврів менеджменту, було проведено дослідження, базою якого виступила інформація, викладена на веб-сайтах п'яти університетів, які в 2025 р. посіли перші місця за числом зарахованих здобувачів вищої освіти за найбільш популярною освітньою програмою серед всіх конкурсних пропозицій бакалавра за спеціальністю «Менеджмент», дані рейтингу «Топ-200 Україна» за 2013-2015, 2025 рр., табл. 2.4 [30; 72; 89; 112; 125; 126; 184-186; 196].

Систематизована інформація, наведена у таблиці, свідчить про досить високий рівень соціальної відповідальності провідних університетів України за напрямом підготовки «Менеджмент». Всі ЗВО, мають досить високий рейтинг на українському ринку послуг вищої освіти (за виключенням Луцького національного технічного університету), постійно проводять різноманітні профорієнтаційні заходи, запроваджують в освітній процес новітні освітні технології, мають широку мережу міжнародного співробітництва та займають активну позицію щодо працевлаштування випускників. Саме на фахівців з менеджменту, підготовлених на базі даних університетів, і покладається надія на виведення економіки країни з кризи.

Національний університет «Львівська політехніка» [126] в основі своєї місії визначає підготовку «відповідальних особистостей, які мислять критично, діють творчо та розвивають суспільство», що повністю корелює з *третьою місією та принципами соціальної відповідальності університету* при підготовці бакалаврів менеджменту та орієнтацією на формування не лише професійних компетентностей, а й *ціннісних орієнтирів майбутніх управлінців*.

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана [89] своєю *місією* визначає «здійснення вагомого внеску в суспільний розвиток через дослідження, генерування нових знань, їх поширення та підготовку соціально відповідальних, креативних особистостей і конкурентних фахівців», що свідчить про

Таблиця 2.4. Характеристика найбільш потужних університетів України, які в 2025 р. зарахували найбільше число здобувачів вищої освіти на спеціальність «Менеджмент» за першим (бакалаврським) освітнім рівнем

ЗВО	Місце за числом зарахованих здобувачів освіти на спеціальність «Менеджмент» на перший (бакалаврський) освітній рівень у 2025 р.; число зарахованих здобувачів; освітня програма	Рейтинг університетів «Топ-200 Україна» 2013/2014/2015/2025 рр.	За даними офіційного сайту			
			заходи щодо профорієнтації факультету, кафедри	забезпечення якості професійної підготовки	країни, з якими підписано міжнародні програми кафедри і ведеться співпраця	допомога при працевлаштуванні випускників
1	2	3	4	5	6	7
Національний університет «Львівська політехніка»	1 498 осіб «Менеджмент»	8/6/6/ 2	«Дні Політехніки» в навчальних закладах міста і області; розширена презентація кафедр та спеціальності на веб-сайті університету, факультету	Відповідність вимогам світового освітнього простору; залучення викладачів-практиків з відомих підприємств, візит-професорів і успішних випускників до освітнього процесу; програми подвійних дипломів та економічної мобільності; освітня програма має шість практичних ліній – менеджмент організацій і адміністрування; менеджмент інноваційної діяльності; менеджмент зовнішньоекономічної діяльності; управління митною діяльністю; менеджмент персоналу та адміністрування; логістика	Німеччина, Словаччина, Польща, Угорщина, Італія, Чехія, Іспанія	Відділ працевлаштування та зв'язків з виробництвом; студія кар'єри ВПЗВ; рекрутинговий відділ; тісні зв'язки з бізнесом, органами місцевого самоврядування
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана	2 202 особи «Менеджмент бізнес-організацій»	11/13/13/ 28	Візитівка освітньої програми; презентація освітньої програми; портфоліо освітньої програми на сайті факультету; персональні консультації для вступників в Telegram-каналі «Абітурієнт КНЕУ»	Освітній процес передбачає застосування новітніх технологій та візуалізації інформації, використання інтерактивних, комбінованих і проблемних лекцій, бізнес-симуляторів, кейс-методів, дискусій з елементами аналізу, презентацій-обговорень. До освітнього процесу залучаються професіонали-практики і фахівці галузі	Німеччина, Індія, Пакістан	Відділ сприяння працевлаштуванню «Перспектива»; електронний порадак працевлаштування; осінній ярмарок вакансій «Кар'єрний листопад»; конкурс студентських резюме; стартап школа КНЕУ

1	2	3	4	5	6	7
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»	3 168 осіб Логістика, «Менеджмент і бізнес-адміністрування, Менеджмент міжнародного бізнесу»	1/1(2)/1(2)/3	КПІAbitFest – новий формат традиційних Днів відкритих дверей; презентації освітніх програм (у т.ч. відео-презентації); візитка освітньої програми; чат з гарантом освітньої програми	Сучасні фахові дисципліни з професіоналами практиками. Тренінгові дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» з Youcontrol, «Кар'єрний коучинг», «Антикризові комунікації». Сертифікатні програми «Менеджмент персоналу», «Менеджмент медіабізнесу», «Антикризовий менеджмент»; практика на провідних підприємствах	США, Іспанія, Франція, Болгарія, Швеція, Ізраїль, Польща, Туреччина, Люксембург, Китай, Німеччина	Анкета працевлаштування в електронному кампусі КПІ ім. Ігоря Сікорського; Центр розвитку кар'єри КПІ ім. Ігоря Сікорського; потужний перелік партнерів-роботодавців; Стартап-школа «Sikorsky Challenge»
Державний торговельно-економічний університет	4 152 особи «Управління бізнесом»	19/22/24/37	День відкритих дверей, Центр підготовки до зовнішнього оцінювання знань; візитівка освітньої програми на сайті університету та факультету; презентація освітньої програми на сайті кафедри; Telegram-канал KNTEU_vstup	До навчального процесу залучаються фахівці наукових установ, профільних міністерств, відомств (відкриті лекції, майстер-класи, вебінари тощо); використовуються сучасні технології навчання; вивчення іноземної мови професійного спрямування до рівня B2+; випускники освітньої програми увійшли у трійку найкращих менеджерів країни (за версією журналу FORBES)	Великобританія, Греція, Китай, США, Польща, Фінляндія, Франція	Тісні зв'язки з фірмами торговельного, харчового, готельного та туристичного профілю; Центр розвитку кар'єри; Бізнес-інкубатор; Навчально-науковий центр бізнес-симуляції
Луцький національний технічний університет	5 142 особи «Логістика»	91/69/75/81	Telegram-бот «Антистрес для вступників by LNTU»	Постійний контакт випускової кафедри із зовнішніми стейкхолдерами; можливість пройти стажування протягом семестру в зарубіжних ЗВО-партнерах, отримати практичні навички під час відвідування провідних підприємств, установ та організацій регіону в межах вивчення дисциплін	Польща, Португалія	Перелік резюме та перелік вакансій;

Джерело: складено автором на основі інформації, поданої на офіційних сайтах факультетів університетів

стратегічну орієнтацію університету на поєднання *якісної професійної підготовки з формуванням управлінців, здатних діяти етично, інноваційно та відповідально в інтересах суспільства й економіки країни.*

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського» [125] має дуже амбітну, глибоку, ємну та потужну **місію**, що охоплює різні аспекти *соціальної відповідальності та третьої місії університету* – «реалізовувати науково-освітній та інноваційний потенціал університету для досягнення цілей сталого розвитку суспільства, високотехнологічної трансформації держави та зміцнення її обороноздатності, формування якісного людського капіталу для відновлення та стійкого розвитку України, створення засад поставання соціально-відповідальних фахівців, готових вирішувати глобальні проблеми та змінювати світ».

Державний торговельно-економічний університет [30], навпаки, має лаконічно сформульовану **місію** – «працюємо для нинішнього та майбутнього поколінь», що підкреслює його чітку орієнтацію на *довгострокову суспільну цінність освітньої діяльності та відповідальність за формування професійного й людського потенціалу країни.*

Луцький національний технічний університет [112] при формулюванні своєї **місії** робить акцент на «формування високоосвіченого і національно свідомого покоління громадян України шляхом забезпечення умов для самореалізації студентів і співробітників у процесі їх спільної освітньої, наукової та інноваційної діяльності, якісної підготовки висококваліфікованих фахівців – лідерів», і далі перераховує всі сфери, підготовка за якими ведеться в університеті, що свідчить про орієнтацію університету на поєднання професійної підготовки з громадянським вихованням та розвитком лідерського потенціалу здобувачів освіти.

Проведене дослідження дозволило встановити, що *соціальна відповідальність університетів України* при підготовці бакалаврів з менеджменту поступово набуває системного характеру та закріплюється на рівні стратегічних документів і місій провідних ЗВО. Аналіз регіонального розподілу контингенту здобувачів засвідчив концентрацію лідерських позицій у *Київській та Львівській областях*, що демонструє **високий рівень довіри до якості управлінської освіти в цих регіонах**. Водночас виявлено суттєві міжрегіональні диспропорції, які впливають на доступність та конкурентоспроможність підготовки менеджерів. Дослідження показало, що провідні університети декларують у своїх місіях орієнтацію на формування соціально відповідальних, креативних і конкурентоспроможних фахівців. Це свідчить про інтеграцію *принципів етики, громадянської свідомості та лідерства* в освітній процес. Разом з тим, зберігається проблема суспільного сприйняття спеціальності «Менеджмент», що потребує більш активної комунікаційної політики з громадами та суспільством загалом з боку університетів. Соціальна відповідальність проявляється також у прагненні забезпечити *практикоорієнтованість навчання та співпрацю з роботодавцями, міжнародними партнерами*. Важливим аспектом є формування *культури академічної доброчесності та відповідального управлінського мислення у майбутніх фахівців*. Дослідження підтвердило, що якість підготовки менеджерів безпосередньо впливає на розвиток людського капіталу та конкурентоспроможність країни. Отже, посилення *соціальної відповідальності університетів України* має стати стратегічним напрямом удосконалення системи управлінської освіти в країні та більш повної реалізації третьої місії університету.

2.5 Ключові навички майбутнього як основа відновлення та сталого розвитку економіки України в повоєнний період

Сьогодні економіка України знаходиться в дуже важкому стані, буквально перебуває *на межі виживання*. Узагальнено, можна виділити *чотири основні причини* такої ситуації. По-перше, в Україні четвертий рік поспіль йде *повномасштабна війна*, частина території є окупованою сусідньою країною-агресором і відбуваються майже щоденні обстріли всіх регіонів країни. Під постійною загрозою перебувають цивільні люди, виробничі потужності підприємств, житлово-комунальна та енергетична інфраструктура. Через обстріли існує висока ймовірність, що виробничо-господарська діяльність суб'єктів господарювання може повністю припинитися або залишитися без ресурсів, джерел енергії і зв'язку, що також зупинить процес виробництва та нанесе суттєві збитки підприємцям і економіці країни.

По-друге, протягом всього періоду незалежності в Україні відбувалася *негативна динаміка демографічних показників*, що призвело до щорічної тенденції скорочення чисельності населення. Через війну від'ємні демографічні процеси суттєво посилюються. Два роки відбуваються майже щоденні втрати життів мирного населення та військових через обстріли, потрапляння на небезпечні вибухові прилади тощо. Суттєво скоротився обсяг людського капіталу та потенціалу підприємств, так як частина висококваліфікованого персоналу призвана до лав ЗСУ або виїхала за межі країни для забезпечення безпечних умов життя собі та дітям. Протягом дванадцяти останніх років відбувалися інтенсивні процеси внутрішнього переселення населення, що суттєвим чином змінило людський потенціал регіонів України.

По-третє, *економічна криза*, яка протягом всього періоду незалежності України негативно впливала на рівень і якість життя населення, за часів війни набула нових руйнівних аспектів. Це призвело до суттєвого падіння купівельної спроможності українців, а отже, і до скорочення рівня доходів товаровиробників. За таких умов підприємства змушені скорочувати витрати, у тому числі на інвестиції в професійний розвиток персоналу, інновації та модернізацію виробництва. Це, своєю чергою, посилює структурні дисбаланси в економіці та ускладнює процес формування стійкої моделі післявоєнного відновлення країни.

По-четверте, основою української економіки завжди було *використання природно-ресурсного потенціалу* території, металургійне й хімічне виробництво, що несло за собою суттєві екологічні ризики. Через війну відбулося суттєве *погіршення екологічного стану країни*. Заміновано та забруднено залишками боєприпасів та воєнного обладнання велику площу території країни, знищено лісові насадження, забруднено водні масиви. Окупанти підірвали греблю Каховської ГЕС, що спричинило загибель людей, тварин та екологічну катастрофу національного масштабу. Наслідки цих подій матимуть довгостроковий характер і вимагатимуть значних фінансових ресурсів та міжнародної підтримки для відновлення екосистем. У зв'язку з цим питання *екологічної безпеки* та переходу до більш *сталих моделей економічного розвитку* мають стати пріоритетними в стратегіях повоєнної відбудови України.

За таких соціально-економічних умов, якщо не запроваджувати *прорахованих і економічно обґрунтованих змін*, досягти рівня прибутковості та конкурентоспроможності виробничо-господарської діяльності підприємств вже на сьогоднішньому етапі буде дуже складно. А за повоєнних часів без суттєвих змін існуючого стану речей досягти позитивних тенденцій у відновленні та стратегічному

розвитку економіки України буде практично неможливо. Тому для того, щоб вистояти на ринку та набути позитивних тенденцій розвитку в майбутньому, вже сьогодні керівництво українських підприємств всіх видів економічної діяльності має здійснювати пошук тих дієвих інструментів і важелів, що дозволять наблизитися до реалізації проголошених ними *стратегічних цілей* свого функціонування.

Слід констатувати, що українська економіка протягом періоду війни витримала виключно завдяки *комплексній допомозі країн-партнерів*. Виходячи з сьогоднішніх висловлювань керівників країн, які всебічно підтримують Україну у прагненні зберегти її право на територіальну цілісність, скоріш за все і в повоєнний період грошові потоки допомоги будуть надходити в Україну з метою виведення її економіки з затяжної кризи. Проте одних *зовнішніх інвестицій замало*, щоб запустити процеси відновлення, розбудови та докорінної трансформації всіх виробничо-господарських та управлінських процесів на новітніх засадах. Потрібно розпочинати змінювати навколишній світ безпосередньо зі *зміни внутрішнього середовища*. А цього можливо досягти, якщо забезпечити процес опанування населенням країни тих *ключових навичок*, які дозволять на кожному робочому місці суттєво підвищити рівень продуктивності та ефективності праці. І враховуючи високу швидкість оновлення та модернізації технологій у світі, українцям вже сьогодні слід орієнтуватися на ті **навички, які будуть актуальними в майбутньому**. Тобто перед українським суспільством стоїть задача здійснення в доволі короткий період *потужного стрибка в технологічному плані*, переходу від ресурсоємного типу економіки до *економіки знань та інформаційної економіки* [203; 204]. Це має стати міцним підґрунтям для більш повної реалізації в межах країни в повоєнний період Цілей сталого розвитку та подолання основних наслідків перелічених вище проблем.

Тематика *формування навичок майбутнього*, як базової умови для *реалізації Цілей сталого розвитку*, останні роки є дуже поширеною в дослідженнях науковців з Австралії, Боснії і Герцеговини, В'єтнаму, Індії, Іспанії, Італії, Казахстану, Канади, Китаю, Норвегії, України, Франції. Тобто можна констатувати, що, незважаючи на рівень соціально-економічного розвитку країни, проблематика *формування навичок майбутнього* сьогодні у світі є дуже затребуваною. При цьому розгляд проблематики здійснюється з двох різних боків. Найбільше досліджень присвячено обґрунтуванню потреби у навичках майбутнього, виходячи безпосередньо з *вимог робочого місця*. Так, для забезпечення сталого виробництва та підвищення рівня енергоефективності найбільш енергоємних секторів економіки країни Т. Акуази та ін. доводять необхідність набуття персоналом підприємств цих секторів навичок *успішної праці з новітніми цифровими системами та технологіями* [215]. Т.А. Вранса та ін. обґрунтовують потребу енергоємних галузей у набутті робочою силою *проактивних навичок*, у тому числі з *енергоефективності*, задля поступового наближення країни до стану *зеленої економіки* [224].

S. Siriwardhana та R.C. Moehler доводять, що підвищити продуктивність будівельної галузі країни можливо через поширення у працівників *навичок у сфері Construction 4.0*, чого можливо досягти шляхом комбінації теоретичних знань та їх закріплення на практиці [275]. D. Assylbekov та ін. стверджують, що брак навичок та досвіду виступає найбільш важливою перешкодою для сталого розвитку будівельної індустрії та поширення явища зелених будівель [220]. Т. Акуази та ін. доводять, що для того, щоб сектор цивільного будівництва відповідав вимогам цифрових перетворень, стійкості, зміни клімату та енергоефективності, необхідно його забезпечити

висококваліфікованою та компетентною робочою силою, яка володіє *ключовими навичками майбутнього* [214].

А. Pears наголошує на необхідності набуття навичок і знань з *енергоефективності* фахівцями у сфері послуг, що дозволить приймати економічно вірні рішення та підвищити продуктивність праці на підприємствах галузі [264]. Н. Zang та ін. обґрунтовують необхідність для побудови Smart City розвитку у працівників компаній різних сфер економіки навичок *енергоефективності, професійного досвіду, соціальних та поведінкових компетенцій* [301]. Т. Akyazi та ін. стверджують, що для того, щоб компанії незалежно від виду діяльності змогли в майбутньому відповідати вимогам сталого розвитку та вчасно впроваджувати цифрові і екологічні інновації, вони вже сьогодні мають комплексно розвивати власних співробітників, надавати їм відповідні навички [216]. I.S. Zinovieva та ін. доводять, що для того, щоб прискорити процеси переходу від традиційних до відновлювальних джерел енергії в межах економіки країни, фахівці-енергетики мають мати навички володіння новітніми технологіями, які підвищують ефективність прийняття рішень щодо використання *відновлюваних джерел енергії* [302]. Н.Д. Nguyen та ін. доводять необхідність розвитку у працівників різних професій навичок *саморозвитку, творчості та адаптивності*, що має стати умовою для масштабного впровадження інноваційних технологій, переходу на відновлювальні джерела енергії, пом'якшення кліматичних змін [261].

Друга група досліджень в якості фокусу вивчення проблематики обирає *рівень закладу освіти* та обґрунтовує ті інструменти, які дозволять більш результативно формувати навички майбутнього ще під час отримання вищої освіти. Так, А. Biancardi та ін. наголошують на тому, що саме університети мають стати *центрами формування екологічно стійких громад і спільнот*, надавати випускникам знання й навички з *енергоефективності* задля поступової побудови національної енергетичної незалежності [222]. М. Bugazog та ін. доводять, що запровадження проблемно-орієнтованого навчання за темами *енергоефективності та сталого розвитку* сприяє підвищенню якості архітектурної освіти та зростанню компетентності випускників університетів для ефективного професійного життя та легкого подолання змін у сучасному суспільстві [225]. О. Vonnaud наголошує на необхідності надання випускникам різних спеціальностей новітніх навичок з *економного енергоспоживання*, що дозволить підвищити продуктивність різних сфер економіки країни [223]. J. D'eon та ін. наводять приклади результативного поєднання екологічних принципів і Цілей сталого розвитку для створення навчальних програм, що формують у здобувачів освіти навички *ефективного використання різних видів палива в побуті та виробництві, скорочення негативного впливу на навколишнє середовище* [231]. Р.Ф. Tunji-Olayeni та ін. доводять, що надання навичок зі *сталого будівництва* студентам-будівельникам стане основою для більш широкого використання відновлюваних джерел енергії, підвищення енергоефективності та зменшення відходів в країні [284].

Така підвищена зацікавленість зарубіжних науковців у визначенні *ключових навичок майбутнього* має чітко переконати і українських практиків у доцільності орієнтації при реалізації кадрової стратегії країни на ті навички, які дозволять вивести бізнес на *конкурентні позиції* при одночасному досягненні *Цілей сталого розвитку*. У свою чергу, українські університети мають бути здатними та готовими до того, щоб вже сьогодні розвивати у випускників всіх спеціальностей навички, які будуть затребуваними у майбутньому. Лише на таких засадах можливо у відносно короткі терміни відновити постраждалу від війни економіку України та підвищити рівень її

Більш детальне дослідження наукових праць [214-216; 220; 222-225; 231; 261; 264; 275; 284; 301; 302], які було покладено в основу обґрунтування доцільності обраної нами тематики роботи, дозволило сформувати хмару з ключових слів цих статей (рис. 2.18). Метою використання такого методу дослідження стало прагнення визначити ті вектори руху, які сьогодні є провідними в обраній тематиці [13; 90; 233; 253; 299]. Саме орієнтація на ці вектори має дозволити окреслити контури для формування переліку ключових навичок, володіння якими українцями дозволить скоротити час на повне відновлення економіки України в повоєнний період.



Джерело: складено автором на основі [214-216; 220; 222-225; 231; 261; 264; 275; 284; 301; 302]

1. **Сталій розвиток** (Sustainability) – за сучасних умов господарювання та наявних світових тенденцій процес обґрунтування та формулювання ключових навичок майбутнього має здійснюватися на основі *Цілей сталого розвитку*, що дозволить створити можливості для їх досягнення в умовах конкретного бізнесу, окремого регіону, країни в цілому.

3. **Індустрія 4.0** (Industry 4.0) – при обґрунтуванні ключових навичок майбутнього на національному рівні суттєву увагу слід приділити тим сучасним інтелектуальним технологіям та прогресивним тенденціям, які вже впроваджені у виробництво або інтенсивно розробляються в розвинених країнах світу. Сьогодні це

artificial intelligence, Internet of Things, robotic technology, доповнена та віртуальна реальність, Big Data, 3D та 4D друк, хмарні сервіси, інтеграція та цифрова трансформація всіх виробничих процесів тощо.

4. **Енергія** (Energy) – у межах концепцій Sustainability та Industry 4.0 енергії як виробничого ресурсу приділяється одна з ключових ролей у сучасному інноваційному розвитку всіх без винятку сфер та галузей економіки. При цьому першочергову увагу приділяється переходу на ті джерела енергії, які дозволять мінімізувати негативний вплив життєдіяльності суспільства на навколишнє середовище та запобігти подальших кліматичних змін у світі (енергія сонця та вітру, геотермальна енергія та енергія біомаси, гідроенергетика та енергія океану, воднева енергія тощо).

5. **Освіта** (Education) – розвиток ключових навичок майбутнього у населення має ґрунтуватися на високій якості формальної, неформальної та інформальної освіти в регіоні й країні в цілому та чіткій орієнтації освітніх програм університетів на опанування цих навичок випускниками.

6. **Енергоефективність** (Energy efficiency) – навички енергоефективності та енергозбереження в межах концепції Sustainability мають стати основними та базовими для кожного члена суспільства незалежно від віку, рівня освіти та набутої професії. Ці навички мають формуватися ще з дитинства в родині та протягом дорослішання особистості закріплюватися через підкріплення конкретними теоретичними знаннями під час навчання викладачами закладів освіти та керівництвом підприємств, де людина буде працювати протягом життя.

7. **Продуктивність, креативність** (Productivity, creativity) – за сучасних рівнів техніко-технологічного розвитку виробничих процесів досягти продуктивності без володіння працівниками таких навичок як креативність та інноваційність практично неможливо і тому їх інтенсивному розвитку має бути приділено достатньо уваги на всіх рівнях управління в країні.

Кожен з семи перелічених аспектів має бути врахованим при обґрунтуванні *ключових навичок майбутнього*, які мають бути поширеними в українському суспільстві. Це має дозволити скоротити час виведення економіки України з кризового стану та забезпечити її резильєнтність на майбутнє.

Питання навичок досить активно піднімаються на рівні суб'єктів господарювання в Україні вже останні п'ятнадцять років. Так, українські підприємці вже давно сходяться на думці, що під час підбору претендента на вакантне робоче місце пріоритет слід віддавати **soft skills** [295]. Дійсно, *професійним навичкам* можна навчити мотивовану людину за кілька місяців, тоді як *соціальні навички* або є в людини від народження, або немає, і набути їх під час навчання дуже важко. Саме такими навичками вважаються *комунікабельність, здатність до роботи в команді, лідерство, психологічна стійкість, гнучкість, навички вирішення конфліктних ситуацій, етичність, чесність, креативність, мотивація і самомотивація, навички тайм-менеджменту*. Проте слід зазначити, що перелічені навички, в першу чергу, є досить корисними для самої людини, так як дозволяють їй мати більше коло спілкування, досягти вищих щаблів у кар'єрі та мати вищий дохід, відчувати себе повноцінним членом суспільства. У результаті це дозволяє покращити ментальне здоров'я людини, підвищити її стійкість до негативного впливу стресу, скоротити ймовірність професійного вигорання та психологічних травм. Звичайно, що такий працівник принесе більше користі виробництву, дозволить отримати бізнесу вищий прибуток.

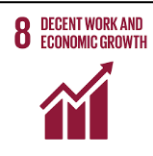
Водночас слід признати, що поширення серед населення країни виключно

перелічених навичок надасть певний позитивний ефект, проте *не дозволить* економіці країни здійснити потужний технологічний стрибок, вийти на новий техніко-технологічний рівень розвитку. Тому можна констатувати, що *soft skills*, так само, як і безпосередні *професійні навички (hard skills)*, мають стати *фундаментом*, на який будуть завантажені якісь інші навички, які і допоможуть здійснити очікуваний стрибок. Саме ці навички ми і будемо називати *«ключовими навичками майбутнього»*.

Резолюція Генеральної Асамблеї ООН ***Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*** [283], яку було прийнято 25 вересня 2015 р., проголосила новий план побудови *стратегії сталого та життєстійкого розвитку в країнах світу*. В основу цієї стратегії було покладено сімнадцять цілей, реалізація кожної з яких буде наближувати країну до умов сталого розвитку. При цьому дуже важливо визначити ті навички, поширення яких дозволить прискорити реалізацію ***Цілей сталого розвитку***. У тексті документу стверджується, що навички, які будуть набуватися під час різних видів навчання молодими людьми та населенням в цілому мають надавати їм можливості для повноцінної участі в житті суспільства, отримання гідної праці, здійснення підприємницької діяльності, продуктивної праці, відчуття від власної праці задоволення тощо. Важливими також мають стати навички щодо *сталого розвитку та сталого життя*, а саме навички з забезпечення: *прав людини; гендерної рівності; пропаганди миру та ненасильства; цінності культурного розмаїття* тощо. І при цьому на державному та регіональному рівнях мають докладатися зусилля, щоб саме ці навички були затребуваними на ринку праці.

Детальне ознайомлення зі змістом кожної цілі та їх деталізації на рівні України [279] дозволило конкретизувати ті *навички людини*, володіння якими переважною більшістю населення країни дозволить їй досягти Цілей сталого розвитку. При формулюванні навичок були враховані також обґрунтовані в межах **World Economic Forum** [281] навички, які мають стати актуальними у світі до 2030 р.

	Ціль 1. Подолання бідності. Вклад кожної людини на особистісному рівні у боротьбу з бідністю в межах своєї країни пов'язаний, в першу чергу, із забезпеченням своєї родини достатнім рівнем доходу. Тому дуже важливо для особистості мати <i>мотивацію до якісного отримання певної професії</i> та докладати зусиль для <i>пошуку гідного місця праці</i>, яке принесе найвищу користь суспільству. Важливою умовою також має стати досягнення людиною на своєму робочому місці <i>високого рівня продуктивності та інноваційності праці</i>. Це стане умовою забезпечення в країні достатніх обсягів товарів і послуг національного виробництва та наповнення бюджетів різних рівнів для виконання соціальної функції держави. Якщо ж людина має <i>підприємницькі здібності і навички</i>, то створення нею нових робочих місць дозволить розширити позитивний ефект для економіки регіону і країни й підвищити рівень та якість життя більшого числа населення країни.
	Ціль 2. Подолання голоду, розвиток сільського господарства. Основними навичками, які на індивідуальному рівні дозволять наблизитися до виконання даної цілі, є <i>продуктивна праця та здатність до швидкого опанування інноваційних технологій</i> працівниками сільського господарства країни. Важливим також є запровадження в сферу сільського господарства інноваційних технологій, що сприяють збереженню екосистем і поступово покращують якість земель та ґрунтів.

	Ціль 3. Міцне здоров'я і благополуччя. Для того, щоб підвищити ймовірність виконання цієї мети, на індивідуальному рівні в країні має бути запровадженим культ здорового способу життя, закріпленими навички конструктивної турботи про власне здоров'я та здоров'я своїх близьких. Важливими також будуть такі навички, як життєздатність, стресостійкість і психологічна гнучкість. Велика увага має бути зосередженою на навчанні представників медичних спеціальностей мислити інноваційно, аналітично, креативно та критично, розробляти та застосовувати новітні і навіть проривні методи лікування, діагностики та профілактики захворювань. Особливу важливість таких навичок підтвердила пандемія COVID-19.
	Ціль 4. Якісна освіта. Критерієм якості освіти на всіх її рівнях має стати надання слухачам всіх вікових груп та подальше закріплення на практиці тих ключових навичок майбутнього, які дозволять максимально досягти Цілей сталого розвитку країною та наблизитися до побудови Industry 4.0. Забезпечити виконання цього критерію буде можливо на тому підґрунті, що викладачі та вчителі будуть самі результативно демонструвати навички наукової діяльності та інноваційної праці. Важливими навичками мають також стати здатність до активного навчання протягом всього життя та аналітичне мислення.
	Ціль 5. Гендерна рівність. На особистісному рівні наблизитися до виконання цієї цілі дозволить розвиток на однаковому рівні як у жінок, так і в чоловіків таких навичок, як лідерство, комунікабельність, здатність до роботи в команді, психологічна стійкість, креативність, самомотивація, прагнення досягти поставленої мети.
	Ціль 6. Чиста вода та належні санітарні умови. На особистісному рівні буде сприяти реалізації даної мети наявність таких навичок, як свідоме прагнення до раціонального та економного використання води в побуті та на виробництві. У професійній діяльності важливості набувають навички інноваційного управління процесами водопостачання, водовикористання та водовідведення задля досягнення їх ефективності.
	Ціль 7. Доступна та чиста енергія. На особистісному рівні буде сприяти реалізації даної мети наявність у людини навичок енергоефективності та раціонального користування енергетичними ресурсами, їх ефективне щоденне застосування в побуті та професійній діяльності.
	Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання. Основою виконання цілі на індивідуальному рівні має стати поширення серед населення навичок високопродуктивної креативної та інноваційної праці. При цьому керівництво підприємств має створити умови для самореалізації потенціалу людського капіталу.
	Ціль 9. Промисловість, інновації та інфраструктура. В межах цієї цілі має найбільшим чином відбутися цифрова трансформація виробничих процесів у напрямі наближення до Industry 4.0. Саме тому на індивідуальному рівні має реалізовуватися процес стимулювання набуття людиною навичок до високопродуктивної креативної та інноваційної праці, проведення наукових досліджень, використання

	новітніх інструментів цифрової економіки задля підвищення рівня ефективності власної праці.
	Ціль 10. Скорочення нерівності. Для України в повоєнний період буде дуже важливо забезпечити гідною роботою всіх осіб, що зазнали через війну різного роду травм і набули статусу людини з інвалідністю. Саме тому вже сьогодні на державному рівні мають створюватися програми формування за можливості у таких осіб <i>ключових навичок майбутнього, інформаційно-технологічної майстерності</i> , щоб максимально їх залучити до активного професійного та суспільного життя.
	Ціль 11. Сталий розвиток міст і громад. На індивідуальному рівні підсилити виконання цієї цілі в межах певної території можливо через посилення у мешканців <i>комунікативних навичок та активної участі в житті громади, лідерства та соціальної включеності у справи громади</i> . Важливими також будуть навички <i>комплексного розв'язання проблем громади</i> .
	Ціль 12. Відповідальне споживання та виробництво. На індивідуальному рівні підсилити виконання цієї цілі можливо через розвиток навичок <i>дбайливого ставлення людини до довкілля, сортування твердих побутових відходів, перехід на інноваційні технології ощадного споживання та виробництва</i> .
	Ціль 13. Пом'якшення наслідків зміни клімату. На індивідуальному рівні підсилити виконання цієї цілі можливо через розвиток навичок <i>дбайливого ставлення до довкілля, сортування твердих побутових відходів, енергозбереження у побуті та на виробництві, раціонального використання власного транспорту</i> . Висадження на прибудинкових територіях дерев, які найбільше поглинають вуглекислий газ, також буде сприяти реалізації цілі.
	Ціль 14. Збереження морських ресурсів. Основою виконання цілі на індивідуальному рівні має стати реалізація навичок <i>свідомого запобігання людиною будь-яких забруднень морського середовища, вміння створювати та використовувати сучасні технології для цього</i> .
	Ціль 15. Захист та відновлення екосистем суші. На індивідуальному рівні дуже корисними мають стати навички <i>розробки та використання інноваційних технологій відновлення деградованих земель та ґрунтів, збереження природно-заповідних фондів</i> .
	Ціль 16. Мир, справедливість та сильні інститути. З метою реалізації цілі необхідно на індивідуальному рівні розвивати навички з <i>забезпечення прав людини, пропаганди миру та ненасильства</i> . Для України сьогодні та в повоєнний період також надважливими будуть навички <i>безпечного розмінування території</i> .
	Ціль 17. Партнерство заради сталого розвитку. На індивідуальному рівні внести вклад у реалізацію даної мети людина може через навички <i>ініціативності, аналітичного мислення та вільного володіння будь-якою іноземною мовою</i> , які буде використовувати з метою позиціонування власної країни у світі як відкритої до партнерства і конструктивної співпраці країни заради миру та сталого розвитку.

Отже, узагальнення проведеного дослідження дозволяє виділити п'ять груп навичок людини, які мають стати **ключовими навичками майбутнього** задля реалізації проголошених *Цілей сталого розвитку* та наближення економіки країни до характеристик *Industry 4.0*:

1. **Особистісно-комунікаційні** – комунікабельність, здатність до роботи в команді, лідерство, психологічна стійкість, життєздатність, гнучкість, навички вирішення конфліктних ситуацій, етичність, чесність, мотивація і самомотивація, навички тайм-менеджменту, досягнення поставленої мети.

2. **Знаннєво-організаторські** – цифрова грамотність, критичне мислення, ініціативність, здатність до активного навчання протягом життя, знання іноземних мов, прагнення до отримання гідної праці, вміння отримати від власної праці задоволення, здатність до підприємницької діяльності, продуктивної праці, соціальна включеність, повноцінна участь в житті суспільства, вміння комплексно підходити до розв'язання проблем.

3. **Інтелектуально-інноваційні** – здатність до абстрактного мислення та творчості, креативності та інноваційності, здатність до наукової роботи, вміння розробляти, тестувати та використовувати новітні інформаційні та цифрові технології, навички з аналізу даних, програмування, використання інформаційних і комунікаційних технологій.

4. **Ресурсозбереження та ресурсоефективності** – раціональне та економне використання води в побуті та на виробництві, енергоефективність, раціональне користування енергетичними ресурсами в побуті та на виробництві, застосування новітніх технологій ресурсозбереження та ресурсоефективності, перехід на інноваційні технології ощадного споживання та виробництва.

5. **Толерантності та якості життя** – дотримання прав людини, гендерної рівності, пропаганда миру та ненасильства, запобігання всіх видів нерівності, розуміння цінностей культурного розмаїття, культ здорового способу життя, конструктивна турбота про власне здоров'я та здоров'я своїх близьких, дбайливе ставлення до довкілля, сортування твердих побутових відходів.

Для того, щоб оцінити наскільки сучасна освіта в Україні є орієнтованою на надання здобувачам вищої освіти та слухачам різного роду курсів та програм підвищення кваліфікації *ключових навичок майбутнього*, проаналізуємо зміст **стандартів вищої освіти за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти** в розрізі компетентностей випускника [219]. Враховуючи той факт, що з моменту внесення змін до переліку галузей знань і спеціальностей, що відбулося 30 серпня 2024 р. [148], пройшло мало часу і наразі лише йде процес розробки нових стандартів, проаналізуємо ті стандарти, які були актуальними до моменту прийняття цього документу, так як саме вони на сьогодні визначають зміст освітніх програм за всіма спеціальностями, підготовку яких здійснюють університети України.

В табл. 2.5 наведено оцінку ступеня охоплення стандартами вищої освіти складових навичок кожної з п'яти виокремлених груп ключових навичок майбутнього. Вибір ступеня «бакалавр» був здійсненим через те, що його тривалість є доволі суттєвою (чотири роки), а період навчання на бакалавраті протягом життя людини характеризується накопиченням теоретичної бази знань для обраних нею сфер професійної діяльності [291]. До того ж, саме в період життя, який відповідає віку 17-22 роки, людина здатна *свідомо сприймати нову інформацію, яка швидко закріплюється, привласнюється і стає підґрунтям для формування конкретних навичок*

на все подальше життя. Вибір спеціальностей для оцінювання був здійсненим на основі двох критеріїв – наявності затвердженого стандарту вищої освіти за відповідним рівнем та прагнення максимально охопити різні аспекти життєдіяльності людини через різні професії.

Таблиця 2.5. Оцінка спрямованості окремих стандартів вищої освіти за першим (бакалаврським) освітнім рівнем щодо надання здобувачам вищої освіти ключових навичок майбутнього

Спеціальність	Групи ключових навичок майбутнього				
	особистісно-комунікаційні	знаннєво-організаторські	інтелектуально-інноваційні	ресурсозбереження та ресурсоефективності	толерантності та якості життя
015 «Професійна освіта»	+	++	++		++
022 «Дизайн»	+	+	+		++
035 «Філологія»	++	+	+		++
051 «Економіка»	+	+	+		++
053 «Психологія»	++	++	+		++
061 «Журналістика»	+	+	+		++
076 «Підприємництво та торгівля»	+	++	+		++
101 «Екологія»	+	+	+		++
103 «Науки про Землю»	+	+	+		++
105 «Прикладна фізика та наноматеріали»	+	+	+		++
122 «Комп'ютерні науки»	+	+	+++		++
133 «Галузеве машинобудування»	++	+	++		++
136 «Металургія»	++	+	+	+	++
145 «Гідроенергетика»	+	+	+		++
151 «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології»	+	+	++		++
163 «Біомедична інженерія»	+	+	++		++
171 «Електроніка»	+	+	++		++
181 «Харчові технології»	+	+	++	+	++
183 «Технології захисту навколишнього середовища»	+	+	+		+++
184 «Гірництво»	+	+	+		++
192 «Будівництво та цивільна інженерія»	+	+	+	+	++
205 «Лісове господарство»	+	+	+		++
208 «Агроінженерія»	+	++	+	+	++
224 «Технології медичної діагностики та лікування»	+	+	++	+	++
274 «Автомобільний транспорт»	++	+	+		++

Джерело: складено автором на основі [219]

Проведене дослідження дозволило дійти таких висновків. На даний момент при підготовці бакалаврів в Україні ключові навички майбутнього, якщо і надаються, то лише поверхнево. Стандарти лише за п'ятьма спеціальностями в межах групи

особистісно-комунікаційних навичок, крім розвитку компетентностей командної роботи, орієнтують заклади освіти на надання навичок *тайм-менеджменту, етичності та досягнення поставленої мети*. Конкретними прикладами компетенцій в межах групи, які прописані в стандартах вищої освіти та сьогодні формуються ЗВО України в межах спеціальності слід назвати:

- здатність діяти на основі етичних міркувань (спеціальності 122 та 274);*
 - уміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми (спеціальність 035);*
 - здатність працювати в команді та автономно (спеціальності 035 та 053);*
 - навички міжособистісної взаємодії (спеціальність 053);*
 - здатність планувати та управляти часом (спеціальності 133 та 136);*
 - здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети (спеціальність 133).*
- Інші навички в межах групи не отримали розкриття в проаналізованих стандартах.

Стандарти лише за чотирма спеціальностями в межах групи **знаннєво-організаторських навичок**, крім розвитку здатності вчитися і оволодівати сучасними знаннями, орієнтують заклади освіти на надання компетентностей *критичного мислення, розуміння предметної області та професійної діяльності, здатності до підприємницької діяльності*. Конкретними прикладами компетенцій в межах групи, які прописані в стандартах вищої освіти та сьогодні формуються ЗВО України в межах спеціальності слід назвати:

- здатність вчитися й оволодівати сучасними знаннями (спеціальності 053 та 208);*
- здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях (спеціальності 053 та 208);*

- здатність бути критичним і самокритичним (спеціальність 053);*
- здатність виявляти ініціативу та підприємливість (спеціальності 076 та 274).*

Інші навички в межах групи не отримали розкриття в проаналізованих стандартах.

Стандарти лише за вісьмома спеціальностями в межах групи **інтелектуально-інноваційних навичок**, крім вміння використання інформаційних і комунікаційних технологій, орієнтують заклади освіти на надання компетентностей *абстрактного мислення, творчості, креативності та генерування нових ідей, здатності до наукової роботи*. Найбільшим чином ця група навичок розкрита в межах стандарту вищої освіти за спеціальністю 122 «Комп'ютерні науки», де прописано такі компетентності: *здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; здатність генерувати нові ідеї (креативність); здатність до розробки мережевого програмного забезпечення*. Інші навички в межах групи не отримали розкриття в проаналізованих стандартах.

Зі всіх проаналізованих стандартів в межах групи навичок **ресурсозбереження та ресурсоефективності** лише п'ять містять окремі згадки про ресурсозбереження в межах фахових компетентностей. Конкретними прикладами компетенцій в межах групи, які прописані в стандартах вищої освіти та сьогодні формуються ЗВО України в межах спеціальності слід назвати:

- здатність виконувати професійну діяльність з урахуванням ресурсозберігаючих заходів, екологічних показників, сучасних вимог природокористування й охорони довкілля (спеціальності 192 та 208);*

- здатність застосовувати та поширювати принципи управління якістю та ефективного використання ресурсів (спеціальність 224).*

Інші навички в межах групи взагалі не отримали розкриття в проаналізованих стандартах.

Найбільш розкритою за змістом виявилася група навичок **толерантності та**

якості життя. Всі проаналізовані стандарти містять загальні компетентності щодо розуміння цінностей громадянського суспільства, здорового способу життя, культурного розмаїття та здатність спілкуватися іноземною мовою. Найбільшим чином ця група навичок розкрита в межах стандарту вищої освіти за спеціальністю 183 «Технології захисту навколишнього середовища», де наголошується на необхідності закріплення у здобувачів навичок *управління відходами та забезпечення екологічної безпеки*. Конкретними прикладами компетенцій в межах групи, які прописані в стандартах вищої освіти та сьогодні формуються ЗВО України в межах спеціальності слід назвати:

навички здійснення безпечної діяльності, прагнення до збереження навколишнього середовища (спеціальності 136 та 181);

здатність зберігати та примножувати моральні, культурні цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя (спеціальності 015 та 224);

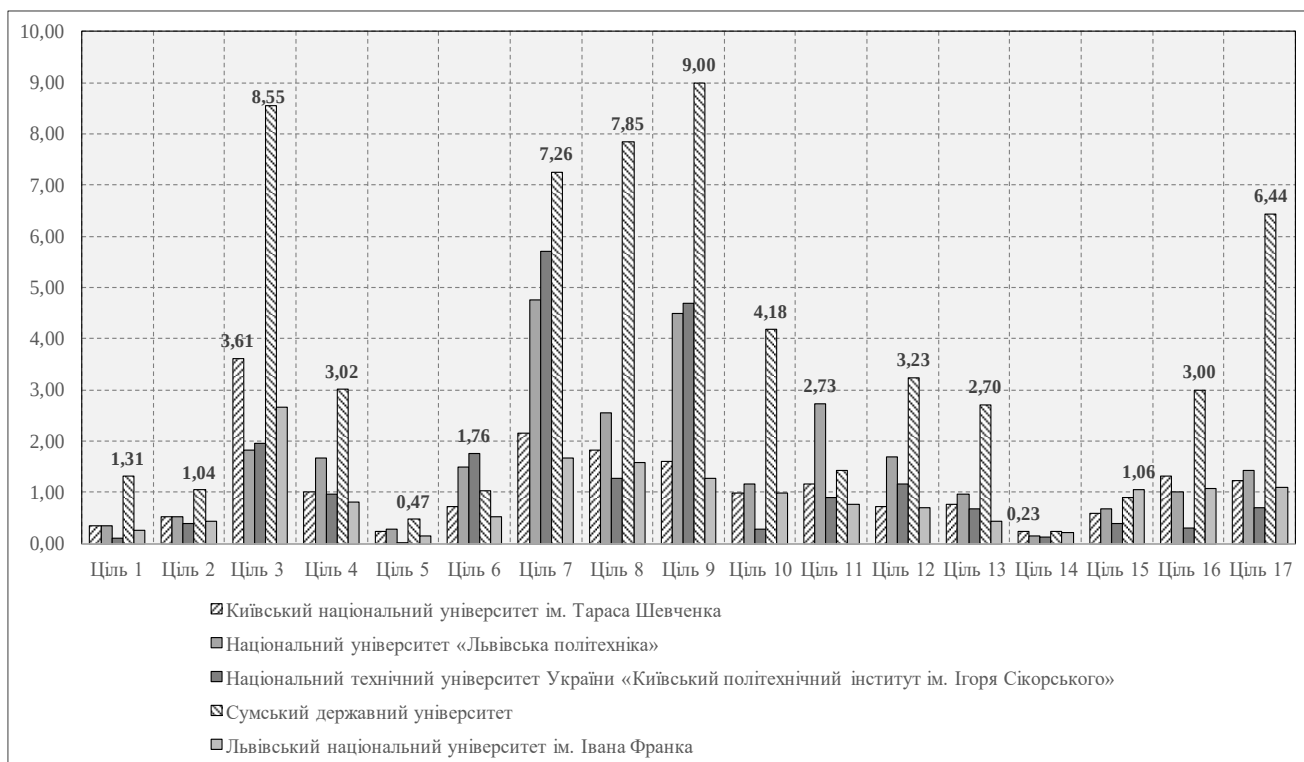
здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні (спеціальності 022 та 101).

Інші навички в межах групи не отримали розкриття в проаналізованих стандартах.

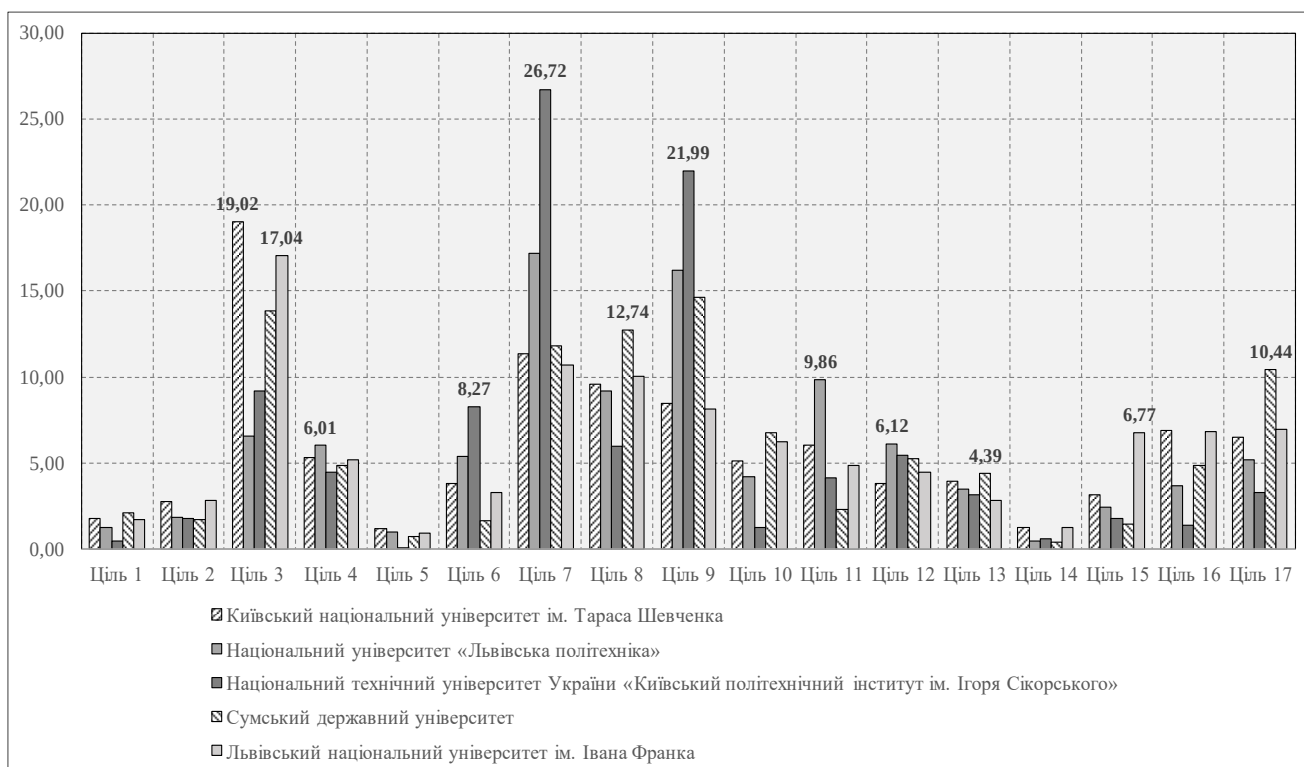
У контексті проведеного дослідження хочемо ще акцентувати увагу на такому важливому аспекті, як **готовність університетів країни передавати навички майбутнього молоді**. Оцінити таку здатність достатньо важко через багатоаспектність критерію. Разом з тим, зовнішнім проявом такої здатності можна вважати *прогресивність тих наукових досліджень*, які здійснюють і публікують в провідних журналах викладачі університету. Завдяки новій функції, яку в 2024 р. впроваджено Elsevier Data Science [274], можливо відстежити внесок університету в досягнення **Цілей сталого розвитку** через кількість опублікованих праць у Scopus за останні десять років у розрізі кожної Цілі. Цю можливість було використано нами для аналізу спрямованості наукових досліджень, опублікованих в **Scopus** науково-педагогічними працівниками українських університетів, які посіли ТОП-5 рейтингу університетів України в 2025 р. [196] (рис. 2.19).

Позитивним можна вважати той факт, що всі п'ять університетів-лідерів мають дослідження, що роблять науковий внесок у реалізацію кожної з сімнадцяти Цілей сталого розвитку (для порівняння – *Черкаський державний технологічний університет* на даний момент не має праць у Scopus, які б відповідали Цілі 14, *Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького* – Цілі 6, а *ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»* – Цілі 5). Проте реалізації Цілей 1-2, 4-6 та 10-16 українські дослідники університетів-лідерів приділяють менше уваги, ніж іншим п'яти Цілям, що може суттєвим чином позначитися на передачі здобувачам навичок, які мають стати актуальними вже найближчим часом.

Найбільшу кількість статей, опублікованих у Scopus, серед університетів-лідерів 2025 р., демонструє *Київський національний університет ім. Тараса Шевченка* – 29684 од., проте з них лише 18,97% праць є дотичними до Цілей сталого розвитку. Натомість *Сумський державний університет* має 6433 статті, 61,64% з яких мають відношення до Цілей сталого розвитку. Для трьох інших університетів значення показника коливається від 15,63% до 27,66%.



а)



б)

Рис. 2.19. Розподіл наукових праць, проіндексованих в Scopus, університетів-лідерів України 2025 р. відповідно до Цілей сталого розвитку, % від загальної кількості опублікованих статей (а) та від кількості статей, опублікованих університетом в межах Цілей сталого розвитку (б)

Джерело: складено автором на основі [274]

Якщо ж аналізувати структуру опублікованих в Scopus статей в межах кожного університету, то найбільшу питому вагу продемонстрував *Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»* – за Ціллю 7 – 26,72%, за Ціллю 9 – 21,99%. На третьому місці статті, написані в межах Цілі 3 – 19,02% у *Київського національного університету ім. Тараса Шевченка* та 17,04; у *Львівського національного університету ім. Івана Франка*. Інші Цілі сталого розвитку такого розгляду не отримали, і тому розширення напрямів досліджень в межах Цілей сталого розвитку, які проводять українські університети, має сформувати підґрунтя для більш ефективного формування у випускників ключових навичок майбутнього.

Війна вже триває багато років, і кожен українець свято вірить, що справедливість візьме гору і Україна скоро набуде довгоочікувану Перемогу. У повоєнні часи перед країною постане питання відновлення економіки країни, відбудови міст та сіл, відновлення інфраструктури. Віримо країнам-партнерам і тому знаємо, що фінансові ресурси на відновлення економіки у нас будуть. Проте вже сьогодні слід замислитися над питанням – яку концепцію буде покладено в основу відновлення економіки України? Визначення цієї концепції має бути здійснено не популістським шляхом, а через конкретні зміни, які мають вже сьогодні відбутися. Перше, що має бути здійснено, – це *розширення спектру навичок*, які мають набути українці незалежно від віку. Основою цього спектру мають стати обґрунтовані в роботі ключові навички майбутнього, які мають *поширюватися через систему освіти*. При цьому *особистісно-комунікаційні, знаннєво-організаторські, інтелектуально-інноваційні* навички й навички *толерантності та якості життя* потребують лише підсилення в стандартах вищої освіти в Україні. Тоді як навички *ресурсозбереження та ресурсоефективності*, особливо що стосується енергетичних ресурсів, мають стати обов'язковою складовою загальних компетентностей всіх без винятку спеціальностей. Лише на таких засадах можливо відновити економіку країни в повоєнний період.

Останніми роками в Україні відбувається процес *узгодження з міжнародними стандартами базових документів управління освітніми процесами*. В межах цих процесів вже здійснено трансформацію переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти в Україні, та йде процес гармонізації всіх похідних документів, у тому числі і стандартів освіти. Ось саме цей період і потрібно використати для того, щоб доповнити склад компетентностей *ключовими навичками майбутнього*. Надання здобувачам вищої освіти всіх спеціальностей навичок до *креативної та інноваційної праці, енергозбереження та енергоефективності, дбайливого ставлення до довкілля, сортування твердих побутових відходів* тощо має стати підґрунтям для більш вдалої реалізації **концепції сталого розвитку, смарт-спеціалізації, смарт-економіки та цифрової економіки**. Крім того, опанування означених навичок українською молоддю дозволить скоротити термін її адаптації до нових умов життя, які через бурхливий розвиток штучного інтелекту та новітніх технологій, вже досить скоро змінять професійний ландшафт у світі. Отже, ми маємо бути готовими до цього!



Розділ 3

РОЛЬ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ У РОЗВ'ЯЗАННІ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОБЛЕМ СУСПІЛЬСТВА

3.1 Співпраця університету з бізнесом у процесі формування освітнього потенціалу інноваційного розвитку

Тенденції та тренди сучасного світового економічного розвитку свідчать про чітку орієнтацію на *швидке проникнення новітніх інноваційних технологій в усі сфери життєдіяльності людини*, що можливо досягти, в першу чергу, шляхом збільшення обсягів прогресивних та інноваційних професійних знань, умінь, навичок та їх інтенсивного використання на практиці. Реалізувати цю амбітну мету в життя можливо виключно завдяки активізації всіх можливих складових та технологій нагромадження людського капіталу на мікро-, мезо- та макрорівнях. При цьому, який би вектор реалізації нагромадження людського капіталу не було обрано першорядним, в його основі завжди лежатиме *освіта*, від якості, прогресивності, доступності, інноваційності та практичної спрямованості якої залежить рівень соціально-економічного розвитку країни в оперативному часовому плані, відбудова зруйнованої війною економіки регіонів України та досягнення стану економіки знань на рівні держави в стратегічній перспективі. Виходячи з цього, особливу увагу серед усіх форм освіти має бути приділено *вищій освіті* як основному джерелу формування інтелектуального капіталу нації та фактору інноваційного розвитку економіки країни.

Вища освіта створює умови та забезпечує практичні інструменти для цілеспрямованого *формування світогляду молодшої людини* як **особистості** та **професіонала** в обраних нею спеціальності та спеціалізації, формує *елітарний, інтелектуальний, науковий, організаційно-владний та творчий потенціал* держави [4; 78]. Успішне оволодіння певною професією чи спеціальністю створює передумови для подальшого отримання дипломованим випускником ЗВО *перспективної роботи*, яка принесе не лише особисті, а й суспільні матеріальні та нематеріальні вигоди і блага. При цьому вища освіта не лише забезпечує потреби економіки країни в кадрах відповідного професійно-кваліфікаційного рівня, а й надає випускнику широкий спектр інструментів професійної та особистісної адаптації до сучасних безперервних й інтенсивних трансформацій, які відбуваються в усіх сферах життєдіяльності, що є умовою його виживання на ринку праці та фактором стабільного функціонування економіки країни. Проте досягнення такого результату можливе лише за умови реалізації ЗВО активної політики в галузі забезпечення високої якості освітніх послуг, що надаються здобувачам вищої освіти, моніторингу попиту на них на регіональному та національному ринках праці, відстеження рівня задоволеності стейкхолдерів якістю освітнього процесу та його результатами, підвищення престижу закладу освіти в регіоні, країні та світі.

За експертними оцінками людина, здобуваючи вищу освіту, збільшує обсяг своїх актуальних знань у середньому з 45,0 до 70,0% від загальної кількості потенційних людських знань, набутих протягом життя [291]. При цьому переважна більшість цих знань має професійний фундамент і повинна на безперервній основі оновлюватися протягом усього трудового життя людини. У зв'язку з цим вища освіта відіграє ключову роль у *швидкості перебігу процесів нагромадження людського капіталу в*

країні, що проявляється у таких формах [84]:

1) формується *портфель професійних компетенцій* (hard skills) молодого фахівця, володіння якими є базовою умовою успішного процесу входження в професію та швидкого знаходження у ній своєї ніші на ринку праці, а також дозволяє протягом життя кілька разів (за потреби) ефективно реалізовувати власну професійну мобільність;

2) випускник забезпечується *актуальним набором soft skills*, тобто гнучкими навичками успішної соціальної комунікації та лідерства, здібностями до високопродуктивної індивідуальної та командної роботи, психологічної готовності до безперервних змін зовнішнього середовища та подальшого подолання їх складно прогнозованих наслідків;

3) підвищується рівень *особистої соціальної відповідальності* в запобіганні можливих та вирішенні вже існуючих соціальних й екологічних проблем регіону та країни, формується активна громадянська позиція та усвідомлення ролі кожної людини в сталому розвитку суспільства, посилюється готовність до участі в соціально значущих ініціативах, волонтерських і проєктних формах діяльності, спрямованих на покращення якості життя населення та збереження довкілля;

4) навчається *технологіям роботи з новими знаннями та інформацією*, представленими в будь-яких можливих на сьогодні форматах, що дозволяє повноцінно та результативно виконати принцип навчання протягом усього життя;

5) розкриваються *можливості людини до творчості, раціоналізації та створення інновацій*, виявляються та розвиваються таланти в різних предметних сферах, що дозволить в подальшому професійному житті отримати більші шанси на успішний розвиток кар'єри й самореалізацію, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці, здатність адаптовуватися до динамічних змін соціально-економічного середовища та робити вагомий внесок у розвиток організацій, регіону й країни загалом;

6) культивується внутрішня необхідність та потреба ведення *здорового й активного способу життя*, проходження періодичних медичних обстежень, лікувальних, оздоровчих та профілактичних заходів, систематично займатися різними видами спорту, що в комплексі дозволить довше залишатися в професії та підвищити шанси на здорове і продуктивне довголіття.

Крім того, люди, які здобули вищу освіту, є більш *соціально адаптованими, відповідальними* і одночасно *менш схильними до впливу масових паніки, істерії й маніпуляцій громадською думкою*, що є дуже цінними навичками під час брудної інформаційної війни, яку сьогодні проти України веде РФ [230; 255]. Таку психоемоційну стабільність можна пояснити здебільшого тим, що людина, яка здобула якісну вищу освіту і знайшла високооплачувану роботу за спеціальністю, за нормальних соціально-економічних умов в країні має більші можливості забезпечити свою родину всім необхідним і зробити певні накопичення на майбутнє, що є суттєвим фактором спокою та впевненості у завтрашньому дні.

Таким чином, *вища освіта* є своєрідним *стабілізатором соціальної, економічної та політичної ситуації в країні*, завдяки чому створює підґрунтя для інноваційного розвитку всіх сфер економіки та формує умови для нагромадження людського капіталу на державному рівні. Разом з тим слід зазначити, для того, щоб усі перелічені форми впливу вищої освіти на процеси нагромадження людського капіталу території почали працювати на повну потужність, в країні мають бути створеними сприятливі умови для ефективного працевлаштування випускників за професією, а саме: *достатня кількість*

робочих місць на ринку праці; комфортні санітарно-гігієнічні, техніко-технологічні та морально-психологічні умови праці; конкурентоспроможна оплата праці; можливості для безперервного професійного та особистісного розвитку; повний соціальний пакет. Перелічені умови є мінімально необхідними для закріплення молодих фахівців у професії та в своїй країні.

Формування сучасної інноваційної моделі економічного зростання країни відбувається в умовах наявності суттєвої невідповідності існуючого стану підготовки і розвитку персоналу технічному рівню виробництва, що є притаманним для переважної більшості промислових підприємств України. Недостатній рівень кваліфікації працівників стає стримуючим фактором при створенні й реалізації інновацій та концептуально нових техніко-технологічних і управлінських рішень, впровадженні нової техніки, реконструкції та оновленні виробництва, викликає гальмування термінів освоєння нових виробничих потужностей. Комплексна дія лише перелічених наслідків невідповідності призведе до значного матеріального збитку через зниження продуктивності праці, наявність непродуктивних витрат і втрат робочого часу, погіршення якості продукції та невідповідної експлуатації устаткування. Внаслідок цього реальні інвестиції не дадуть бажаної віддачі та навіть будуть стримувати розвиток виробництва. Саме тому в сучасних умовах виробництва відбувається постійне зростання вимог до кваліфікаційного та освітнього рівня працівників, до їх професійної компетентності, бо під впливом науково-технічного прогресу значно прискорюються процеси знецінення реальної кваліфікації працівника, його професійних знань, вмінь і навичок. Разом з тим, необхідність забезпечення підприємства високоякісним кваліфікованим інноваційно орієнтованим персоналом багаторазово зростає в умовах існуючої жорсткої конкурентної боротьби за споживача та ринки збуту продукції і послуг як з боку вітчизняних, так і зарубіжних товаровиробників.

Інноваційний тип економічного розвитку, який супроводжується структурними й технологічними трансформаціями у виробничих процесах, обумовлює істотну зміну і ролі **управління персоналом** в загальній системі менеджменту виробничо-господарської діяльності підприємства. Обов'язковою умовою при цьому повинно стати органічне поєднання новітніх інструментів та методів управління персоналом з інноваційною концепцією розвитку підприємства як умови створення *міцного підґрунтя для безперебійного забезпечення виробничих потреб високо професійними фахівцями* (що є особливо актуальним в поточних умовах суттєвого дефіциту взагалі робочої сили на ринку праці України та прогнозованого погіршення ситуації в повоєнний період [123; 139]). Саме тому якісна фахова підготовка фахівців з управління персоналом має мати першочергове значення для розвитку промисловості України при одночасному приділенні суттєвої уваги забезпеченню *якості підготовки фахівців* всіх без винятку спеціальностей українськими ЗВО. Лише на означеному підґрунті можливо досягти поступових зрушень в інноваційному розвитку сучасної регіональної та національної економіки та наблизити час її оздоровлення і виведення з катастрофічного стану, куди її загнав повномасштабний військовий напад РФ [65].

Особливої актуальності також набувають питання вимог роботодавців до претендентів на зайняття вакантних посад, які протягом останніх років не обмежуються лише знаннями, вміннями та навичками, здобутими випускниками під час навчання в ЗВО. На первинному ринку праці зростає попит на фахівців із вже сформованими професійними якостями та власним досвідом щодо успішного

розв'язання конкретних практичних задач і проблем у сфері професійної діяльності фахівця, спроможних до інноваційної праці. Забезпечення даних вимог спонукає ЗВО змінювати освітню концепцію у бік *професіоналізації фахової підготовки* [180].

Теоретичною базою для розробки *інноваційної моделі фахової підготовки здобувачів освіти* є творча спадщина видатних педагогів та вчених Н. Авшенюк, В. Борисенкова, Є. Іванченко, Є. Климова, А. Колота, Т. Кудрявцева, О. Ляшенко, Ю. Поварьонкова, О. Сухомлинської, Д. С'юпера, С. Шекшні, а також сучасний досвід активно працюючих у цьому напрямі зарубіжних і українських ЗВО – Університету соціальних наук ім. П'єра Мендес Франса (Франція), Магдебурзького університету Отто фон Геріке (Німеччина), Університету прикладних наук (Фінляндія), Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського», Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана, Донецького національного університету ім. Василя Стуса, Національного університету «Львівська політехніка», Харківського національного економічного університету, Харківського національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Узагальнення та подальший розвиток всього нагромадженого в науці та практиці досвіду дозволили сформулювати **основні контури інноваційної моделі фахової підготовки випускників**, що відповідає сучасним вимогам ринку праці України і буде сприяти посиленню інноваційного розвитку регіонів країни. Розробку та впровадження такої *інноваційної моделі фахової підготовки фахівців* університетами України можливо реалізовувати у вигляді певної послідовності етапів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Пропонована послідовність етапів розробки і впровадження інноваційної моделі фахової підготовки фахівців університетами України

Етап 1. *Обґрунтування основних проблем у сфері підготовки та подальшого працевлаштування фахівців зі спеціальності на підприємствах регіону та України.* Університету необхідно звернути увагу на відповідність змісту та результатів навчання за спеціальністю реальним і перспективним запитам щодо компетентностей фахівців від підприємств регіону, країни. Важливим є аналіз ефективності практичної

підготовки, стажувань і механізмів переходу випускників конкретної спеціальності ЗВО безпосередньо від моменту закінчення навчання і до першого робочого місця; встановлення середнього часу, потрібного для успішного працевлаштування випускника. Окремо важливо здійснювати дослідження бар'єрів, які виникають у взаємодії між ЗВО та роботодавцями, що ускладнюють процедури працевлаштування молодих фахівців і суттєво знижують їх конкурентоспроможність на ринку праці. *Результатом етапу* має стати визначення ключових розривів між очікуваннями роботодавців і фактичним рівнем підготовки випускників даного профілю; перелік основних причин ускладненого працевлаштування молодих фахівців за спеціальністю після завершення навчання; обґрунтування заходів щодо посилення взаємодії ЗВО з підприємствами регіону та країни для підвищення ефективності підготовки фахівців.

Етап 2. *Вивчення та аналіз вітчизняного й закордонного досвіду підготовки фахівців за спеціальністю.* Університету доцільно зосередитися на встановленні спроможності наявних змісту освітніх програм, методів навчання та форм організації практичної підготовки здобувачів освіти забезпечити у випускників програми знань, вмінь і навичок, затребуваних на ринку праці. Особливу увагу слід приділяти запровадженню механізмів взаємодії закладів освіти з бізнесом і професійними спільнотами, а також інструментам забезпечення якості підготовки фахівців зі спеціальності. Важливим є аналіз інноваційних освітніх технологій і управлінських практик, які довели свою ефективність у підготовці конкурентоспроможних фахівців за спеціальністю в університетах економічно розвинених країн світу. *Результатом етапу* має стати формування систематизованої бази кращих вітчизняних і міжнародних практик підготовки фахівців за спеціальністю, релевантних соціально-економічним умовам України. На цій основі доцільно виокремити інструменти та підходи, які можуть бути адаптованими й інтегрованими в освітній процес університету з урахуванням його поточних ресурсних можливостей.

Етап 3. *Розробка концептуальних положень щодо створення «експериментальної площадки» професійної та соціально-психологічної адаптації здобувачів освіти зі спеціальності з метою забезпечення висококваліфікованими фахівцями підприємств регіону.* Університету слід приділити увагу створенню сприятливих умов для тісної співпраці з підприємствами регіону з метою формування на базі ЗВО або його філіалу на підприємстві реалістичного професійного середовища, максимально наближеного до умов майбутньої трудової діяльності здобувачів освіти в обраній професії. Важливо закласти в фундамент побудови такої «експериментальної площадки» механізми наставництва, командної роботи, інструменти розвитку soft skills і психологічної підтримки, що сприятимуть успішній соціально-професійній адаптації випускників програми на ринку праці регіону. Окрему увагу необхідно приділити системі оцінювання результатів такої адаптації та зворотному зв'язку від роботодавців для постійного вдосконалення моделі підготовки фахівців за спеціальністю. *Результатом етапу* має стати науково обґрунтована концепція функціонування «експериментальної площадки» професійної та соціально-психологічної адаптації здобувачів освіти зі спеціальності, інтегрованої в освітній процес університету. Вона має передбачати чітко визначені цілі, принципи, інструменти взаємодії з роботодавцями та критерії оцінювання ефективності адаптації здобувачів освіти до реальних умов професійної діяльності.

Етап 4. *Розробка комплексного плану удосконалення підходів до підготовки здобувачів освіти за обраним фахом.* Університету необхідно орієнтуватися на

актуальні й перспективні потреби ринку праці, системно залучаючи роботодавців та інших стейкхолдерів до формування й перегляду змісту освітніх програм. Важливо забезпечити баланс між фундаментальною підготовкою та практикоорієнтованим навчанням, зокрема через проєктну діяльність, стажування, дуальні елементи та використання сучасних технологій й інструментів професійної діяльності. Окрему увагу слід приділити розвитку універсальних і цифрових компетентностей, підвищенню кваліфікації науково-педагогічних працівників та впровадженню механізмів постійного моніторингу якості підготовки здобувачів освіти і результатів їх працевлаштування. *Результатом етапу* має стати цілісний комплексний план удосконалення підходів до підготовки здобувачів освіти за обраним фахом, що поєднує оновлення змісту освітніх програм, залучення сучасних методів навчання та впровадження ефективних форм практичної підготовки. Документ має містити чітко визначені етапи реалізації, відповідальних осіб, ресурси та показники оцінювання результативності запроваджених змін.

Етап 5. *Розробка інноваційної моделі фахової підготовки здобувачів освіти за спеціальністю*. Університету слід орієнтуватися на інтеграцію освітнього, наукового та практичного компонентів підготовки з урахуванням викликів цифровізації, інноваційного розвитку та потреб повоєнної економіки країни. Важливо враховувати кращі міжнародні практики, можливості запровадження міждисциплінарного підходу і досягнення гнучкості освітніх траєкторій, що дозволить адаптувати підготовку фахівців до швидких змін у професійному середовищі. Також необхідно забезпечити активну участь роботодавців і професійних спільнот у проєктуванні та реалізації інноваційної моделі фахової підготовки, роблячи акцент на розвитку творчого потенціалу, підприємницького мислення та соціальної відповідальності здобувачів освіти. *Результатом етапу* має стати розроблена та науково обґрунтована інноваційна модель фахової підготовки здобувачів освіти, що чітко визначає цілі, принципи, структуру, зміст і механізми реалізації освітнього процесу. Модель має забезпечувати формування у здобувачів освіти конкурентоспроможних професійних, цифрових та соціальних компетентностей, здатності до інноваційної діяльності й безперервного професійного розвитку.

Етап 6. *Ознайомлення науково-педагогічного персоналу університету з особливостями використання запропонованої інноваційної моделі*. Університету слід орієнтуватися на системне підвищення рівня кваліфікації викладачів, спрямоване на опанування нових педагогічних технологій, цифрових інструментів і практикоорієнтованих методів навчання. Важливим є формування у викладацького персоналу спільного розуміння цілей і логіки запропонованої моделі, а також готовності до міждисциплінарної взаємодії та конструктивної співпраці з роботодавцями. Доцільно також створити внутрішні майданчики для обміну досвідом між викладачами, обговорення результатів пілотного впровадження елементів моделі та постійного зворотного зв'язку щодо її ефективності. Водночас керівництво ЗВО має чітко розуміти, що досягти найкращих результатів можливо не на підґрунті директивного методу управління, а шляхом залучення різних інструментів мотивації науково-педагогічних працівників до реалізації моделі. *Результатом етапу* має стати підготовлений і мотивований педагогічний та науково-педагогічний персонал, здатний і готовий ефективно впроваджувати інноваційну модель фахової підготовки в освітній процес. Це передбачає сформовані професійні, методичні та цифрові компетентності викладачів, їх готовність до використання практикоорієнтованих і міждисциплінарних

підходів, а також до взаємодії з професійним середовищем.

Етап 7. *Ознайомлення з досвідом і результатами впровадження подібних інноваційних моделей ЗВО України.* Університету слід вивчати кращі практики інших ЗВО України, враховуючи ефективні методики впровадження інноваційних освітніх моделей та цифрових технологій в освітній процес. Важливо також аналізувати результати цих впроваджень, зокрема рівень успішності навчання здобувачів освіти, задоволеність викладачів і інтеграцію сучасних дослідницьких підходів в освітній процес. Необхідно також адаптувати отриманий досвід до власних ресурсів та специфіки діяльності університету, його місії, забезпечуючи гнучкість і стійкість запровадженої інноваційної моделі. *Результатом етапу* має стати систематизований банк кращих національних практик упровадження інноваційних моделей фахової підготовки, релевантних цілям і можливостям університету. На цій основі має бути скориговано або вдосконалено власну інноваційну модель з урахуванням перевірених управлінських, педагогічних і цифрових рішень.

Етап 8. *Визначення та підготовка матеріально-технічної бази для реалізації інноваційної моделі фахової підготовки здобувачів освіти в університеті.* Університету слід докладати зусиль для формування сучасної матеріально-технічної бази, що відповідає вимогам обраної інноваційної моделі та забезпечує високий рівень практичної підготовки здобувачів освіти за спеціальністю. Важливо враховувати інтеграцію цифрових технологій, лабораторного обладнання та спеціалізованих програмних засобів, які сприятимуть розвитку професійних компетентностей випускників. Необхідно планувати постійне оновлення та модернізацію ресурсів, щоб підтримувати відповідність стандартам галузі та потребам ринку праці. З метою реалізації даного етапу потрібно шукати грантові можливості та налагоджувати партнерство з бізнесом, органами місцевої влади й міжнародними організаціями для залучення додаткових фінансових і матеріальних ресурсів. Доцільним є також використання механізмів спільного користування обладнанням, створення навчально-наукових центрів і лабораторій на базі підприємств-партнерів. *Результатом етапу* має стати сформована й підготовлена до використання матеріально-технічна та цифрова інфраструктура університету, здатна забезпечити повноцінну реалізацію інноваційної моделі фахової підготовки здобувачів освіти за спеціальністю. Це створить умови для поєднання теоретичного навчання з практичними, лабораторними та проєктними формами роботи, максимально наближеними до реального професійного середовища.

Етап 9. *Розробка методичного забезпечення для розширення області застосування інноваційної моделі фахової підготовки здобувачів освіти за спеціальністю.* Університет має унормувати базу нормативно-методичних матеріалів за кожним освітнім компонентом, яка інтегрує сучасні освітні технології та практичні кейси, що відповідають освітнім і професійним стандартам обраного фаху. Важливо забезпечити гнучкість і адаптивність методичного забезпечення, щоб воно могло застосовуватися в різних умовах й формах навчання та всіма без винятку стейкхолдерами. Необхідно запровадити процедури постійного вдосконалення методичного забезпечення, у тому числі як реакція на зворотний зв'язок від здобувачів освіти, викладачів та роботодавців. *Результатом етапу* має стати комплексне методичне забезпечення освітнього процесу, що дозволить масштабувати інноваційну модель фахової підготовки на інші освітні програми, освітні компоненти та форми навчання в межах університету. Це забезпечить уніфікацію підходів до підготовки фахівців за обраним фахом при збереженні можливості адаптації освітнього контенту

до специфіки різних освітніх контекстів.

Етап 10. *Впровадження в ЗВО інноваційної моделі фахової підготовки здобувачів освіти за спеціальністю.* Університету слід орієнтуватися на інтеграцію сучасних освітніх технологій і практико орієнтованих підходів, що поступово формують професійні компетентності здобувачів освіти відповідно до вимог обраної спеціальності. Потрібно організувати системний моніторинг результатів навчання та адаптацію моделі на основі зворотного зв'язку від здобувачів освіти і партнерів із професійної сфери. *Результатом етапу* має стати повноцінне функціонування інноваційної моделі фахової підготовки здобувачів освіти за спеціальністю в освітньому процесі ЗВО, що забезпечує підвищення якості підготовки та практичної готовності випускників до професійної діяльності за фахом на підприємствах регіону. Запроваджена модель має продемонструвати позитивну динаміку сформованості професійних і універсальних компетентностей у здобувачів освіти, а також зростання рівня їх конкурентоспроможності на ринку праці.

Етап 11. *Створення регіональної громадської організації зі спеціальності з метою нагромадження, вивчення, аналізу та поширення позитивного досвіду закладів освіти, підприємств і організацій, що досягли успіху в важких воєнних умовах, змогли вистояти і далі розвиватися.* Університету доцільно встановлювати партнерські зв'язки з підприємствами та організаціями регіону, які демонструють успішні результати в сучасних умовах кризового стану, щоб аналізувати, систематизувати у вигляді методичних і наукових матеріалів та поширювати серед здобувачів освіти ефективні управлінські технології. Доцільно створити регіональну громадську організацію зі спеціальності з метою організації освітніх і просвітницьких заходів, конференцій і семінарів для поширення позитивного досвіду серед здобувачів освіти, професорсько-викладацького складу ЗВО і фахівців регіону. *Результатом етапу* має стати створення дієвої регіональної громадської організації, яка буде акумулювати та систематизувати кращий управлінський досвід, розробляти практичні рекомендації для університетів, громади, підприємств і організацій, а також ефективно поширювати знання серед стейкхолдерів.

Етап 12. *Апробація результатів впровадження інноваційної моделі навчання.* Університет має здійснювати моніторинг та систематичне тестування запровадженої інноваційної моделі навчання в різних навчальних групах, щоб оцінити її ефективність, практичну застосовність та доцільність масштабування набутого досвіду. Важливо збирати та аналізувати якісні й кількісні дані про успішність навчання здобувачів освіти, рівень засвоєння ними компетентностей і задоволеність викладачів освітнім процесом в межах запровадженої моделі. Отримані результати моніторингу мають бути використані для подальшого вдосконалення моделі та адаптації її до конкретних умов діяльності університету та потреб професійної сфери. *Результатом етапу* має стати обґрунтована оцінка ефективності інноваційної моделі навчання, підтверджена аналітичними даними, а також удосконалена та адаптована модель, готова до масштабного впровадження в освітній процес університету.

Інноваційний характер моделі фахової підготовки випускників українськими ЗВО має бути обумовленим її побудовою на принципі **всебічної професіоналізації**, який розглядається як тривалий, динамічний, багаторівневий та цілісний процес професійного становлення особистості й набуття нею соціальної зрілості та поступового перетворення на цьому підґрунті індивіда в професіонала. При цьому, залежно від спеціальності, зміст принципу буде змінюватися й варіюватися від

конкретних сформованих професійних і управлінських навичок й до чіткого розуміння, як на практиці застосувати набуті під час навчання теоретичні знання. Створення та реалізація означеної інноваційної моделі мають носити характер «експериментальної площадки» професійної та соціально-психологічної адаптації здобувачів освіти з метою забезпечення висококваліфікованими фахівцями всіх суб'єктів господарювання регіону. До того ж, створення означеної площадки та її впровадження в освітній процес українських ЗВО на постійній основі дозволить значно скоротити терміни професійної адаптації випускників та підвищити рівень їх компетентності з актуальних питань професійної сфери діяльності на базі конкретного підприємства.

Використання інноваційної моделі фахової підготовки здобувачів освіти має починатися з моменту їх вступу до університету і тривати весь період навчання до дипломування та подальшого працевлаштування випускників за фахом на підприємствах регіону. Змістовне наповнення такої моделі може бути різним і буде визначатися цілим комплексом чинників (спеціальність; попит на фахівців спеціальності на ринку праці; наявність налагоджених зв'язків із підприємницьким середовищем регіону; рівень мотивації науково-педагогічних працівників, що обслуговують спеціальність; рівень конкуренції між ЗВО в регіоні взагалі та за спеціальністю зокрема тощо). Запровадження принципів реалізації інноваційної моделі (або її окремих елементів) фахової підготовки випускників, готових до викликів професійної діяльності, не є абсолютно новою процедурою, так як більшість провідних університетів України їх дотримувалося, причому задовго до введення нових акредитаційних вимог до змісту освітніх програм та якості освітнього процесу.



Наприклад, в Донецькому національному технічному університеті в 2003 р. було відкрито випускову кафедру «Управління персоналом та економіка праці». Молода команда кафедри (спочатку це було всього сім осіб) обрала студентоцентризований (хоча тоді такого терміну ще не використовувалося) новаторський підхід до організації навчання.

Починаючи з третього курсу студенти за власним бажанням прикріплялися до конкретних викладачів і починали вчитися займатися науковою діяльністю – писати тези, виступати на конференціях на теми, актуальні для підприємств регіону (студент протягом практики на підприємстві мав з'ясувати його «больову точку» в сфері управління персоналом). В університеті історично з четвертого курсу було запроваджено НДРС (науково-дослідна робота студентів) – окремий освітній компонент на всіх спеціальностях як підготовка до якісного дипломування. Кафедра в межах НДРС продовжувала роботу зі студентами над обраною тематикою з метою запропонувати конкретні шляхи подолання проблеми і отримані результати у вигляді науково-дослідних робіт, які посилалися на відповідні всеукраїнські конкурси та лягали в основу написання дипломної роботи.

До викладання професійних дисциплін на четвертому курсі бакалаврату та першому курсі магістратури запрошувалися менеджери з управління персоналом потужних підприємств міста, що дозволяло студентам ознайомитися з реальними кейсами, методами.

Для магістрів в університеті було введено вимогу до написання та опублікування фахової статті як допуск до дипломування. Навички наукової роботи, які було розвинуто на бакалавраті, дозволяли

	магістрам писати якісні статті з елементами наукової новизни, посилання на які і сьогодні надходять в Google Scholar. Протягом 2006-2012 рр. 28 студентів кафедри отримали перемогу на всеукраїнських олімпіадах та конкурсах наукових робіт, з них: 6 дипломів I ступеня, 13 дипломів II ступеня та 9 дипломів III ступеня. 85-90% випускників кафедри працевлаштовувалися за фахом на підприємствах міста та області (інші 10-15% – знаходили роботу в суміжних економічних професіях) і 30-35% з них посідали керівні посади в сфері управління персоналом.
---	---

Сфокусуємо увагу на найбільш важливих аспектах апробованої в наведеному прикладі інноваційної моделі фахової підготовки фахівців, що можуть бути використані з метою підвищення якості освітніх послуг в умовах будь-якої освітньої програми університетами України (рис. 3.2).

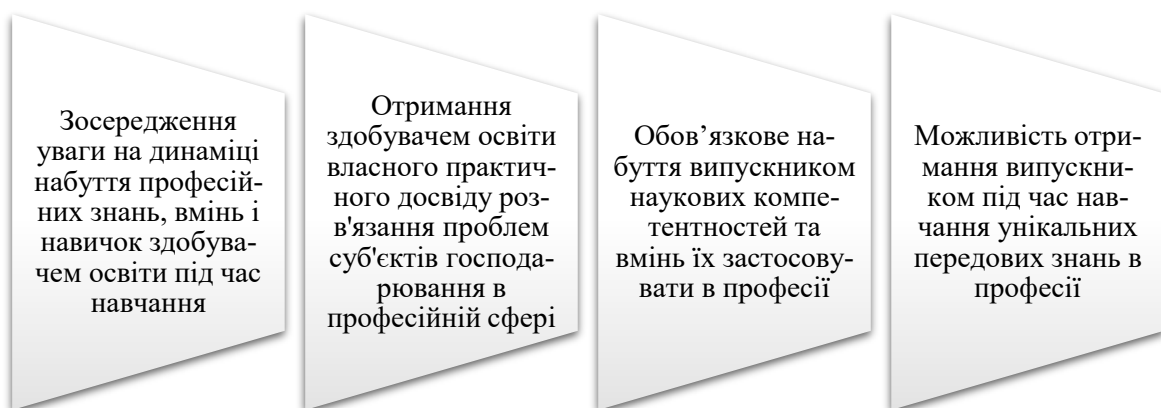


Рис. 3.2. Ключові аспекти успішності впровадження інноваційної моделі фахової підготовки фахівців університетами України

Першим аспектом моделі має стати *зосередження уваги на динаміці набуття професійних компетентностей здобувачем освіти під час навчання*. Важливого значення для досягнення професійного та особистісного успіху здобувачем освіти в майбутньому та мотивування його на перманентне фахове зростання набуває процедура ідентифікації та систематизації його власних результатів під час навчального процесу, що можливо реалізувати шляхом такого інструменту, як **портфоліо здобувача освіти** [144, с. 224-229]. Починаючи з першого курсу кожен здобувач освіти за бажанням може здійснювати формування власного **професійного портфоліо** – постійно поповнюваного архіву опису навчальних, наукових, творчих та суспільних досягнень і обов'язків, талантів, які виконувалися або проявлялися протягом всього періоду навчання з обов'язковою об'єктивною самооцінкою досягнутого рівня майстерності та результативності. Особливістю складання портфоліо є конструктивне та постійне співробітництво викладача і здобувача освіти з метою надання об'єктивної оцінки його індивідуальним досягненням. Портфоліо дозволяє здобувачу освіти професійно підійти до оцінки власних досягнень, побудувати особистісно-творчу траєкторію успішності, що має стати важливою складовою рейтингу майбутнього молодого фахівця як професіонала на ринку праці. Повністю або частково сформоване портфоліо є одним із інструментів переконання роботодавця у доцільності вибору даної особи або для проходження практики на

підприємстві, або при працевлаштуванні вже дипломованого фахівця. Портфоліо для майбутнього фахівця виконує не лише інформативну функцію, але й виступає інструментом стимулювання до розвитку власного професійного потенціалу, досягнення високих результатів навчання, активності в науково-дослідній роботі, що у комплексі буде сприяти формуванню інноваційно спрямованого та здатного до запровадження новітніх методів праці в своїй професійній діяльності фахівця.

Другим аспектом моделі має стати *отримання здобувачами освіти власного практичного досвіду розв'язання проблем суб'єктів господарювання в межах обраного фаху*, що можливо реалізувати шляхом впровадження в освітній процес різних за змістовним наповненням видів практичної підготовки. Відповідно до графіка освітнього процесу в університеті та навчального плану спеціальності на різних курсах (на кожному або останніх) регламентується проходження здобувачами відповідної практики на підприємствах регіону. За результатами практики кожен здобувач має підготувати звіт з практики та презентувати його перед комісією, до складу якої входять викладачі кафедри. На захист звітів з практики доцільно запрошувати всіх членів студентської групи, які мають ставити питання до доповідача, що дозволить більш повно висвітлити його знання, а здобувачу – додатково відчувати себе у ролі відповідального за розв'язання певного виробничого завдання. Впровадження даної форми захисту створює умови для розвитку у здобувачів освіти навичок самостійної підготовки доповіді та її ілюстративного супроводження, набуття досвіду прилюдного виступу із доповіддю та розвитку умінь швидкої реакції при відповідях на питання. Здобуті таким чином вміння та навички в подальшому дозволять здобувачам освіти результативно представляти ЗВО на конференціях, олімпіадах та конкурсах наукових робіт різних рівнів, успішно здійснювати захист кваліфікаційних робіт. На четвертому курсі бакалаврату та другому курсі магістратури за результатами переддипломної практики здобувач має захистити звіт з практики перед комісією у складі фахівців кафедри та представників підприємств, з презентацією пропонованих рекомендацій.



В продовження описаного прикладу. Студенти кафедри писали дипломні роботи на теми, пов'язані із вирішенням конкретних проблем підприємств регіону в сфері управління персоналом. Це дозволяло вирішувати одразу дві задачі – випускники отримували практичний досвід у розв'язанні актуальних для підприємства проблем, пов'язаних із управлінням персоналом та демонстрували досягнутий рівень власної професійної компетентності, а підприємства, наряду із отриманням шляхів вирішення поточних проблем, мали можливість відбору найбільш перспективних молодих фахівців для їх подальшого працевлаштування. Випускники, які найкращим чином показали себе під час проходження переддипломної практики на підприємстві, отримували шанс бути зарахованими до його кадрового резерву.

Захист дипломних робіт здійснювався перед державною екзаменаційною комісією, керував якою керівник служби управління персоналом певного підприємства, що дозволяло уникати суб'єктивізму при оцінюванні знань випускників та відразу отримати фахову оцінку можливості практичної реалізації запропонованих рекомендацій.

Троє випускників кафедри поступили в аспірантуру університету, успішно захистилися та поповнили її кадровий потенціал.

Третім аспектом моделі є *обов'язкове набуття випускником наукових компетентностей*, для чого під час проходження практики на другому-третьому курсах кожен здобувач має самостійно спробувати написати тези з проблем професійної тематики в рамках бази практики, що дозволить поступово розвинути його аналітичні та дослідні здібності. Для своєчасної та більш результативної науково-дослідної роботи, починаючи з третього курсу, кожного здобувача освіти доцільно закріпити за конкретним викладачем кафедри (науковим куратором) для предметного адресного консультування та ефективної спільної наукової роботи. Такий підхід дозволить здобувачу освіти поступово нагромадити вміння та досвід власних наукових досліджень та отримати навички щодо презентації результатів дослідження на конференціях та конкурсах різного рівня, що є запорукою успішної роботи над фаховою статтею за професійною тематикою на випускних курсах.

У цьому ж з аспекті, починаючи з четвертого курсу, коли здобувачі освіти вже набули певний теоретичний багаж знань з обраної спеціальності та оволоділи практичними навичками дослідної роботи, з метою відпрацьовування вмінь та професійної адаптації їх доцільно залучати до виконання госпдоговірних науково-дослідних робіт кафедри, що виконуються професорсько-викладацьким складом на замовлення суб'єктів господарювання регіону. Така практика дозволить здобувачам, за умови наявності мотивації, проявити свої найкращі якості як майбутніх фахівців та з'ясувати для себе – чи є внутрішнє покликання до наукової праці. Отриманий досвід наукової роботи стане в нагоді здобувачу освіти під час роботи над власною кваліфікаційною роботою. Разом із цим, для виконання науково-дослідних робіт залучення здобувачів освіти дозволить отримати інший погляд на досліджувану проблематику, що буде сприяти більш швидкому та результативному розв'язанню поставлених наукових завдань перед науковим колективом.

	<i>В продовження описаного прикладу. Викладачі кафедри «Управління персоналом та економіки праці» на постійній основі отримували запити від підприємств міста на проведення певного роду освітніх або дослідних робіт, до виконання яких активно залучалися студенти. Протягом 2006-2010 рр. було виконано такі госпдоговірні роботи:</i> <i>нормування праці та організація оплати праці вугільного підприємства, Компанія ДТЕК, м. Донецьк;</i> <i>техніко-економічне обґрунтування штатного розкладу Навчально-тренувальної бази Футбольного клубу «Металург», м. Донецьк;</i> <i>оцінка стилю управління та рівня делегування повноважень керівника, агентство нерухомості, м. Донецьк;</i> <i>розрахунок нормативної чисельності працівників, магазини Брусниця ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ РІТЕЙЛ», м. Донецьк;</i> <i>проведення оцінки рівня використання робочого часу персоналом відділу обліку руху товарів, ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ РІТЕЙЛ», м. Донецьк.</i> <i>Практичний досвід, який набули студенти під час виконання даних робіт, став міцним фундаментом для їх успішної професійної кар'єри.</i>
---	---

Четвертим аспектом інноваційної моделі слід вважати *можливість отримання випускниками під час навчання унікальних передових професійних знань*, чого можливо досягти виключно шляхом їх прямої передачі від носія таких знань. З цією метою на завершальному етапі навчання для отримання об'єктивного уявлення про специфіку професійної діяльності та набуття унікального передового досвіду для викладання

профільних дисциплін або окремих, найбільш важливих тем, доцільно запрошувати практиків у конкретній сфері з провідних підприємств регіону. Реалізація даного аспекту може бути здійсненою як із документальним оформленням запрошеного практика, так і на альтруїстичних началах. Під час занять практик має можливість відібрати найбільш талановитих здобувачів освіти для подальшого працевлаштування.

Останній аспект може бути суттєво посиленим, якщо університет буде орієнтуватися не лише на український провідний досвід в обраній сфері, а й ставити більш високі цілі та поступово досягати їх.



Наприклад, в 2013 р. в Донецькому національному технічному університеті на кафедрі «Менеджмент та господарське право» в межах спеціальності «Менеджмент», як напрям перспективного розвитку, було відкрито спеціалізацію «Агроменеджмент», що було обґрунтовано відсутністю підготовки в області фахівців з аграрного менеджменту при високому попиті на них серед сільгоспвиробників.

Для того, щоб підготувати високопрофесійних фахівців, здатних підняти на новий рівень сільське господарство регіону, в фундамент підготовки було закладено детальне ознайомлення студентів з передовим європейським досвідом. Було обрано країну, яка мала такий досвід (Франція), та почався досить тривалий і складний процес пошуку партнерів, які були б готовими поділитися своїми знаннями. Всі зусилля не були марними – відбулося знайомство з французькою асоціацією «Amitié Sans Frontières», яка вже мала багаторічний досвід співпраці з кількома університетами України і організовувала стажування українських студентів у Франції в сфері сільського господарства. В межах програми студент раз на рік міг пройти майже безкоштовне стажування послідовно на трьох рівнях по 45 днів: 1-й рівень – сімейна ферма; 2-й рівень – агропромислове підприємство; 3-й рівень – агропромислова палата. Відбір студентів в Україні щорічно проводили члени асоціації, і висувалися два критерії – мінімальний рівень знань французької мови та висока мотивація студента до стажування.

В межах спеціалізації «Агроменеджмент» було створено унікальний навчальний план, який ґрунтувався на інтенсивному вивченні французької мови протягом першого-четвертого курсів бакалаврату та агропромисловій спрямованості всіх дисциплін професійного блоку. Французьку мову викладав найкращий фахівець університету, а до викладання фахових дисциплін були запрошеними професіонали-практики з українських сільхозпідприємств, начальник управління профільного міністерства та досвідчені викладачі університету.

Перший набір студентів становив 17 осіб, п'ять з яких у лютому 2014 р. пройшли відбір на перший рівень стажування і пройшли його. Через рік існування спеціалізації її, на жаль, довелося закрити через переміщення не всіх студентів групи до м. Красноармійськ (сьогодні – м. Покровськ) Донецької області, куди було евакуйовано університет. Проте протягом 2013-2016 рр. троє з перших відібраних студентів пройшли другий рівень, а один студент – третій рівень стажування. Базами стажування виступали сімейні «зелені» готелі, ферми різної агропромислової спрямованості та агропромислові підприємства.

Реалізація інноваційної моделі підготовки конкурентоспроможних фахівців українськими університетами є можливою виключно за умови *ентузіазму гаранта освітньої програми, завідувача кафедри, в межах якої здійснюється її реалізація та системної й тісної співпраці з роботодавцями*. Саме бізнес і реальний сектор економіки формують актуальний запит на компетентності, навички та професійні профілі випускників, які мають бути враховані під час проектування та оновлення освітніх програм. Залучення роботодавців дозволяє забезпечити практичну спрямованість навчання, наповнити освітній процес реальними кейсами, сучасними технологіями та прикладними завданнями. Партнерство з підприємствами створює умови для організації стажувань, дуальної освіти, спільних проєктів і науково-прикладних досліджень, що підвищує рівень готовності випускників до професійної діяльності. Крім того, співпраця з роботодавцями сприяє оновленню матеріально-технічної бази університетів та впровадженню інноваційної інфраструктури. Постійний зворотний зв'язок від бізнесу дає змогу оперативно коригувати зміст і методи підготовки фахівців відповідно до змін кон'юнктури ринку праці. Таким чином, *взаємодія університетів і роботодавців* стає ключовою умовою формування людського капіталу, здатного забезпечити сталий розвиток та конкурентоспроможність економіки України в повоєнний період.

Важливе, якщо не визначальне, значення для успішної реалізації інноваційної моделі на практиці має наявність тісної співпраці ЗВО з провідними підприємствами регіону, країни і світу. У основу цієї співпраці має бути покладено взаємовигідні угоди щодо передачі компаніями обладнання та технологій для набуття випускниками конкурентних знань. Особливо це є актуальним для *інженерних та комп'ютерних спеціальностей*, якісна підготовка яких є неможливою без опанування знаннями щодо сучасних інструментів та методів праці. Аналіз сучасного українського ринку освітніх послуг дозволив виявити досить численні приклади професійно-освітньої співпраці ЗВО з виробничим сектором економіки країни, найбільш прогресивні з яких наведено у табл. 3.1. Результати означеної у таблиці співпраці ЗВО з провідними компаніями дозволяють стверджувати про реальні можливості суттєвим чином підвищити якість освітнього процесу через надання здобувачам освіти конкурентних знань про функціонування найсучасніших засобів техніки та технологій, що підвищить рівень їх конкурентоспроможності на ринку праці України та світу.

У таблиці наведено приклади тісної співпраці провідних ЗВО України з підприємствами регіонального, національного та міжнародного рівнів у форматі створення спільних лабораторій і центрів. Представлені кейси демонструють практичні механізми реалізації партнерства між університетами та бізнесом, спрямовані на підвищення якості фахової підготовки здобувачів освіти. Особливу увагу приділено лабораторіям технічного спрямування, які забезпечують інтеграцію сучасних технологій та інноваційних рішень в освітній процес. Такі лабораторії створюють умови для поєднання навчання, наукових досліджень і практичної діяльності, наближеної до реальних потреб виробництва. Вони також сприяють формуванню у здобувачів освіти затребуваних на ринку праці професійних компетентностей і практичних навичок. Співпраця з провідними компаніями дозволяє університетам оперативно оновлювати матеріально-технічну базу та адаптувати освітні програми до вимог галузей. Узагальнення такого досвіду є важливим підґрунтям для поширення ефективних моделей взаємодії ЗВО з підприємствами в контексті реалізації третьої місії університету та повоєнного відновлення економіки України.

Таблиця 3.1. Приклади тісної співпраці між ЗВО та підприємствами регіону, країни та світу

ЗВО	Компанія-партнер	Підрозділ	Можливості співпраці
1	2	3	4
<i>Радіoeлектроніка та промислова автоматизація</i>			
Харківський національний університет радіoeлектроніки	Компанія «Phoenix Contact Ukraine» (українське дочірнє підприємство німецької компанії Phoenix Contact)	Відкриття в 2010 р. лабораторії EduNet, обладнаної шістьма стендами ILC 130 Starterkit; проведення сумісних наукових досліджень	Знання з програмування промислових контролерів, отримання подвійного диплому
Національний технічний університет України «КПІ ім. І. Сікорського»	Компанія «Phoenix Contact Ukraine» (українське дочірнє підприємство німецької компанії Phoenix Contact)	Відкриття в 2013 р. міжнародної навчально-технологічної лабораторії EduNet; проведення сумісних наукових досліджень	Навички взаємодії із засобами автоматизації; стандарти промислового програмування; навички праці з промисловими мережами
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», м. Дрогобич	Компанія «Phoenix Contact Ukraine» (українське дочірнє підприємство німецької компанії Phoenix Contact)	Відкриття в 2016 р. лабораторії по проєкту ТАТУ (тренінги з автоматизованих технологій для України). Приєднання до проєкту міжнародної освітньої мережі EduNet	Навички програмування на контролерах Phoenix Contact; підвищення кваліфікації випускників і спеціалістів, що працюють у сфері промислової автоматизації
Національний технічний університет «ХПІ»	Компанія «СЕА» (український дистриб'ютор швейцарської фірми STMicroelectronics)	Надання кафедрі «Прилади і методи неруйнівного контролю» трьох налагоджувальних плат STM discovery	Налагоджувальні модулі використовуються в навчанні та науково-дослідній роботі в області неруйнівного контролю
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу	Компанія «Phoenix Contact Ukraine» (українське дочірнє підприємство німецької компанії Phoenix Contact)	Відкриття в 2015 р. лабораторії по проєкту ТАТУ (тренінги з автоматизованих технологій для України)	Використання сучасних технологій автоматизації. Підвищення затребуваність випускників через впровадження європейських стандартів освіти на практичних прикладах
Вінницький національний технічний університет	Компанія «FESTO» (українська філія німецької компанії «FESTO»)	Створення в 2001 р. навчально-наукового центру «ВНТУ-ФЕСТО», який обладнано сучасним німецьким та австрійським обладнанням	Навчання студентів та перепідготовка працівників промислових підприємств регіону в галузі автоматизації виробничих процесів
	Компанія «Schneider Electric» (Франція)	Лабораторія автоматизації технологічних процесів	Лабораторні заняття з автоматизації технологічних процесів
<i>Електромеханіка та електроенергетика</i>			
Національний університет «Львівська політехніка»	«Siemens» та «Eaton-Moeller» (Німеччина), «ABB» (Швеція), «Schneider Electric» (Франція), «ETI» (Словенія), «Chint» та «IEK» (Китай), «Новатек»	Відкриття в 2016 р. лабораторії низьковольтних апаратів систем розподілу та керування	Формування інженерного світогляду в сфері проектування реальних систем, вибору та придбання відповідних електричних апаратів, які нині широко пропонує ринок
	Корпорація «EATON» (українська філія американської корпорації «EATON»)	Лабораторія електромеханотроніки	Вивчення технічних характеристик програмованих реле Easy, дисплея MFD-Titan, програмування EasySoft
Національний технічний університет України «КПІ ім. І. Сікорського»	Корпорація «EATON» (українська філія американської корпорації «EATON»)	Навчальний центр «Сучасні технології в автоматизації»	Набуття знань з основ розробки, програмування та тестування цифрових систем промислової автоматизації, практичних знань з основ роботи з EasySoft. Вивчення основ розробки людино-машинних інтерфейсів на основі MFD-Titan. Робота в пакеті XSoft-CodeSys

1	2	3	4
Національний університет «Одеська морська академія»	Компанія «Mitsubishi Electric» та «КСК-Автоматизація» (Україна)	Відкриття в 2014 р. лабораторії електромеханічних систем, обладнаної новими лабораторними стендами	Підготовка та перевірка компетентності судових електромеханіків і механіків в області програмованих логічних контролерів і частотно-керованих електроприладів
Одеська національна академія харчових технологій	Корпорація «EATON» (українська філія американської корпорації «EATON»)	Лабораторія автоматизації	Вивчення характеристик реле Easy, багатофункціонального дисплея MFD-Titan, їх програмування в середовищі EasySoft
Національний технічний університет «ХПІ»	Компанія «Шнейдер Електрик Україна» (український філіал французької компанії Schneider Electric)	Лабораторія високовольтних вимикачів	Набуття знань та проведення науково-дослідних робіт на базі стенду, обладнаного легазовим та вакуумним вимикачами
	ТОВ «Буренерго» (Україна)	Дослідна фотоелектрична система потужністю 200 Вт	Науково-дослідна робота, проведення лабораторних робіт
Вінницький національний технічний університет	Компанія «Siemens» (Німеччина)	Лабораторія мікропроцесорних систем керування електроприводами	Проведення лабораторних занять з дисциплін, пов'язаних з мікропроцесорним керуванням електродвигунами
Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя	Компанія «Шнейдер Електрик Україна» (український філіал французької компанії Schneider Electric)	Відділ комп'ютерно-інтегрованих систем управління та автоматизованого проектування	Підготовка фахівців в області промислових систем управління з використанням власних навчальних продуктів
Запорізький національний технічний університет	Компанія «Siemens» (Німеччина)	Комп'ютерна лабораторія автоматизації та електроприводів ЗНТУ-SIEMENS обладнана 5 спеціалізованими комплексними стендами Industrial Automation фірми Siemens, 8 сучасними стендами на базі мікроконтролера LOGO, та 8 комплектами для моделювання LEGO MINDSTORMS	Проведення лабораторних занять з дисциплін, пов'язаних з автоматизацією та функціонування електроприводів
<i>Телекомунікаційні системи і мережі, інформаційні технології</i>			
Національний технічний університет України «КПІ ім. І. Сікорського»	Міжнародна компанія «PortaOne» (українська філія)	Лабораторія оптимізації та адміністрування конвергентних мереж, навчально-науковий центр	Дослідження конвергентних мереж, протоколів та програмних продуктів, управління медіа-потокami та IP-телефонії. Опанування сертифікаційними програмами PortaOne з телефонії, Linux та протоколу SIP
Державний університет телекомунікацій	Фірми «Alcatel-Lucent» (Франція), «Ericsson» (Швеція), «Cisco Systems» (США), «Iskratel» (Словенія), «Zyxel» (Китай)	Лабораторія інфокомунікаційних мереж, метою діяльності якої є вивчення технологій транспортних мереж SDH, IP/MPLS, а також широко-смугового GPON та ADSL доступу	Здобуття практичних навичок з конфігурування обладнання сучасних інфокомунікаційних мереж, вивчення механізмів роботи мережі
Вінницький національний технічний університет	Корпорація «Cisco Systems» (США)	Лабораторія комп'ютерних систем і мереж, яку створено на базі академії Cisco	Заняття за програмами мережевої академії Cisco: Cisco Certified Network Associate (CCNA) – сертифікований фахівець з комп'ютерних мереж та CCNA Security – сертифікований фахівець з питань захисту комп'ютерних мереж

1	2	3	4
Національний технічний університет «ХПІ»	Компанія «Telesens International» (Україна)	Відкриття в 2006 р. учбово-науково-виробничого комплексу «Силіконова Долина»	Реалізація реальних розробок і бізнес-проектів студентів і викладачів
Київський національний університет ім. Т. Шевченка	Корпорація «Cisco Systems» (США)	Відкриття в 2000 р. Мережевої Академії Cisco	Вивчення технологій, устаткування, програмного забезпечення і проектних рішень корпорації Cisco Systems, Inc. Підвищення кваліфікації або перекваліфікування фахівців
Національний авіаційний університет	Корпорація «Cisco Systems» (США)	Лабораторія мережевих технологій Cisco	Вивчення технологій, устаткування, програмного забезпечення і проектних рішень корпорації Cisco Systems, Inc.
Черкаський державний технологічний університет	Корпорація «Cisco Systems» (США)	Відкриття в 2015 р. Мережевої Академії Cisco	Вивчення технологій, устаткування, програмного забезпечення і проектних рішень корпорації Cisco Systems, Inc.
Національний технічний університет України «КПІ ім. І. Сікорського»	Компанія «National Instruments» (США)	Відкриття першої української навчально-дослідницької лабораторії при кафедрі автоматизації експериментальних досліджень	Набуття знань у сфері комп'ютерних систем збору та обробки даних, електроніки та інформаційно-вимірювальних систем
	Агентство міжнародного співробітництва «КОІСА» (Корея)	Відкриття в 2009 р. українсько-корейського центру інформаційних технологій	Освіта за програмами Grid-Computing та System on Chip. Науково-інформаційна робота
Сумський державний університет	ТОВ «МАЙНДКЕЙ» (Україна)	Відкриття в 2016 р. навчального центру «Лабораторія сучасної веб та мобільної розробки MindK»	Студенти мають можливість проходити безкоштовні курси з сучасного веб-програмування
Державний університет телекомунікацій	Компанія Hewlett-Packard (представництво в Україні американської компанії «Hewlett-Packard Company»)	Відкриття в 2014 р. Навчально-наукового центру технологій Hewlett-Packard	Навчання на базі технологій за програмою Hewlett-Packard Accredited Technical Associate.
Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя	Компанія «Open Group» (Франція)	Лабораторія менеджменту програмних проєктів	Набуття навичок у сфері програмної інженерії
	Корпорація «Cisco Systems» (США)	Мережева Академія Cisco	Вивчення технологій, устаткування, програмного забезпечення і проектних рішень Cisco Systems, Inc.
Запорізька державна інженерна академія	Корпорація «Cisco Systems» (США)	Тренінговий центр підготовки інструкторів Академії Cisco	Вивчення технологій, устаткування, програмного забезпечення і проектних рішень корпорації Cisco Systems, Inc.
Запорізький національний технічний університет	Компанії «Siemens PLM Software» (США)	Лабораторія кафедри інформаційних технологій електронних засобів, обладнана 25 ліцензованими робочими місцями з комплексами програм для автоматизації конструкторського та технологічного проектування компанії «Siemens PLM Software»	Набуття практичних навичок в опануванні інформаційних технологій та автоматизації конструкторського й технологічного проектування
<i>Енергозбереження та енергоменеджмент</i>			
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу	Компанія «Шнейдер Електрик Україна» (український філіал французької компанії Schneider Electric)	Навчальна лабораторія фірми Scheider-Elctric	Дослідження моделі високовольтної електричної розподільчої підстанції при різних режимах роботи підстанції. Вивчення будови і принципу роботи електричних апаратів,

1	2	3	4
			що входять до складу низьковольтної шафи Prisma Plus
Національний технічний університет України «КПІ ім. І. Сікорського»	Компанія «Vaillant Group» (Німеччина)	Лабораторія енергоефективних технологій, оснащена тепловими насосами типу «грунт-вода» та «повітря-вода», сонячними колекторами та стендами їх інсталяційних систем, газовими конденсаційними котлами, системами підготовки гарячої води та накопичення тепла, системами управління обладнанням та насосними групами	Вдосконалення підготовки фахівців з організації впровадження та експлуатації автономних систем енергозабезпечення та взаємодії в сфері інновацій, організації технічного та інформаційного забезпечення щодо інсталяції та сервісного обслуговування теплотехнічного обладнання
	«Lenze» (Німеччина) та «СВ Альтера» (Україна)	Модернізація лабораторії основ електротриладу шляхом заміни тиристорного перетворювача з системою управління на базі електромагнітного підсилювача на сучасний неререверсивний транзисторний перетворювач з широтно-імпульсною модуляцією	Набуття практичних навичок по роботі з системами сучасного електроприводу
<i>Обробка металів</i>			
Національний університет «Львівська політехніка»	ВАТ «Сімферопольський моторний завод» та ВАТ «Каховський завод електрозварювального устаткування»	Регіональні навчально-наукові центри виробників сучасного зварювального обладнання	Навчання щодо зварювального виробництва, наплавлення та оцінки якості зварних з'єднань. Дослідження зварювальних процесів та обладнання для їх забезпечення
Національний технічний університет «ХПІ»	ДП «Завод ім. В.А. Малишева»	Філіал кафедри обробки металів тиском, оснащений двома кувальними комплексами на базі кувального гідравлічного преса 15 мН і кувального пароповітряного молота з масою падаючих частин 6,0 т	Дозволяє здобувачам освіти на практиці познайомитися з сучасними видами обладнання, технологічними процесами, засобами механізації і автоматизації, використання САПР
<i>Засоби навігації та судоводіння</i>			
Національний університет «Одеська морська академія»	Kongsberg Maritime (Норвегія)	Відкриття в 2015 р. повномасштабного тренажера машинного відділення	Навчання, відпрацювання навичок та оцінка компетентності членів команди машинного відділення, тих, що несуть вахту та старших механіків
	ДУ «Держгідрографія» (Україна)	Створення в 2015 р. акредитованих курсів по підготовці персоналу з обслуговування навігаційного обладнання	Підготовка та підвищення кваліфікації компетентного персоналу з обслуговування засобів навігаційного обладнання
<i>Машинобудування</i>			
Національний технічний університет України «КПІ ім. І. Сікорського»	ЗАТ «Гідросила ГРУП» (Україна)	Відкриття в 2015 р. лабораторії з вивчення і проектування об'ємних гідромашин і гідроапаратури	Підготовка фахівців у галузі проектування та виробництва об'ємних гідромашин і гідроапаратури. Поліпшення якості підготовки в галузі машинобудування
	Концерн «NICMAS» (Україна)	Відкриття лабораторії компресорних машин	Набуття знань з передових технологій виробництва та експлуатації компресорних машин
<i>Нафтове та газове постачання</i>			
Вінницький національний технічний університет	ВАТ «Вінницягаз» (Україна)	Лабораторія газопостачання, обладнана сучасними стендами та обладнанням	Набуття знань щодо газового обладнання (станція катодного захисту металевих труб газопроводів, лічильники обліку газу, відкрита

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
			установка ГРП, компресор)
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу	Компанії «ДТЕК» і ТОВ «УкрСКС»	Навчально-дослідницька лабораторія тампонажних розчинів	Підготовка фахівців для робіт під час цементування свердловин. Наукові дослідження за профілем діяльності, надання послуг з підвищення кваліфікації персоналу та проведення занять понад обсяги, встановлені навчальними планами, з видачею документів
<i>Комп'ютерна діагностика транспортних засобів</i>			
Національний університет «Львівська політехніка»	ТОВ «Роберт Бош ЛТД» (Україна)	Навчальний центр комп'ютерної діагностики транспортних засобів «Львівська політехніка – Академія Бош»	Підготовка та підвищення кваліфікації спеціалістів з діагностики транспортних засобів
<i>Управління хіміко-технологічними процесами</i>			
Національний технічний університет України «КПІ ім. І. Сікорського»	Компанія «Honeywell» (українська філія американської корпорації «Honeywell»)	Відкриття в 2013 р. Сучасного навчально-прикладного Центру розробки стратегії управління хіміко-технологічними процесами	Імітація реальних виробничих умов в області автоматизації хіміко-технологічних процесів та комп'ютерно-інтегрованих технологій
<i>Промислова теплотехніка</i>			
Національний технічний університет України «КПІ ім. І. Сікорського»	Компанія «SAMSUNG» (українська філія південнокорейської групи компаній SAMSUNG)	Комп'ютерна лабораторія, обладнана комп'ютерами марки Celeron із забезпеченням всіма необхідними спеціалізованими програмними продуктами	Моделювання енергетичних процесів з дисциплін: «Теплотехнологічні процеси та установки», «Оптимізація теплоенергетичних процесів»
<i>Рентгеноструктурний аналіз</i>			
Національний технічний університет України «КПІ ім. І. Сікорського»	Корпорація «Rigaku» (Японія)	Відкриття в 2012 р. навчально-наукового центру рентгеноструктурного аналізу, оснащеного сучасним рентгеновським дифрактометром Ultima-IV	Розробка нових матеріалів та матеріалів з наперед заданими властивостями; прецизійне визначення параметрів кристалічної решітки та дефектів кристалічної будови; аналіз напруженого стану та текстури; дослідження атомної структури
<i>Мехатроніка і робототехніка</i>			
Одеська національна академія харчових технологій	Компанія «Camozzi» (українська філія італійської компанії Camozzi Group)	Відкриття в 2013 р. науково-дослідної лабораторії мехатроніки і робототехніки	Курси підвищення кваліфікації з пневматичних приводів та засобів автоматизації. Проведення семінарів/тренінгів із сучасної промислової гідравліки, використання пневмо-островів, датчиків та вакуумної техніки, програмування контролерів

Джерело: складено автором за інформацією, розміщеною на офіційних сайтах ЗВО

Досвід показав, що *основними результатами* впровадження в освітній процес інноваційної моделі фахової підготовки здобувачів освіти можна очікувати: перемогу та призові місця на Всеукраїнських конкурсах студентських наукових робіт за професійним напрямом; призові місця на Всеукраїнських олімпіадах за фахом та конкретними дисциплінами; високий рейтинг кафедри та викладачів у загальнофакультетських та університетських результатах щорічного оцінювання; високий рівень працевлаштування випускників освітньої програми за фахом; зростання попиту серед випускників загальноосвітніх шкіл регіону на отримання конкретної

спеціальності в університеті.

Пропонована інноваційна модель фахової підготовки є універсальною та може бути в будь-якій змістовній комплектації впровадженою в діяльність ЗВО України для вдосконалення та професіоналізації процесу підготовки фахівців різних спеціальностей. Складові розробленої моделі також можуть бути покладені в основу розробки та організації курсів, семінарів і тренінгів з підвищення кваліфікації працівників суб'єктів господарювання всіх видів економічної діяльності та форм власності. Означена тісна співпраця освітнього, наукового та ділового середовища регіонів України дозволить оздоровити та підвищити якість кожного з них, що має стати підґрунтям для інноваційного розвитку й поступового відновлення економіки, стабілізації соціально-економічного стану функціонування регіонів України та створення на цьому підґрунті умов для повернення висококваліфікованих українських заробітчанин та воєнних мігрантів на Батьківщину.

Практичне значення розробленої інноваційної моделі фахової підготовки полягає в активізації та мотивації здобувачів освіти до навчальної та науково-дослідної діяльності, формуванні сучасних знань, вмінь та навичок на базі створення тісного взаємозв'язку між університетом і підприємством, що дозволить максимально наблизити компетентнісний рівень випускників до сучасних вимог ринку праці. Модель дозволяє значно збільшити рівень працевлаштування випускників за фахом на підприємствах регіону та підвищити ефективність їх функціонування.

3.2 Спроможність системи вищої освіти України забезпечити кадрові потреби національної відновлювальної енергетики

Сучасний світ, який переважно базується на прогресивних інформаційних технологіях, інноваціях та інвестиціях, повністю обійтися або навіть відмовитися від природних ресурсів не може і потребує в своїй діяльності дуже великих обсягів *енергетичних ресурсів*, які мають забезпечити безперебійну діяльність як критичної інфраструктури, так і суб'єктів ділового середовища країни. Обмеження доступу країни до необхідної кількості енергетичних ресурсів створює *високі ризики* та суттєвий дисбаланс у розвитку економіки країни, що в комплексі значним чином погіршує рівень і якість життя її населення. Тому, в основі національної політики обов'язковою складовою проходить вимога гарантованого забезпечення *енергетичної безпеки країни*. **Енергетична безпека** характеризується забезпеченням стабільного та надійного доступу до енергетичних ресурсів для задоволення потреб суспільства і на цьому підґрунті виступає одним із драйверів розвитку та умовою ефективного функціонування економіки будь-якої країни [36; 46]. Створення умов енергетичної безпеки пов'язано з цілим комплексом факторів *природно-кліматичного, соціально-економічного та геополітичного характеру* і реалізується в заходах забезпечення надійного постачання енергії, зменшення ризику виникнення кризових ситуацій, збереження енергетичних ресурсів й забезпечення енергетичної стійкості національного та глобального рівнів.

Для України термін «енергетична безпека» за останні чотири роки повномасштабної війни набув суттєво нового значення через нелюдське прагнення РФ повністю знищити енергетичну систему країни та таким чином змусити капітулювати. Через це українці на собі відчули, що таке «**блекаут**», вимушено навчилися виживати

і працювати за відсутності світла та опалення (кондиціювання), в умовах, коли температурні показники повітря перевищують 25°C нижче 0°C чи 40°C вище 0°C. В цих умовах енергетична безпека перестала бути абстрактною економічною чи технічною категорією та набула чітко вираженого *соціального, гуманітарного й безпекового* виміру. Стійкість енергетичної системи стала безпосередньо пов'язаною з можливістю функціонування лікарень, систем водопостачання, зв'язку, Internet, транспорту та оборонної інфраструктури. Масові блекаути актуалізували необхідність децентралізації енергопостачання, розвитку *відновлюваних джерел енергії* та впровадження систем накопичення й резервування електроенергії. Водночас зросла роль *енергоефективності, раціонального споживання ресурсів і енергетичної грамотності та свідомості населення*. В результаті енергетична безпека сьогодні розглядається як один з ключових чинників національної стійкості, економічного відновлення та майбутнього сталого розвитку України.

Подолати недостатність власних енергетичних джерел (за умови відсутності воєнних ризиків та стабільної безпекової ситуації в країні) для покриття сумарної потреби економіки й населення в достатньому обсязі енергетичних ресурсів можливо шляхом застосування двох сценаріїв – або підписання на міждержавному рівні договорів про регулярну закупівлю енергоносіїв певного виду в інших країнах світу, або докладання зусиль для розвитку на своїй території *альтернативних та відновних джерел енергії*, за наявності для цього сприятливих природно-кліматичних можливостей в країні. Реалізація кожного з цих двох сценаріїв (або відразу двох) вимагає від країни вкладень великих розмірів коштів, проте за другого сценарію ці кошти за змістом представляють собою інвестиції в майбутній розвиток власної економіки, і тому його вибір є більш перспективним і доцільним. Отже, вибір сценарію для впровадження в умовах повоєнного відновлення України є очевидним. Проте для його реалізації на практиці мають бути виконані певні умови, основною з яких є *забезпеченість конкретної сфери альтернативної енергетики країни високопрофесійним персоналом*. Тому від того, наскільки результативно на державному рівні будуть створені сприятливі умови для якісної підготовки дипломованих фахівців за освітніми програмами, пов'язаними безпосередньо з альтернативними джерелами енергії, будуть залежати перспективи та успішність розвитку *відновлювальної енергетики* в Україні.

Українська енергетична система протягом всього періоду незалежності країни була досить потужною та визначальною галуззю економічного розвитку країни. Так, у докризовому 2013 р. всі напрями функціонування енергетичної системи сукупно забезпечували 8,4% валового внутрішнього продукту України [28]. Це стало можливим завдяки високим обсягам запасів природних корисних копалин енергетичного характеру (вугілля, природний газ, уран) та функціонуванню мережі атомних, теплових та гідроелектростанцій. Такий стан речей дозволяв повністю покривати власні споживчі потреби економіки країни в енергетичних ресурсах та досить активно розвивати промисловість, яка здебільшого характеризувалася високим рівнем енергоспоживання. До того ж частину енергетичних ресурсів Україна спрямовувала на експорт, що було додатковим джерелом поповнення державного бюджету. За оцінками фахівців, запасів природних енергетичних копалин в надрах України вистачило б ще на десятки та навіть сотні років, що гарантувало б Україні стабільну енергетичну безпеку [35]. Проблеми виникали лише з газовим забезпеченням потреб економіки, проте і вони знаходили своє рішення в той чи інший спосіб. Енергетична сфера також

була повністю забезпеченою всім необхідним професійно-кваліфікаційним спектром фахівців, яких готували біля 200 ЗВО країни [38]. Стояла лише потреба в суттєвій *техніко-технологічній модернізації* всіх діючих об'єктів енергетичної інфраструктури країни відповідно до потреб сьогодення та національних і світових екологічних вимог. Саме цією проблематикою, а також удосконаленням енергетичної стратегії країни, у той час і займалися провідні фахівці та науковці-енергетики України.

Російська агресія 2014-2021 рр. та безпрецедентний масштабний воєнний напад 2022-2026 рр. внесли кардинальні руйнівні зміни до стану енергетичної безпеки України. Українські території з найбільшим потенціалом щодо запасів природних енергетичних ресурсів та енергетичними добувними підприємствами були окупованими або анексованими агресором. Запорізька атомна станція з березня 2022 р. знаходиться під окупацією і на її території розташовано військові частини армії агресора, які здійснюють постійні провокаційні дії щодо радіаційної та ядерної безпеки території [118]. Також у перші місяці війни було окуповано Каховську ГЕС, греблю якої окупанти підірвали у червні 2023 р., та піддалася руйнуванню Охтирська ТЕЦ. Через повітряні удари ракетами та атаки безпілотними летальними апаратами по енергетичній інфраструктурі України на середину 2024 р. було захоплено чи зруйновано понад 70% потужностей генерації енергії країни (у тому числі біля 25% потужностей відновлювальної енергетики країни) [118; 154]. Початок 2026 р. ворог присвятив повному руйнуванню енергетичної системи столиці України – міста Києва та інших великих міст країни (Харків, Дніпро, Запоріжжя, Одеса, Суми, Чернігів тощо), причому цинічно обрав для цього період найбільш суворих морозів. Ворог також має плани вивести з ладу всі атомні електростанції України. Інакшого терміну, ніж «геноцид», для визначення дій агресора не можна підібрати, і покарання за це має бути відповідним та справедливим.

За оцінками фахівців, більшість зруйнованих об'єктів енергетичної інфраструктури країни не підлягає відновленню [118]. До того ж, відновлювати окремі зруйновані об'єкти не доцільно ще й тому, що їх було введено в експлуатацію за радянських часів і на момент руйнування вони мали вже достатній рівень морального та фізичного зносу, знижену виробничу потужність та недостатню продуктивність. Наслідками перелічених втрат в енергетичній системі стало запровадження взимку 2022-2023 рр. на всій території країни графіків погодинних та аварійних відключень споживачів від електричних мереж. Такі заходи були тимчасовими, та їх призначенням стало запобігання повному руйнуванню енергетичної системи країни. Зима 2025-2026 рр. принесла вже четверте вимушене та найбільш масштабне масове застосування графіків відключень, і тепер, крім погодинних та аварійних, впроваджено ще й спеціальні аварійні графіки відключень. Завдяки запровадженим заходам та значній техніко-технологічній допомозі багатьох країн-партнерів на сьогодні енергетикам країни важко, але вдається утримувати енергетичну систему України у відносно працездатному стані.

Водночас ситуація, яка склалася в енергетиці країни, стала поштовхом до розуміння необхідності реалізації суттєвої технологічної модернізації та трансформації наявної структури генерації електроенергії в Україні в повоєнний період. При цьому слід зазначити, що базовою складовою енергетичного генерування в Україні прогнозовано залишиться *атомна енергетика*. Такий висновок можна зробити на основі детального аналізу тверджень провідних фахівців Міністерства енергетики України та цілей Енергетичної стратегії України до 2050 р. [118]. Одночасно має

відбутися розвиток *альтернативних джерел енергії*, запровадження нових продуктів та інноваційних технологічних рішень в енергетиці країни. Саме тому слід прогнозувати курс на зростання питомої ваги відновлювальної енергії в структурі генерації. Реалізація такого плану дозволить створити умови для сталого розвитку та виконати принципи *безпечності, екологічності й кліматичної нейтральності, доступності та соціальної справедливості*. До того ж, такий план дій повністю відповідає задачам інтеграції енергетичної системи України до європейської електромережі ENTSO-E.

Розвиток відновлювальної енергетики в Україні може бути реалізованим за умови наявності двох взаємопов'язаних складових. Першою складовою виступають *технічні засоби та інноваційні інженерні рішення* щодо розбудови відновлювальної енергетики, які мають бути застосовані в Україні. Вартість таких засобів та рішень є дуже високою, і реалізувати такі проєкти на практиці виключно власними силами й у короткий термін буде дуже важко. Тому прискорений розвиток відновлювальної енергетики стане можливим в Україні завдяки грантовій та широкомасштабній технічній допомозі розвинених країн світу. Отже, для реалізації цієї складової існують різні можливості та джерела. Другою обов'язковою складовою виступає *кадрове забезпечення*, яке Україна має реалізувати повною мірою і самостійно. Тому дуже важливо вже сьогодні розуміти спроможність ЗВО України до підготовки армії високопрофесійних фахівців, які будуть компетентними саме в галузі альтернативної енергетики. Від того, наскільки вдало вдасться реалізувати цю мету на практиці, буде залежати успішність всього проєкту розвитку відновлювальної енергетики в Україні.

Відсутність серйозної енергетичної залежності економіки країни від будь-якої іншої країни є основою збереження її *незалежності*, самостійності в прийнятті рішень та забезпечення всіх внутрішніх потреб в енергії. Особливо це твердження є актуальним, якщо країна, яка володіє значними запасами енергетичних ресурсів, веде надто агресивну зовнішню політику. Саме в такій ситуації опинилася Україна, і виходом має стати реалізація прагнення до автономного забезпечення всіх потреб національної економіки в енергетичних ресурсах. Цього, серед іншого, можливо досягти через диверсифікацію джерел енергії та зростання частки відновлювальної енергетики в її загальному обсязі генерації в країні. При цьому паралельно має відбутися перехід на використання новітніх енергоефективних технологій в усіх сферах життєдіяльності країни і, в першу чергу, в промисловості. Це є вимушеною мірою через те, що витрати енергії на одиницю виготовленої продукції в українській економіці в три-чотири рази перевищують аналогічні показники економічно розвинених країн світу, і сьогодні це вже є неприпустимим [155]. Реалізація ж намічених цілей дозволить забезпечити підвищення рівня енергоефективності в Україні вже у найближчому повоєнному майбутньому.

Ідея про посилення ролі відновлювальної енергетики не є новою для України, і виникла вона не внаслідок війни та блекаутів. В законодавстві України перші нормативні документи, присвячені тим чи іншим аспектам розбудови відновлювальної енергетики в країні, датовані ще 2009 р. Цим документом стало Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про підписання Угоди про фінансування програми «Підтримка виконання Енергетичної стратегії України в галузі енергоефективності та відновлювальних джерел енергії»» від 16 грудня 2009 р. №1524-р [156]. Повноваження щодо реалізації фінансування в межах 2010-2011 рр. програми допомоги Європейського союзу на державному рівні було покладено на Національне агентство з

питань забезпечення ефективного використання енергетичних ресурсів (зараз – Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України) [29]. Незважаючи на те, що пройшло вже більше ніж 15 років, це питання і сьогодні залишається досить актуальним для країни.

У жовтні 2014 р. Кабінетом Міністрів України було затверджено Національний план дій з відновлюваної енергетики на період до 2020 р. [155]. Незважаючи на те, що граничний термін плану пройшов, документ до 13 серпня 2024 р. залишався чинним та актуальним. У документі зазначалося, що за розрахунками фахівців Інституту відновлюваної енергетики Національної академії наук, річний технічно досяжний енергетичний потенціал відновлюваних джерел енергії в Україні може становити до 50% загального енергоспоживання країни. Крім того, планувалося довести долю відновлювальної енергії у структурі власного виробництва країни до 11,0%. В останні ж роки довоєнного періоду питома вага відновлювальної енергії у структурі власного виробництва в Україні коливалася в діапазоні 7,2-10,3%, а в 2023 р., незважаючи на надскладні умови, показник становив близько 10,0% [37]. Отже, потенціал відновлювальної енергетики на момент дії плану використати повною мірою, на жаль, не вдалося.

Однією з причин, яка не дозволила повною мірою розкрити потенціал відновлювальної енергетики в Україні на період дії Національного плану, на наш погляд, є неприділення належної уваги одній з найбільш важливих та ключових складових – *забезпеченості галузі висококваліфікованим персоналом*. Так, у тексті Національного плану лише два рази йде згадка про кадрові питання. Перша пов'язана з доручення Міністерству освіти і науки України в колаборації з іншими установами створити навчально-методичне забезпечення діяльності центрів підвищення кваліфікації та сертифікації фахівців, які встановлюють енергетичне обладнання, що працює на відновлюваних джерелах енергії. Друга пов'язана з включенням питань щодо перспектив розвитку виробництва енергоносіїв з відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива в Україні до програм закладів освіти всіх рівнів з метою популяризації цієї сфери [155]. Тобто питань щодо безпосередньої підготовки високопрофесійних фахівців з відновлювальної енергетики в плані не піднімалося.

У серпні 2024 р. Кабінетом Міністрів України було затверджено Національний план дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 р. та план заходів з його виконання [154]. Документом підтверджується намір «досягнення частки 27,0% енергії, виробленої з відновлюваних джерел енергії, до 2030 р. у валовому кінцевому споживанні енергії, 70,0% енергії з відновлюваних джерел у загальному первинному постачанні енергії до 2050 р. та наближення до кліматичної нейтральності до 2060 р.», що було задекларовано прийнятою у квітні 2023 р. Енергетичною стратегією України на період до 2050 р. [158]. Діючим Національним планом одним з заходів реалізації поставлених високих цілей визнано «модернізацію системи підготовки кадрів для енергетичного сектору шляхом запровадження нових спеціальностей та програм перепідготовки фахівців відповідно до потреб сфери відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива», яка має здійснюватися на постійній основі [154].

У грудні 2017 р. Україна приєдналася до Статуту та у лютому 2018 р. стала повноцінним членом Міжнародного агентства з відновлюваних джерел енергії (International Renewable Energy Agency (IRENA)), створеного у січні 2009 р. [179; 249]. Участь у IRENA надала Україні доступ до передового світового досвіду і знань з питань розробки та впровадження технологій використання відновлюваної енергії. Важливою

також є можливість отримання конкретних практичних рекомендацій щодо вироблення положень національної політики від фахівців Агентства. IRENA також реалізовує заходи, які сприяють нарощуванню знаннєвого потенціалу країн-учасниць, тобто організовує спеціальні програми з підготовки і навчання, заохочує науково-дослідну роботу в сфері поширення можливостей використання відновлювальних джерел енергії в світі. Саме ця функція є дуже важливою та актуальною і має бути максимально використаною для повноцінного забезпечення кадрових потреб сектору відновлювальної енергетики України.

Отже, бачимо, що на державному рівні є чітке розуміння того, що розвиток *відновлювальних джерел енергії* має стати гарантією забезпечення в найближчому майбутньому **енергетичної незалежності України**. Крім того, відновлювальна енергетика дозволить заощадити обсяги традиційних для країни паливно-енергетичних ресурсів та одночасно поліпшити стан навколишнього природного середовища країни, яке в повоєнний період буде потребувати значних інвестицій на відновлення. І ось саме на цьому етапі і має проявитися *третьа місія ЗВО* України – скоординувати свою діяльність таким чином, щоб максимально забезпечити енергетику фахівцями, здатними розбудувати сектор відновлювальної енергетики країни задля вчасного досягнення запланованих високих рівнів цільових показників.

Те, що альтернативні джерела енергії та безпосередньо відновлювальна енергетика являються важелем успішного майбутнього України у повоєнний період, не підлягає сумніву. Разом із тим, дуже важливо розуміти, – чи є потенційні кадрові можливості для досягнення поставлених владою амбітних цілей? З метою отримання відповіді на дане питання проаналізуємо ситуацію, яка протягом останніх чотирьох років склалася в сфері підготовки ЗВО професіоналів безпосередньо з відновлювальної енергетики в Україні.

Для того, щоб побачити динаміку та тенденції, що намітилися в процесах підготовки фахівців з відновлювальної енергетики університетами України, проаналізуємо наявні освітні програми та контингент здобувачів освіти, які їх опановують в країні. Зріз зробимо в двох часових моментах – *2022/23 навч. р.* (коли ще діяв Національний план дій до 2020 р.) та *2025/26 навч. р.* (коли запроваджено Національний план дій до 2030 р.). Порівняння двох ситуацій дозволить зробити об'єктивні висновки щодо наявних і потенційних зрушень в сфері енергетики країни.

Протягом останніх десяти років підготовка фахівців, що мають відповідні компетентності і здатні безпосередньо працювати на об'єктах відновлювальної енергетики в Україні в основному відбувалася в межах двох спеціальностей: 141 «Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка» та 145 «Відновлювальні джерела енергії та гідроенергетика» [35; 146]. Випускники інших спеціальностей в межах 14 галузі (142-144) звичайно також можуть працювати в сфері відновлювальної енергетики, проте для цього їм потрібно проходити відповідне перенавчання та підвищення кваліфікації, щоб набути спеціальних знань і навичок. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої та фахової передвищої освіти» від 30 серпня 2024 р. №1021 [148] починаючи з 2025/26 навч. р. підготовка фахівців з відновлюваної енергетики в Україні може здійснюватися за двома спеціальностями – G3 «Електрична інженерія» та G4 «Енерговиробництво».

За даними Єдиної державної електронної бази з питань освіти України, протягом 2022/23 навч. р. в Україні підготовку фахівців за освітніми рівнями бакалавра та

магістра за спеціальністю 141 здійснювали 56 ЗВО, найбільше число з яких розташовано в містах Київ, Харків та Дніпро (рис. 3.3) [38]. Така ситуація є повністю зрозумілою, так як саме ці міста представляють регіони, які мають значну кількість об'єктів енергетичної інфраструктури та промислових підприємств, які потребують нових кадрів з загальною енергетично-інженерною освітою. Крім того, ЗВО Києва готують фахівців для всіх регіонів країни, так як навчання у столичних університетах є престижним і приваблює абітурієнтів зі всіх областей України.



Рис. 3.3. Територіальний розподіл ЗВО України, що вели підготовку фахівців за спеціальністю 141 «Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка» у 2022/23 навч. р.

Джерело: складено автором на основі [38; 300]

Підготовка фахівців з електроенергетики ведеться по всій території України, в тому числі в тимчасово переміщених ЗВО через окупацію частини території країни або бойові дії. Такими переміщеними ЗВО є *Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля* (переміщений в 2014 р. з м. Луганськ до м. Сєвєродонецьк, а в 2022 р. – до м. Київ), *ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»* (переміщений в 2014 р. з м. Донецьк до м. Покровськ, в 2022 р. до м. Луцьк, в 2024 р. – до м. Дрогобич), *ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»* (переміщений в 2022 р. з м. Маріуполь до м. Дніпро), *Донбаська державна машинобудівна академія* (переміщена в 2022 р. з м. Краматорськ до м. Тернопіль).

Підготовку здобувачів освіти за спеціальністю 145 «Відновлювальні джерела енергії та гідроенергетика» до 2025 р. на освітні рівні бакалавра та магістра в Україні здійснювали всього три ЗВО: *Національний університет водного господарства та природокористування* (м. Рівне), *Запорізький національний університет* (м. Запоріжжя) та *Національний технічний університет «Харківський політехнічний*

інститут» (м. Харків) (табл. 3.3). У всіх трьох ЗВО назва бакалаврських та магістерських освітніх програм співпадала з попередньою назвою спеціальності – «Гідроенергетика».

В 2025/26 навч. р. за спеціальністю G3 здійснювало підготовку здобувачів освіти 64 ЗВО України, а за спеціальністю G4 – 31 заклад [38].

Зі всієї переліченої кількості ЗВО, що вели підготовку за 141 спеціальністю, протягом 2022/23 навч. р. в 15 (два з яких не акредитували відповідні освітні програми), а в 2025/26 навч. р. – в 11 (два з яких не акредитували відповідні освітні програми) університетах було запроваджено освітні програми підготовки магістрів та/або бакалаврів за специфікою відновлювальної енергетики (табл. 3.2). Протягом 2022/23 навч. р. лише чотири університети надавали можливість здобувачу освіти поступово отримати диплом бакалавра та магістра в галузі *альтернативних джерел відновлювальної енергетики*, а в 2025/26 навч. р. таких університетів вже було п'ять.

Таблиця 3.2. Контингент здобувачів освіти спеціальності 141 «Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка», які протягом 2022/23 та 2025/26 навч. рр. навчаються на освітніх програмах, пов'язаних з відновлювальною енергетикою

Назва університету	Освітня програма, число здобувачів освіти освітнього рівня бакалавр (осіб) та стан акредитації	Освітня програма, число здобувачів освіти освітнього рівня магістр (осіб) та стан акредитації
1	2	3
Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова	Нетрадиційні та відновлювальні джерела енергії 91 – 2022/23 навч. р. 49 – 2025/26 навч. р. (акредитована до 01.07.2028)	-
Національний університет «Львівська політехніка»	Системи енергетики сталого розвитку 77 – 2022/23 навч. р. 64 – 2025/26 навч. р. (акредитована до 01.07.2028)	Системи відновлюваної енергетики та електромобільність - (акредитована до 01.07.2026)
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»	Нетрадиційні та відновлювальні джерела енергії 75 – 2022/23 навч. р. 57 – 2025/26 навч. р. (акредитована до 01.07.2028)	Нетрадиційні та відновлювальні джерела енергії 16 – 2022/23 навч. р. 0 – 2025/26 навч. р. (акредитована до 01.07.2029)
Національний університет «Одеська політехніка»	Відновлювальні джерела енергії та енергокомплекси 51 – 2022/23 навч. р. 22 – 2025/26 навч. р. (акредитована до 01.07.2029)	Відновлювальні джерела енергії та енергокомплекси 15 – 2022/23 навч. р. 0 – 2025/26 навч. р. (акредитована до 01.07.2026)
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»	Нетрадиційні та відновлювальні джерела енергії 33 – 2022/23 навч. р. 25 – 2025/26 навч. р. (акредитована до 01.07.2026)	Нетрадиційні та відновлювальні джерела енергії 8 – 2022/23 навч. р. 0 – 2025/26 навч. р. (акредитована до 01.07.2026)
Херсонський національний технічний університет	-	Нетрадиційні та відновлювальні джерела енергії 13 – 2022/23 навч. р. 0 – 2025/26 навч. р. (акредитована до 01.07.2026)
Національний технічний		Стала та відновлювальна енергетика: електротехніка та мікроелектроніка

Продовження табл. 3.2

1	2	3
університет «Харківський політехнічний інститут»	-	4 – 2022/23 навч. р. 5 – 2025/26 навч. р. (акредитована до 01.07.2029)
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича	-	Нетрадиційні та відновлювальні джерела енергії 1 – 2025/26 навч. р. (акредитована до 01.07.2029)
Національний університет біоресурсів і природокористування України	Інжиніринг електроенергетичних систем з відновлюваними джерелами 0 – 2022/23 навч. р. 65 – 2025/26 навч. р. (акредитована до 01.07.2026)	Інженерія відновлювальних джерел енергії та енергоменеджмент (спеціальність 144) 1 – 2025/26 навч. р. (акредитована до 01.07.2030)
Національний університет «Полтавська політехніка ім. Ю. Кондратюка»	Відновлювальна енергетика та енергозабезпечення електротранспорту 8 – 2022/23 навч. р. (не акредитована)	-
<i>Освітні програми, які було закрито</i>		
Національний університет «Полтавська політехніка ім. Ю. Кондратюка»	Відновлювана теплоелектроенергетика, альтернативні види палива та захист довкілля (спеціальність 183) 5 – 2025/26 навч. р. (не акредитована)	
Національний університет «Запорізька політехніка»	Інженерія відновлювальної енергетики 8 – 2022/23 навч. р. 24 – 2025/26 навч. р. (акредитована до 01.07.2026)	-
Київський національний університет будівництва і архітектури	Нетрадиційні відновлювальні джерела енергії 4 – 2022/23 навч. р. 1 – 2025/26 навч. р. (не акредитована)	-
Одеський національний технологічний університет	Нетрадиційні та відновлювальні джерела енергії 52 – 2022/23 навч. р. (акредитована до 01.07.2024)	Нетрадиційні та відновлювальні джерела енергії 20 – 2022/23 навч. р. (акредитована до 01.07.2024)
Український державний університет залізничного транспорту	Альтернативні джерела енергії та екологічно-чистий транспорт 0 – 2022/23 навч. р. 0 – 2025/26 навч. р. (акредитована до 01.07.2027)	-
Дніпровський національний університет ім. О. Гончара	-	Нетрадиційні та відновлювальні джерела енергії 15 – 2022/23 навч. р. (акредитована до 01.07.2024)
Київський національний університет технологій та дизайну	Інтелектуальні системи відновлювальної енергетики та електромобілів 7 – 2022/23 навч. р. (не акредитована)	-
Разом здобувачів освіти на акредитованих освітніх програмах	335 – 2022/23 навч. р. 306 – 2025/26 навч. р.	91 – 2022/23 навч. р. 7 – 2025/26 навч. р.

Джерело: складено автором на основі [38; 73]

Отже, першою негативною тенденцією, яку ми побачили з даних таблиці, є скорочення числа університетів, які реалізують сьогодні освітні програми з відновлювальної енергетики в межах спеціальності 141. Така зміна не могла не вплинути і на контингент здобувачів освіти – число здобувачів освіти освітнього рівня бакалавр скоротилося за три роки з 335 до 306 осіб або на 20 осіб, а число здобувачів освіти освітнього рівня магістр – з 91 до 7 осіб, тобто на 84 особи. Водночас бити на сполох зарано, так як такі кардинальні скорочення сталися внаслідок того, що в 2025/26 навч. р. набір на спеціальність 141 не відбувався через зміну шифрів спеціальностей і контингент здобувачів освіти, який ми бачимо в таблиці, представлений на бакалавраті студентами другого-четвертого курсів, а в магістратурі – лише другого курсу. Разом з тим, більш загрозливою є ситуація, що сім університетів закрили (тобто більше не будуть здійснювати підготовку здобувачів освіти з відновлювальної енергетики за спеціальностями G3 та G4) шість освітніх програм з відновлювальної енергетики на бакалавраті (при тому, що одна з програм була акредитованою до 2027 р.) та дві освітні програми – на магістратурі. Для порівняння – за період дослідження в межах 141 спеціальності було відкрито лише дві нові освітні програми на освітньому рівні магістра, де навчається по одному здобувачу освіти, та одну – на освітньому рівні бакалавра, на яку було зараховано 65 здобувачів освіти.

Таблиця 3.3. Контингент здобувачів освіти спеціальності 145 «Відновлювальні джерела енергії та гідроенергетика» протягом 2022/2023 та 2025/26 навч. рр.

Назва університету	Число здобувачів освіти освітнього рівня бакалавр (осіб) та стан акредитації	Число здобувачів освіти освітнього рівня магістр (осіб) та стан акредитації
Національний університет водного господарства та природокористування	Гідроенергетика 35 – 2022/23 навч. р. 25 – 2025/26 навч. р. (акредитована до 01.07.2031)	Гідроенергетика 12 – 2022/23 навч. р. 1 – 2025/26 навч. р. (акредитована до 01.07.2031)
Запорізький національний університет	Гідроенергетика 29 – 2022/23 навч. р. 17 – 2025/26 навч. р. (акредитована до 01.07.2028)	Гідроенергетика 5 – 2022/23 навч. р. 0 – 2025/26 навч. р. (акредитована до 22.11.2030)
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	Гідроенергетика 16 – 2022/23 навч. р. 18 – 2025/26 навч. р. (акредитована до 31.12.2027)	Гідроенергетика 10 – 2022/23 навч. р. 0 – 2025/26 навч. р. (акредитована до 01.07.2026)
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького	Відновлювані джерела енергії та гідроенергетика 68 – 2025/26 навч. р. (не акредитована)	-
Вінницький національний технічний університет	Відновлювальні джерела енергії та гідроенергетика 14 – 2025/26 навч. р. (не акредитована)	-
Київський національний університет будівництва і архітектури	Відновлювальні джерела енергії та гідроенергетика 7 – 2025/26 навч. р. (не акредитована)	-
Разом здобувачів освіти на акредитованих освітніх програмах	80 – 2022/23 навч. р. 60 – 2025/26 навч. р.	27 – 2022/23 навч. р. 1 – 2025/26 навч. р.

Джерело: складено автором на основі [38]

Викликає суттєву стурбованість той факт, що в межах 141 спеціальності три освітні програми з відновлювальної енергетики на освітньому рівні бакалавра та чотири – на освітньому рівні магістра є акредитованими до середини 2026 р. Отже, існує певний ризик, що до кінця терміну дії акредитаційних сертифікатів (за умов наявності здобувачів освіти) деякі освітні програми за різними причинами або не будуть акредитованими, або отримають умовну акредитацію, що суттєво погіршить ситуацію з потенційними можливостями насичення ринку праці України вже в найближчий час кваліфікованими фахівцями з відновлювальної енергетики.

Слід також зазначити, що виходити на ринок праці дипломовані *бакалаври* будуть поступово (випуск вступників 2022 р. відбудеться в липні 2026 р.), що не дозволить відразу задовольнити потенційні потреби країни в значній кількості фахівців такого рівня задля забезпечення можливостей інтенсивного розвитку галузі відновлювальної енергетики. До того ж, частина цих здобувачів освіти по закінченні бакалаврату продовжить навчання на певній магістерській програмі (і не обов'язково однойменній), що збільшить період виходу цих майбутніх фахівців на ринок праці ще на півтора-два роки від дати закінчення бакалаврату. Дипломовані ж *магістри*, що були здобувачами освіти на спеціальності в 2022/23 навч. р., якщо не прийняли рішення поступити до аспірантури, вже вийшли на ринок праці країни у січні-лютому 2024 р. та 2025 р. Здобувачі ж освіти освітнього рівня бакалавра 2025/26 навч. р. поповнюють ринок праці лише з липня 2026 по липень 2028 рр., або продовжать навчання в магістратурі і вийдуть на ринок праці пізніше на півтора року.

Протягом досліджуваного періоду відбулися позитивні зрушення в кількості ЗВО, що готують фахівців за спеціальністю 145 «Відновлювальні джерела енергії та гідроенергетика» – додалося ще три ЗВО, які на бакалавраті відкрили співзвучну з назвою спеціальності освітню програму (*Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького, Вінницький національний технічний університет та Київський національний університет будівництва і архітектури*). Незважаючи на це, число здобувачів освіти освітнього рівня бакалавр за спеціальністю 145 скоротилося за три роки з 80 до 60 осіб або на 20 осіб, а число здобувачів освіти освітнього рівня магістр – з 27 до 1 осіб, тобто на 26 осіб. Проте і ця негативна динаміка пов'язана здебільшого зі зміною шифрів спеціальностей (серед 80 здобувачів освіти освітнього рівня бакалавр були присутніми студенти першого-четвертого курсів, а серед 60 – лише другого-четвертого курсів), що залишає ще надію на позитивну динаміку загалом контингенту здобувачів освіти з відновлювальної енергетики за всіма освітніми програмами та рівнями освіти.

Набір здобувачів освіти в 2025/26 навч. р. на освітні програми з відновлювальної енергетики, як вже і було сказано раніше, відбувся в межах спеціальностей G3 «Електрична інженерія» (табл. 3.4) та G4 «Енерговиробництво» (табл. 3.5).

При визначенні спеціальності, за якою буде здійснюватися надалі підготовка здобувачів освіти за освітніми програмами з відновлювальної енергетики, університети виходили з різних аспектів та за результатами було отримано таку картину:

спеціальність G3 «Електрична інженерія» – сім ЗВО відкрили чотири бакалаврських (лише одна є акредитованою) та чотири магістерських (лише дві є акредитованими) освітніх програми. За результатами вступу на освітньому рівні бакалавра навчається 33 здобувача освіти, з них лише 13 – на акредитованій програмі, на освітньому рівні магістра – 22 здобувача освіти, з них лише 4 – на акредитованій освітній програмі;

Таблиця 3.4. Контингент здобувачів освіти спеціальності G3 «Електрична інженерія», які протягом 2025/26 навч. р. навчаються на освітніх програмах, пов'язаних з відновлювальною енергетикою

Назва університету	Освітня програма, число здобувачів освіти освітнього рівня бакалавр (осіб) та стан акредитації	Освітня програма, число здобувачів освіти освітнього рівня магістр (осіб) та стан акредитації
Національний університет «Львівська політехніка»	Системи енергетики сталого розвитку 13 (акредитована до 01.07.2028)	Системи відновлюваної енергетики та електромобільність 4 (не акредитована)
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича	-	Нетрадиційні та відновлювальні джерела енергії 3 (акредитована до 01.07.2029)
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	-	Стала та відновлювана енергетика: електрична та мікроелектронна інженерія 1 (акредитована до 01.07.2029)
Херсонський національний технічний університет	-	Нетрадиційні та відновлювальні джерела енергії 14 (не акредитована)
Національний університет біоресурсів і природокористування України	Інжиніринг електроенергетичних систем з відновлюваними джерелами 13 (не акредитована)	-
Національний університет «Полтавська політехніка ім. Юрія Кондратюка»	Відновлювальна енергетика та енергозабезпечення електротранспорту 6 (не акредитована)	-
Київський національний університет будівництва і архітектури	Нетрадиційні відновлювальні джерела енергії 1 (не акредитована)	-
Разом здобувачів освіти на акредитованих освітніх програмах	13	4

Джерело: складено автором на основі [38; 73]

спеціальність G4 «Енерговиробництво» – 12 ЗВО відкрили 11 бакалаврських (шість є акредитованими) та сім магістерських (всі є акредитованими) освітніх програм. За результатами вступу на освітньому рівні бакалавра навчається 142 здобувачі освіти, з них 81 – на акредитованій програмі, на освітньому рівні магістра навчається 51 здобувач вищої освіти.

При цьому слід також зазначити, що в межах спеціальності G3 лише один ЗВО країни (Національний університет «Львівська політехніка») відкрив одразу і бакалаврську, і магістерську освітні програми з відновлювальної енергетики, тоді як в межах спеціальності G4 таких ЗВО вже шість, що суттєво підвищує потенціал вищої освіти України до підготовки конкурентоспроможних фахівців з відновлювальної енергетики.

Таблиця 3.5. Контингент здобувачів освіти спеціальності G4 «Енерговиробництво», які протягом 2025/26 навч. р. навчаються на освітніх програмах, пов'язаних з відновлювальною енергетикою

Назва університету	Число здобувачів освіти освітнього рівня бакалавр (осіб) та стан акредитації	Число здобувачів освіти освітнього рівня магістр (осіб) та стан акредитації
Національний університет водного господарства та природокористування	Гідроенергетика 25 (акредитована до 01.07.2031)	Гідроенергетика 5 (акредитована до 01.07.2031)
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»	Нетрадиційні та відновлювані джерела енергії 22 (акредитована до 01.07.2028)	Нетрадиційні та відновлювані джерела енергії 15 (акредитована до 01.07.2029)
Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова	Нетрадиційні та відновлювальні джерела енергії 16 (акредитована до 01.07.2028)	-
Національний університет «Одеська політехніка»	Відновлювальні джерела енергії та енергокомплекси 8 (акредитована до 01.07.2029)	Відновлювальні джерела енергії та енергокомплекси 8 (акредитована до 01.07.2026)
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	Гідроенергетика 7 (акредитована до 31.12.2027)	Гідроенергетика 1 (акредитована до 01.07.2029)
Запорізький національний університет	Гідроенергетика 3 (акредитована до 01.07.2028)	Гідроенергетика 3 (акредитована до 22.11.2030)
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»	Нетрадиційні та відновлювальні джерела енергії 7 (не акредитована)	Нетрадиційні та відновлювальні джерела енергії 10 (акредитована до 01.07.2026)
Національний університет біоресурсів і природокористування України	-	Інженерія відновлюваних джерел енергії та енергоменеджмент 9 (акредитована до 01.07.2030)
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького	Відновлювані джерела енергії та гідроенергетика 29 (не акредитована)	-
Вінницький національний технічний університет	Відновлювані джерела енергії та гідроенергетика 17 (не акредитована)	-
Київський національний університет будівництва і архітектури	Відновлювальні джерела енергії та гідроенергетика 8 (не акредитована)	-
Сумський національний аграрний університет	Відновлювані джерела енергії 0 (не акредитована)	-
Разом здобувачів освіти на акредитованих освітніх програмах	81	51

Джерело: складено автором на основі [38]

Отже, за умови, що всі освітні програми з відновлювальної енергетики будуть успішно акредитованими, а всі здобувачі вищої освіти, що зараз навчаються на освітніх програмах двох освітніх рівнів, успішно закінчать своє навчання, отримають дипломи бакалавра та магістра і не приймуть рішення про вступ до аспірантури або докорінної зміни професії, то протягом 2026-2031 рр. галузь відновлювальної енергетики України потенційно буде поповненою 717 профільними фахівцями. Враховуючи той факт, що за приблизними розрахунками фахівців введення додатково 1 МВт потужності відновлювальної енергетики потребує працевлаштування 1,59 осіб, а протягом лише 2022-2023 рр. було введено більше ніж 650 МВт нових потужностей відновлюваної енергетики, то це потребувало 1034 фахівців-енергетиків, які обізнані в сфері генерації відновлювальної енергії, а *таке число фахівців одночасно підготувати ЗВО країни не можуть* [10; 154]. І при цьому слід розуміти, що введення цих нових потужностей лише частково компенсувало втрачену генерацію через війну, а не дозволило суттєво підвищити питому вагу відновлювальної енергетики в країні. Отже, проголошені цілі будуть потребувати і введення нових потужностей і працевлаштування значного числа фахівців з відновлювальної енергетики. Тобто, того випуску, який можуть забезпечити функціонуючі сьогодні освітні програми ЗВО України, може бути достатньо виключно для нейтралізації процесів, пов'язаних з плинністю кадрів та омолодженням персоналу на вже діючих об'єктах. Проте забезпечити очікуване збільшення питомої ваги відновлювальної енергетики до 27% вже у 2030 р. у загальному обсязі генерації електроенергії в Україні за сьогоднішніх умов підготовки профільних фахівців всіма університетами України навряд чи вдасться. І ще додатково слід враховувати той факт, що високопрофесійні фахівці з відновлювальної енергетики високо цінуються на ринках праці розвинених країн світу. А так як рівень оплати у цих країнах у рази перевищує відповідні українські розміри оплати праці, то існує досить високий ризик міграції молодих фахівців в повоєнний період.

З метою скорочення ступеня означеного ризику та підвищення рівня зацікавленості абітурієнтів навчатися на освітніх програмах з відновлювальної енергетики в ЗВО України, дуже важливо в їхньому контенті впроваджувати певні маркери успіху. З метою визначення таких маркерів у роботі було проаналізовано три освітні програми за бакалаврським рівнем та три освітні програми за магістерським рівнем з відновлювальної енергетики, що на момент дослідження мали найвищий контингент здобувачів освіти за відповідним освітнім рівнем. Дослідження означених освітніх програм [130; 134-138] дозволило сформулювати конкретні маркери успіху, систематизовані на рис. 3.4 [297].

В якості позитивного досвіду слід назвати тісну співпрацю кафедри електроенергетики та систем управління *Національного університету «Львівська політехніка»* з ТОВ «Самбірська сонячна станція» та ПП «Арт-Енерго», завдяки чому вдалося оснастити сучасним обладнанням лабораторію «Відновлювальної електроенергетики» [138]. Кафедра відновлюваних джерел енергії *Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»* взяла безпосередню участь у створенні Українсько-польського центру вдосконалення технологій відновлюваних джерел енергії та енергоефективності, завдяки чому викладачі та здобувачі освіти мають доступ до провідного досвіду університетів і фірм з Республіки Польща, які займаються проблемами відновлювальної енергетики та енергоефективності [134]. Такі практики мають бути детально вивченими іншими ЗВО та запровадженими в їхню діяльність.

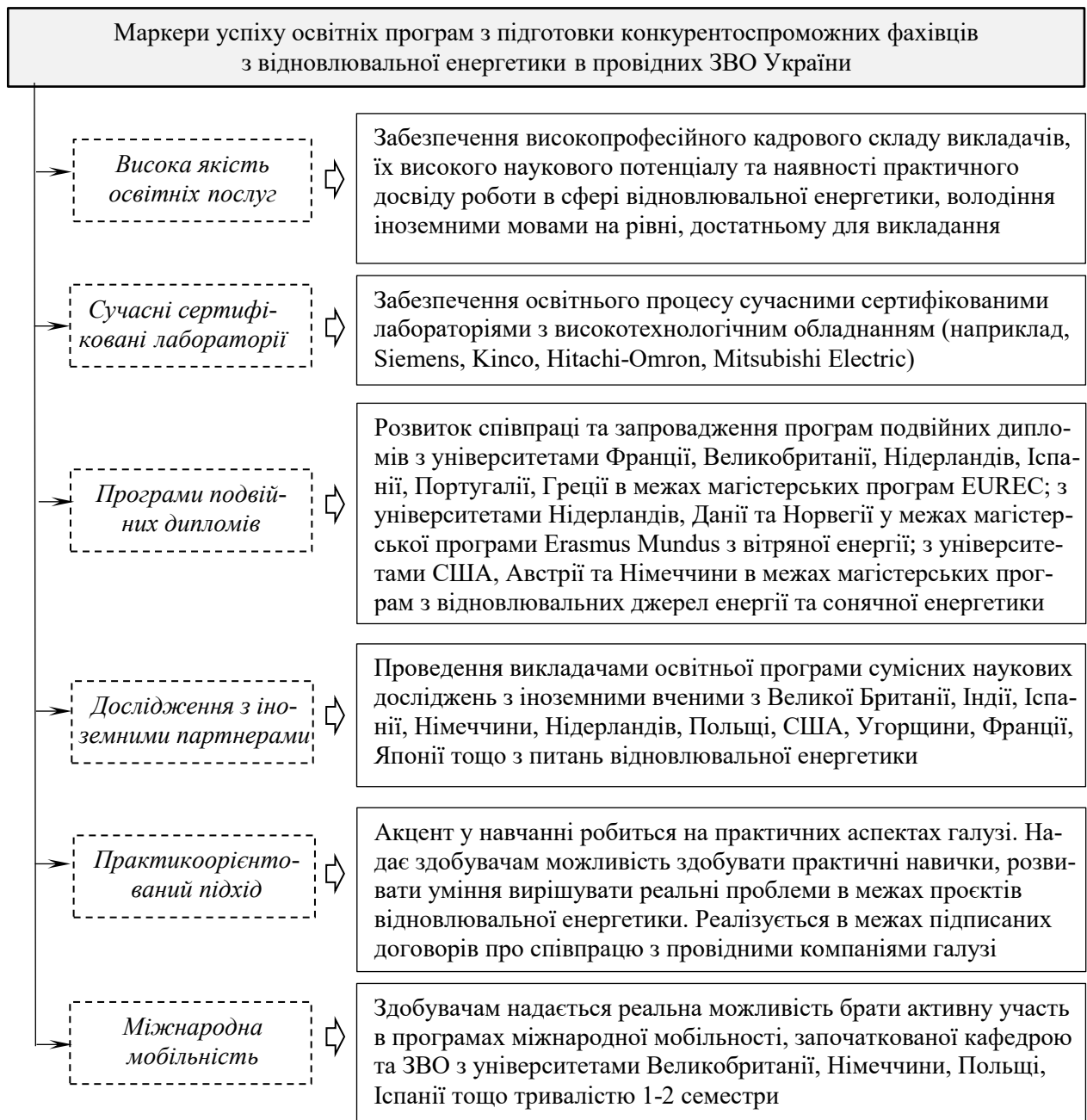


Рис. 3.4. Маркери успіху освітніх програм з підготовки конкурентоспроможних фахівців з відновлювальної енергетики в провідних університетах України

Тиражування або орієнтація на перелічені маркери має стати підґрунтям для високого попиту на освітню програму серед молоді та на випускників програми серед потенційних роботодавців. Реалізація якісних освітніх програм з відновлювальної енергетики дозволить в Україні сформувати ефективну екосистему обслуговування електромобілів, що стане додатковим чинником підвищення якості життя населення в країні та покращення екологічної обстановки [290]. Якісна освіта також надасть поштовх випускникам для відкриття власного бізнесу в сфері відновлювальної енергетики, що додатково забезпечить нові робочі місця в регіоні й збільшить генерацію енергії.

Проведене дослідження дозволило побачити цілий спектр проблем, які сьогодні спостерігаються у вищій освіті в справі кадрового забезпечення проєктів розвитку

відновлювальної енергетики України. На цьому підґрунті в роботі було сформульовано найбільш дієві напрями підвищення числа профільних висококваліфікованих фахівців з відновлювальної енергетики на ринку праці України в повоєнний період:

1. *Підвищення рівня оплати праці в галузі відновлювальної енергетики в Україні*, щоб максимально мотивувати молодь вступати на відповідні освітні програми або набувати нові професії через перекваліфікацію з суміжних професійних сфер.

2. *Забезпечення високого рівня інвестицій у розвиток людського капіталу, гідних умов праці та достатнього розміру соціального пакету на підприємствах відновлювальної енергетики в Україні*. Особливу увагу слід приділити соціальному захисту молодих фахівців, розвитку їх талантів на підприємстві, зарахуванні та термінам перебування в кадровому резерві, етапам їх кар'єрного зростання.

3. *Розширення можливостей професійного розвитку та перенавчання на специфіку функціонування сфери відновлювальної енергетики фахівців з первинного та вторинного ринку праці в межах спеціальностей G3 «Електрична інженерія» та G4 «Енерговиробництво»*. В цьому контексті важливо використовувати досвід як міжнародних організацій з відновлювальної енергетики, так і український багаторічний досвід у сфері професійної перепідготовки інженерів-енергетиків.

4. *Активізація роботи представників ЗВО (гарантів, завідувачів кафедри та викладацького складу) з дотримання вимог задля успішної акредитації всіх діючих освітніх програм з відновлювальної енергетики*. Важливо в цьому контексті орієнтуватися на найкращі практики провідних університетів світу за профільними спеціальностями та освітніми програмами.

5. *Впровадження до навчального плану підготовки фахівців з відновлювальної енергетики освітніх компонентів, які б розкривали провідний зарубіжний досвід у цій сфері, знайомили з основними міжнародними енергетичними стандартами, надавали знання з менеджменту сталого розвитку*. Доцільно конструювати освітні програми таким чином, щоб забезпечити можливість академічної мобільності здобувачів вищої освіти, проходження їх практичної підготовки на провідних фірмах з відновлювальної енергетики в країні та світі.

6. *На базі ЗВО, які сьогодні готують виключно бакалаврів або виключно магістрів за освітніми програмами з відновлювальної енергетики, доцільно розглянути можливість відкриття аналогічної освітньої програми на іншому освітньому рівні*. Це дозволило б суттєво розширити контингент здобувачів освіти та підвищити якість підготовки фахівців з відновлювальної енергетики.

7. *Відкриття в ЗВО України нових освітніх програм з відновлювальної енергетики як бакалаврського, так і магістерського рівня*. У цьому контексті важливо підвищити рівень продуктивної співпраці університетів України, де можуть бути відкритими профільні освітні програми, з підприємствами, які функціонують у галузі, щоб максимально забезпечити професійну спрямованість освітньої програми.

8. *Підвищення професійно-кваліфікаційного рівня професорсько-викладацького складу, що бере участь у кадровому забезпеченні освітніх програм з відновлювальної енергетики*. Важливо також на безперервній основі оновлювати методичну базу освітніх компонентів, що викладаються в межах освітніх програм.

9. *Підвищення в суспільній думці престижу всього спектру професій, пов'язаних з відновлювальною енергетикою*. Важливу роль у реалізації цього напрямку мають зіграти органи регіональної та місцевої влади, мас-медіа, соціальні мережі тощо.

Реалізація заходів у межах перелічених напрямів протягом короткострокового періоду часу дозволить отримати суттєвий соціально-економічний та екологічний ефект. *Соціальна складова* ефекту буде забезпечена скороченням числа незайнятого населення (у тому числі молоді та молодих дипломованих фахівців) та підвищенням рівня і якості життя населення країни. *Економічний ефект* матиме різну природу прояву – від скорочення потреби економіки країни в зовнішніх енергетичних ресурсах до зростання долі відновлюваної енергетики в обсязі валового внутрішнього продукту країни. *Екологічний ефект* країна зможе отримати через скорочення негативних наслідків для навколишнього середовища, які виникають в результаті зменшення видобутку традиційних для країни видів енергетичних ресурсів.

Проведене дослідження дозволило встановити, що сучасний стан підготовки фахівців у сфері відновлювальної енергетики є *недостатнім* для того, щоб у найближчому майбутньому швидко досягти проголошених керівництвом країни цілей щодо інтенсивного розвитку відновлювальної енергетики задля підвищення рівня енергетичної безпеки регіонів та країни в цілому. Цей висновок ґрунтується на тому, що сьогодні підготовку фахівців в Україні за освітніми програмами з відновлювальної енергетики веде обмежене число ЗВО – 10,9% університетів серед тих, що реалізують освітню діяльність за спеціальністю G3 «Електрична інженерія» та 38,7% з тих, що мають у своєму «портфелі» освітні програми за спеціальністю G4 «Енерговиробництво». За таких умов свідоме прийняття українськими ЗВО, які мають відповідну матеріально-технічну базу та потужний кадровий склад у сфері енергетики, освітні програми з відновлювальної енергетики стане суттєвим поштовхом до масштабування процесів підготовки фахівців, здатних забезпечити реалізацію державної політики в сфері «зеленої» трансформації енергетики. Це дозволить суттєво скоротити кадровий дефіцит у галузі, прискорити впровадження відновлюваних джерел енергії на регіональному рівні та підвищити стійкість енергетичної системи в умовах воєнних і післявоєнних викликів. Крім того, активніше залучення університетів до підготовки таких фахівців сприятиме розвитку прикладних досліджень, інноваційних рішень і тіснішій взаємодії з бізнесом, що в комплексі посилить енергетичну безпеку та економічну незалежність України.

3.3 Потенціал вищої освіти в Україні щодо підготовки конкурентоздатних ІТ-фахівців для повоєнного відновлення економіки країни

Вимушене тестування економіки України на життєздатність, яке в наслідок пандемії COVID-19 відбулося протягом березня 2020-лютого 2022 рр., показало, що *ринок ІТ-послуг* серед всіх видів економічної діяльності в країні має *найвищий запас міцності* та *потенціал розвитку* незалежно від впливу тих чи інших форс-мажорних обставин, що і було надалі доведено різноплановою участю фахівців сектору в забезпеченні функціонування безпекової сфери країни [172]. І саме ця властивість ІТ-сфери має стати вирішальною не лише для відновлення зруйнованою війною економіки України в повоєнний період, а для побудови *нової моделі національної економіки*, орієнтованої на *інновації, цифрові технології, високі стандарти безпеки та експорт інтелектуального продукту*. До того ж розвиток ІТ-сфери здатен стати каталізатором структурних змін в інших галузях, прискорюючи цифрову трансформацію промисловості, державного управління, освіти та сфери послуг. Крім того, саме ІТ-

галузь створює передумови для залучення *інвестицій*, *збереження людського капіталу в країні* та *інтеграції України у глобальні ланцюги доданої вартості*, що є критично важливим для сталого економічного зростання в повоєнний період.

За результатами дослідження, проведеного фахівцями Асоціації «IT Ukraine», встановлено, що в 2021 р. ІТ-сектор України *збільшився* на 36,0% порівняно із попереднім роком, а за період 2019-2022 рр. галузь зросла більше ніж на 50,0% за числом задіяних у ній фахівців та більше ніж на 55,0% – за обсягом експорту ІТ-послуг [285]. Під час повномасштабного воєнного вторгнення РФ на територію України в 2022 р. продовжувалося зростання ключових показників функціонування ІТ-сектору, проте значно скромнішими темпами (експорт зріс на 7,9%), а в наступні два роки відбувалося *скорочення* значення цього показника відповідно на 8,4 та 4,0% і галузь за загальними обсягами експорту ІТ-послуг повернулася до рівня 2021 р. [113; 201]. У 2025 р. спостерігалася позитивна тенденція до поступової *стабілізації* ситуації на ІТ-ринку країни, і за акуратними прогнозами фахівців *існують шанси досягти його подальшого зростання*, що дозволить суттєво підсилити економіку країни [201]. Проте для цього потрібно додатково підсилити ІТ-ринок *досвідченими, інноваційними та креативними фахівцями*, що є важливою складовою третьої місії університету.

Враховуючи той факт, що більше ніж 80% фахівців, що працюють на українському ринку ІТ-послуг, мають відповідну вищу освіту та володіють на достатньому рівні англійською мовою і переважна більшість з них є *молоддю* у віці 21-30 років [145], подальше зростання ІТ-сектору країни, а отже і конкурентоспроможності її економіки в майбутньому, буде залежати від спроможності української системи вищої освіти підготувати достатнє число високопрофесійних фахівців, що спеціалізуються на різних аспектах функціонування ІТ-сфери. Від того, наскільки ІТ-випускники українських ЗВО з *професійної та мотиваційної* точок зору будуть готовими до розробки і реалізації проєктів, спрямованих на відновлення всіх сфер життєдіяльності країни в повоєнний період, серед іншого буде залежати: якість і рівень життя населення в Україні в найближчі роки; тенденції повернення до країни як воєнних, так і трудових мігрантів; швидкість протікання процесів включення України до складу країн ЄС тощо.

Останні десять років відбувалися певні зміни в архітектурі простору вищої освіти галузі знань «*Інформаційні технології*». В квітні 2015 р. Постановою Кабінету Міністрів України було затверджено оновлений перелік галузей знань і спеціальностей, за якими наступні десять років здійснювалася підготовка здобувачів вищої освіти в країні [146; 149]. Відповідно до постанови в межах галузі знань 12 «Інформаційні технології» запроваджувалася підготовка фахівців за п'ятьма спеціальностями: 121 «Інженерія програмного забезпечення», 122 «Комп'ютерні науки», 123 «Комп'ютерна інженерія», 124 «Системний аналіз» та 125 «Кібербезпека». Два роки потому на вимоги ІТ-ринку, який демонстрував швидкі темпи розвитку, в Україні було створено шосту спеціальність у межах 12 галузі знань – 126 «Інформаційні системи та технології». З того часу в ЗВО України ведеться підготовка ІТ-фахівців за шістьма спеціальностями. Наказом Міністерства освіти і науки України №1547 від 29 жовтня 2024 р. спеціальність 125 «Кібербезпека» було перейменовано на спеціальність 125 «Кібербезпека та захист інформації» [121]. І останні на сьогодні зміни відбулися у серпні 2024 р., коли відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої та фахової передвищої освіти» №1021 [148] починаючи з

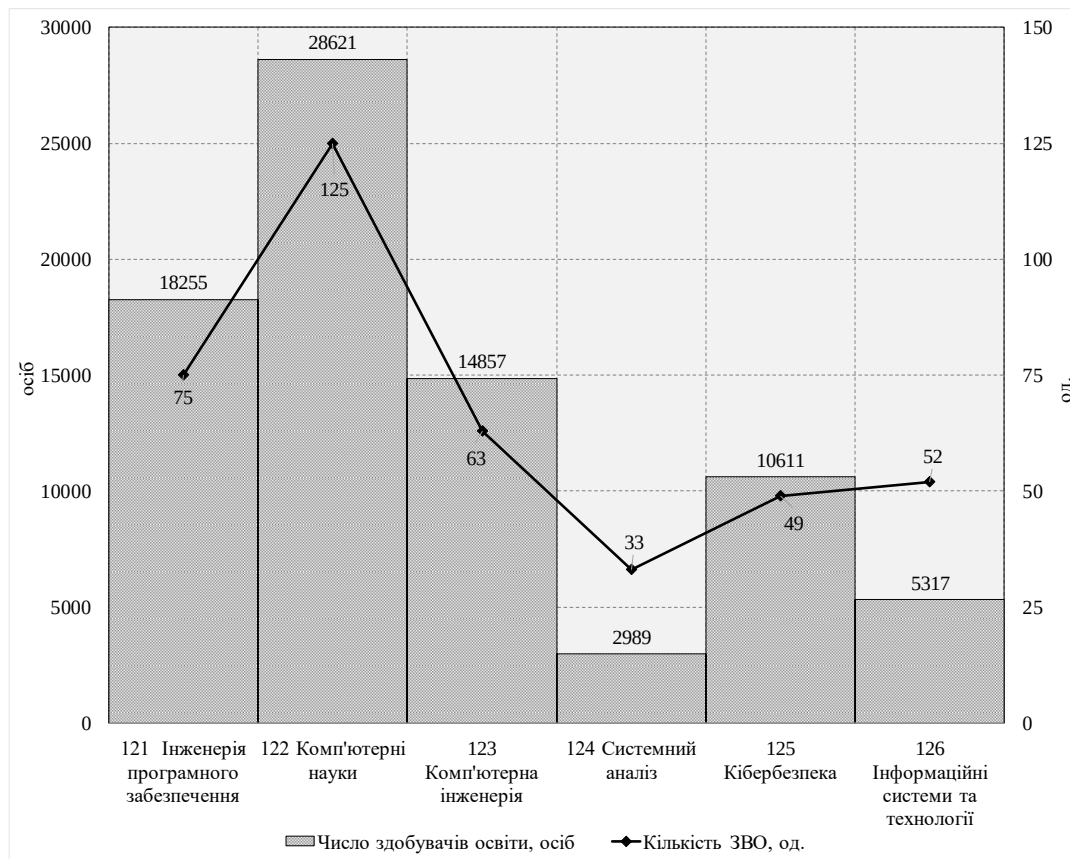
2025/26 навч. р. підготовка фахівців галузі F «Інформаційні технології» в Україні здійснюється за сімома спеціальностями – F1 «Прикладна математика», F2 «Інженерія програмного забезпечення», F3 «Комп’ютерні науки», F7 «Комп’ютерна інженерія», F4 «Системний аналіз та наука про дані», F5 «Кібербезпека та захист інформації» та F6 «Інформаційні системи та технології» (далі в аналізі ми не будемо брати до уваги спеціальність F1 та порядок спеціальностей залишаємо саме в такій послідовності, щоб забезпечити порівнянність даних за роками).

Для того, щоб побачити динаміку та тенденції, що намітилися в процесах підготовки ІТ-фахівців університетами України, проаналізуємо контингент здобувачів освіти та число ЗВО, які їх готують в країні. Зріз зробимо в двох часових моментах – 2022 р. та 2026 р. Порівняння двох ситуацій дозволить зробити об’єктивні висновки щодо наявних і потенційних зрушень в підготовці фахівців для ІТ-сфери різними регіонами країни.

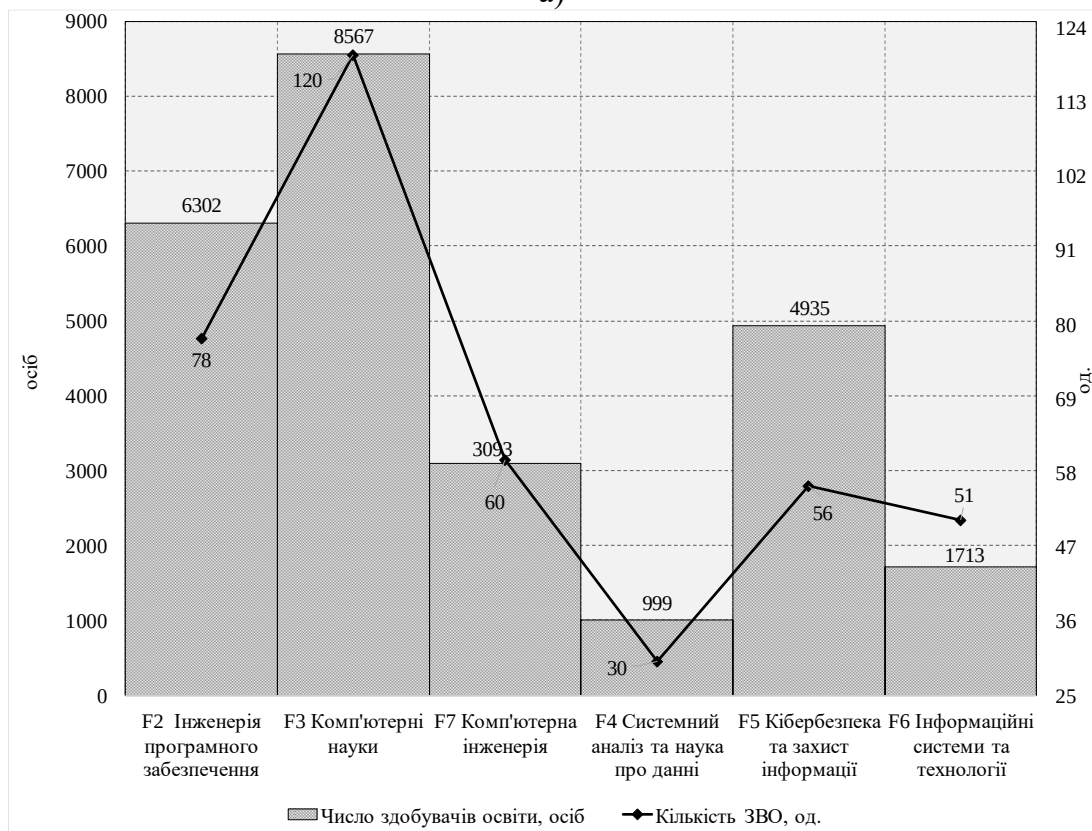
В 2022 р. контингент здобувачів вищої освіти в ІТ-сфері за рівнями бакалавра та магістра денної та заочної форм навчання дорівнював **80650 осіб**, у процесі підготовки яких брало участь **164 ЗВО** України. В 2026 р. відбулися певні зміни – контингент здобувачів освіти зріс на 2,7% і тепер професію в ІТ-сфері опановує **82862 особи** (всіх років навчання), а число ЗВО, які забезпечують таку підготовку, скоротилося на 10,4% і становило **147 од.** (рис. 3.5) [38].

У 2022 р. за числом здобувачів освіти в Україні найбільш затребуваними були спеціальності **122 «Комп’ютерні науки»** – 35,5% та **121 «Інженерія програмного забезпечення»** – 22,6% від загального числа здобувачів вищої освіти 12 галузі знань. Найменшим попитом серед здобувачів освіти користувалися спеціальності **124 «Системний аналіз»** – 3,7% та **126 «Інформаційні системи та технології»** – 6,6% від загального числа здобувачів вищої освіти 12 галузі знань в країні. При цьому встановлено досить тісний прямий зв’язок між кількістю ЗВО, в межах яких йде підготовка за певною спеціальністю та числом здобувачів освіти, що її отримують: найбільш затребувану спеціальність на той момент мали у своєму портфелі 125 ЗВО, найменш затребувану – 33 ЗВО України.

В 2025/26 навч. р. ситуація майже не змінилася – за числом здобувачів освіти найбільш затребуваними залишилися спеціальності **F3 «Комп’ютерні науки»** – 33,5% та **F2 «Інженерія програмного забезпечення»** – 24,6% від загального числа здобувачів вищої освіти галузі знань F, які вступили на перший курс бакалаврату чи магістратури. Найменшим попитом серед здобувачів освіти користувалися спеціальності **F4 «Системний аналіз та наука про дані»** – 3,9% та **F6 «Інформаційні системи та технології»** – 6,7% від загального числа здобувачів вищої освіти галузі знань F, які вступили на перший курс бакалаврату чи магістратури. Водночас суттєві зміни відбулися з попитом на дві інші спеціальності: число здобувачів освіти, які обрали для навчання спеціальність **F7 «Комп’ютерна інженерія»** скоротилося до 12,0% порівняно з 18,4%, які спостерігалися на відповідну спеціальність у 2022 р., і навпаки – число здобувачів освіти, які обрали для навчання спеціальність **F5 «Кібербезпека та захист інформації»** зросло до 19,3% порівняно з 13,2%, які спостерігалися на відповідну спеціальність у 2022 р. [38]. В основі тенденції різкого підвищення попиту здобувачів освіти на спеціальність F5 може лежати цілий комплекс причин, пов’язаних з військовими викликами, державними ініціативами, глобальними технологічними трендами та очікуваннями суспільства щодо суттєвого зростання попиту на випускників спеціальності в повоєнний період. Відкликом на такі тенденції стало



а)



б)

Рис. 3.5. Розподіл числа здобувачів освіти та кількості ЗВО в Україні за спеціальностями галузі знань «Інформаційні технології» на 2022 р. (а) та 2026 р. (б)

Джерело: складено автором на основі [38]

суттєве зростання пропозиції щодо можливості отримання здобувачами вищої освіти в університетах країни спеціальності F5 «Кібербезпека та захист інформації» – число ЗВО, які здійснюють набір на цю спеціальність, зросло з 49 до 56 од. протягом періоду дослідження.

Якщо ж підрахувати контингент здобувачів освіти, які в різні роки вступали на певну спеціальність в межах галузі знань «Інформаційні технології» і вчать на ній в 2026 р., незалежно від того, як спеціальність називалася і який в неї був шифр на кожен конкретний момент, то отримаємо картину, наведену на рис. 3.6.

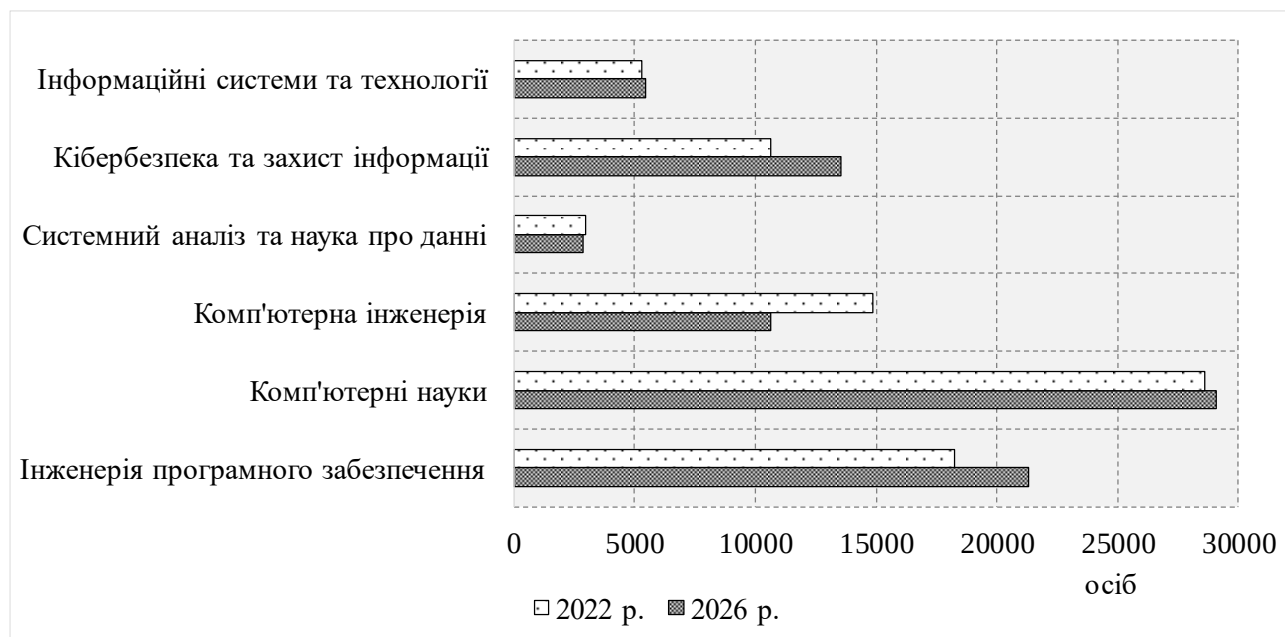


Рис. 3.6. Зміна контингенту здобувачів освіти в ЗВО України за спеціальностями галузі знань «Інформаційні технології» на 2022 та 2026 рр.*

Джерело: складено автором на основі [38]

*Умовні позначення: *Наведено назви спеціальностей в межах галузі знань «Інформаційні технології», які є дійсними на 1.09.2025 р., проте облік здобувачів освіти здійснювався за тими спеціальностями, на яких вони навчаються залежно від року вступу*

Отже, в загальному рахунку в 2026 р. порівняно з 2022 р. збільшився контингент здобувачів освіти за спеціальностями «Кібербезпека та захист інформації» – на 27,5%, «Інженерія програмного забезпечення» – на 16,8%, «Інформаційні системи та технології» – на 2,3% та «Комп'ютерні науки» – на 1,6%. І навпаки, скоротився контингент здобувачів освіти за спеціальностями «Комп'ютерна інженерія» – на 28,3% та «Системний аналіз та наука про дані» – на 4,6%.

Розрізняється також середнє число здобувачів освіти, що навчаються в одному ЗВО за спеціальностями. Так, в середньому на один заклад в 2022 р. в Україні приходилося 495 здобувачів 12 галузі знань, тоді як у розрізі спеціальностей середнє число здобувачів в одному ЗВО коливалося від 91 особи для спеціальності 124 «Системний аналіз» до 243 осіб для спеціальності 121 «Інженерія програмного забезпечення». В 2026 р. ситуація виглядає таким чином: в середньому на один заклад приходить 564 здобувача галузі знань «Інформаційні технології», тоді як у розрізі спеціальностей середнє число здобувачів в одному ЗВО коливалося від 95 осіб для

спеціальності 124 «Системний аналіз та наука про дані» до 273 осіб для спеціальності 121 «Інженерія програмного забезпечення».

Територіальний розподіл і кількісну характеристику ЗВО України, що здійснювали підготовку ІТ-фахівців в 2022 та 2026 рр. наведено у табл. 3.6-3.7. До таблиць не увійшли міста, ЗВО яких здійснювали підготовку ІТ-фахівців менше ніж за трьома спеціальностями в межах галузі знань «Інформаційні технології».

Таблиця 3.6. Територіальний розподіл, рейтинг і характеристика ЗВО України, що здійснювали підготовку ІТ-фахівців у 2022 р. за 12 галуззю знань

Місто	Кількість ЗВО, де ведеться підготовка фахівців за 12 галуззю знань, од.	Загальний контингент здобувачів вищої освіти в межах 12 галузі знань, осіб	Середнє число здобувачів освіти в ЗВО, осіб	Кількість спеціальностей в межах 12 галузі знань, які можна отримати в місті	Шифр спеціальності у межах 12 галузі знань, за якою спостерігається найбільше число здобувачів вищої освіти в місті (121-126)	Кількість ЗВО, що у місті надають послуги за найбільш поширеною ІТ-спеціальністю, од.	Число здобувачів освіти, що набувають найбільш поширену ІТ-спеціальність у місті, осіб	Середнє число здобувачів освіти на найбільш поширеній ІТ-спеціальності у місті, що приходить на один ЗВО, осіб	Найменший контингент здобувачів освіти в ЗВО, що надає освітні послуги за найбільш поширеною ІТ-спеціальністю у місті, осіб	Найбільший контингент здобувачів освіти в ЗВО, що надає освітні послуги за найбільш поширеною ІТ-спеціальністю у місті, осіб
Київ	35	24646	529	6	122	29	7603	262	2	1626
Харків	14	14026	1002	6	122	9	4598	511	15	1860
Львів	11	9400	855	6	122	10	4804	480	43	2438
Одеса	11	4783	435	6	122	8	2100	263	44	953
Дніпро	10	5272	528	6	122	10	2086	209	82	545
Запоріжжя	8	2264	283	6	121	5	1097	219	22	471
Миколаїв	8	1622	203	6	122	5	601	120	4	286
Полтава	6	1077	180	4	122	4	548	137	18	257
Івано-Франківськ	5	1629	326	4	121	5	925	185	66	486
Луцьк	5	1067	213	4	122	3	319	106	38	158
Черкаси	5	854	171	6	121	3	273	91	3	154
Тернопіль	4	2538	635	6	122	4	940	235	20	360
Вінниця	4	2317	579	6	122	3	800	267	147	364
Житомир	4	1249	312	6	121	1	573	573	-	-
Кривий Ріг	4	562	141	3	121	2	356	178	150	206
Суми	3	981	327	3	122	2	848	424	22	826
Чернігів	3	785	262	4	123	1	422	422	-	-
Рівне	3	682	227	4	122	3	306	102	50	173
Кропивницький	3	525	175	3	123	1	234	234	-	-
Хмельницький	2	1388	694	5	123	2	494	247	75	419
Чернівці	2	1095	547	6	122	2	495	248	98	397
Ужгород	1	919	919	6	121	1	376	376	-	-

Джерело: складено автором на основі [38]

Таблиця 3.7. Територіальний розподіл, рейтинг і характеристика ЗВО України, що здійснюють підготовку ІТ-фахівців у 2026 р. за галуззю знань F (перший курс навчання)

Місто	Кількість ЗВО, де ведеться підготовка фахівців за галуззю знань F, од.	Загальний контингент здобувачів вищої освіти в межах галузі знань F, осіб	Середнє число здобувачів вищої освіти в ЗВО, осіб	Кількість спеціальностей в межах галузі знань F, які можна отримати в місті	Шифр спеціальності в межах галузі знань F, за якою спостерігається найбільше число здобувачів вищої освіти в місті (F2-F7)	Кількість ЗВО, що в місті надають послуги за найбільш поширеною ІТ-спеціальністю, од.	Число здобувачів освіти, що набувають найбільш поширену ІТ-спеціальність у місті, осіб	Середнє число здобувачів освіти на найбільш поширеній ІТ-спеціальності в місті, що приходить на один ЗВО, осіб	Найменший контингент здобувачів освіти в ЗВО, що надає освітні послуги за найбільш поширеною ІТ-спеціальністю в місті, осіб	Найбільший контингент здобувачів освіти в ЗВО, що надає освітні послуги за найбільш поширеною ІТ-спеціальністю в місті, осіб
Київ	33	7709	234	6	F2	23	2390	104	1	767
Харків	12	3000	250	6	F3	7	1076	154	30	362
Львів	10	3489	349	6	F3	10	1523	152	30	770
Одеса	9	1698	189	6	F3	8	606	76	20	298
Дніпро	8	1255	157	6	F3	8	401	50	5	153
Запоріжжя	7	568	81	6	F2	4	210	53	14	88
Миколаїв	7	470	67	6	F3	4	185	46	5	76
Івано-Франківськ	5	698	140	4	F2	5	442	88	22	164
Полтава	5	418	84	4	F3	4	206	52	8	132
Вінниця	4	934	234	6	F3	3	323	108	54	211
Тернопіль	4	913	228	6	F3	4	290	73	12	127
Житомир	3	552	184	5	F2	1	222	222	-	-
Луцьк	3	482	161	5	F2	1	139	139	-	-
Хмельницький	3	410	137	5	F7	2	123	62	15	108
Рівне	3	356	119	6	F3	4	159	40	8	92
Черкаси	3	323	108	6	F2	2	91	46	45	46
Кривий Ріг	3	223	74	3	F2	2	123	62	49	74
Кропивницький	3	205	68	5	F3	3	85	28	23	32
Чернівці	2	573	287	6	F3	2	252	126	37	215
Ужгород	2	318	159	6	F2	1	109	109	-	-
Чернігів	2	286	143	4	F2	1	88	88	-	-
Суми	2	277	139	4	F3	1	213	213	-	-

Джерело: складено автором на основі [38]

Проведений аналіз дозволив встановити, що підготовка ІТ-фахівців в Україні здійснюється в усіх регіонах країни, крім тимчасово окупованих та анексованих територій. У 2022 р. лише **16 ЗВО** надавали послуги за всіма шістьма спеціальностями галузі, при цьому по три з них було розташовано в містах Києві та Харкові, по два – в містах Дніпрі та Тернополі і по одному – в містах Вінниці, Ужгороді, Львові, Миколаєві, Черкасах та Чернівцях. Аналіз ситуації, яка склалася в 2026 р. порівняно з 2022 р. дозволив зробити висновок, що за цей час університетами країни було

докладено зусилля з метою відкриття підготовки здобувачів освіти за тими спеціальностями в межах галузі, за якими раніше вони не здійснював підготовку фахівців. У результаті ЗВО країни було відкрито 49 освітніх програм бакалаврського рівня та 12 освітніх програм магістерського рівня. Найбільше освітніх програм, а саме 14, було відкрито за спеціальностями *«Інженерія програмного забезпечення»* та *«Комп'ютерні науки»*. Паралельно, через припинення діяльності ЗВО, закриття освітніх програм, що користувалися низьким попитом серед абітурієнтів або за іншими причинами, перестало існувати 57 освітніх програм різного рівня і лідером за закриттям була спеціальність *«Комп'ютерні науки»* – закрито 18 освітніх програм бакалаврського та магістерського рівня. Перелічені зміни вплинули і на територіальний розподіл ЗВО, які мають у своєму портфелі всі шість спеціальностей в межах галузі F. На даний момент в Україні таких ЗВО 17 од. і по три з них розташовані в містах Києві та Харкові, по два – в містах Дніпрі та Тернополі і по одному – в містах Вінниці, Ужгороді, Львові, Миколаєві, Одесі, Рівні та Чернівцях.

Протягом всього періоду дослідження найбільша кількість ЗВО, які здійснюють підготовку ІТ-фахівців, розташовувалася в містах Києві, Харкові, Львові, Одесі, Дніпрі, Запоріжжі та Миколаєві. Разом з тим, через зміни, що відбуваються в освітньому просторі України останні роки та оптимізацію мережі ЗВО, а також через стабільно високий попит абітурієнтів країни на ІТ-освіту, що спонукає ЗВО відкривають нові освітні програми в межах спеціальностей галузі знань F, певним чином змінився і рейтинг міст України по числу ЗВО та загальному контингенту здобувачів освіти в них – у 2026 р. підвищили свої позиції міста Вінниця, Тернопіль, Житомир, Хмельницький, Рівне та Ужгород.

При цьому найбільший середній контингент здобувачів освіти в 2022 р. був характерним для ЗВО міста Харкова – 1002 студента всіх курсів, форм та рівнів навчання за 12-ю галуззю знань у розрахунку на один заклад, що навіть більше, ніж в середньому в столичних університетах. У 2026 р. лідером за показником «середній контингент здобувачів освіти за обраними спеціальностями в межах галузі знань F» стало місто Львів – 349 студентів першого курсу різних форм та рівнів навчання у розрахунку на один заклад. Місто Львів утримує своє лідерство за цим показником і за умови підрахунку всіх здобувачів вищої освіти, які у 2026 р. отримують певну спеціальність в межах галузі знань «Інформаційні технології» незалежно від року вступу, назви чи шифру спеціальності – в середньому на одне ЗВО міста приходится 987 здобувачів освіти, тоді як на один ЗВО Києва приходится 768, а Харкова – 793 здобувача вищої освіти. Зміну міста-лідера в Україні за середнім контингентом здобувачів освіти, серед іншого, можна пов'язати з причинами безпекового характеру.

За критерієм контингенту здобувачів освіти можна зробити висновок, що на червень 2022 р. найбільшим попитом серед вступників користувалися три з шести спеціальностей ІТ-сфери. Так, у 13 регіонах країни найбільш поширеною була 122-га спеціальність, у шести регіонах – 121-ша, та у трьох регіонах – 123-тя спеціальність. Середнє число здобувачів освіти на найбільш поширеній спеціальності в місті, що приходилося на один ЗВО в країні, коливається від 91 особи – у місті Черкаси, і до 511 осіб – у місті Харкові. Найменший та найбільший контингенти здобувачів освіти в ЗВО, що надає освітні послуги за найбільш поширеною ІТ-спеціальністю в місті, були характерними для міста Києва і дорівнювали відповідно 2 та 1626 осіб. Найбільш низькі значення екстремумів з контингенту здобувачів освіти в ЗВО, що надає освітні послуги за найбільш поширеною ІТ-спеціальністю у місті, спостерігаються в місті

Черкасах, де їх значення коливалися від 3 до 154 осіб.

У 2025/26 навч. р. за критерієм контингенту здобувачів освіти найбільшим попитом серед вступників також користувалися лише три з шести спеціальностей ІТ-сфери, проте розподіл сил декілька змінився. Так, у 12 регіонах країни найбільш поширеною виявилася спеціальність F3, у дев'яти регіонах – F2 та в одному регіоні – спеціальність F7. Середнє число здобувачів освіти на найбільш поширеній спеціальності у місті, що приходилося на один ЗВО в країні, коливається від 28 осіб – у місті Кропивницькому і до 154 осіб – у місті Харкові. Найменший та найбільший контингенти здобувачів освіти у ЗВО, що надає освітні послуги за найбільш поширеною ІТ-спеціальністю в місті, характерні для міста Києва і становлять відповідно 1 та 767 осіб. Найбільш низькі значення екстремумів з контингенту здобувачів освіти в ЗВО, що надає освітні послуги за найбільш поширеною ІТ-спеціальністю в місті, спостерігаються в місті Черкасах, де їх значення коливалися від 45 до 46 осіб. Отже, можна зробити висновок, що, по-перше, підготовка ІТ-фахівців ведеться одночасно по всій території України та, по-друге, попит на освітні послуги в регіонах є різним і з часом він змінюється під впливом різних факторів.

Аналіз контингенту здобувачів освіти в розрізі спеціальностей, так і в цілому, дозволив встановити три університети-лідера, в яких загальний контингент здобувачів ІТ-фаху перевищував 5 тис. осіб у 2022 р. та 3 тис. осіб в 2026 р. (табл. 3.8). Четверту сходинку в 2022 р. посідав *Національний авіаційний університет*, проте контингент його здобувачів вищої освіти ІТ-спеціальностей становив лише 3606 осіб і університет не надавав послуг за 124 спеціальністю, тому до нашого рейтингу він не потрапив. У 2026 р. на четвертій сходинці вже опинився *Київський національний університет ім. Тараса Шевченка* з загальним контингентом здобувачів освіти в межах ІТ-спеціальностей на всіх курсах навчання, формах та рівнях освіти незалежно від шифру та назви спеціальності у 2775 осіб.

У 2022 р. **Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»** за числом здобувачів вищої освіти, які на той момент отримували ІТ-освіту в країні, являвся *лідером* серед всіх ЗВО України і готував 8,8% загального контингенту здобувачів ІТ-спеціальностей в країні. Університет був лідером по трьом спеціальностям: за *121 спеціальністю* мав 10,8% від загального контингенту здобувачів вищої освіти (10,7% ринку освітніх послуг бакалаврату та 11,7% ринку освітніх послуг магістратури даної спеціальності); за *124 спеціальністю* мав 18,4% від загального контингенту здобувачів вищої освіти (19,3% ринку освітніх послуг бакалаврату та 17,6% ринку освітніх послуг магістратури даної спеціальності); за *126 спеціальністю* мав 23,1% від загального контингенту здобувачів вищої освіти (24,3% ринку освітніх послуг бакалаврату та 23,8% ринку освітніх послуг магістратури даної спеціальності).

У 2025/26 навч. р. **Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»** поступився лідерськими позиціями і посів *друге місце* за долею здобувачів вищої освіти, які отримують ІТ-освіту – 7,7% від загального контингенту здобувачів ІТ-спеціальностей в країні (8,3% від здобувачів освіти, які вступили в Україні в 2025 р. на перший курс на ІТ-спеціальності в межах галузі знань F). При цьому університет залишається лідером по тим же трьом спеціальностям, хоча і з декілька нижчими результатами: *«Інженерія програмного забезпечення»* – 9,4% від загального контингенту здобувачів вищої освіти (9,2% ринку освітніх послуг бакалаврату та 10,8% ринку освітніх послуг магістратури даної

спеціальності); «Системний аналіз та наука про дані» – 15,8% від загального контингенту здобувачів вищої освіти (17,4% ринку освітніх послуг бакалаврату та 8,6% ринку освітніх послуг магістратури даної спеціальності); «Інформаційні системи та технології» – 20,8% від загального контингенту здобувачів вищої освіти (20,8% ринку освітніх послуг бакалаврату та 20,4% ринку освітніх послуг магістратури даної спеціальності).

Таблиця 3.8. Характеристика ЗВО, що за контингентом здобувачів ІТ-спеціальностей являються лідерами в Україні в 2022 та 2026 рр.

Заклад вищої освіти	Місце за контингентом здобувачів вищої освіти	Загальний контингент здобувачів вищої освіти в межах галузі знань, осіб	Контингент здобувачів вищої освіти за спеціальністю, % до загального контингенту здобувачів у межах спеціальності*					
			інженерія програмного забезпечення	комп'ютерні науки	комп'ютерна інженерія	системний аналіз та наука про дані	кібербезпека та захист інформації	інформаційні системи та технології
2022 р.								
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»	1	7118	10,8	5,7	7,8	18,4	5,4	23,1
Національний університет «Львівська політехніка»	2	5848	3,6	8,5	6,9	9,9	9,5	7,9
Харківський національний університет радіоелектроніки	3	5605	6,1	6,5	9,9	2,4	9,1	2,0
2026 р.								
Національний університет «Львівська політехніка»	1	6658	3,5	8,7	8,51	15,6	11,0	10,0
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»	2	6383	9,4	4,0	8,0	15,8	5,7	20,8
Харківський національний університет радіоелектроніки	3	3427	3,8	3,8	8,54	1,5	3,5	1,4

Джерело: складено автором на основі [38]

Умовні позначення: *Наведено назви спеціальностей в межах галузі знань «Інформаційні технології», які є дійсними на 1.09.2025 р., проте облік здобувачів освіти здійснювався за тими спеціальностями, на яких вони навчаються залежно від року вступу

Національний університет «Львівська політехніка» у 2022 р. посідав **другу сходинку** за контингентом здобувачів вищої освіти і займав 7,3% ринку освітніх послуг в ІТ-сфері за цим показником в країні. Університет являвся лідером за двома спеціальностями: за *122 спеціальністю* мав 10,8% від загального контингенту здобувачів вищої освіти (8,9% ринку освітніх послуг бакалаврату та 6,5% ринку освітніх послуг магістратури даної спеціальності) та за *125 спеціальністю* мав 9,5% від

загального контингенту студентів (8,8% ринку освітніх послуг бакалаврату та 15,9% ринку освітніх послуг магістратури даної спеціальності).

У 2025/26 навч. р. **Національний університет «Львівська політехніка»** посів **перше місце** за долею здобувачів вищої освіти, які отримують ІТ-освіту – 8,0% від загального контингенту здобувачів ІТ-спеціальностей в країні (8,6% від здобувачів освіти, які вступили в Україні в 2025 р. на перший курс на ІТ-спеціальності в межах галузі знань F). При цьому університет лідирує за тими ж двома спеціальностям: *«Комп'ютерні науки»* – 10,8% від загального контингенту здобувачів вищої освіти (9,0% ринку освітніх послуг бакалаврату та 6,6% ринку освітніх послуг магістратури даної спеціальності) та *«Кібербезпека та захист інформації»* – 11,0% від загального контингенту здобувачів вищої освіти (11,5% ринку освітніх послуг бакалаврату та 7,8% ринку освітніх послуг магістратури даної спеціальності).

Харківський національний університет радіоелектроніки протягом всього періоду дослідження беззмінно посідав **третю сходинку** за контингентом здобувачів освіти і займав 6,9% ринку освітніх послуг в ІТ-сфері в 2022 р. та 4,1% у 2026 р. (4,4% від здобувачів освіти, які вступили в Україні в 2025 р. на перший курс на ІТ-спеціальності в межах галузі знань F). Університет є беззмінним лідером за спеціальністю *«Комп'ютерна інженерія»*: в 2022 р. його контингент здобувачів вищої освіти дорівнював 9,9% від загального контингенту студентів за спеціальністю (9,6% ринку бакалаврів та 10,4% ринку магістратури даної спеціальності), а в 2005/26 навч. р. – 8,5% від загального контингенту здобувачів вищої освіти за спеціальністю (7,8% ринку бакалаврів та 12,9% ринку магістратури даної спеціальності).

Отже, не зважаючи на суттєві зміни, що останні десять років відбуваються в освітньому просторі країни за різними причинами, на економічні, соціальні та демографічні проблеми та страшні виклики воєнного сьогодення України, тройка університетів-лідерів в сфері ІТ-освіти залишається незмінною, що свідчить про високий ступінь довіри суспільства та суб'єктів господарювання ІТ-бізнесу країни до цих потужних університетів і про успішне виконання ними третьої місії в сфері насичення економіки країни високопрофесійними фахівцями всіх шести ІТ-спеціальностей.

Дійсно, університети, що увійшли до **трійки лідерів рейтингу** в сфері підготовки ІТ-фахівців, являються досить потужними та ефективними, про що свідчить їх **високий національний рейтинг**. Так, в українському рейтингу ЗВО **ТОП-200** протягом 2018-2025 рр. [189-196]:

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського» посідав **перше місце** в 2018, 2020, 2023 та 2024 рр., **друге місце** у 2019 та 2021-2022 рр. та **третє місце** в 2025 р.;

Національний університет «Львівська політехніка» посідав **друге місце** у 2025 р., **третє місце** у 2024 р., **четверте місце** у 2019, 2021-2023 рр. та **п'яте місце** у 2018 та 2020 рр.;

Харківський національний університет радіоелектроніки посідав **дев'яте місце** в 2020 та 2022-2023 рр., **десяте місце** у 2024 р., **дванадцяте місце** у 2021 р., **вісімнадцяте місце** у 2019 р., **двадцять третє місце** у 2018 р. та **двадцять четверте місце** в 2025 р.

Крім того, університети-лідери увійшли до складу тих небагатьох українських університетів, які останні п'ять років потрапляли до QS World University Rankings [269; 270; 271] і з часом суттєво покращили свої позиції. Так, **академічна репутація**

Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського» за цим рейтингом в 2022 р. була оціненою в 12,9, в 2024 р. – в 16,1 та в 2026 р. – в 18,4. Академічна репутація Національного університету «Львівська політехніка» в 2022 р. була оцінена в 7,1, в 2024 р. – в 8,1 та в 2026 р. – в 9,6. Академічна репутація Харківського національного університету радіоелектроніки в 2024 р. була оціненою в 3,7, а в 2026 р. – в 3,2. Отже, можна зробити висновок, що високий попит серед абітурієнтів на освітні послуги українських університетів-лідерів в ІТ-сфері підкріплюється визнанням цих ЗВО і на національному, і на світовому рівнях, а тому є запорукою відбору найкращих та найбільш талановитіших з них для зарахування на ту чи іншу освітню програму (табл. 3.9-3.10) [87; 298].

Таблиця 3.9. Характеристика університетів-лідерів в ІТ-освіті в Україні за показниками вступних компаній 2021 та 2020 рр. за спеціальністю 122 «Комп'ютерні науки» на рівні бакалаврату денної форми навчання

Заклад вищої освіти	Середній рейтинговий бал зарахованих на бюджет за спеціальністю		Середній рейтинговий бал зарахованих на контракт за спеціальністю		Число поданих заяв абітурієнтами		Зараховано здобувачів вищої освіти на бюджетну форму навчання, осіб		Конкурс на одне бюджетне місце, осіб	
	2021 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»	189,35	192,42	174,92	170,96	2583	2054	94	102	13,12	12,45
Національний університет «Львівська політехніка»	192,38	190,26	171,56	164,44	2462	2070	305	272	6,21	7,61
Харківський національний університет радіоелектроніки	191,22	190,16	161,85	160,56	1212	937	59	52	13,03	13,46
Черкаський державний технологічний університет	188,52	164,16	146,44	149,67	152	64	5	3	18,00	15,67

Джерело: складено автором на основі [87]

На основі інформації, систематизованої в базах даних Інформаційної системи Конкурс та порталу «Статистика вступних компаній», в таблицях наведено порівняння основних показників вступних компаній 2020, 2021 та 2025 рр. для трьох університетів-лідерів в ІТ-освіті України. З метою забезпечення порівнянності даних інформацію наведено для найбільш поширеної в країні ІТ-спеціальності ФЗ «Комп'ютерні науки» (122 «Комп'ютерні науки»). Для того, щоб підкреслити різницю у значеннях показників університетів-лідерів з іншими ЗВО, до таблиці також було додано Черкаський державний технологічний університет. Можемо зробити висновок, що у 2022 р. здебільшого спостерігалися позитивні зміни в значеннях всіх показників та, що головне, лідери притягують до себе найбільш талановитих абітурієнтів і тому можемо прогнозувати, що випускники саме цих ЗВО будуть мати найвищий рівень конкурентоспроможності на ІТ-ринках праці країни та світу.

Таблиця 3.10. Характеристика університетів-лідерів в ІТ-освіті в Україні за показниками вступної компанії 2025 р. за спеціальністю ФЗ «Комп'ютерні науки» на рівні бакалаврату денної форми навчання

Заклад вищої освіти	Середній рейтинговий бал зарахованих на бюджет за спеціальністю	Середній рейтинговий бал зарахованих на контракт за спеціальністю	Число поданих заяв абітурієнтів	Зараховано студентів на бюджетну форму навчання, осіб	Конкурс на одне бюджетне місце, осіб
Національний університет «Львівська політехніка» (Освітня програма «Комп'ютерні науки (Системи штучного інтелекту)»)	185,87	164,16	1069	95	6,00
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського» (Освітня програма «Інтелектуальні сервіс-орієнтовані розподілені обчислювання»)	176,90	148,82	1334	116	6,08
Харківський національний університет радіоелектроніки (Освітня програма «Комп'ютерні науки та технології»)	161,49	138,25	401	58	4,17
Черкаський державний технологічний університет (Освітня програма «Комп'ютерні науки та прикладне програмування»)	154,38	135,52	110	1	47,0

Джерело: складено автором на основі [87]

Разом з тим, слід акцентувати увагу на досить тривожній тенденції – *суттєве скорочення середнього рейтингового бала абітурієнтів, яких було зараховано в 2025 р.* до всіх чотирьох представлених в таблиці університетів як на бюджетну, так і на контрактну форму навчання. Ця тенденція може свідчити про зниження загального рівня підготовки вступників та посилення негативного впливу демографічних, міграційних і воєнних чинників на систему вищої освіти. Окрім того, вона може вказувати і на зростання конкуренції з боку закордонних закладів освіти та зміну освітніх пріоритетів молоді. В довгостроковій перспективі, якщо ця тенденція збережеться, така ситуація буде створювати ризики для якості підготовки фахівців, підвищення інноваційного потенціалу університетів і кадрового забезпечення економіки країни, що потребує прийняття системних управлінських та освітніх рішень вже сьогодні. До того ж, зниження середнього рівня підготовки абітурієнтів підсилює *соціальну відповідальність ЗВО* за розвиток людського капіталу та вирівнювання освітніх можливостей. В сучасних умовах університети мають не лише відбирати найсильніших вступників, а й активно працювати з місцевими громадами, школами та молоддю над підвищенням мотивації до навчання, профорієнтацією та розвитком базових компетентностей ще до моменту вступу в університет. Через реалізацію *просвітницьких, соціальних і підготовчих програм ЗВО* можуть компенсувати **освітні втрати**, спричинені війною, міграцією та кризами різного характеру, які спостерігалися протягом всього періоду незалежності України.

Важливо також зрозуміти – наскільки українські університети є готовими до викликів сьогодення щодо зниження рівня підготовки вступників, зростання конкурентної боротьби ЗВО за таланти серед абітурієнтів та безперервної зміни вимог

до компетентностей випускників ринком ІТ-праці. Відповідь на ці питання має надати порівняльний аналіз змісту відповідних освітніх програм. Важливо при цьому виявити кращі практики, які мають бути масштабовані іншими ЗВО в межах реалізації своєї третьої місії, та встановити, наскільки освітні програми орієнтовані на формування конкурентоспроможних фахівців, а не лише декларують відповідність стандартам.

Для цілей аналізу було обрано освітні програми українських університетів-лідерів в ІТ-сфері за спеціальністю F3 «Комп'ютерні науки», що було запроваджено в 2025 р. на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти і які набули найбільшого попиту серед вступників (табл. 3.11). Всі три освітні програми є акредитованими. При цьому слід акцентувати увагу на тому, що за період 2022-2025 рр. університети-лідери майже докорінно змінили освітні програми, трансформували їхню мету, особливості та фокус, наповнили новими освітніми компонентами, знання за якими затребувані на ринку праці вже сьогодні і будуть користуватися попитом у роботодавців в найближчому майбутньому. Це свідчить про свідомий підхід до виконання університетами своєї третьої місії та чітке орієнтування на ринок праці.

Детальний аналіз змісту обраних освітніх програм дозволив дійти висновку про те, що формально всі три університети готують майже рівнозначних ІТ-фахівців, які володіють базовими та спеціальними знаннями в сфері інтелектуальних технологій та інформаційних систем (хоча чітко розуміємо, що для того, щоб зробити якісний аналіз та об'єктивні висновки потрібно, по-перше, бути професіоналом в ІТ-сфері, а, по-друге, мати всю необхідну інформацію, включаючи кадровий склад та матеріальні ресурси). При цьому, на наш не професійний в ІТ-сфері погляд, **освітня програма «Комп'ютерні науки (Системи штучного інтелекту)»** серед всіх трьох програм більшою мірою націлена на *практичний аспект* (хоча одночасно надає міцний теоретичний фундамент), так як містить освітні компоненти, які за назвою покликані дати здобувачам конкретні навички в сфері професійної діяльності і за результатами опанування яких здобувач вже зможе обробляти мову, зображення, великі дані чи цифрові сигнали методами штучного інтелекту. Все це гіпотетично дозволить здобувачу освіти майже відразу монетизувати набуті знання через практичну діяльність, що могло стати однією з причин свідомого вибору вступників з більш високими балами саме цієї освітньої програми. Дві інші освітні програми більшою мірою сфокусовані на *фундаментальній інженерній підготовці в сфері комп'ютерних систем і програмування*.

Слід також відзначити й особливості кожної з розглянутих освітніх програм, що здебільшого пов'язані з їх визначеними фокусами, професійним спрямуванням, ресурсними особливостями й можливостями кожного університету, що використовуються ним при підготовці ІТ-фахівців. Все це в комплексі дозволить підготувати висококваліфікованих, технічно підкованих фахівців, здатних: проектувати, впроваджувати й управляти складними ІТ-рішеннями; розробляти, оптимізувати й підтримувати програмні та апаратно-програмні системи; ефективно працювати з алгоритмами, мережами та базами даних у різних галузях цифрової економіки; адаптуватися до швидких технологічних змін і створювати інноваційні продукти для реального сектору економіки. Саме завдяки цьому випускники цих університетів входять до *еліти ІТ-фахівців* і на них покладається досить висока відповідальність не лише щодо пошуку шляхів для швидкої компенсації всіх втрачених технологій у різних сферах економіки країни через війну, а й для зміни іміджу України у світі на технологічного лідера.

Таблиця 3.11. Порівняння змісту освітніх програм, які було реалізовано в 2025 р. університетами-лідерами за спеціальністю F3 «Комп'ютерні науки» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Характеристики освітньої програми	Національний університет «Львівська політехніка»	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»	Харківський національний університет радіоелектроніки
1	3	2	4
<i>Назва</i>	<i>Комп'ютерні науки (Системи штучного інтелекту)</i>	<i>Інтелектуальні сервіс-орієнтовані розподілені обчислювання</i>	<i>Комп'ютерні науки та прикладне програмування</i>
<i>Термін дії сертифікату про акредитацію</i>	01.07.2027 р.	01.07.2028 р.	01.07.2027 р.
<i>Мета</i>	Забезпечити студентам здобуття знань, умінь та навиків, необхідних для прийняття рішень в складних системах різної природи з використанням методів штучного інтелекту та сучасних інформаційних технологій, фундаментальних та прикладних методів опрацювання та аналізу даних для розв'язування проблем у різних сферах науки, техніки, фінансів, соціально-економічній та політичній сферах, глобальних та локальних екологічних проблемах та різних сферах суспільного та економічного життя. Бути підготовленим до успішного засвоєння складніших програм для наукових дослідників в галузі систем штучного інтелекту	Підготовка фахівців, здатних вирішувати задачі в галузі комп'ютерних наук та інформаційних технологій, які пов'язані з розробкою та супроводом і обслуговуванням високопродуктивного програмного забезпечення складних інформаційних систем та технологічних комплексів, із застосуванням інтелектуальних технологій розподілених обчислень і ресурсів сучасних обчислювальних середовищ. Мета освітньої програми відповідає стратегії розвитку КПІ ім. І. Сікорського на 2025-2030 рр. щодо формування суспільства майбутнього на засадах концепції сталого розвитку та фундаменталізації підготовки фахівців	Підготовка висококваліфікованих фахівців, які володіють системою знань у галузі інформаційних технологій, опанували сучасні досягнення комп'ютерних наук, вміють формулювати та розв'язувати практичні задачі у своїй професійній діяльності з використанням фундаментальних та спеціальних прикладних методів комп'ютерних наук та технологій, що дає можливість ефективно виконувати завдання практичного характеру відповідного рівня професійної діяльності
<i>Особливості</i>	Фокус на підготовці спеціаліста, який зможе: вирішувати алгебрично складні задачі; аналізувати дані великих обсягів; розробляти алгоритми обробки відео, зображень або текстів, інтелектуальних систем управління роботами на основі методів штучного інтелекту та машинного навчання та здійснювати їх ефективну програмну реалізацію	Застосування новітніх концепцій і моделей сучасної теорії та практики побудови алгоритмічного, математичного, програмного та апаратного забезпечення комп'ютерних систем	Вивчення теоретичних основ комп'ютерних наук, набуття відповідних знань та компетентностей з класичних та новітніх досягнень в галузі інформаційних технологій, глибокі знання щодо сучасних моделей, методів та алгоритмів, а також технологій отримання, подання, обробки, аналізу, передачі та зберігання даних в інформаційних системах
<i>Освітні компоненти професійної та практичної підготовки</i>	Об'єктно-орієнтоване проектування та програмування. Програмування на стороні сервера. Архітектура комп'ютерів та операційні системи. Функційне програмування. Комп'ютерні мережі та протоколи передачі даних. Розподілені системи та	Об'єктно-орієнтоване програмування. Алгоритмізація та програмування. Операційні системи. Системи баз даних. Прикладний системний аналіз. Комп'ютерні мережі. Методи та системи штучного інтелекту.	Організація обчислювальних процесів. Технології комп'ютерного проектування. Моделювання систем. Проектування високонавантажених систем зберігання даних. Основи штучного інтелекту.

Продовження табл. 3.11

1	3	2	4
	паралельні обчислення. Програмування клієнтських систем. Основи програмування. Основи штучного інтелекту. Розробка та проектування інформаційних систем. Організація баз даних та знань. Інтелектуальний аналіз та візуалізація даних. Управління ІТ-проектами. Машинне навчання. Глибинне навчання та нейронні мережі. Обробка мови методами штучного інтелекту. Обробка зображень методами штучного інтелекту. Обробка й аналіз цифрових сигналів	Проектування інформаційних систем. Безпека інформаційних систем. Технології керування та моделювання складних систем. Алгоритми та структури даних. Комп'ютерна схематотехніка. Проектування та аналіз обчислювальних алгоритмів. Чисельні методи. Архітектура обчислювальних систем. Основи мультиагентних систем. Інтелектуальний аналіз даних. Методи оптимізації. Паралельні, клієнт-серверні та хмарні технології. Інженерія програмних сервісів	Методології проектування програмних систем. Технології захисту інформації. Аналітика даних. Сервіс-орієнтована архітектура програмного забезпечення. Технології високопродуктивних обчислень
<i>Орієнтація освітньої програми</i>	Загальна освіта в галузі комп'ютерних наук та інформаційних технологій, а також здатність до аналізу, прогнозування, проектування та прийняття рішень в складних системах різної природи з використанням методів штучного інтелекту, машинного та глибокого навчання	Підготовка випускників до успішної професійної діяльності в галузі комп'ютерних технологій на основі поглибленої базової підготовки, що включає, серед іншого, вивчення теорії алгоритмів, засобів штучного інтелекту, технологій інтелектуальних розподілених (хмарних, туманних та безсерверних) обчислень, та здатності до швидкого самостійного опанування новими технологіями та системами	Програма зорієнтована на формування фахівця, здатного розв'язувати складні задачі, пов'язані з моделюванням, проектуванням, розробкою та супроводом інформаційних систем і технологій, а також інтелектуальних систем аналізу та обробки даних в організаційних та технічних системах на практичному рівні професійної діяльності
<i>Можливості працевлаштування</i>	Робочі місця у сфері аналітики даних, інформаційних технологій, штучного інтелекту: ІТ-компанії, фахівці з розробки математичного, інформаційного та програмного забезпечення інформаційних систем, у галузі інформаційних технологій	Адміністратор бази даних. Інженер з автоматизованих систем керування виробництвом. Інженер з комп'ютерних систем. Інженер з програмного забезпечення комп'ютерів. Фахівець з інформаційних технологій. Фахівець з розробки та тестування програмного забезпечення. Фахівець з розроблення комп'ютерних програм та іншими, кваліфікаційні вимоги до яких вимагають відповідного рівня вищої освіти за спеціальністю. Можлива професійна сертифікація	Адміністратор бази даних. Адміністратор даних. Адміністратор задач. Адміністратор системи. Аналітик комп'ютерних систем. Аналітик даних. Аналітик бізнесу (інформаційні системи). Аналітик мобільних додатків. Аналітик процесів автоматизації. Інженер з контролю якості програмного продукту. Інженер з підтримки. Інженер зі штучного інтелекту. Інженер-тестувальник. Інженер з програмного забезпечення. Розробник програмного забезпечення

Джерело: складено автором на основі [131-133]

Водночас для того, щоб був стимул постійного розвитку, ІТ-освіта України має орієнтуватися на найкращі світові практики, що в принципі і роблять університети-

лідери. Відповідно до *QS World University Rankings* за останні роки [269; 270; 271] перше місце у світі серед університетів займає **Massachusetts Institute of Technology**, приватний заклад, розташований у м. Кембридж, США (*його академічна репутація в цьому рейтингу дорівнює 100*). Спеціалізацією університету, серед іншого, є й ІТ-сфера. Водночас більш важливим є той факт, що протягом 2019-2026 рр. цей університет посідав перше місце й у *Graduate Employability Ranking* [269; 235]. Тобто за рівнем працевлаштування за фахом і цінності на світовому ринку праці випускники *Massachusetts Institute of Technology* мають *найвищі показники в світі*. Доказом цього можна вважати і той факт, що з моменту створення закладу в 1861 р. **вісімдесят один його викладач або випускник** у різні роки був номінований на **Нобелівську премію**.

Дослідження програм бакалаврського рівня *Massachusetts Institute of Technology* у сфері комп'ютерних наук дозволило встановити їх **чіткий прикладний характер**, що серед іншого є однією з умов високого попиту на його випускників. Так, у закладі в 2022 р. було відкрито *шість* бакалаврських освітніх програм: «Електротехніка та електроніка»; «Електротехніка та інформатика»; «Інформатика та інженерія»; «Інформатика та молекулярна біологія»; «Обчислення та когнітивні науки»; «Міська наука та планування з інформатикою»; «Інформатика, економіка та наука про дані» [257]. Пройшов час, змінилися запити від роботодавців та вступників, і в 2026 р. університет пропонує вже *сім* декілька модифікованих освітніх програм бакалаврського рівня:

«Комп'ютерні науки та інженерія» – курс зосереджено на програмній інженерії, комп'ютерних системах та теоретичній інформатиці, що дозволяє досліджувати архітектуру комп'ютера, вивчає взаємодію людини з комп'ютером, зосереджується на графіці, штучному інтелекті та машинному навчанні;

«Штучний інтелект та прийняття рішень» – в основу курсу покладено аналіз та синтез систем, які взаємодіють із зовнішнім світом через сприйняття, комунікацію та дії, а також навчаються, приймають рішення та адаптуються в умовах змінного середовища;

«Електротехніка з обчислювальною технікою» – курс починається з основних знань про схеми, системи та архітектуру комп'ютерів, а також з основ обчислень, і дозволяє студентам опановувати всі галузі електротехніки, від проектування аналогових схем до комп'ютерної та квантової інженерії, комунікацій;

«Інформатика та молекулярна біологія» – курс реалізується спільно з кафедрою біології і готує випускників до кар'єри в нових галузях на стику біології та інженерії, включаючи фармацевтику, біоінформатику та обчислювальну молекулярну біологію;

«Обчислення та пізнання» – курс реалізується спільно з кафедрою мозку та когнітивних наук і готує випускників до кар'єри в галузі обчислювальних та інженерних підходів до дослідження мозку, пізнання та машинного інтелекту;

«Інформатика, економіка та наука про дані» – курс реалізується спільно з кафедрою економіки та спрямований на розвиток у випускників навичок в економіці, обчислювальній техніці та науці про дані через опанування інструментарію теорії ігор, аналітики даних та методів математичного моделювання;

«Міська наука та планування з інформатикою» – курс реалізується спільно з кафедрою міських досліджень та планування й зосереджується на розвитку у випускників фундаментальних навичок з міського планування та політики, включаючи етику та правосуддя, статистику, науку про дані, геопросторовий аналіз та візуалізацію, інформатику, робототехніку та машинне навчання.

Реалізація перелічених освітніх програм здійснюється на базі кафедри електротехніки та обчислювальної техніки Коледжу обчислювальної техніки Шварцмана та Інженерної школи. На відповідній електронній сторінці коледжу стверджується, що вибір освітніх програм продиктований суттєвим зростанням цінності тих навичок, які набудуть випускники по закінченні кожного курсу, як в бізнес-середовищі, так і в академічних колах США [273]. Враховуючи ступінь потенційних потреб економіки України в повоєнний період, можна спрогнозувати, що фахівці таких спеціальностей мали б високу затребуваність і в українській економіці, освіті та науці.

Особливостями підготовки ІТ-фахівців у *Massachusetts Institute of Technology* є орієнтація навчального процесу на такі принципи, як *інноваційність, гнучкість, винахідливість, практична спрямованість, моделювання та абстрактне мислення*. Серед навчальних курсів, які наповнюють навчальний план за кожною бакалаврською програмою, 10-15% дисциплін за назвою співпадають з навчальними дисциплінами, які викладаються українськими університетами-лідерами в ІТ-сфері за спеціальностями галузі знань F. Причому співпадіння спостерігається з тим блоком дисциплін, який є подібним для всіх університетів-лідерів в ІТ-освіті України. Разом із тим, більшість курсів у *Massachusetts Institute of Technology* носить *суто прикладний характер*, а саме: «Інженерія продуктивності програмного забезпечення»; «Досягнення в комп'ютерному зорі», «Основи обробки музики», «Вступ до дизайнерського мислення та інновацій в інженерії»; «Дизайнерське мислення та інноваційне лідерство для інженерів»; «Лабораторія інженерного лідерства», «Штучний інтелект, прийняття рішень та суспільство», «Етика обчислювальної техніки» тощо. Дисципліни такого роду доцільно ввести хоча б до вибіркового блоку освітніх компонентів українських освітніх програм за спеціальностями галузі знань F. Запровадження подібних курсів в освітні програми в ІТ-сфері українських ЗВО сприятиме формуванню у здобувачів освіти не лише технічних, а й креативних, підприємницьких та лідерських компетентностей, необхідних для роботи в умовах високої невизначеності та швидких технологічних змін. Це дозволить підвищити практичну цінність української ІТ-освіти, скоротити розрив між підготовкою випускників і реальними потребами глобального ринку праці. В стратегічній перспективі такий підхід посилить здатність України утримувати таланти, створювати власні інноваційні продукти та зміцнювати конкурентоспроможність національної цифрової економіки.

Важливість підготовки достатнього числа висококваліфікованих ІТ-фахівців підтверджується щорічним зростанням потреби економіки України в досвідчених та компетентних ІТ-фахівцях нової формації. Так, за підрахунками аналітиків компанії *GlobalLogic*, протягом 2020-2022 рр. щорічно потреба в ІТ-фахівцях на ринку праці України в середньому зростала на 30% і у 2021 р. досягла рівня 54 тис. осіб [250]. У 2022 р. через військову агресію РФ ринок праці ІТ-сфери зазнав суттєвого падіння, проте навіть якщо орієнтуватися на потребу попереднього року, то всі задіяні у підготовці ІТ-фахівців ЗВО України не змогли б її виконати, так як на той момент загалом по країні в магістратурі навчалася всього **8172 особи**, тобто лише 15% від наявних запитів роботодавців [38]. Проте попит роботодавців в ІТ-сфері протягом 2020-2022 рр. успішно покривався і за рахунок ІТ-фахівців з відповідним дипломом бакалавра та навіть здобувачами вищої освіти різних років навчання, так як великі потужні ІТ-компанії мали достатньо часу і ресурсів, щоб довести таких працівників-початківців до потрібного роботодавцю компетентнісного рівня і в основному це

відбувалося за рахунок поступового отримання ІТ-новачками практичного досвіду роботи у великих потужних проєктних командах [202].

Чотири роки війни суттєво **змінити ситуацію на ІТ-ринку** України: зросла роль віддаленої роботи та глобальної інтеграції українських фахівців у міжнародні проєкти, водночас посилилася конкуренція за робочі місця та зменшилася кількість стартових позицій для молодих ІТ-фахівців. Частина ІТ-компаній вимушено релокувала бізнес, перевела його в зарубіжні країни або суттєво оптимізувала команди для швидкого реагування на запити щодо створення продукту, що суттєво підвищило вимоги до рівня *практичної підготовки та універсальності* ІТ-фахівців. Одночасно почав надшвидкими темпами розвиватися новий інноваційно-технологічний сегмент ІТ-сфери країни – **MilTech** (Military Technology/Defense Tech), який потребує значного числа не просто дипломованих ІТ-фахівців, а *професіоналів широкого профілю з потужним досвідом роботи* в цій сфері (проєктні менеджери; інженери hardware; інженери, що мають експертизу в радіозв'язку; QA-інженери з hardware-досвідом; software-спеціалісти (Python, C/C++) з досвідом роботи з embedded-проєктами тощо) [91; 202]. Компанії цього сегменту докладають великих зусиль та витрачають понад два місяці часу, щоб закрити одну вакантну позицію, що суттєво стримує їхню роботу та технологічні можливості обороноздатності країни. *Чи готова сьогодні вища освіта країни до швидкого вирішення цієї проблеми?*

В 2025/26 навч. р. в магістратурі загалом за всіма ІТ-спеціальностями навчається **10424 особи**, що більше, проте не суттєво, порівняно з рівнем 2022 р. При цьому в переважній більшості магістри ще не мають практичного досвіду роботи в ІТ-сфері, і тому момент їх працевлаштування може бути відтермінованим у часі, що ще більше загострить ситуацію в ІТ-секторі ринку праці України. Тому виходом з ситуації має стати *професіоналізація*, тобто чітка орієнтація освітніх програм на *потреби ринку* та посилення їх *практичної складової* через тісну співпрацю зі стейкхолдерами протягом всього періоду підготовки ІТ-фахівців. У цих умовах українські університети мають також адаптувати освітні програми до нових реалій ринку, посилюючи *практикоорієнтованість*, забезпечуючи розвиток *soft skills* і здатність випускників *працювати в глобальному цифровому середовищі*. Це дозволить підвищити рівень працевлаштування випускників за фахом та буде сприяти зростанню попиту абітурієнтів на послуги ЗВО не лише в університетах-лідерах, а й по всій території країни, тим самим створюючи умови для збалансованого розвитку ІТ-освіти в регіонах та зменшення освітньої і кадрової концентрації в кількох провідних центрах. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню стійкого кадрового потенціалу ІТ-сфери, здатного підтримати цифрову трансформацію економіки та повоєнне відновлення України.

Слід також брати до уваги досить важливий аспект, пов'язаний з дисбалансом в *оплаті праці ІТ-фахівців* і тими *умовами праці*, які надають український та зарубіжний роботодавець, так як заробітна плата в ІТ-сфері в розвинених країнах світу в середньому в кілька разів перевищує рівень оплати праці, який надають українські ІТ-компанії [197]. Водночас фрагментарність і нестабільність регуляторного середовища в Україні створюють невизначеність для бізнесу та фахівців. За таких умов посилюється ризик відтоку висококваліфікованих кадрів за межі країни або їх переорієнтації на роботу поза національним економічним простором. Це знижує потенціал участі ІТ-фахівців у реалізації внутрішніх інноваційних проєктів та процесах цифрової трансформації економіки України. Подолання зазначених дисбалансів

потребує комплексних рішень на державному рівні, спрямованих на формування стабільних і прозорих правил ведення ІТ-бізнесу. Водночас активна роль університетів, у межах їх третьої місії, в підготовці *соціально відповідальних фахівців*, орієнтованих на роботу як в національних, так і в міжнародних проєктах, може стати важливим чинником утримання людського капіталу та забезпечення сталого розвитку ІТ-сектору в повоєнний період.

3.4 Формування ключових компетентностей ІТ-фахівців як умова активізації процесів відновлення економіки України

Сьогодні в Україні йде війна, проте обов'язково настане момент, коли будуть звільнені від загарбників всі українські території і почнеться відбудова країни. Вже сьогодні зрозуміло, що відбудову зруйнованої інфраструктури країни та економіки в цілому доцільно буде здійснювати за сучасними підходами та принципами, які на світовому рівні довели свою ефективність. В економічно розвинених країнах основою таких підходів виступає використання *новітніх цифрових технологій*, і тому процеси відновлення економіки України також доцільно заснувати на цьому підґрунті. До того ж, агресивна країна-сусід нікуди не подінеться, і тому подальша доля України буде залежати від її здатності власними силами забезпечити *всі види безпеки* – від *військової і територіальної до інформаційної й цифрової*. На практиці реалізувати ці два напрями буде можливо лише за наявності в країні достатньої за кількістю і професіоналізмом *армії ІТ-фахівців*. Такі фахівці будуть здатними виконувати на високому професійному рівні поставлені задачі в усіх сферах життєдіяльності країни. Одночасно ІТ-фахівці, як ми вже казали, мають мати високий рівень вмотивованості залишитися в країні та брати безпосередню участь у різних проєктах з її відновлення та захисту. Тому на даному етапі актуальним є питання обґрунтування тих ключових компетентностей, які українські університети мають вже сьогодні формувати у випускників ІТ-спеціальностей.

ІТ-сектор України, незважаючи на повномасштабну війну, продовжує розглядатися в світі як досить перспективний завдяки потужному людському потенціалу нашої країни й інтенсивному розвитку ІТ-інфраструктури та бізнесу [88]. Водночас Україна сьогодні вимушено стає *донором ІТ-талантів* для розвинутих країн світу, так як за час повномасштабної війни виїхало за межі країни понад 20% перспективних ІТ-фахівців, і це число й надалі буде збільшуватися через цілу низку причин, які сьогодні не можна подолати [206; 221]. Означена тенденція буде поступово скорочувати внутрішній потенціал економіки країни до швидкого відновлення на засадах цифрових трансформацій в повоєнний період. Тому, враховуючи обмеженість можливостей університетів України в повному забезпеченні потреби ринку країни в високопрофесійних ІТ-фахівцях [298], головна увага ними має бути приділена **якості освітнього процесу, пошуку і розвитку ІТ-талантів, всебічному вихованню особистості**.

Науковці різних країн в останні роки приділяють достатньо уваги питанням формування *компетентностей ІТ-фахівців* під час їх професійного навчання. Здебільшого це робиться для того, щоб досягти мети забезпечення ринку праці конкурентоспроможними та компетентними фахівцями, здатними поширити цифрові трансформації в усі сфери економіки. Так, I. Rahhal, K. Carley, K. Ismail та N. Sbihi

відстоюють думку про те, що скоротити рівень безробіття серед випускників університетів можливо через *забезпечення відповідності освітніх програм потребам ринку праці* [272]. Науковці на основі використання алгоритмів машинного навчання проаналізували актуальні оголошення про роботу в ІТ-секторі та виділили ті навички, які сьогодні вимагають роботодавці від випускників ІТ-спеціальностей. Отримані результати було порівняно з освітніми програмами за ІТ-спеціальностями регіону і встановлено невідповідності, на розв'язання яких мають бути спрямовані зусилля як університетів, так і ІТ-компаній регіону.

L. Gryzun, O. Shcherbakov та S. Lytvynova стверджують, що для того, щоб ІТ-фахівець був конкурентоспроможним на ринку праці, під час навчання він має набути *навичок обчислювального мислення, оволодіти алгоритмізацією та програмуванням* [247]. Формувати означені навички на практиці науковці пропонують завдяки використанню елементів *гейміфікації* в навчальному процесі. S. Symonenko, N. Zaitseva, K. Osadcha та O. Kuzminska аргументують свою думку про те, що для підготовки високопрофесійного ІТ-фахівця важливе значення мають *знання англійської мови* [280]. Науковці обґрунтовують умови, які мають бути реалізованими в університетах України, щоб успішно сформувати комунікативні компетентності ІТ-фахівців з англійської мови та розширити їх професійні можливості.

A. Pfob, C. Sidey-Gibbons, M. Schuessler, S.-C. Lu, C. Xu, P. Dubsky, M. Golatta та J. Neil доводять, що для того, щоб забезпечити поліфункціональність та затребуваність ІТ-фахівця на ринку праці, він має отримати під час навчання *міждисциплінарні компетентності* [266]. Науковці в своєму дослідженні через анкетування оцінили рівень цифрової грамотності в сфері охорони здоров'я серед ІТ-фахівців та фахівців з охорони здоров'я. Було встановлено, що в досліджуваній групі респондентів рівень володіння міждисциплінарними компетентностями наближується до нуля. Така ситуація суттєво скорочує можливості входження ІТ-фахівців у сферу охорони здоров'я задля її модернізації та підвищення якості наданих послуг без додаткової підготовки. Додатково слід зауважити, що для умов сьогодення України *знання основ домедичної допомоги* для ІТ-фахівців, як і для всіх інших випускників університетів, можуть стати умовою власного виживання та допомоги іншим.

L. Stanca, D. Dabija та E. Răcurar досліджують вклад неформального навчання студентів ІТ-спеціальностей в можливості їх *інтеграції на ринку праці* після закінчення навчання [277]. Найбільший позитивний вплив на підготовку ІТ-фахівців науковцями було доведено від безпосередньої *передачі студентам знань від практиків* та їх подальшого привласнення і закріплення. I. Krashenninnik, S. Koniukhov, K. Osadcha, A. Chorna та I. Serdiuk зосередили своє дослідження на *внутрішній мотивації студентів* ІТ-спеціальностей щодо реалізації власного потенціалу в професійній діяльності інженера-програміста [251]. Науковці презентували методику, що включає в себе мотиваційний і навчальний тренінг та вправи до них, і довели її ефективність. A. Andres у своєму дослідженні доводить важливість *soft skills* для підготовки високопрофесійного ІТ-фахівця [217]. Науковець провів анкетування студентів ІТ-спеціальностей за результатами якого визначив найбільш важливі та затребувані навички для успішного входження фахівця в ІТ-сферу. Ним було встановлено, що *емоційний інтелект, лідерські якості та рівень фізичної підготовки* є найбільш важливими для подальшого професійного успіху ІТ-фахівців.

Отже, можемо констатувати, що на даний момент в науковій літературі існують різні погляди на найбільш важливі компетентності, якими має володіти

конкурентоздатний на ринку праці ІТ-фахівець. Разом з тим, в науковому середовищі відсутнє комплексне й системне бачення щодо того набору компетентностей, опанування яких здобувачами вищої освіти дозволить сформувати *конкурентоздатного та високопрофесійного ІТ-фахівця*, затребуваного на сучасному ринку праці. Враховуючи великі масштаби відновлення, яких буде потребувати економіка України в повоєнний період, можемо прогнозувати, що завдяки якісній підготовці ІТ-фахівців можна буде підвищити швидкість та забезпечити технологічну складову процесів відновлення. Саме тому тематика формування ключових компетентностей ІТ-фахівців потребує подальшого дослідження. При цьому ця тематика має як *наукове*, так і *практичне значення*. *Наукова цінність* дослідження полягатиме у виборі підходу до обґрунтування моделі ключових компетентностей, який надалі може бути використаним для обґрунтування ключових компетентностей для будь-якої спеціальності та будь-якої освітньої програми. *Практична цінність* дослідження буде міститися у сформульованій моделі ключових компетентностей для магістерської освітньої програми «Комп'ютерні науки». Гаранті аналогічних освітніх програм українських університетів можуть скористатися сформульованою моделлю як прикладом найкращих практик, щоб підвищити рівень якості власної освітньої програми і тим самим посилити реалізацію своєї третьої місії.

Метою роботи було обрано обґрунтування *моделі ключових компетентностей*, які сьогодні мають бути сформовані у випускників ІТ-спеціальностей ЗВО України. Досягнення проголошеної мети на практиці стане підґрунтям для запровадження цифрових трансформацій в усі сфери життєдіяльності людини й забезпечення тенденцій інноваційного розвитку економіки України в повоєнний період.

Для реалізації проголошеної мети в роботі поставлено такі завдання:

1. Обґрунтований відбір в якості бази дослідження українських університетів, у межах яких ведеться підготовка ІТ-фахівців та які являються лідерами в освітньому середовищі країни.

2. Аналіз контингенту здобувачів освіти бакалаврату та магістратури всіх форм навчання, що здобувають освіту в галузі знань «Інформаційні технології» в обраних університетах-лідерах. Вибір спеціальності галузі знань «Інформаційні технології», яка є найбільш поширеною за числом здобувачів вищої освіти.

3. Побудова карти освітніх програм, що реалізуються українськими університетами-лідерами в межах спеціальності «Комп'ютерні науки».

4. Визначення предметної спрямованості освітніх програм бакалаврського та магістерського рівня спеціальності «Комп'ютерні науки» українських університетів-лідерів.

5. Порівняння складу компетентностей, на формування яких спрямовано магістерські освітні програми «Комп'ютерні науки» українських університетів-лідерів із відповідним Стандартом вищої освіти.

6. Побудова моделі ключових компетентностей для магістерської освітньої програми «Комп'ютерні науки».

7. Ознайомлення з основними компетентностями, які формують в межах освітніх програм «Комп'ютерні науки» провідні університети Великої Британії.

Реалізацію поставленої мети здійснено шляхом трьох послідовних етапів. По-перше, проаналізовано зміст та спрямованість освітніх програм в ІТ-сфері, які реалізують провідні університети України. По-друге, визначено ключові компетентності, які формуються під час навчання у здобувачів освіти в межах цих

освітніх програм. Порівняно отримані дані з потребами ринку праці. По-третє, проаналізовано зміст освітніх програм в ІТ-сфері, які реалізуються провідними університетами Великої Британії. Виокремлено аспекти, які мають бути враховані при підготовці майбутніх українських ІТ-фахівців задля забезпечення потужних темпів відновлення економіки України в повоєнний час.

Тенденції, які переживає світ за останні шість років, спонукали до *більш інтенсивного розвитку ІКТ* та проникнення їх у всі сфери життя та праці людини [234]. Сьогодні вже можна точно стверджувати, що від того, наскільки ефективно та широко будуть використовуватися *людський капітал та цифрові технології* країною, будуть залежати *швидкість її економічного розвитку, забезпечення гідного рівня і якості життя населення та безпека на всіх рівнях* [267]. Тому дуже важливо приділяти достатньо уваги *якості підготовки ІТ-фахівців* в країні, щоб забезпечити внутрішній потенціал цифрового та технологічного прориву в усіх видах її економічної діяльності.

З метою оцінки *набору компетентностей*, які формуються в межах освітніх програм українських університетів, проведемо аналіз освітнього середовища підготовки ІТ-фахівців на основі університетів-лідерів в країні. На цей раз критерієм відбору університетів ми обрали рейтинг найкращих університетів світу *QS World University Rankings* [269-271]. Вибір рейтингу пов'язаний з комплексним характером критеріїв, які покладено в основу його розрахунку, що підвищує його об'єктивність. Дійсно, в основі рейтингу лежить врахування рівня *іміджу університету в освітньому середовищі та серед абітурієнтів, результативності наукової діяльності працівників та їх залученість до міжнародної наукової спільноти, успішності професійної діяльності випускників, спрямованості на сталий розвиток університету* тощо.

За результатами оприлюднення *QS World University Rankings* у 2024 р., до нього увійшло одинадцять українських університетів (у 2026 р. – десять), а саме:

Київський національний університет ім. Т. Шевченка потрапив до групи міст 681-690 (у 2026 р. – до групи 721-730 з академічною репутацією 21,9 проти 19,2 в 2024 р.);

Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна потрапив до групи міст 691-700 (у 2026 р. – до групи 781-790 з академічною репутацією 14,3 проти 12,6 в 2024 р.);

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського» потрапив до групи міст 731-740 (у 2026 р. – до групи 801-850 з академічною репутацією 18,4 проти 16,1 в 2024 р.);

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» потрапив до групи міст 901-950 (у 2026 р. – до групи 1001-1200 з академічною репутацією 7,6 проти 6,6 в 2024 р.);

Національний університет «Львівська політехніка» потрапив до групи міст 951-1000 (у 2026 р. – до групи 1001-1200 з академічною репутацією 9,6 проти 8,1 в 2024 р.);

Сумський державний університет потрапив до групи міст 951-1000 (у 2026 р. – до групи 1001-1200 з академічною репутацією 6,3 проти 5,6 в 2024 р.);

Національний університет «Києво-Могилянська академія» потрапив до групи міст 1001-1200 (у 2026 р. – до групи 1201-1400 з академічною репутацією 5,6 проти 5,2 в 2024 р.);

Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова потрапив до групи міст 1001-1200 (у 2026 р. – до групи 1201-1400 з академічною репутацією 3,9 проти 4,3 в 2024 р.);

Львівський національний університет ім. І. Франка потрапив до групи міст 1201-

1400 (у 2026 р. – до групи 1201-1400 з академічною репутацією 9,6 проти 4,3 в 2024 р.);

Харківський національний університет радіоелектроніки потрапив до групи міст 1201-1400 (у 2026 р. – до групи 1201-1400 з академічною репутацією 3,2 проти 3,7 в 2024 р.);

Національний університет біоресурсів і природокористування України потрапив до групи міст 1201-1400 з академічною репутацією 5,7 (у 2026 р. до рейтингу не потрапив) [270; 271].

Аналіз наведених даних демонструє суттєве *падіння позицій українських університетів в рейтингу QS World University Rankings* за два останні роки. Лише два університети – *Львівський національний університет ім. І. Франка* та *Харківський національний університет радіоелектроніки* залишилися в тих же групах, а всі інші університети спустилися на одну або кілька позицій чи взагалі не потрапили до рейтингу. Проте можна розглядати як певний позитивний момент незначне підвищення рівня академічної репутації семи українських університетів, хоча найвищу оцінку академічної репутації у 21,9 балів, яку отримав Київський національний університет ім. Т. Шевченка в 4,6 рази є меншою, ніж у Massachusetts Institute of Technology, University of Cambridge та University of Oxford (100 балів) або в 2,3 рази – ніж у Lancaster University (51,2 балів) [271].

Всі українські університети, що входять до рейтингу QS World University Rankings, беруть участь у підготовці ІТ-фахівців і активно формують прогресивне ІТ-середовище країни. На основі даних, розміщених в *Єдиній державній базі з питань освіти України* на початок 2024 та 2026 рр., проаналізуємо кількісний вклад кожного з університетів у підготовку армії ІТ-фахівців країни, табл. 3.12-3.13 [270; 294].

Зі всіх здобувачів вищої освіти освітнього рівня **бакалавра** одинадцять українських університетів, які в **2024 р.** опановували певну спеціальність в галузі знань 12 «Інформаційні технології», найбільша їх питома вага була характерною для спеціальностей 122 «Комп'ютерні науки» (37,3%) та 121 «Інженерія програмного забезпечення» (20,0%). Отже, саме ці спеціальності користувалися найбільшим попитом серед вступників. Серед здобувачів вищої освіти, які в 2024 р. здобували освітній рівень **магістра** найбільшим попитом користувалися спеціальності 122 «Комп'ютерні науки» (38,4% від контингенту здобувачів освіти, які здобували освітній рівень магістра за галуззю знань 12 «Інформаційні технології») та 123 «Комп'ютерна інженерія» (19,6%). У **2026 р.** ситуація кардинально не змінилася. На рівні **бакалаврату** найбільшим попитом серед здобувачів освіти все також користуються спеціальності «Комп'ютерні науки» (35,7% від контингенту здобувачів освіти, які здобували освітній рівень бакалавра за галуззю знань «Інформаційні технології») та «Інженерія програмного забезпечення» (21,4%). Проте на рівні **магістратури** лідерами стали спеціальності «Комп'ютерні науки» (37,5% від контингенту здобувачів освіти, які здобували освітній рівень магістра за галуззю знань «Інформаційні технології») та «Інженерія програмного забезпечення» (18,8%).

Найменший контингент здобувачів освіти протягом всього періоду дослідження, незалежно від освітнього рівня, був характерним для спеціальностей «Системний аналіз та наука про дані» та «Інформаційні системи та технології».

Розраховані данні майже повністю співпадають з результатами аналізу, проведеного в попередньому підрозділі для бази даних, яка охоплює всі університети України, що здійснюють підготовку ІТ-фахівців за всіма рівнями освіти, і тому це дозволяє нам зробити висновок, що обрана вибірка є репрезентативною.

**Таблиця 3.12. Контингент здобувачів освіти освітнього рівня бакалавр
всіх форм навчання, що в 2024 та 2026 рр. здобували освіту
в галузі знань «Інформаційні технології», осіб**

Заклади вищої освіти	Спеціальності* / роки											
	інженерія програмно-забезпечення		комп'ютерні науки		комп'ютерна інженерія		системний аналіз та наука про дані		кібербезпека та захист інформації		інформаційні системи та технології	
	2024	2026	2024	2026	2024	2026	2024	2026	2024	2026	2024	2026
Київський національний університет ім. Т. Шевченка	667	648	905	830	256	167	139	130	349	347	120	97
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна	-	-	488	512	96	54	-	-	220	205	6	18
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»	1401	1749	1217	1021	1016	816	454	410	387	690	863	987
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	571	554	898	720	636	463	52	39	150	204	66	79
Національний університет «Львівська політехніка»	650	692	2321	2268	1032	815	332	376	1117	1359	378	426
Сумський державний університет	25	20	588	623	-	9	-	-	75	108	-	-
Національний університет «Києво-Могилянська академія»	221	239	197	197	-	-	-	-	21	79	-	-
Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова	-	-	85	210	152	118	-	-	-	-	67	72
Львівський національний університет ім. І. Франка	250	251	996	954	-	-	281	251	123	173	143	116
Харківський національний університет радіоелектроніки	877	668	1382	861	979	690	52	33	637	352	72	44
Національний університет біоресурсів і природокористування України	352	240	287	233	224	172	-	-	142	165	73	86
Разом, осіб	5014	5061	9364	8429	4391	3304	1310	1239	3221	3682	1788	1925
Питома вага, %	19,99	21,41	37,32	35,66	17,50	13,98	5,22	5,24	12,84	15,58	7,13	8,14

Джерело: складено автором на основі [38]

*Умовні позначення: *Наведено назви спеціальностей в межах галузі знань «Інформаційні технології», які є дійсними на 1.09.2025 р., проте облік здобувачів освіти здійснювався за тими спеціальностями, на яких вони навчаються залежно від року вступу*

Серед усіх університетів лідерські позиції за контингентом здобувачів освіти в межах спеціальностей галузі знань «Інформаційні технології» освітнього рівня бакалавра посідають два з аналізованих університетів, магістра – три. Так, *Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»* протягом досліджуваного періоду мав найбільший контингент

здобувачів освіти серед усіх представлених ЗВО за всіма рівнями навчання за спеціальностями: «Інженерія програмного забезпечення» та «Інформаційні системи та технології». Крім того, на освітньому рівні бакалавра університет був лідером також і за спеціальностями «Системний аналіз та наука про дані» (у 2024 та 2026 рр.) та «Комп'ютерна інженерія» (2026 р.).

Таблиця 3.13. Контингент здобувачів освіти освітнього рівня магістр всіх форм навчання, що в 2024 та 2026 рр. здобували освіту в галузі знань «Інформаційні технології», осіб

Заклади вищої освіти	Спеціальності* / роки											
	інженерія програмно-го забезпе-чення		комп'ю-терні науки		комп'ю-терна інженерія		системний аналіз та наука про дані		кібербез-пека та захист ін-формації		інформа-ційні сис-теми та технології	
	2024	2026	2024	2026	2024	2026	2024	2026	2024	2026	2024	2026
Київський національ-ний університет ім. Т. Шевченка	109	112	305	247	65	49	41	30	74	86	22	32
Харківський національ-ний університет ім. В.Н. Каразіна	-	3	153	64	13	18	-	-	22	15	-	-
Національний техніч-ний університет України «Київський політехнічний інсти-тут ім. І. Сікорського»	260	258	176	155	118	36	38	42	67	79	150	142
Національний техніч-ний університет «Хар-ківський політехнічний інститут»	95	64	142	114	254	131	15	14	30	43	32	30
Національний універ-ситет «Львівська політехніка»	66	56	289	260	111	92	57	68	115	130	142	116
Сумський державний університет	-	-	134	89	-	-	-	-	-	-	-	-
Національний універ-ситет «Києво-Моги-лянська академія»	65	38	34	42	-	-	8	-	-	--	-	-
Одеський національ-ний університет ім. І.І. Мечникова	-	-	-	7	7	6	-	-	-	-	29	15
Львівський націона-льний університет ім. І. Франка	-	-	141	125	-	-	40	40	7	13	-	-
Харківський націона-льний університет радіоелектроніки	247	142	386	251	314	209	47	11	133	122	17	33
Національний універ-ситет біоресурсів і природокористування України	38	24	34	38	34	25	-	-	-	-	-	-
Разом, осіб	880	697	1794	1392	916	566	246	205	448	488	392	368
Питома вага, %	18,82	18,76	38,37	37,46	19,59	15,23	5,26	5,52	9,58	13,13	8,38	9,90

Джерело: складено автором на основі [38]

Умовні позначення: *Наведено назви спеціальностей в межах галузі знань «Інформаційні технології», які є дійсними на 1.09.2025 р., проте облік здобувачів освіти здійснювався за тими спеціальностями, на яких вони навчаються залежно від року вступу

Національний університет «Львівська політехніка» протягом досліджуваного періоду мав найбільший контингент здобувачів освіти серед усіх представлених ЗВО за освітнім рівнем бакалавра за спеціальностями «Комп'ютерні науки» та «Кібербезпека та захист інформації». Крім того, на даному освітньому рівні університет в 2024 р. був лідером за числом здобувачів освіти також і за спеціальністю «Комп'ютерна інженерія». На освітньому рівні магістра університет мав найвище число здобувачів освіти за спеціальностями «Системний аналіз та наука про дані» (у 2024 та 2026 рр.), «Комп'ютерні науки» (2026 р.) та «Кібербезпека та захист інформації» (2026 р.).

Харківський національний університет радіоелектроніки протягом досліджуваного періоду мав найбільший контингент здобувачів освіти серед усіх представлених ЗВО за освітнім рівнем магістра за спеціальностями «Комп'ютерна інженерія» (у 2024 та 2026 рр.), «Комп'ютерні науки» (2024 р.) та «Кібербезпека та захист інформації» (2024 р.).

Що ж стосується загальної ситуації з динамікою числа здобувачів в галузі знань «Інформаційні технології» для обраних з метою аналізу університетів в 2026 р. порівняно з 2024 р., то тут однозначно спрямованої тенденції не спостерігалось, так як у кожного з університетів за одними спеціальностями контингент здобувачів вищої освіти за цей період зріс, за іншими – навпаки, незначно скоротився. Зазначені коливання можуть бути зумовлені як змінами в освітніх уподобаннях абітурієнтів, так і впливом зовнішніх чинників, зокрема демографічної ситуації та кон'юнктури ринку праці. Водночас загалом це свідчить про відносну стабільність інтересу до галузі інформаційних технологій, без різких спадів чи стійкого зростання в межах досліджуваного періоду.

Виходячи з того, що в структурі спеціальностей за галуззю знань «Інформаційні технології» переважає спеціальність «Комп'ютерні науки», можна стверджувати, що освітні програми саме за цією спеціальністю здебільшого формують компетентнісний портфель українського ІТ-фахівця. Тому подальші дослідження будемо здійснювати саме в розрізі даної спеціальності.

Загальний перелік освітніх програм всіх освітніх рівнів, які реалізуються в 2025/26 навч. р. українськими університетами-лідерами в межах спеціальності F3 «Комп'ютерні науки» представлено в табл. 3.14 [38].

Протягом 2025/26 навч. р. найбільший вибір освітніх програм в межах спеціальності F3 «Комп'ютерні науки» пропонує *Національний університет «Львівська політехніка»* (шість програм бакалаврату, вісім програм магістратури та одна освітня програма в аспірантурі), *Київський національний університет ім. Тараса Шевченка* (чотири програми бакалаврату, дев'ять програм магістратури та одна освітня програма в аспірантурі) та *Харківський національний університет радіоелектроніки* (чотири програми бакалаврату, вісім програм магістратури та одна освітня програма в аспірантурі). Це свідчить про їхню провідну роль у підготовці фахівців з комп'ютерних наук та розвинену інституційну спроможність забезпечувати багаторівневу та багатоаспектну освіту в межах однієї спеціальності. Широкий спектр освітніх програм дозволяє здобувачам обирати індивідуальні траєкторії навчання з урахуванням наукових інтересів і професійної спеціалізації й тим самим максимально розвинути їхні таланти, що виступає одним із аспектів третьої місії університету.

Протягом двох останніх років відібрані для аналізу університети (крім *Національного університету «Києво-Могилянська академія»* та *Львівського*

Таблиця 3.14. Карта освітніх програм, що реалізуються українськими університетами-лідерами в межах спеціальності ЕЗ «Комп’ютерні науки», 2026 р.

Заклади вищої освіти	Бакалаврат		Магістратура		Аспірантура	
	освітня програма	термін акредитації	освітня програма	термін акредитації	освітня програма	термін акредитації
1	2	3	4	5	6	7
<i>Київський національний університет ім. Т. Шевченка</i>	Інформатика	01.07.2028	Інноваційні технології в комп’ютерних аналітичних системах	01.07.2028	Комп’ютерні науки	01.07.2026
			Інформатика	01.07.2028		
			Системна інформатика	01.07.2028		
	Аналітика даних	01.07.2028	Інформаційна аналітика та впливи	01.07.2027		
			ІТ-проекти	01.07.2028		
			Технології розробки ІТ-проектів	01.07.2028		
	Комп’ютерні науки	01.07.2029	Технології штучного інтелекту	01.07.2027		
	Прикладна інформатика	01.07.2028	Математичні методи штучного інтелекту	01.07.2027		
			Штучний інтелект	-		
<i>Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна</i>	Комп’ютерні науки	01.07.2027	Інформатика (освітньо-наукова програма)	01.07.2027	Комп’ютерні науки	01.07.2026
			Інформатика (освітньо-професійна програма)	01.07.2027		
			Комп’ютерні науки	01.07.2027		
	Комп’ютерні науки та інтелектуальні технології	01.07.2027	Комп’ютерні науки та штучний інтелект	01.07.2027		
			Науки про дані (Data science) (освітньо-наукова, міждисциплінарна програма, додаткова спеціальність - Е7 «Математика»)	01.07.2027		
	Теоретична і прикладна інформатика	01.07.2027	Квантові технології та квантові обчислення (міждисциплінарна програма, додаткова спеціальність – Е6 «Прикладна фізика та наноматеріали»)	01.07.2027		
			Інформаційні технології в енергетичних системах (міждисциплінарна програма, додаткова спеціальність – Е6 «Прикладна фізика та наноматеріали»)	01.07.2027		
<i>Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»</i>	Інтелектуальні сервіс-орієнтовані розподілені обчислювання	01.07.2028	Інтелектуальні сервіс-орієнтовані розподілені обчислювання	01.07.2028	Комп’ютерні системи і технології спеціального зв’язку	01.07.2029
	Комп’ютерні системи і технології спеціального зв’язку	01.07.2028	Комп’ютерні системи і технології спеціального зв’язку	01.07.2030		

Продовження табл. 3.14

1	2	3	4	5	6	7
	Цифрові технології в енергетиці	01.07.2029	Цифрові технології в енергетиці	01.07.2028	Комп'ютерні науки	01.07.2027
	Технології штучного інтелекту у біомедичних системах	01.07.2029	Комп'ютерні науки	01.07.2029		
	Системи і методи штучного інтелекту	01.07.2028	Системи і методи штучного інтелекту	01.07.2028		
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	Інтелектуальні кіберфізичні та робототехнічні системи (міждисциплінарна програма, додаткова спеціальність – G7 «Автоматизація, комп'ютерно-інтегровані технології та робототехніка»)	31.12.2027	Управління проектами у сфері інформаційних технологій	31.12.2027	Комп'ютерні науки	01.07.2027
	Комп'ютерні науки. Моделювання, проектування та комп'ютерна графіка	01.07.2029	Комп'ютерні науки. Моделювання, проектування та комп'ютерна графіка	31.12.2027		
	Штучний інтелект	31.12.2027	Комп'ютерні науки	31.12.2027		
	Комп'ютерні науки та інтелектуальні системи	30.09.2030	Комп'ютерні науки та інтелектуальні системи (освітньо-наукова програма)	31.12.2027		
	Комп'ютерні науки. Штучний інтелект та управління проектами	31.12.2027	Комп'ютерні науки та інтелектуальні системи (освітньо-професійна програма)	31.12.2027		
Національний університет «Львівська політехніка»	Комп'ютерні науки (Системи віртуальної реальності)	31.12.2027	Комп'ютерні науки (освітньо-професійна програма)	31.12.2027	Комп'ютерні науки	01.07.2027
	Комп'ютерні науки	31.12.2027	Інформаційні технології проектування	31.12.2027		
	Комп'ютерні науки (Обчислювальний інтелект смарт-систем)	31.12.2027	Інформаційні управляючі системи та технології	31.12.2027		
	Комп'ютерні науки (Проектування і програмування інтелектуальних систем та пристроїв)	31.12.2027	Інформаційно-комунікаційні технології	31.12.2027		
			Комп'ютерні науки (освітньо-наукова програма)	31.12.2027		
	Комп'ютерні науки (Системи штучного інтелекту)	31.12.2027	Комп'ютерні системи управління рухомими об'єктами	30.09.2030		
			Системи штучного інтелекту	30.09.2030		

Продовження табл. 3.14

1	2	3	4	5	6	7
	Системна інженерія (Інтернет речей)	31.12.2027	Системне проектування	30.09.2030		
Сумський державний університет	Інформатика	01.07.2029	Інформатика (освітньо-професійна програма)	01.07.2029	Комп'ютерні науки	01.07.2028
			Інформатика (освітньо-наукова програма)	01.07.2030		
	Цифрові технології проектування	01.07.2029	Цифрові технології проектування (освітньо-професійна програма)	01.07.2029		
			Цифрові технології проектування (освітньо-наукова програма)	01.07.2029		
Національний університет «Києво-Могилянська академія»	Комп'ютерні науки	01.07.2028	Комп'ютерні науки	01.07.2028	Комп'ютерні науки	-
Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова	Комп'ютерні науки	22.04.2026	Комп'ютерні науки	-	Комп'ютерні науки	01.07.2027
Львівський національний університет ім. І. Франка	Інформатика	01.07.2029	Інформатика	01.07.2029	Комп'ютерні науки	01.07.2027
	Комп'ютерні науки	01.07.2029	Консолідована інформація	-		
Харківський національний університет радіоелектроніки	Інформатика	01.07.2027	Інтелектуальний аналіз даних (Data Mining)	01.07.2028	Комп'ютерні науки	01.07.2027
			Інформатика	01.07.2027		
	Інформаційні технології управління	01.07.2027	Інформаційні технології проектування	01.07.2027		
			Інформаційні управління системи та технології	01.07.2027		
	Штучний інтелект	01.07.2027	Управління проектами в галузі інформаційних технологій (освітньо-наукова програма)	01.07.2028		
			Системи штучного інтелекту (освітньо-наукова програма)	01.07.2027		
	Комп'ютерні науки та технології	01.07.2027	Системне проектування (освітньо-наукова програма)	01.07.2027		
			Управління проектами в галузі інформаційних технологій (освітньо-наукова програма)	01.07.2028		
Національний університет біоресурсів і природокористування України	Комп'ютерні науки	01.07.2026	Інформаційні управління системи та технології	01.07.2030	Інформаційні технології	01.07.2027
			Штучний інтелект та робототехніка	-		

національного університету ім. І. Франка) досить активно оновлювали портфель освітніх програм як на бакалаврському, так і на магістерському освітніх рівнях у межах галузі знань «Інформаційні технології». Це проявлялося у закритті окремих програм, які втрачали актуальність або попит, та водночас у відкритті нових, орієнтованих на сучасні технологічні тренди й потреби ринку праці. Найбільш активно в цьому процесі себе продемонстрував *Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»*, який у 2025 р. порівняно з 2023 р. на першому (бакалаврському) освітньому рівні закрити 11 освітніх програм і відкрив всього дві освітні програми, а на другому (магістерському) освітньому рівні – закрити дев'ять освітніх програм і відкрив всього одну нову програму. Така динаміка свідчить про масштабну оптимізацію та перегляд структури освітніх програм університету з метою їх укрупнення або зосередження на найбільш пріоритетних і затребуваних напрямках підготовки. *Київський національний університет ім. Т. Шевченка* навпаки, демонструє динаміку з розширення портфелю освітніх програм в межах спеціальності «Комп'ютерні науки» – на першому (бакалаврському) освітньому рівні було впроваджено одну освітню програму, а на другому (магістерському) освітньому рівні – шість освітніх програм. *Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна* на першому (бакалаврському) освітньому рівні закрити одну освітню програму та відкрив одну освітню програму, а на другому (магістерському) освітньому рівні – ввів п'ять освітніх програм. Інші шість університетів здійснювали оновлення свого портфелю освітніх програм в межах спеціальності F3 «Комп'ютерні науки» в діапазоні від однієї до трьох освітніх програм. Слід також зазначити, що переважна більшість впроваджених освітніх програм тим чи іншим чином пов'язана зі штучним інтелектом, що відображає глобальні тенденції цифровізації та зростання попиту на фахівців у сфері AI й суміжних технологій.

Водночас викликає стурбованість той факт, що у певної кількості освітніх програм *закінчується термін акредитації*: дві освітні програми на першому (бакалаврському) освітньому рівні мають сертифікати про проходження акредитації до 01.07.2026 р., чотири освітні програми другого (магістерського) освітнього рівня взагалі не акредитовані; дві освітні програми третього освітньо-наукового рівня мають сертифікати про проходження акредитації до 01.07.2026 р. та одна освітня програма – взагалі не акредитована. Тому університети мають докласти зусиль для успішного проходження процесу акредитації задля збереження освітніх програм та можливостей для насичення ринку високопрофесійними IT-фахівцями.

Дуже важливим питанням виступає предметна спрямованість або навіть міждисциплінарність освітніх програм в IT-сфері, так як це дозволить забезпечити профільними IT-фахівцями ті галузі економіки, які найбільше будуть потребувати відновлення в повоєнний період. Виходячи з назв освітніх програм, які університети реалізовували в 2023/24 [294] та 2025/26 навч. рр. (наведених у табл. 3.14) можна зробити висновок про те, що більшість з них не має прив'язки до певної галузі чи виду економічної діяльності. Тобто, здебільшого перелічені освітні програми спеціальності «Комп'ютерні науки» носять загальний характер. Разом з тим, простежується загальна тенденція відмовлення університетів від вузько спрямованих освітніх програм, пов'язаних з такими сферами, як економіка і бізнес, довілля, автомобільний транспорт, біологія і медицина (на бакалаврському рівні) (рис. 3.7-3.10). Це, з одного боку, підвищує універсальність підготовки IT-випускників українських університетів, а з іншого – актуалізує потребу в подальшому розвитку міждисциплінарних

компонентів освітніх програм з урахуванням пріоритетів післявоєнного відновлення економіки.

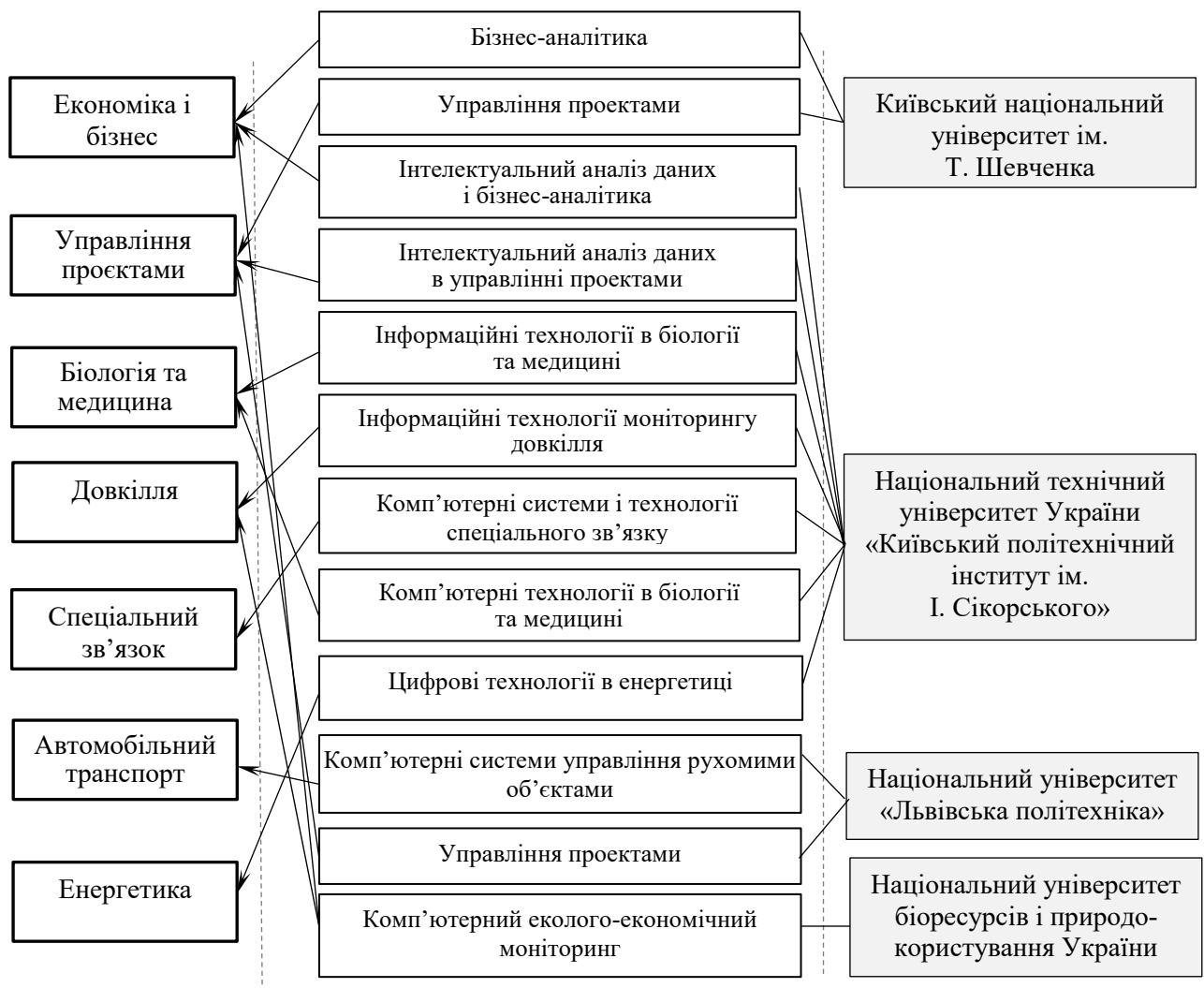


Рис. 3.7. Предметна спрямованість освітніх програм магістерського рівня спеціальності 122 «Комп'ютерні науки» українських університетів-лідерів, 2024 р.

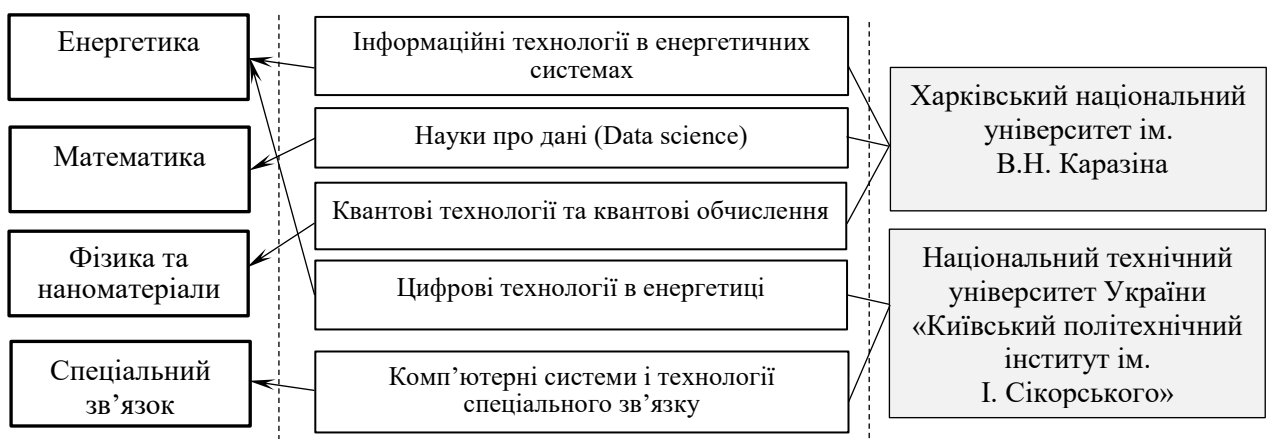


Рис. 3.8. Предметна спрямованість освітніх програм магістерського рівня спеціальності F3 «Комп'ютерні науки» українських університетів-лідерів, 2026 р.

Так, аналіз дозволив встановити, що в 2024 р. *магістерські освітні програми* чотирьох університетів-лідерів були спрямовані на фахову підготовку ІТ-фахівців для семи предметних сфер діяльності, які сьогодні зазнають дуже потужних руйнувань. У 2026 р. лише два університети здійснюють підготовку ІТ-фахівців для чотирьох предметних сфер діяльності, дві з яких є новими – математика й фізика та наноматеріали. В 2024 р. *бакалаврські освітні програми* трьох університетів-лідерів були спрямовані на цілеспрямовану фахову підготовку ІТ-фахівців для п'яти означених предметних сфер діяльності. І п'ять освітніх програм з конкретною предметною спрямованістю в 2026 р. реалізують лише два університети, причому сферу «довкілля» було замінено на «автоматизація та робототехніка».

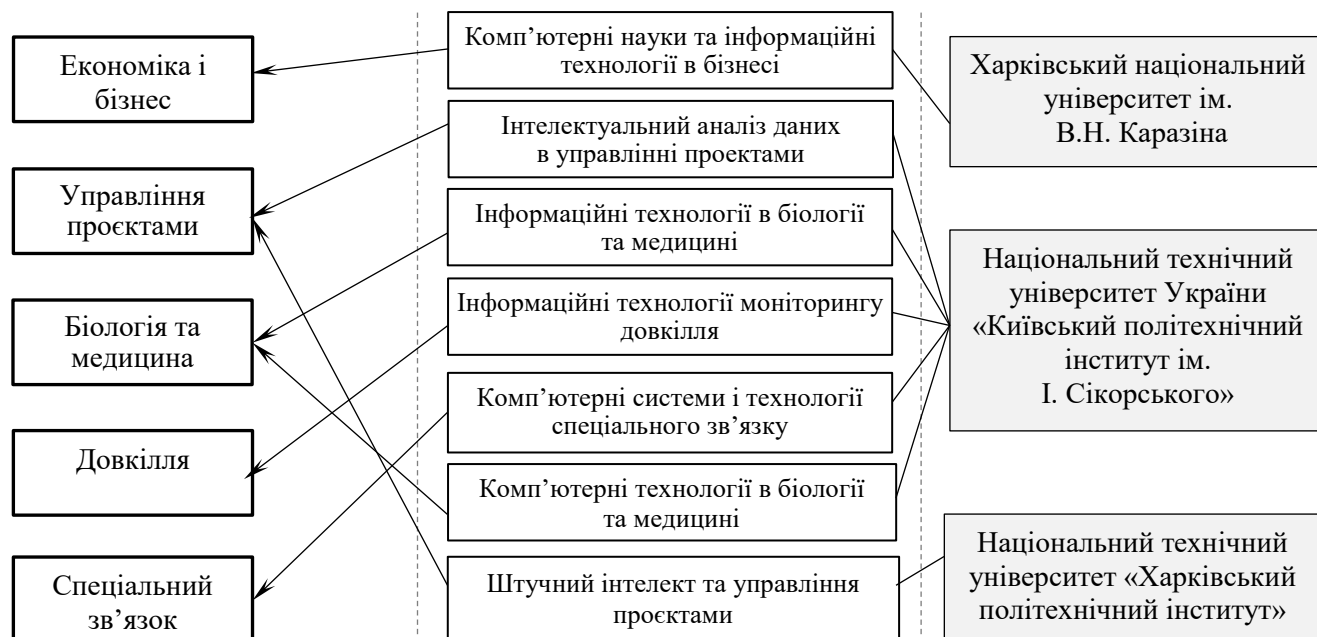


Рис. 3.9. Предметна спрямованість освітніх програм бакалаврського рівня спеціальності 122 «Комп'ютерні науки» українських університетів-лідерів, 2024 р.

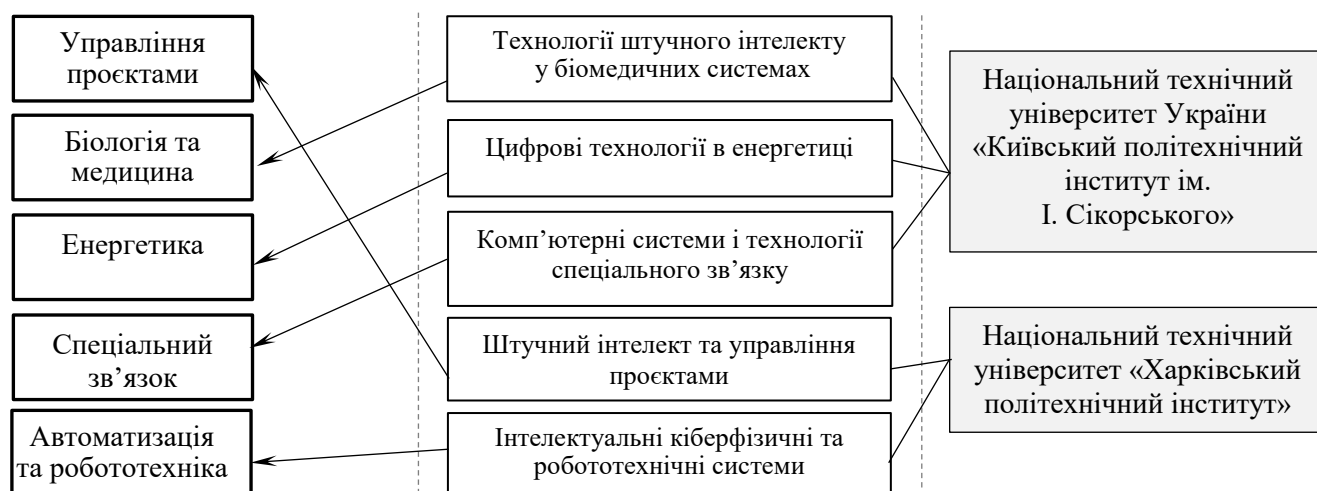


Рис. 3.10. Предметна спрямованість освітніх програм бакалаврського рівня спеціальності F3 «Комп'ютерні науки» українських університетів-лідерів, 2026 р.

Разом з тим, слід акцентувати увагу на тому, що в повоєнний період також будуть затребуваними ІТ-фахівці, які розуміються на питаннях *оборонної сфери та всіх видів захисту, розвитку промислової, будівничої та сільськогосподарської сфери, інфраструктурного забезпечення, державного управління* тощо. Важливо також приділити увагу *екологічним аспектам* та залучати ІТ-фахівців до розвитку в Україні ринку *електромобілів та зеленої енергетики* [290; 300]. Тому вже сьогодні провідні університети країни мають створювати *міждисциплінарні освітні програми*, хоча б магістерського рівня, які б дозволили підготувати високо компетентних ІТ-фахівців, мотивованих та обізнаних щодо шляхів розв'язання проблем певної сфери діяльності, яка в Україні потребує докорінної трансформації. Навіть невелике число таких ІТ-фахівців буде здатне створити міцне підґрунтя для відбудови економіки країни на засадах *цифрової трансформації*. Важливо також на державному рівні створити дієві програми підтримки таких випускників і забезпечити стимулювання їх бажання працювати за спеціальністю в економіці України. І в цьому контексті слід наголосити на тому, що саме ІТ-освіта має відіграти важливу роль у справі *інтеграції ветеранів війни та осіб з інвалідністю* до повноцінного життя, самозабезпечення та суспільно корисної праці. Цьому питанню має приділятися достатньо уваги як з боку університетів, так і з боку владних структур на регіональному та національному рівнях.

Детальний аналіз даних, представлених в табл. 3.14, дозволив дійти висновку, що найбільш поширеною освітньою програмою на всіх трьох освітніх рівнях в університетах-лідерах у межах спеціальності «Комп'ютерні науки» є однойменна освітня програма «Комп'ютерні науки». Так, в 2024 р. на бакалаврському рівні дана освітня програма зустрічалася 16 разів (в 2026 р. – 18 разів), на магістерському – 8 разів (в 2026 р. – 12 разів) та на третьому освітньому рівні – 10 разів. Саме тому дослідження складу компетентностей здійснено саме на прикладі означеної освітньої програми. При цьому, враховуючи той факт, що освітні програми магістерського рівня мають мати більшу предметну спрямованість, що є найбільш цінним для відновлення економіки країни, дослідимо саме ці освітні програми на предмет компетентностей, які вони формують. До того ж, враховуючи, що в 2025 р. в освітньому середовищі України відбулася чергова зміна складу та шифрів галузей знань і спеціальностей, проте на розробку і затвердження відповідних стандартів вищої освіти буде потрібен певний час, ми прийняли рішення проаналізувати освітні програми саме 2024 р., так як вони були спроектованими в межах діючого Стандарту вищої освіти (освітні програми 2025/26 навч. р. проєктувалися в умовах відсутності Стандарту вищої освіти за спеціальністю F3 «Комп'ютерні науки»).

На 2023/24 навч. р. магістерські освітні програми «Комп'ютерні науки» мали шість з одинадцяти досліджуваних університетів України. Аналіз змісту означених освітніх програм порівняно з вимогами Стандарту вищої освіти України другого (магістерського) рівня галузі знань 12 «Інформаційні технології», спеціальності 122 «Комп'ютерні науки» наведено в табл. 3.15 [94-99; 173]. У табл. 3.15 представлено склад загальних і спеціальних компетентностей, які відповідно до Стандарту вищої освіти України другого (магістерського) рівня галузі знань 12 «Інформаційні технології», спеціальність 122 «Комп'ютерні науки» [173] мали формувати у своїх випускників українські університети в межах реалізації освітніх програм за цією спеціальністю. Крім того, в таблиці для кожного з шести університетів представлено ті компетентності, які формуються в межах відповідних освітніх програм поза переліком компетентностей, прописаних у Стандарті вищої освіти.

Таблиця 3.15. Порівняння складу компетентностей, на формування яких спрямовано магістерські освітні програми «Комп'ютерні науки» українських університетів-лідерів із Стандартом вищої освіти, 2024 р.

Заклад вищої освіти	Загальні компетентності	Спеціальні (фахові) компетентності
1	2	3
Стандарт вищої освіти України другого (магістерського) рівня галузі знань 12 «Інформаційні технології», спеціальність 122 «Комп'ютерні науки»	ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу. ЗК02. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях. ЗК03. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово. ЗК04. Здатність спілкуватися іноземною мовою. ЗК05. Здатність вчитися й оволодівати сучасними знаннями. ЗК06. Здатність бути критичним і самокритичним. ЗК07. Здатність генерувати нові ідеї (креативність)	СК01. Усвідомлення теоретичних засад комп'ютерних наук. СК02. Здатність формалізувати предметну область певного проекту у вигляді відповідної інформаційної моделі. СК03. Здатність використовувати математичні методи для аналізу формалізованих моделей предметної області. СК04. Здатність збирати і аналізувати дані (включно з великими), для забезпечення якості прийняття проектних рішень. СК05. Здатність розробляти, описувати, аналізувати та оптимізувати архітектурні рішення інформаційних та комп'ютерних систем різного призначення. СК06. Здатність застосовувати існуючі і розробляти нові алгоритми розв'язування задач у галузі комп'ютерних наук. СК07. Здатність розробляти програмне забезпечення відповідно до сформульованих вимог з урахуванням наявних ресурсів та обмежень. СК08. Здатність розробляти і реалізовувати проекти зі створення програмного забезпечення. СК09. Здатність розробляти та адмініструвати бази даних та знань. СК10. Здатність оцінювати та забезпечувати якість ІТ-проектів, інформаційних та комп'ютерних систем різного призначення. СК11. Здатність ініціювати, планувати та реалізовувати процеси розробки інформаційних та комп'ютерних систем та програмного забезпечення. <i>Додаткові спеціальні компетентності</i> ДСК1. Здатність планувати і виконувати наукові дослідження у сфері комп'ютерних наук. ДСК2. Здатність провадити науково-педагогічну діяльність у закладах вищої освіти
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна	1. Здатність до самостійного освоєння нових методів дослідження при зміні профілю діяльності. 2. Здатність оцінювати і забезпечувати якість робіт та приймати обґрунтовані рішення. 3. Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків. 4. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства	1. Здатність до ідентифікації та аналізу проблем, вироблення варіантів рішень, оцінки ризиків прийняття управлінських рішень. 2. Здатність використовувати методологію наукових досліджень для розв'язання професійних завдань в галузі комп'ютерних наук. 3. Здатність застосовувати методології, технології та інструменти для управління процесами життєвого циклу інформаційних і програмних систем, продуктів і сервісів відповідно до вимог замовника. 4. Здатність до аналізу та функціонального моделювання бізнес-процесів, побудови і практичного застосування функціональних моделей організаційно-економічних і виробничо-технічних систем, методів оцінювання ризиків проектування інформаційних систем. 5. Здатність розуміти економічних тенденцій інноваційного розвитку ІТ-підприємств з метою вирішення актуальних задач підвищення конкурентоспроможності галузі
	-	1. Здатність проводити планування, аналіз та моніторинг ІТ-проектів відповідно до концепцій сталого розвитку і захисту інтелектуальної власності.

Продовження табл. 3.15

1	2	3
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»	-	2. Здатність вибирати адекватні методи і технології обчислювального інтелекту та машинного навчання та використовувати їх для вирішення задач в умовах невизначеності та неповної інформації. 3. Здатність до удосконалення та розробки алгоритмів комп'ютерної графіки. 4. Здатність до професійного володіння інструментальними середовищами моніторингу та захисту інформації, розробки проєктних рішень з захисту даних. 5. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість в інноваційній сфері; розробляти та реалізовувати стартап проєкти та створювати компанії на їх основі
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	-	1. Здатність використовувати основні методи, моделі штучного інтелекту для розробки інтелектуальних систем у різних галузях професійної діяльності. 2. Здатність застосовувати методи бізнес-аналізу для проведення досліджень
Національний університет «Львівська політехніка»	-	<i>Для лінії інформаційні управляючі технології</i> 1. Уміння створювати інформаційні управляючі системи та технології з урахуванням усіх аспектів поставленої задачі, включаючи створення, просування, реалізацію та удосконалення. <i>Для лінії інформаційні технології проектування</i> 1. Здатність використовувати знання методів побудови систем технологічної підготовки виробництва для адаптації їх до конкретних об'єктів проектування. <i>Для лінії системне проектування</i> 1. Здатність використовувати знання моделей систем прийняття рішень та вміння застосовувати їх при реалізації методів та засобів інформаційних технологій проектування. <i>Для лінії системи штучного інтелекту</i> 1. Здатність зорієнтуватися на рівні спеціаліста в певній вузькій області систем штучного інтелекту, яка лежить поза межами вибраної спеціалізації. 2. Здатність бути лідером розроблення та виконання проєкту інтелектуальної інформаційної системи
Національний університет «Києво-Могилянська академія»	1. Здатність провести презентацію та написати статтю за результатами досліджень. 2. Досягнення знань для роботи за майбутніми професіями та врахування впливу на соціальні проблеми	1. Здатність формулювати, аналізувати та синтезувати рішення наукових проблем на абстрактному рівні шляхом декомпозиції їх на складові. 2. Здатність зорієнтуватися в певній вузькій області, яка лежить поза межами вибраної спеціалізації. <i>Додатково для викладацької лінії</i> 1. Здатність бути наставником молодших колег у вдосконаленні викладацької майстерності
Львівський національний університет ім. І. Франка	-	1. Здатність поєднувати програмні підходи з оптимальними апаратними рішеннями та базовими знаннями електроніки у створенні інтелектуальних, високорівневих вбудованих та спеціалізованих комп'ютерних систем. 2. Здатність застосовувати методи і підходи штучного інтелекту, інтелектуального аналізу та науки про дані та підходів оптимізації до розв'язання конкретних проблем комп'ютерних наук

Аналіз показав, що чотири університети у відповідних освітніх програмах повністю відтворюють загальні компетентності, прописані у Стандарті вищої освіти, і

тому в таблиці у відповідній клітинці таблиці стоїть прочерк. Два інших університети до складу загальних компетентностей, затверджених у Стандарті вищої освіти, додали ще додаткові компетентності, і саме вони представлені у відповідній клітинці таблиці. Аналогічний підхід використано і до аналізу змісту спеціальних компетентностей, які носять професійний характер.

Дослідження змісту освітніх програм *«Комп'ютерні науки»* [94-97; 99] дозволило додатково встановити їх предметну спрямованість, виходячи з мети та фокусу програми. Так, магістерська освітня програма *«Комп'ютерні науки» Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна* спрямована на підготовку ІТ-фахівців, здатних здійснювати розробку, впровадження, використання інтелектуальних інформаційних систем аналізу та обробки даних у різних сферах діяльності суспільства, зокрема у фінансово-банківській сфері. Відповідна освітня програма *Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»* зорієнтована на побудову математичного, програмного та апаратного забезпечення комп'ютерних систем для підготовки науково-педагогічних кадрів. Відповідна освітня програма *Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»* спрямована на підготовку ІТ-професіоналів, здатних до самостійної науково-дослідної, виробничо-технологічної та організаційно-управлінської діяльності. *Національний університет «Львівська політехніка»* магістерську освітню програму *«Комп'ютерні науки»* орієнтує на підготовку професіоналів в ІТ-сфері, здатних працювати в нових галузях науки, техніки та економіки. Відповідна освітня програма *Національного університету «Києво-Могилянська академія»* зорієнтована на підготовку фахівців для проведення досліджень та науково-технічних розробок у галузі проектування та реалізації інтелектуальних інформаційних систем. *Львівський національний університет ім. І. Франка* в межах відповідної освітньої програми прагне сформувати в ІТ-фахівців компетентності, що сприятимуть соціальній стійкості та мобільності випускників на ринку праці. Отже, можна вважати, що випускники кожної з проаналізованих освітніх програм будуть затребуваними в повоєнний час в економіці України, так як під час їх навчання в них було сформовано саме ті компетентності та набуто конкретні прикладні знання, попит на які вже найближчим часом очікувано буде дуже високим на ринку праці країни.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє обґрунтувати набір тих ключових компетентностей ІТ-фахівців, формування яких у сучасних здобувачів освіти дозволить у найближчому майбутньому забезпечити ринок праці високо професійними фахівцями та на цьому підґрунті більш якісно реалізувати третю місію університету (рис. 3.11). Наявність таких фахівців також стане умовою для скорочення часу, необхідного для відновлення економіки країни в повоєнний період. Крім того, на ці компетентності мають звернути увагу і фахівці, які сьогодні займаються розробкою Стандарту вищої освіти за галуззю знань F «Інформаційні технології» спеціальності F3 «Комп'ютерні науки».

Орієнтація на пропоновану модель всіма університетами України при побудові портфеля компетентностей для магістерської освітньої програми *«Комп'ютерні науки»* в межах однойменної спеціальності дозволить підвищити ступінь готовності та вмотивованості випускників до розв'язання практичних задач, що будуть стояти перед економікою країни в повоєнний період. Запропонована модель ключових компетентностей для магістерської освітньої програми *«Комп'ютерні науки»*

додатково має бути перевіреною на *відповідність вимогам ринку праці*. Модель не є статичною, вона має постійно змінюватися, доповнюватися та трансформуватися відповідно до запитів роботодавців та нагальних потреб в економіці країни та конкретного регіону. Моніторинг вимог роботодавців та змін в складі компетентностей освітніх програм провідних університетів України і світу має на безперервній основі проводити *гарант освітньої програми*. Лише на таких засадах можливо забезпечити високу якість освітнього процесу та наситити ринок праці регіону ІТ-професіоналами, здатними до розв'язання найбільш складних проблем в умовах невизначеності.

Загальні компетентності Абстрактність та гнучкість мислення. Аналітичні здібності. Практичне застосування знань. Комунікаційні здібності. Здатність до навчання. Критичність поглядів. Креативність	Загальні компетентності Популяризаційні навички. Знання, затребувані у майбутньому. Соціальна відповідальність. Самостійність та пристосованість. Наполегливість, якість та зосередженість на кінцевому результаті. Морально-етичні та культурні цінності
Спеціальні (фахові) компетентності Тверда теоретична база. Побудова інформаційної моделі. Аналіз даних для прийняття рішень. Використання математичних методів. Робота з архітектурними рішеннями. Алгоритми розв'язування задач. Розробка програмного забезпечення. Навички управління проєктами. Робота з базами даних і знань. Забезпечення якості ІТ-проєктів. Інформаційні та комп'ютерні системи. Здійснення наукових досліджень. Науково-педагогічна діяльність	Спеціальні (фахові) компетентності Розв'язання проблем та оцінка ризику. Наукові підходи до пошуку рішень. Відповідність вимогам замовника. Інноваційний розвиток ІТ-підприємств. Моделювання бізнес-процесів. Сталий розвиток в ІТ-проєктах. Алгоритми комп'ютерної графіки. Знання інструментів захисту інформації. Підприємливість в інноваційній сфері. Робота з системами штучного інтелекту. Орієнтація в певній області, яка лежить поза межами вибраної спеціалізації. Наставництво у викладацькій діяльності

Обов'язкова складова
Додаткова складова

Рис. 3.11. Модель ключових компетентностей для магістерської освітньої програми в межах спеціальності «Комп'ютерні науки»

Звичайно, що дуже важливо при створенні успішної освітньої програми приділяти увагу не лише дослідженню провідного українського досвіду, а й вивчати найбільш успішний зарубіжний досвід. Це дозволить отримати чітку відповідь на питання – чи у тому напрямі ми йдемо? Крім того, врахування зарубіжного досвіду дозволить зробити освітню програму більш конкурентоспроможною в освітньому середовищі. Саме тому вважаємо важливим дослідити освітні програми «Комп'ютерні науки» чотирьох провідних університетів Великої Британії. Підготовка ІТ-фахівців у Великій Британії здійснюється в межах бакалаврату (три роки) та магістратури (чотири роки). У табл. 3.16 наведено ключові компетентності, які формують в межах освітніх програм «Комп'ютерні науки» провідні університети Великої Британії [226-229].

University of Oxford пропонує три самостійні освітні програми: Computer Science, Mathematics and Computer Science, Mathematics and Philosophy. Освітня програма

Computer Science [229] спрямована на створення зв'язків між теорією та практикою і охоплює широкий спектр програмних і апаратних технологій та їх застосування. Більшість предметів пов'язана з практичною складовою навчання, що реалізується на базі університетських лабораторій. Освітня програма Computer Science *University of Cambridge* [228] об'єднує інформатику з такими дисциплінами, як математика, інженерія, природничі науки, психологія, право, основи економіки, бізнес та лінгвістика. Це дозволяє випускникам мати широкі можливості для працевлаштування. *University College London* [227] спрямовує освітню програму Computer Science на формування у випускників інженерного досвіду, необхідного для створення передових програмних систем, генерування інноваційних рішень та проведення досліджень. *Lancaster University* [226] спрямовує освітню програму Computer Science на проведення прикладних наукових досліджень в ІТ-сфері.

Таблиця 3.16. Основні компетентності, які формують в межах освітніх програм «Комп'ютерні науки» провідні університети Великої Британії

Universities	Program	Core subjects of the study
<i>University of Oxford</i>	Computer Science	Mathematical foundations Programming paradigms and languages Algorithms and data structures Systems and security Theory and computation Applied computer science and Machine Learning Advanced topics and specializations (e.g. geometric modelling, computational game theory etc) Emerging technologies
<i>University of Cambridge</i>	Computer Science	Programming foundations and paradigms Systems and architecture Theoretical computer science Practical applications and design Advanced computing and Machine Learning Human-centric computing Research and exploration
<i>University College London</i>	Computer Science	Programming and software development Mathematics and theoretical foundations Engineering and design Computer systems and architecture Security and cryptography Machine Learning and Artificial Intelligence Innovative technologies and applications Research and global perspectives
<i>Lancaster University</i>	Computer Science	Programming and software development Mathematics and theoretical foundations Engineering and design Computer science and systems Security and cryptography Machine Learning and Artificial Intelligence Data science and analysis Specialized computer science applications

Отже, можемо констатувати, що для того, щоб мати успіх на освітньому ринку, університету необхідно не лише наповнити освітню програму необхідним обсягом

компетентностей, а й чітко визначитися з тим фокусом, на реалізацію якого така програма буде спрямованою. Тому дуже важливо кожному українському університету знайти ту нішу, яка сьогодні ще не зайнята на освітньому ринку регіону в межах спеціальності і попит на випускників якої буде гарантованим на ринку праці.

Економіка України сьогодні переживає дуже складний момент, коли спостерігається синергетична дія різних кризових явищ, що в результаті може призвести до непоправних негативних змін в рівні і якості життя пересічних українців. Скоріш за все, традиційними підходами відновити економіку в повоєнний період вже не вдасться, так як через військову агресію рф Україна зазнала дуже руйнівних ушкоджень й втрат майже в усіх сферах життєдіяльності країни. Тому мають бути використані всі сучасні можливості для пришвидшення процесів відновлення економіки країни. Однією з таких можливостей є запровадження цифрових трансформацій в усі сфери життя людини. Реалізувати на практиці таку можливість можна лише за умови достатності на ринку праці висококваліфікованих, мотивованих та компетентних ІТ-фахівців. Саме тому дуже важливо вже сьогодні приділяти особливу увагу змісту та якості підготовки ІТ-фахівців в українських університетах.

Запропонований підхід до формування моделі ключових компетентностей має бути покладеним в основу формування складу ключових компетентностей за кожною з освітніх програм, що на трьох освітніх рівнях реалізуються в Україні за всіма спеціальностями в межах галузі знань «Інформаційні технології». Це дозволить гарантам освітніх програм при їх розробці або оновленні врахувати найкращі освітні українські та зарубіжні практики та власний досвід, чітко визначити фокус освітньої програми. Завдяки таким діям зросте якість освітніх програм, й очікувано збільшиться попит серед абітурієнтів на вступ на такі програми. З соціальної точки зору тут дуже важливо забезпечити можливості набуття освіти за ІТ-фахом ветеранам війни та особам з інвалідністю, що стане умовою повернення їх до повноцінного життя, самозабезпечення та суспільно корисної праці. Комплексно це активізує процеси відродження економіки регіонів України на основі цифрових трансформацій в повоєнний період.

3.5 Зміна орієнтирів у програмах підготовки майбутніх менеджерів як умова насичення ринку праці управліннями нової генерації

Потенційні можливості виведення економіки України з затяжної суспільно-політичної та фінансово-економічної кризи, а також наслідків війни, й перспективи її подальшого оздоровлення будуть залежати від спроможності системи вищої освіти країни підготувати високо компетентних, професійних та мобільних фахівців, обізнаних щодо особливостей застосування сучасних ефективних інструментів управління на всіх його рівнях. Важливу роль при цьому мають зіграти **фахівці з менеджменту**, що, відповідно до Стандарту вищої освіти України спеціальності 073 «Менеджмент» за першим (бакалаврським) освітнім рівнем, мають бути здатними до *розв'язання складних задач у сфері менеджменту із застосуванням знань теорії й методів соціальних та поведінкових наук* [174]. Враховуючи той факт, що на сьогодні лише ведеться робота з розробки Стандарту вищої освіти спеціальності D3 «Менеджмент» за першим (бакалаврським) освітнім рівнем, будемо керуватися визначенням попереднього стандарту. Саме тому досить актуальним постає питання

встановлення спроможності системи вищої освіти країни до забезпечення потреб національної та регіональної економіки у фахівця такого рівня шляхом детального дослідження попиту та пропозиції на підготовку бакалаврів менеджменту в Україні.

Якість прийняття управлінських рішень на всіх рівнях – від розв’язання оперативної задачі суб’єкта господарювання і до вирішення проблем національного масштабу – серед іншого залежить від тих базових знань, які майбутні фахівці-менеджери отримали під час навчання в ЗВО. Саме тому з метою забезпечення успішності стратегічного формування фундаменту соціально-економічної розбудови та оздоровлення економіки країни в повоєнний період мають бути докорінним чином змінені орієнтири в підходах до фахової підготовки менеджерів за всіма освітніми програмами.

Зміна орієнтирів у освітньому процесі має відбуватися в *євроінтеграційному напрямі* за трьома основними складовими [57; 58, с. 134]:

1. **Професійна фахова спрямованість навчального процесу.** Не зважаючи на те, що «менеджмент» є досить універсальною наукою, орієнтація освітнього процесу безпосередньо на конкретну специфіку роботи (аграрна, банківська, маркетингова або будь-яка інша сфера діяльності) дозволить підготувати вузькопрофільного фахівця, готового ще під час навчання, або відразу після його закінчення ефективно розв’язувати складні практичні задачі в певній галузі економіки.

2. **Співвідношення теоретичної та практичної складових професійної підготовки.** Прагнення до підвищення питомої ваги практичної частини підготовки за рахунок проходження занять різної тривалості та тематичної спрямованості на підприємствах міста, області, країни та світу. Це можуть бути практичні і лабораторні заняття, різні види практики та стажування, дуальна освіта, метою яких є закріплення набутих під час теоретичної підготовки знань і навичок.

3. **Якість освітнього процесу,** яка може бути забезпеченою відповідною матеріальною базою та високим професійним рівнем викладацького складу. Оновлення матеріальної бази залежить від взаємовигідної співпраці з провідними підприємствами галузі, а професіоналізм викладачів має бути заснованим на їх високій мотивації до безперервного процесу професійного розвитку, наукових розробок та опанування найкращого світового досвіду.

За умови орієнтації ЗВО на перелічені складові та вчасного запровадження відповідних змін ймовірність підготовки конкурентоспроможного і компетентного фахівця буде мати тенденцію до поступового зростання, що буде супроводжуватися відповідною динамікою його вартості на первинному ринку праці України. Масштабність поширення таких змін має стати ґрунтовним мотиваційним чинником вибору випускником-менеджером саме українського підприємства при працевлаштуванні, що є запорукою швидкого виходу регіональної і національної економіки з кризового стану в повоєнний період.

Даний матеріал є продовженням дослідження автора, проведеного у 2016 р., метою якого на той час було визначено оцінку кон’юнктури послуг вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» та характеристику ступеня соціальної відповідальності провідних університетів України (*підрозділ 2.4 цієї монографії*) [72]. За інформаційну базу першої частини циклу досліджень було прийнято офіційну інформацію щодо результатів вступних кампаній ЗВО України, проведених шість років поспіль протягом 2010-2015 рр. на основі даних, представлених в інформаційній системі *Конкурс*. При цьому під межі дослідження підпадали виключно дані щодо вступу на перший курс на

основі ПЗСО денної форми навчання на рівні бакалаврату в межах державних і комунальних ЗВО без урахування інформації стосовно відокремлених структурних підрозділів та філій. Саме ці дані і будуть використані як базу порівняння в цьому дослідженні.

З метою забезпечення можливостей порівняння та отримання об'єктивних висновків щодо зміни *попиту* і *пропозиції* на підготовку **бакалаврів менеджменту** в Україні в цьому дослідженні було дотримано тих же вимог до змісту інформації: під дослідження підпала виключно денна форма навчання за першим (бакалаврським) освітнім рівнем спеціальності **D3 «Менеджмент»** (073 «Менеджмент») у державних та комунальних ЗВО України. За інформаційну базу дослідження також прийнято офіційну інформацію щодо результатів вступних кампаній 2021 та 2025 рр., представлену в інформаційній системі Конкурс та реєстрі суб'єктів освітньої діяльності Єдиної державної електронної бази з питань освіти [38; 87; 175]. До того ж, при формуванні бази даних за 2025 р. інформацію в розрізі кожного ЗВО взято виключно за **освітньою програмою**, яка є **провідною в межах спеціальності** (тобто має найбільші ліцензійний обсяг, число поданих заяв та контингент зарахованих здобувачів вищої освіти серед всіх оголошених ЗВО конкурсних пропозицій за спеціальністю).

Систематизацію вихідної інформації щодо **пропозиції** (ліцензійний обсяг, кількість бюджетних місць та кількість ЗВО) та **попиту** (кількість поданих заяв та число зарахованих на навчання здобувачів вищої освіти) на спеціальність за період 2010-2015, 2021, 2025 рр. представлено в табл. 3.17 [59].

Таблиця 3.17. Характеристика попиту та пропозиції на підготовку здобувачів освіти першого (бакалаврського) освітнього рівня за спеціальністю «Менеджмент» в державних та комунальних ЗВО України протягом 2010-2015, 2021, 2025 рр.

Показники	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2021 р.	2025 р.
Ліцензійний обсяг підготовки бакалаврів менеджменту, од.	15122	15702	14956	14669	13606	12612	10963	10259
Обсяг державного замовлення за спеціальністю, од.	3284	2045	2654	2573	2429	1716	717	942
Кількість ЗВО, що готують бакалаврів менеджменту, од.	105	114	118	120	117	114	134	135
Кількість поданих заяв на спеціальність, од.	44207	31829	43968	45530	47110	34561	45135	34913
Кількість зарахованих здобувачів вищої освіти на спеціальність / освітню програму, осіб	6176	3234	5219	4976	4533	3550	4650	5009

Джерело: систематизовано автором на основі [38; 87; 175]

Протягом досліджуваного періоду в секторі українського ринку освітніх послуг, пов'язаного з підготовкою **бакалаврів менеджменту**, відбувалися одночасно як позитивні, так і негативні тенденції. Так, до *позитивних тенденцій* слід віднести суттєве скорочення ліцензійного обсягу та відносну стабільність попиту абітурієнтів на спеціальність, що свідчить про збереження її *актуальності* на ринку праці країни. Водночас як *негативні тенденції* слід назвати:

по-перше, *щорічне зростання кількості ЗВО*, які готують бакалаврів менеджменту, що за умов скорочення загального ліцензійного обсягу та зменшення

числа зарахованих здобувачів освіти порівняно з базовим роком веде до надмірного подрібнення пропозиції освітніх послуг й скорочення можливостей у ЗВО для забезпечення їх якості на задовільному рівні (виключенням може стати лише ситуація, коли ЗВО запроваджують міждисциплінарні освітні програми з конкретно предметною областю, потенційні випускники яких стануть ключовими фахівцями у відновленні економіки країни в повоєнний період – наприклад, менеджмент відновлювальної енергетики, менеджмент здорового довголіття, проєктний або цифровий менеджмент, оборонний менеджмент тощо);

по-друге, *падіння* більше ніж у 4,5 рази в 2021 р. й у 3,5 рази в 2025 р. *обсягу державного замовлення на підготовку бакалаврів менеджменту*, що, виходячи з технології їх надання, свідчить про скорочення середнього конкурсного балу абітурієнтів та зниження базового рівня підготовленості здобувачів вищої освіти.

Підтвердженням останньої тези можна вважати той факт, серед 4650 осіб, яких у **2021 р.** було зараховано на навчання за обраною спеціальністю, лише один здобувач мав конкурсний бал 200 (здобувач *Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*), а для чотирнадцяти ЗВО найвищий конкурсний бал зарахованих здобувачів не перевищив 155 балів. У **2025 р.** ситуація виглядає таким чином: до *Національного університету «Одеська юридична академія»* на освітню програму «Менеджмент» подало заяву 12 вступників з конкурсним балом 200, з яких лише одного було зараховано на бюджет; до навчання на відповідних освітніх програмах по одному здобувачу з конкурсним балом 200 було подано заяви до *Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна* (хоча максимальний бал зарахованого на освітню програму становив 180,38) та *Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова* (хоча максимальний бал зарахованого на освітню програму становив 188,73). Для семи ЗВО в 2025 р. найвищий конкурсний бал серед вступників, які подали заяви, не перевищив 155 балів.

При цьому на контракт більшість ЗВО зараховують вступників із конкурсним балом в інтервалі 110-120 балів і лише провідні університети можуть собі дозволити не приймати абітурієнтів із конкурсним балом нижчим, ніж 130 балів (хоча в 2025 р. найнижчий бал зарахованого на контракт до *Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна* становив 129,96, *Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана* – 118,18, *Національного університету «Львівська політехніка»* – 109,08).

Комплексна дія означених проблемних аспектів, на жаль, не сприяє підвищенню професійного й іміджевого рівня випускників українських ЗВО та, як наслідок, веде до поступового падіння престижу спеціальності як серед вступників, так і серед роботодавців.

Більш глибокий та конкретизований аналіз у розрізі ЗВО України можливо здійснити на основі показників оцінювання різних аспектів результативності вступних компаній за спеціальністю «Менеджмент», які представлені в табл. 3.18. Водночас тут слід акцентувати увагу на тому, що протягом всього періоду дослідження відбувалися суттєві зміни у правилах прийому, що вплинули й на динаміку основних показників, проте для цілей нашого дослідження це не є визначальним і критичним.

Максимальна кількість заяв на спеціальність (освітню програму), поданих до ЗВО серед усіх ЗВО, що готували бакалаврів менеджменту в 2010-2011, 2013-2014, 2021 рр. була характерною для *Київського національного торговельно-економічного університету*, у 2012 р. – для *Київського національного економічного університету ім.*

Вадима Гетьмана, в 2015 та 2025 рр. – для Національного університету «Львівська політехніка». Отже, ці три університети являються лідерами ринку послуг вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» за першим (бакалаврським) освітнім рівнем і мають найвищий попит серед абітурієнтів.

Таблиця 3.18. Показники оцінювання різних аспектів результативності вступних компаній для першого (бакалаврського) освітнього рівня за спеціальністю «Менеджмент» у розрізі ЗВО України протягом 2010-2015, 2021 та 2025 рр.

Показники	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2021 р.	2025 р.
Максимальна кількість заяв на спеціальність, подана до ЗВО серед усіх ЗВО, що готують бакалаврів менеджменту, од.	2230	1669	2326	2510	4386	1814	3837	3112
Мінімальна кількість заяв на спеціальність, подана до ЗВО серед усіх ЗВО, що готують бакалаврів менеджменту, од.	8	14	5	1	8	4	14	1
Найбільший обсяг державного замовлення наданий ЗВО, що готує бакалаврів менеджменту, од.	186	161	185	200	192	112	62	62
Максимальна кількість здобувачів, зарахованих в ЗВО на навчання за спеціальністю серед усіх ЗВО, що готують бакалаврів менеджменту, осіб	369	204	260	254	257	206	392	759
Мінімальна кількість здобувачів, зарахованих в ЗВО на навчання за спеціальністю серед усіх ЗВО, що готують бакалаврів менеджменту, осіб	2	1	2	1	4	1	1	1
Середня кількість поданих заяв, що приходить на одного зарахованого здобувача, од., у тому числі:	7,158	9,842	8,425	9,150	10,393	9,735	9,706	7,812
максимальне значення показника серед ЗВО	74,333	92,400	42,067	35,250	52,400	53,200	128,000	28,000
мінімальне значення показника серед ЗВО	1,008	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,800	1,000
Середній рівень фактичного використання ліцензійного обсягу (співвідношення чисельності зарахованих здобувачів і ліцензійного обсягу), %, у тому числі:	40,84	20,60	34,90	33,92	33,32	28,15	42,42	49,44
максимальне значення показника серед ЗВО	100,0	84,00	100,0	100,0	100,0	85,82	100,0	100,0
мінімальне значення показника серед ЗВО	4,05	1,67	4,00	2,00	4,44	1,33	0,77	6,67

Джерело: систематизовано автором на основі [38; 87; 175]

Натомість **мінімальна кількість заяв** на спеціальність (освітню програму), подана до ЗВО серед усіх ЗВО, що готували бакалаврів менеджменту протягом 2010-2012 рр. була характерною для *Мелітопольського державного педагогічного університету ім. Б. Хмельницького*, у 2013 р. – для ДВНЗ «*Університет менеджменту освіти*», а починаючи з 2014 р. – для ЗВО, що представляють Донецьку та Луганську області, постраждалі від суспільно-політичної кризи та військових дій: 2014 р. – ДВНЗ «*Донбаський державний педагогічний університет*»; 2015 р. – *Донбаська національна академія будівництва і архітектури*; 2021 р. – *Луганський національний аграрний університет*. У 2025 р. найменша кількість заяв була подана вступниками до *Херсонського навчально-наукового інституту Національного університету кораблебудування ім. адмірала Макарова*.

Беззмінним лідером за **обсягом державного замовлення** на підготовку бакалаврів менеджменту протягом 2010-2013 рр. був *Донецький державний університет управління*, що здебільшого було досягнуто шляхом відкриття широкого спектру спеціалізацій в межах спеціальності «Менеджмент» (менеджмент зовнішньоекономічної діяльності; менеджмент антимонопольної діяльності; менеджмент у виробничій сфері; менеджмент у невиробничій сфері; муніципальний менеджмент; менеджмент природоохоронної діяльності тощо). Починаючи з 2014 р. ситуація в силу об'єктивних причин різко змінилася і лідерські позиції спочатку перейшли до *Київського національного торговельно-економічного університету*, у 2015 р. – до *Національного університету біоресурсів і природокористування України*, а у 2021 р. – до *Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*. У 2025 р. лідером за обсягом державного замовлення став *Університет митної справи та фінансів*.

Максимальна кількість зарахованих в ЗВО на навчання здобувачів вищої освіти за спеціальністю (на освітню програму) серед усіх ЗВО України, що готували бакалаврів менеджменту в 2010, 2014 та 2021 рр. очікувано була характерною для *Київського національного торговельно-економічного університету*, протягом 2011-2013 рр. – для *Донецького державного університету управління*, у 2015 та 2025 рр. – для *Національного університету «Львівська політехніка»*.

Мінімальна кількість зарахованих до ЗВО на навчання здобувачів вищої освіти за спеціальністю (на освітню програму) серед усіх ЗВО, що готували бакалаврів менеджменту в 2010 р. була характерною для *Мелітопольського державного педагогічного університету ім. Богдана Хмельницького*, протягом 2011-2012 рр. – для *Черкаського національного університету ім. Богдана Хмельницького* та ДВНЗ «*Київський університет управління та підприємництва*», у 2013 р. – для ДВНЗ «*Університет менеджменту освіти*», у 2014 р. – для *Академії внутрішніх військ МВС України*, у 2015 р. – для *Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. У 2021 р. сім університетів України не змогли набрати більше одного здобувача, це *Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва*, *Одеський державний екологічний університет*, *Подільський державний аграрно-технічний університет*, *Харківський національний університет будівництва та архітектури*, ЗВО «*Міжнародний університет бізнесу і права*», ЗВО «*Міжнародний університет фінансів*» та ЗВО «*Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*». В 2025 р. таких університетів було два – *Херсонський навчально-науковий інститут Національного університету кораблебудування ім. адмірала Макарова* та ДВНЗ «*Донецький національний технічний університет*». Така ситуація

має стати поштовхом для обговорення та ґрунтовного прийняття рішення щодо доцільності позиціонування означеної спеціальності в перелічених ЗВО на наступну приймальну кампанію.

У 2010 р. **найвища результативність обробки поданих на спеціальність заяв** була характерною для *Національного університету харчових технологій* (1,008 заяв було потрібно було обробити для зарахування одного здобувача при тому, що було зараховано 128 осіб на перший курс), **найнижча** – для ДВНЗ «*Донецький національний технічний університет*» (74,3 заяви/особу при зарахуванні 15 осіб). У 2011 р. **стовідсоткова результативність обробки** заяв була характерною для *Запорізької державної інженерної академії* (зараховано 23 особи), **найнижча** – для *Одеської національної академії харчових технологій* (92,4 заяви/особу при зарахуванні 5 осіб). У 2012 р. **стовідсоткову результативність обробки** заяв показали одразу п'ять ЗВО – *Український державний університет фінансів та міжнародної торгівлі* (зараховано 55 осіб), *Чернігівський національний технологічний університет* (зараховано 40 осіб), *Львівська державна фінансова академія* (зараховано 28 осіб), *Національна академія статистики, обліку та аудиту* (зараховано 20 осіб) та *Мелітопольський державний педагогічний університет ім. Б. Хмельницького* (зараховано 5 осіб), **найнижчу** – *Національна металургійна академія України* (42,067 заяви/особу при зарахуванні 15 осіб).

У 2013 р. **стовідсоткову результативність** обробки заяв показали також п'ять ЗВО – *Львівський національний аграрний університет* (зараховано 34 особи), *Київський національний лінгвістичний університет* (зараховано 34 особи), *Дніпродзержинський державний технічний університет* (зараховано 16 осіб), *Харківська державна зооветеринарна академія* (зараховано 15 осіб) та ДВНЗ «*Університет менеджменту освіти*» (зараховано 1 особу), **найнижчу** – *Львівський національний університет ім. І. Франка* (35,25 заяв/особу при зарахуванні 20 осіб). Така ж тенденція спостерігалася і в 2014 р. – п'ять університетів **зарахували на навчання всіх абітурієнтів**, що подали заяви, а саме *Київський національний університет культури і мистецтв* (зараховано 88 осіб), *Український державний університет фінансів та міжнародної торгівлі* (зараховано 43 особи), *Львівський національний аграрний університет* (зараховано 36 осіб), *Київський національний лінгвістичний університет* (зараховано 32 особи), *Харківська державна зооветеринарна академія* (зараховано 9 осіб), при тому, що **найнижча** результативність була характерною для ДВНЗ «*Придніпровська державна академія будівництва та архітектури*» – для того, щоб зарахувати одного здобувача потрібно було обробити 52,4 заяви при кінцевій результативності в 5 здобувачів.

У 2015 р. **стовідсоткову результативність** обробки поданих заяв була характерною для шести ЗВО України – *Львівський національний аграрний університет* (зараховано 27 осіб), *Київський національний лінгвістичний університет* (зараховано 27 осіб), *Львівський державний університет внутрішніх справ* (зараховано 17 осіб), *Бердянський державний педагогічний університет* (зараховано 12 осіб), ДВНЗ «*Донецький національний технічний університет*» (зараховано 10 осіб), *Харківська державна зооветеринарна академія* (зараховано 6 осіб), при тому, що **найнижча** результативність була характерною для ДВНЗ «*Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника*» (53,2 заяви/особу при зарахуванні 5 осіб).

Дані ж 2021 р. мають суттєві відмінності за екстремумами значень показника

порівняно з попередніми роками: **найвищий рівень** характерний для *Луганського національного аграрного університету* (подано 14 заяв з яких зараховано 5 здобувачів), тоді як **найнижчий** – для ЗВО «*Міжнародний університет фінансів*» (зараховано 1 здобувача з 128 поданих заяв). У 2025 р. **найвища результативність** обробки поданих на освітню програму заяв була характерною для *Херсонського навчально-наукового інституту Національного університету кораблебудування ім. адмірала Макарова* (зараховано одного здобувача освіти при наявності однієї заяви), **найнижча** – для ДВНЗ «*Донецький національний технічний університет*» (з 28 поданих заяв зарахували лише одного здобувача освіти).

Протягом досліджуваного періоду **середній рівень фактичного використання ліцензійного обсягу** ЗВО України коливався в діапазоні від 20,60% у 2011 р. до 49,44% у 2025 р. При цьому в 2011 р. відбулося зростання загального ліцензійного обсягу ЗВО України на 3,8% порівняно з попереднім роком при найбільш провальній за весь час дослідження вступній компанії, коли кількість зарахованих здобувачів на спеціальність скоротилася в 1,9 раза порівняно з ситуацією 2010 р. Означене погіршення стану збалансованості попиту і пропозиції на підготовку бакалаврів менеджменту разом із песимістичними прогнозами щодо очікуваної кількості абітурієнтів в країні та її регіонах на найближчі п'ять років стало природним поштовхом для запуску об'єктивно доведених й раціональних процесів оптимізації ліцензійного обсягу на рівні ЗВО. Результатом такої оптимізації стала тенденція щорічного скорочення загального ліцензійного обсягу в середньому на 6,8%. Це, серед іншого, сприяло суттєвому підвищенню рівня використання ліцензійного обсягу в 2021 та 2025 рр., яке перевищило навіть значення відносно стабільного базового 2010 р.

Щодо діапазону зміни значень показника у часі в розрізі ЗВО, то **стовідсоткове використання ліцензійного обсягу** в 2010 р. спостерігалось для трьох ЗВО: *Полтавська державна аграрна академія* (зараховано 93 особи), *Львівський державний університет внутрішніх справ* (зараховано 75 осіб) та ДВНЗ «*Придніпровська державна академія будівництва та архітектури*» (зараховано 50 осіб), натомість **найнижчий** рівень показника був характерним для *Донбаського державного технічного університету* (зараховано 10 осіб при ліцензійному обсязі 247 од.). У 2011 р. найвище значення показника було характерним для *Херсонського державного університету* (зараховано 21 особу при ліцензійному обсязі 25 од.), найнижчий рівень – для *Донбаської державної машинобудівної академії* (зараховано 1 особу при ліцензійному обсязі 60 од.).

Стовідсоткове використання ліцензійного обсягу в 2012 р. було характерним для *Київського університету ім. Бориса Грінченка* (зараховано 25 осіб), тоді як **найменший** рівень показника відповідав даним *Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького* (зараховано 2 особи при ліцензійному обсязі 50 од.). У 2013 р. **стовідсоткове використання** ліцензійного обсягу спостерігалось в *Київському національному університеті ім. Тараса Шевченка* (зараховано 50 осіб), натомість **мінімальний** рівень показника був характерним для ДВНЗ «*Університет менеджменту освіти*» (зараховано 1 особу при ліцензійному обсязі 50 од.). **Стовідсоткове використання** ліцензійного обсягу в 2014 р. було характерним для *Донбаської державної машинобудівної академії* (зараховано 20 осіб), тоді як **найменший** рівень показника відповідав даним *Академії внутрішніх військ МВС України* (зараховано 4 особи при ліцензійному обсязі 90 од.). У 2015 р. **найвище** значення показника було характерним для *Національного університету біоресурсів і*

природокористування України (зараховано 115 осіб при ліцензійному обсязі 134 од.), **найнижчий** рівень – для *Донбаської державної машинобудівної академії* (зараховано 2 особи при ліцензійному обсязі 150 од.).

Стовідсоткове використання ліцензійного обсягу в 2021 р. було характерним для трьох ЗВО: *Дніпровський державний аграрно-економічний університет* (зараховано 75 осіб), *Донбаська державна машинобудівна академія* (зараховано 12 осіб) та *Національний фармацевтичний університет* (зараховано 10 осіб), натомість **найнижчий** рівень показника відповідав даним ЗВО *«Міжнародний університет фінансів»* (зараховано 1 особу при ліцензійному обсязі 130 од.). У 2025 р. **стовідсоткове використання** ліцензійного обсягу було характерним для десяти університетів: *Державного університету «Житомирська політехніка»* (зараховано 92 особи), *Університету митної справи та фінансів* (зараховано 70 осіб), *Львівського державного університету безпеки життєдіяльності* (зараховано 51 особу), *Вінницького національного аграрного університету* (зараховано 37 осіб), *Національного університету «Одеська юридична академія»* (зараховано 34 особи), *Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Д. Моторного* (зараховано 20 осіб), *Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»* (зараховано 20 осіб), *Львівського державного університету внутрішніх справ* (зараховано 18 осіб), *Вінницького національного медичного університету ім. М.І. Пирогова* (зараховано 7 осіб) та *Національного фармацевтичного університету* (зараховано 5 осіб). **Найнижчий** рівень використання ліцензійного обсягу був характерним для *Українського державного університету залізничного транспорту* (зараховано 2 особи при ліцензійному обсязі 30 осіб).

Наведені дані мають стати основою для проведення ЗВО ґрунтовного самоаналізу відносно доцільності обраної ними стратегії щодо збереження заявленого ліцензійного обсягу за освітніми програмами з менеджменту, якщо прогнозується і надалі тенденція до скорочення числа вступників і навіть їх обмеження в 2029 р. рівнем в 15 тис. осіб через запровадження освітніх реформ на державному рівні (для порівняння – в 2025 р. число абітурієнтів дорівнювало 200 тис. осіб) [119].

Враховуючи той факт, що основним кінцевим показником результативності вступної компанії є **чисельність зарахованих здобувачів вищої освіти**, важливо здійснювати також аналіз тих ЗВО, які за цим показником мають найбільші рівні і тому їх можна вважати флагманами підготовки бакалаврів менеджменту в Україні. З метою проведення такого аналізу за значенням показника в кожному році було обрано по п'ять лідерів серед ЗВО, що надавали протягом часу дослідження освітні послуги за першим (бакалаврським) освітнім рівнем за спеціальністю (освітньою програмою) *«Менеджмент»* (табл. 3.19) [59].

Можна вважати, що якщо ЗВО хоча б два рази потрапив до ТОП-5 за кількістю зарахованих здобувачів протягом досліджуваного періоду, то цей університет дійсно є одним з лідерів ринку освітніх послуг за обраною спеціальністю. У нашому випадку таких університетів було виявлено сім, і представлені вони чотирма регіонами країни – Київським (чотири ЗВО), Львівським, Харківським та Донецьким (по одному ЗВО).

Разом з тим, слід зазначити, що вплив військового конфлікту на Сході країни негативним чином позначився на результативності діяльності *Донецького державного університету управління*, у результаті чого восени 2021 р. його через реорганізацію було приєднано до *Маріупольського державного університету* [157]. Саме цими

причинами пояснюється факт непотрапляння починаючи з 2015 р. цього ЗВО до п'ятірки лідерів за результатами щорічних вступних кампаній.

Таблиця 3.19. ТОП-5 ЗВО України, якими за першим (бакалаврським) освітнім рівнем за спеціальністю «Менеджмент» було зараховано найбільше число здобувачів вищої освіти (у дужках) протягом 2010-2015, 2021, 2025 рр.

ЗВО	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2021 р.	2025 р.
Київський національний торговельно-економічний університет (Державний торговельно-економічний університет)	1 (369)	4 (100)	2 (228)	2 (242)	1 (257)	2 (173)	1 (392)	4 (152)
Донецький державний університет управління (реорганізовано)	2 (355)	1 (204)	1 (260)	1 (253)	4 (149)	-	-	
Національний університет «Львівська політехніка»	4 (206)	5 (94)	4 (167)	5 (154)	2 (185)	1 (206)	2 (184)	1 (498)
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»	3 (242)	2 (142)	-	-	-	-	3 (220)	3 (168)
Національний транспортний університет	-	-	-	4 (167)	3 (154)	3 (143)	-	
Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця	-	-	3 (172)	3 (168)	-	4 (120)	-	
Національний університет біоресурсів і природокористування України	-	3 (105)	-	-	5 (122)	5 (115)	-	
Львівський національний університет ім. І. Франка	-	-	-	-	-	-	4 (216)	
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	5 (197)	-	-	-	-	-	-	
Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова	-	-	5 (151)	-	-	-	-	
Національний авіаційний університет (Державне некомерційне підприємство «Державний університет «Київський авіаційний інститут»)	-	-	-	-	-	-	5 (142)	
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана	-	-	-	-	-	-	-	2 (202)
Луцький національний технічний університет	-	-	-	-	-	-	-	5 (142)

Джерело: систематизовано автором на основі [38; 87; 175]

Слід також зазначити, що протягом всього періоду дослідження лише два університети щорічно потрапляли до рейтингового списку ТОП-5 – *Державний торговельно-економічний університет* та *Національний університет «Львівська політехніка»*. Саме ці університети являються визнаними лідерами серед всіх ЗВО України, що надають послуги за першим (бакалаврським) освітнім рівнем за спеціальністю «Менеджмент». Досвід цих університетів має додатково вивчатися та стати прикладом для наслідування іншими ЗВО.

Важливим й досить дієвим фактором регулювання кількості поданих заяв та числа зарахованих здобувачів є *вартість навчання за контрактом*. У 2021 р. значення даного показника в ЗВО України всіх форм власності за спеціальністю коливалося від

7300 грн. у *Класичному приватному університеті* до 42000 грн. у *Київському національному університеті ім. Тараса Шевченка* та *Національному університеті «Києво-Могилянська академія»*. Отже, університетами було використано дві різні й протилежні за змістом стратегії – *максимального залучення абітурієнтів* через найнижчу в країні ціну контракту та *іміджеву або статусну*, спрямовану на залучення абітурієнтів із привілейованих родин, для яких статус навчального закладу має першочергове значення. Результативність кожної з цих стратегій можливо оцінити кількістю зарахованих здобувачів на контрактну форму навчання. *Класичним приватним університетом* було зараховано всього 9 здобувачів на перший курс при ліцензійному обсязі 50 од., тобто можемо констатувати, що стратегія *не спрацювала*. Натомість до *Київського національного університету ім. Тараса Шевченка* було зараховано 112 осіб при ліцензійному обсязі 180 од., з яких 50 осіб навчалися за контрактною формою. *Національним університетом «Києво-Могилянська академія»* при ліцензійному обсязі 50 од. на перший курс було зараховано 46 здобувачів, з яких 30 осіб сплачували за своє навчання. Отже, можна зробити висновок, що дана стратегія у звітному періоді була *більш результативною та ефективною* для ЗВО. Хоча, звичайно, в цьому контексті не варто нехтувати дуже потужними факторами – *рейтинг ЗВО та престижність вступу до нього*, що здебільшого і визначають кінцеву поведінкову стратегію вступників.

У 2025 р. **вартість навчання за контрактом** за спеціальністю коливалася від 13470 грн. у *Мелітопольському державному педагогічному університеті ім. Богдана Хмельницького* (було зараховано на навчання 14 осіб при ліцензійному обсязі 25 од.) до 79600 грн. у *Київському національному університеті ім. Тараса Шевченка* (було зараховано на навчання 77 осіб при ліцензійному обсязі 95 од.). Отже, наш попередній висновок знову підтвердився.

У 2021 р. в Україні **середня вартість контракту** на навчання менеджерів за першим (бакалаврським) освітнім рівнем становила 23672,6 грн., при цьому для ЗВО, які посіли п'ять перших місць рейтингу за кількістю зарахованих здобувачів, вартість контракту перевищувала це значення і коливалася в діапазоні від 24942 грн. (*Львівський національний університет ім. І. Франка*) до 34900 грн. (*Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»*). При цьому конкурсний бал, за яким здобувача вищої освіти було зараховано до *Львівського національного університету ім. І. Франка* коливався від 196,636 до 109,446, тоді як для *Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»* – від 194,500 до 125,000.

У 2025 р. **середня вартість контракту** на навчання менеджерів за першим (бакалаврським) освітнім рівнем становила 42345,1 грн., при цьому для перших трьох ЗВО, які посіли п'ять перших місць рейтингу за кількістю зарахованих здобувачів, вартість контракту перевищувала це значення, а для ЗВО, що посіли четверте та п'яте місця – була нижчою за середній рівень по Україні. В результаті вартість контракту серед університетів-лідерів року коливалася в діапазоні від 36600 грн. (*Луцький національний технічний університет*) до 67600 грн. (*Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»*). При цьому конкурсний бал, за яким здобувача вищої освіти було зараховано до *Луцького національного технічного університету* коливався від 190,000 до 109,333, тоді як для *Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»* – від 179,769 до 115,269. Отже, як бачимо, в поточному році не

спостерігається прямої залежності між вартістю навчання та рівнем конкурсного відбору серед університетів-лідерів. Вища ціна контракту не завжди означає вищі прохідні бали для вступу, що вказує на вплив додаткових чинників, зокрема репутації ЗВО, географічного розташування, безпекових складових, освітніх та фінансових можливостей українських родин вступників тощо. Таким чином, вибір університету абітурієнтами формується на основі комплексної оцінки як *фінансових умов*, так і *академічних та іміджевих характеристик закладу*.

Університети-лідери 2025 р., обравши *стратегію визначення ціни вищої за середню*, та балансуючи в цьому ціновому діапазоні залежно від регіону, внутрішньої ситуативної політики та стратегії розвитку, досягли очікуваного успіху. Це сприяло отриманню ними достатньо можливостей для забезпечення високої якості освітніх послуг, нарощування матеріально-технічної бази, модернізації інфраструктури та безперервного професійного розвитку професорсько-викладацького складу.

Виходячи з того, що дане дослідження проводилося з метою аналізу попиту і пропозиції та визначення на цьому підґрунті напрямів й потенційних складових реального покращення ситуації з наданням в країні освітніх послуг за першим (бакалаврським) освітнім рівнем у межах спеціальності «Менеджмент», можемо зробити такі висновки. Можна очікувати, що університети-лідери в сфері підготовки бакалаврів менеджменту (*Національний університет «Львівська політехніка», Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»*), за обов'язкової умови успішного проходження ними акредитаційних процедур Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти України або відповідних міжнародних агентств, зможуть успішно виконати покладену на них відповідальну місію – ***насичення ринку праці України високоефективними менеджерами***, озброєними сучасними методами, підходами та інструментами управління і, що важливо, мотивованими застосовувати й апробовувати свої знання та навички саме на базі українських підприємств. Попит на таких фахівців на ринку праці присутній завжди, бо сучасне ділове середовище України потребує докорінної трансформації неефективних управлінських підходів, що стримують перспективний соціально-економічний розвиток країни.

Завданням же інших ЗВО, що є присутніми на ринку освітніх послуг у сегменті підготовки бакалаврів менеджменту, має стати відверта відповідь гарантів відповідних освітньо-професійних програм на досить конкретне питання *«Чи достатньо у розпорядженні університету наявних та потенційних можливостей для зацікавлення перспективної й талановитої молоді до вступу на програму та подальшого якісного покрокового перетворення кожного здобувача на високоефективного й конкурентоздатного менеджера?»*. У разі *позитивної відповіді* на поставлене питання ЗВО має суттєвим чином змінити власні підходи до надання освітніх послуг. При цьому дані зміни мають здійснюватися не показово, виключно для того, щоб успішно пройти акредитаційні процедури, а мати ***глибинні змістовні трансформації***, орієнтиром для яких має стати *досвід університетів-лідерів*. Цей досвід має бути детально вивченим і привласненим, а на його основі необхідно сформувати власну унікальну траєкторію стратегічного розвитку в ЗВО освітніх програм зі спеціальності D3 «Менеджмент» всіх освітніх рівнів. За умови *негативної відповіді* освітня програма має бути закритою без жодних компромісів. Лише на такому підґрунті можливо створити основу для поступового підвищення престижу вищої освіти з менеджменту та взагалі української

вищої освіти, що стане умовою скорочення бажання молоді мігрувати до інших країн світу задля отримання якісної вищої освіти.

До того ж, при прийнятті рішення про доцільність подальшої реалізації освітньої програми потрібно також достатньо уваги приділити аналізу її *унікальності, предметної спрямованості* та, завдяки цьому, *потенційній затребуваності на ринку праці* України як під час війни, так і в повоєнний період.

У 2025/26 навч. р. серед всіх освітніх програм, запроваджених в межах спеціальності D3 «Менеджмент» українськими ЗВО, найбільш поширеними за назвами були освітні програми «Менеджмент» – 52,6% від всіх впроваджених бакалаврських освітніх програм за спеціальністю, «Логістика» та «Менеджмент організацій і адміністрування» – по 7,4% (рис. 3.12).

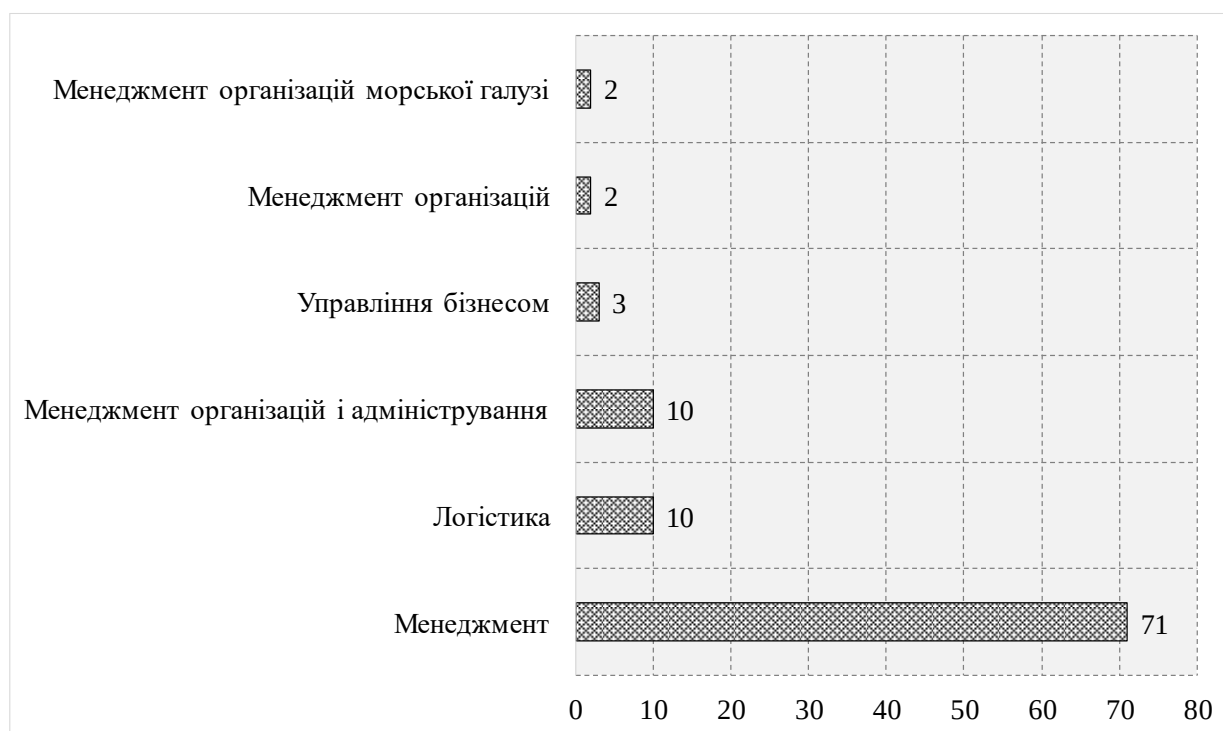


Рис. 3.12. Назви найбільш поширених бакалаврських однойменних освітніх програм, запроваджених за спеціальністю D3 «Менеджмент» українськими ЗВО

Серед всіх бакалаврських освітніх програм за спеціальністю D3 «Менеджмент» лише 40 програм або 29,6% від всіх впроваджених бакалаврських освітніх програм за спеціальністю, мають чітку предметну сферу (табл. 3.20). При цьому за нашою оцінкою найбільшу кількість освітніх програм з менеджменту можна пов'язати з такими предметними сферами, як управління підприємством (14 освітніх програм), міжнародна діяльність (7 освітніх програм) та підприємництво (6 освітніх програм). Найменш поширеними є освітні програми в предметній сфері освіти, митної справи, спорту та управління проектами – українськими ЗВО в 2025 р. запроваджено по кожному напрямку лише по одній освітній програмі.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що наявну професійну спрямованість бакалаврських освітніх програм, запроваджених у 2025 р. українськими університетами в межах їх третьої місії, можна вважати досить хорошим стартом, проте цього однозначно недостатньо для повноцінного техніко-технологічного прориву економіки України в повоєнний період. Більшість спеціалізацій орієнтована на

сервісну, соціально-гуманітарну та управлінську складову економіки. Вони критично важливі для відновлення країни (освіта, соціальна сфера, міжнародна діяльність, управління проєктами), однак лише частково готують менеджерів до роботи в умовах високотехнологічної індустріалізації та інноваційного розвитку.

Таблиця 3.20. Предметна спрямованість освітніх програм за першим (бакалаврським) освітнім рівнем за спеціальністю D3 «Менеджмент»

Предметна сфера	Освітня програма
<i>Управління підприємством</i>	Менеджмент бізнес-організацій Менеджмент комерційної діяльності Бакалавр менеджменту Бізнес-адміністрування Менеджмент організацій Менеджмент підприємств і організацій Менеджмент персоналу Менеджмент: бізнес-адміністрування Управління персоналом та економіка праці Бізнес-адміністрування Менеджмент організацій і логістика Логістичний менеджмент Менеджмент підприємства Адміністративний менеджмент, Менеджмент
<i>Міжнародна діяльність</i>	Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності Логістика, Менеджмент і бізнес-адміністрування, Менеджмент міжнародного бізнесу Менеджмент міжнародного бізнесу, Менеджмент організацій Менеджмент міжнародних авіаційних перевезень Менеджмент міжнародного бізнесу Менеджмент організацій і адміністрування, Бізнес-адміністрування, Менеджмент міжнародного бізнесу Міжнародний бізнес
<i>Підприємництво</i>	Підприємництво та торгівля Менеджмент та підприємництво Управління бізнесом та підприємництво Підприємництво та управління бізнесом Менеджмент підприємницької діяльності Підприємництво та управління бізнесом
<i>Соціальна сфера</i>	Менеджмент соціальної сфери та бізнес-консалтинг Менеджмент соціокультурної діяльності Менеджмент соціокультурної діяльності
<i>Сфера гостинності</i>	Готельний і ресторанний менеджмент Готельний і ресторанний менеджмент, Логістика та управління ланцюгами постачання, Управління бізнесом
<i>Мистецтво</i>	Менеджмент мистецтва Артменеджмент, інновації та підприємництво
<i>Освіта</i>	Менеджмент освіти
<i>Митна справа</i>	Менеджмент митної справи
<i>Спорт</i>	Менеджмент у спортивній діяльності
<i>Управління проєктами</i>	Цифровий менеджмент. Управління проєктами

Для того, щоб на рівні національної економіки створити умови для реального техніко-технологічного прориву бракує управлінських спеціалізацій, тісно інтегрованих з: промисловістю та інженерією; цифровою економікою та ІТ-

продуктами; енергетикою, «зеленою» трансформацією, екологією та ресурсним менеджментом; прикладною логістикою, інфраструктурними та відбудовчими проєктами; оборонно-промисловим комплексом та технологіями подвійного призначення (dual-use).

Воєнні реалії суттєво змінили ситуацію з потребою в дипломованих менеджерах і в іншій, нетехнологічній сфері. Вже сьогодні ми бачимо гостру потребу у фахівцях-управлінцях, обізнаних щодо проблематики *медицини і психології*, і потреба в них в повоєнний період буде лише зростати. Управління лікарнями, реабілітаційними центрами, телемедициними сервісами, медичними закупівлями, персоналом і якістю послуг вимагає знань не лише «загального менеджера», а й фахівця, який розуміє медичні процеси, стандарти, регуляторні вимоги та економіку охорони здоров'я, здорового довголіття. Для України це особливо актуально з огляду на необхідність відновлення медичної інфраструктури та роботу у цьому напрямі з міжнародними донорами.

В *психології та сфері ментального здоров'я* менеджмент також стає незамінним. Масове розгортання програм психологічної допомоги ветеранам, ВПО, дітям і цивільному населенню потребує управління проєктами, командами фахівців, фінансуванням і якістю послуг. Тут логічними є спеціалізації з менеджменту соціально-психологічних сервісів або управління реабілітаційними програмами.

В інших галузях (культура, спорт, екологія, креативні індустрії, безпека, освіта дорослих тощо) ситуація схожа: *без галузевої специфіки менеджмент втрачає ефективність*. Загальні управлінські компетентності є базою, але саме спеціалізація робить менеджера дієдатним у конкретному середовищі.

Отже, наявні спеціалізації бакалаврських освітніх програм з менеджменту здатні забезпечити управлінський супровід відновлення, але без розширення технічно й міждисциплінарно орієнтованих менеджерських програм вони не сформують критичної маси управлінців, спроможних керувати складними технологічними системами. Саме поєднання менеджменту з інженерією, ІТ та прикладними науками має стати наступним кроком розвитку освітніх програм з менеджменту як бакалаврського, так і магістерського рівня.



Розділ 4

ВЕКТОРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТРЕТЬОЇ МІСІЇ УНІВЕРСИТЕТУ ЗАДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИСКОРЕНИХ ТЕМПІВ ВІДРОДЖЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

4.1 Роль вищої освіти у відродженні економіки та підвищенні безпеки України в повоєнний період

Україна сьогодні переживає один з найбільш складних та драматичних етапів у своєму існуванні в статусі самостійної і незалежної держави. Від того, чи вдасться нашій країні у важкій боротьбі з агресивним сусідом відстояти законне право бути незалежною державою, повернути назад всі землі, які окупувала та анексувала рф, буде залежати подальша доля і нашої країни, і Європи в цілому. Саме тому будь-які заходи, які докладаються керівництвом країни та зовнішня допомога від країн-партнерів сьогодні спрямовуються на одну ціль – зупинити ворога та докласти зусиль з відкидання його на позиції, що не порушують кордони України, зафіксовані на момент набуття незалежності у 1991 р. Як тільки поставлена висока ціль буде реалізованою, настане інша, не менш важлива, мета – відновлення, відбудова та відродження економіки кожного регіону країни та забезпечення високих гарантій безпеки й подальшого ненападу на територію нашої країни будь-якого агресивно налаштованого сусіда. Лише таким чином можливо забезпечити підґрунтя для підвищення рівня і якості життя населення країни, а отже, і збільшити ймовірність повернення українських воєнних мігрантів. Звичайно, і з реалізацією цієї важливої мети наша країна без партнерської допомоги навряд чи швидко впорається. Разом із тим, дуже важливим є питання внутрішньої готовності країни до безпечного, інноваційного й інтелектуального відродження економіки за найкращими світовими прикладами реалізації на певній території концепції розумного міста [83]. Саме тому вже сьогодні, під час війни, на державному рівні слід розробити і запровадити стратегічний план модернізації та підвищення якості вищої освіти як основного джерела забезпечення економіки країни високоінтелектуальними, інноваційно активними та мотивованими до відродження власної землі фахівцями.

Дійсно, саме вища освіта має відіграти ключову роль у відродженні економіки та підвищенні безпеки України в повоєнний період. Вона має стати рушієм інновацій, економічного зростання та соціального розвитку. При цьому слід розуміти, що вища освіта одночасно виконує кілька функцій, кожна з яких є вкрай важливою для відродження економіки країни [70]. По-перше, це **освітня функція**. Вища освіта країни має готувати висококваліфікованих фахівців, які за своїми вміннями і знаннями будуть максимально відповідати широкому спектру потреб повоєнної економіки. Особливу увагу вже сьогодні слід приділити підготовці фахівців в тих сферах, які будуть затребуваними ринком праці країни в першу чергу, що відповідає одночасно і третій місії університету (рис. 4.1), а саме:

інженерія – підготовка фахівців, здатних до: конструювання та будівництва споруд і будівель всіх видів призначення, що мають високий ступінь захисту від зовнішніх загроз і є не руйнівними та екологічно безпечними до навколишнього середовища; створення інноваційних зразків техніки і технологій цивільного та військового призначення, здатних вивести на новий рівень за обсягами, якістю та

прогресивністю продукції більшість видів економічної діяльності в країні та технологічно забезпечити гарантії безпеки населенню від зовнішніх загроз; побудови та автоматизації інженерних ліній комплексної переробки продукції сільського господарства тощо. Пріоритетом є формування у випускників системних інженерних, цифрових та проєктних компетентностей, зокрема у сферах будівництва, машинобудування, автоматизації, робототехніки, переробки, матеріалознавства та інженерії даних. Особливого значення набуває підготовка інженерів, готових і здатних до розробки й впровадження інноваційних, енергоефективних і екологічно сталих рішень у всі сфери інженерії відповідно до європейських стандартів і принципів «зеленого» відновлення. *Соціальною відповідальністю університетів* тут є розвиток у випускників таких soft skills, як системне та інженерне мислення, комунікаційні навички, командна робота та міждисциплінарна взаємодія, адаптивність і готовність до інновацій, відповідальність та інженерна етика, стресостійкість і управління часом, лідерство та проєктне мислення;

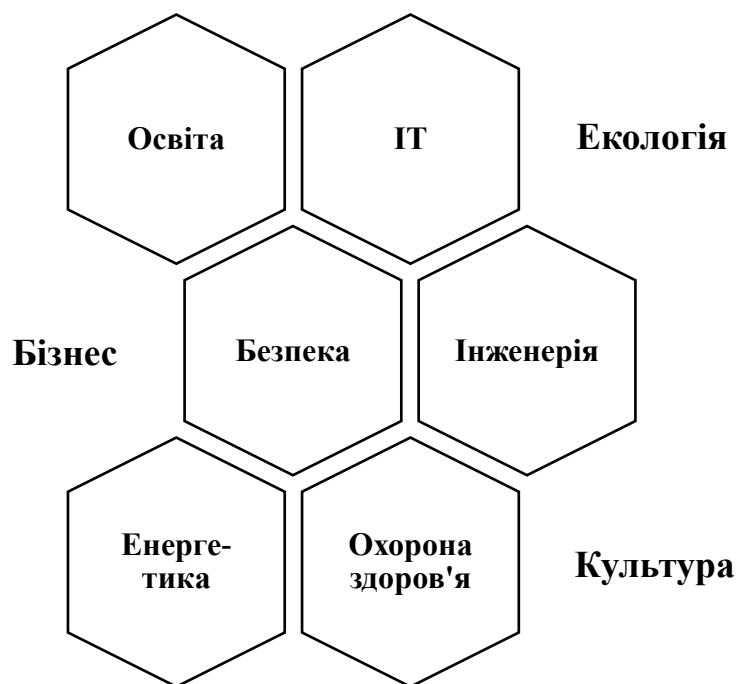


Рис. 4.1. Перелік сфер, представники яких будуть найбільш затребуваними ринком праці в період відновлення економіки України в повоєнний час

інформаційні технології – підготовка фахівців, спроможних не лише розробляти конкурентоспроможні цифрові продукти, а й стати драйверами цифрової трансформації та сталого економічного зростання України через формування у них практико орієнтованих компетентностей у галузях програмної інженерії, кібербезпеки, штучного інтелекту, аналізу великих даних, хмарних технологій та GovTech для повномасштабної реалізації програм діджиталізації всіх сфер життєдіяльності українського суспільства [2; 199; 232] впровадження рішень на державному та регіональному рівнях для електронного врядування, цифровізації критичної інфраструктури, медицини, освіти та енергетики з урахуванням європейських стандартів безпеки й етики. *Соціальною відповідальністю університетів* тут є розвиток у випускників таких soft skills, як критичне та системне мислення, комунікаційні

навички, ефективна командна робота та проєктна співпраця, адаптивність і гнучкість, етична відповідальність і цифрова доброчесність, стресостійкість і тайм-менеджмент, ініціативність, інновативність та підприємницьке мислення;

охорона здоров'я – підготовка фахівців, спроможних забезпечувати комплексне збереження та відновлення здоров'я населення в умовах сучасних викликів, зокрема воєнних і післявоєнних, у тому числі і через опанування новітніми цифровими медичними технологіями та діагностичними системами, реалізовувати програми психологічної медичної допомоги військовим задля їх максимально легкої і швидкої адаптації в цивільному житті та суспільстві. Пріоритетом є формування у випускників сучасних клінічних, міждисциплінарних і цифрових компетентностей, зокрема у сфері доказової медицини, телемедицини, реабілітації, психічного та громадського здоров'я, медицини здорового довголіття. Особлива увага має приділятися підготовці медиків до роботи з наслідками війни (травмами, хронічними захворюваннями, посттравматичними розладами), а також до участі у масштабному відновленні національної системи охорони здоров'я, її приведенні до європейських стандартів. *Соціальною відповідальністю університетів* тут є розвиток у випускників емпатії та емоційного інтелекту, ефективної комунікації, стресостійкості і саморегуляції, командної роботи та міжпрофесійної взаємодії, критичного мислення та відповідальності щодо клінічного прийняття рішень з метою збереження та покращення життя людини, культурної чутливості і соціальної відповідальності, готовності до безперервного навчання та впровадження реформ у сфері медицини;

освіта – підготовка фахівців з освіти має бути спрямована на формування педагогів, спроможних виступати агентами соціально-економічних змін і відновлення країни в повоєнний період. Пріоритетом є розвиток у майбутніх освітян сучасних педагогічних, цифрових і підприємницьких компетентностей, а також навичок критичного мислення, інноваційності та роботи в умовах невизначеності. Важливим завданням є підготовка фахівців, здатних вчасно виявляти та розвивати талантів, забезпечувати нагромадження людського капіталу для пріоритетних галузей економіки, тісно поєднуючи освіту з потребами ринку праці та регіонального розвитку, до формування компетентностей у сфері неперервної освіти, перекваліфікації та підвищення кваліфікації дорослого населення, зокрема ветеранів і внутрішньо переміщених осіб. *Соціальною відповідальністю університетів* тут є розвиток у випускників таких soft skills, як емоційний інтелект та емпатія, ефективна комунікація, критичне мислення та рефлексія, гнучкість та адаптивність, командна робота та міждисциплінарна взаємодія, лідерство та фасилітаційні навички, стресостійкість і саморегуляція, орієнтація на безперервний професійний розвиток;

енергетика – підготовка висококваліфікованих фахівців, здатних забезпечити енергетичну безпеку та стійкість країни в умовах повоєнного відновлення. Пріоритетом є розвиток у випускників компетентностей у галузі відновлюваної енергетики, енергоефективності, децентралізованих енергосистем і «розумних» мереж з урахуванням європейських стандартів та кліматичних цілей. Важливим завданням є підготовка фахівців, спроможних впроваджувати інноваційні технології, управляти енергетичними проєктами та залучати інвестиції у зелений енергетичний перехід. *Соціальною відповідальністю університетів* тут є розвиток у випускників таких soft skills, як системне і критичне мислення, готовність до прийняття рішень, комунікаційні навички, лідерство та управління проєктами, адаптивність та інноваційне мислення,

стресостійкість та робота в кризових умовах, етична відповідальність і орієнтація на сталий розвиток, навички міжкультурної та міжнародної взаємодії;

бізнес – підготовка фахівців з розвиненим підприємницьким мисленням та навичками створення стартапів, здатних генерувати та масштабувати інноваційні рішення, необхідні для відбудови економіки. Пріоритетом є формування у випускників компетентностей у стратегічному управлінні, підприємництві, фінансах, управлінні інноваціями, проєктному менеджменті та сталому розвитку з урахуванням принципів ESG. Важливим є навчання майбутніх підприємців та бізнес-лідерів роботі в умовах невизначеності, кризового менеджменту, управління ризиками та відбудови бізнесу в постконфліктних економіках. *Соціальною відповідальністю університетів* тут є розвиток у випускників таких soft skills, як стратегічне та системне мислення, критичне мислення і прийняття управлінських рішень, лідерство та управління командами, комунікаційні та переговорні навички, підприємницьке та інноваційне мислення, фінансова грамотність і відповідальність, адаптивність і готовність до змін, етичність і соціальна відповідальність бізнесу, стресостійкість і управління конфліктами, міжкультурна компетентність та міжнародна орієнтація;

безпека – підготовка фахівців з військової справи, кібербезпеки, розвідки та контртероризму, здатних забезпечувати комплексну безпеку держави, суспільства та критичної інфраструктури в умовах воєнних і гібридних загроз та повоєнної відбудови. Пріоритетом є формування у випускників міждисциплінарних компетентностей у сферах національної, економічної, кібернетичної, енергетичної та інформаційної безпеки з урахуванням європейських стандартів і практик НАТО та США. Особлива увага має приділятися підготовці фахівців до управління ризиками, кризового реагування, стратегічного аналізу, захисту критичних систем і протидії дезінформації. *Соціальною відповідальністю університетів* тут є розвиток у випускників таких soft skills, як стратегічне та ризик-орієнтоване мислення, критичне мислення та аналітичні здібності, стресостійкість і психологічна витривалість, комунікаційні навички та координація дій, лідерство та відповідальність, етичність і правосвідомість, адаптивність і гнучкість мислення, навички врегулювання конфліктів і медіації, міжкультурна та соціальна чутливість, цифрова грамотність і відповідальне використання технологій.

При цьому слід наголосити на важливому аспекті, що освітня функція університетів має мати у своєму підґрунті не просте забезпечення наявного наукового та науково-педагогічного персоналу достатнім обсягом навантаження, для чого потрібно відкривати все нові освітні програми з гучними назвами, які б мотивували молодь до вступу на них. Навпаки, мають бути запровадженими та реалізовуватися лише ті освітні програми, які спрямовані на підготовку високопрофесійних фахівців, потреба в яких на ринку праці країни прогнозовано буде зростати в майбутньому і наявність яких буде визначати здатність економіки України швидко відновитися та перезавантажитися у повоєнний період завдяки власному людському капіталу. І головною умовою тут має стати спроможність університетів забезпечити освітній процес в межах затребуваних освітніх програм викладачами такого освітнього, наукового та інноваційного потенціалу, які на безперервній основі навчаються самі і здатні передати передові знання молоді, мотивувати їх до інноваційної діяльності та навчання протягом життя.

Саме для того, щоб реалізувати на практиці проголошену ідею останніми роками на державному рівні в Україні запроваджено два різні механізми реформування –

оптимізація мережі ЗВО шляхом об'єднання, реорганізації та модернізації університетів задля побудови провідних освітньо-наукових центрів та проведення процедури акредитаційної експертизи освітніх програм, запроваджених до реалізації ЗВО, відповідними національними та зарубіжними агенціями [3; 12]. Водночас під час реалізації цих назрілих для освітньої сфери України механізмів на практиці важливо не втратити, через низку причин різного характеру, найбільш цінних і продуктивних викладачів, які незалежно від віку мають досвід практичної роботи у відповідній галузі, високу педагогічну майстерність та здатні поєднувати традиції з інноваціями. Саме ця категорія науково-педагогічних працівників дозволяє забезпечити наступність знань, високу якість підготовки фахівців і формування довіри до університетів у суспільстві. І тому, саме викладачі такого рівня професіоналізму мають стати флагманами змін, носіями академічної культури та агентами трансформації вищої освіти й відновлення економіки України в повоєнний період.

Разом з тим, слід чітко розуміти, що збереження та всебічна підтримка високопрофесійних викладачів потребує створення сприятливого інституційного середовища, справедливих умов праці, широких можливостей для професійного зростання та визнання їхнього внеску в розвиток освіти й науки на регіональному та національному рівнях. За умови успішного втілення в життя таких змін в освітній сфері в повоєнний період можна буде очікувати і на повернення частини воєнних мігрантів-освітян в український освітній простір, що додатково дозволить поширити та привласнити передові знання, освітні технології та найкращі світові освітні практики з метою підвищення якості та престижності української вищої освіти.

По-друге, це **функція активізації та підвищення рівня наукових досліджень**. Наукова складова є невід'ємним та обов'язковим видом діяльності такої одиниці в системі освіти, як «університет», оскільки саме вона забезпечує генерацію нових знань, розвиток інновацій та інтеграцію освітнього процесу з сучасними досягненнями науки і техніки. Саме висока наукова активність науково-педагогічних працівників та здобувачів освіти формує дослідницьку культуру ЗВО, підвищує якість підготовки здобувачів освіти всіх освітніх рівнів та сприяє конкурентоспроможності університету на національному й міжнародному рівнях, для чого мають сповідуватися принципи відкритої науки. Крім того, активна наукова діяльність університетів є важливим чинником соціально-економічного розвитку держави. У цьому контексті ЗВО мають стати осередками стартапів та центрами наукових досліджень, спрямованих на вирішення актуальних поточних проблем для економіки України. Спектр досліджень може бути дуже широким, так як можна вже зараз спрогнозувати високий рівень потреби суб'єктів всіх видів економічної діяльності в інноваційних розробках. При цьому стимулювати наукові дослідження доцільно, в першу чергу, у сфері відновлення інфраструктури, енергетики, кібербезпеки, а також продовжувати інноваційні розробки військових та оборонних технологій.

Важливим важелем активізації та підвищення результативності наукових досліджень в університетах має стати запровадження справедливої системи державної індивідуальної підтримки й грошової винагороди за високі наукові результати з метою підвищення рівня мотивації талантів-науковців. Така система має базуватися на прозорих багатоаспектних критеріях оцінювання результатів наукової діяльності, зрозумілих для всіх учасників наукового процесу, і дозволити запобігти «зрівнялівці». Крім того, справедлива система винагороди посилює внутрішню мотивацію науковців, стимулює співпрацю замість конкуренції та формує культуру взаємної поваги й довіри.

Певні кроки в цьому напрямі в Україні вже почали реалізовуватися – це і цільове фінансування наукових досліджень в університетах та наукових установах, які за результатами проведеної в 2025 р. чергової державної атестації потрапили до груп А та Б, і запровадження з січня 2026 р. Національної системи дослідників України з щомісячною фінансовою підтримкою кращих 2650 науковців країни протягом трьох років (відбір планується здійснювати за результатами рейтингування з поміж всіх вчених країни за системою об'єктивних показників оцінки результатів наукової діяльності з верифікацією даних, зібраних в єдину електронну систему), і вивільнення часу безпосередньо на наукові дослідження шляхом скорочення загального навчального навантаження науково-педагогічних працівників університетів з 600 до 460-480 год. на ставку за навчальний рік, що має бути запроваджено з вересня 2026 р. [26; 128; 143]. Міністерство освіти і науки України очікує, що всі запроваджені заходи дозволять суттєво підвищити мотивацію та забезпечити утримання наукових талантів в країні, зменшити відтік висококваліфікованих дослідників за кордон і створити більш стабільне та продуктивне наукове середовище. У довгостроковій перспективі це має сприяти зростанню якості наукових результатів в країні, посиленню міжнародної конкурентоспроможності української науки та формуванню інноваційного підґрунтя для широкомасштабного відновлення економіки України в повоєнний період.

По-третє, це безпосередньо **третя місія університету**, яка знаходиться в фокусі нашого дослідження і охоплює цілий спектр різномірних важливих напрямів діяльності ЗВО країни як під час війни, так і в повоєнний період, рис. 4.2.

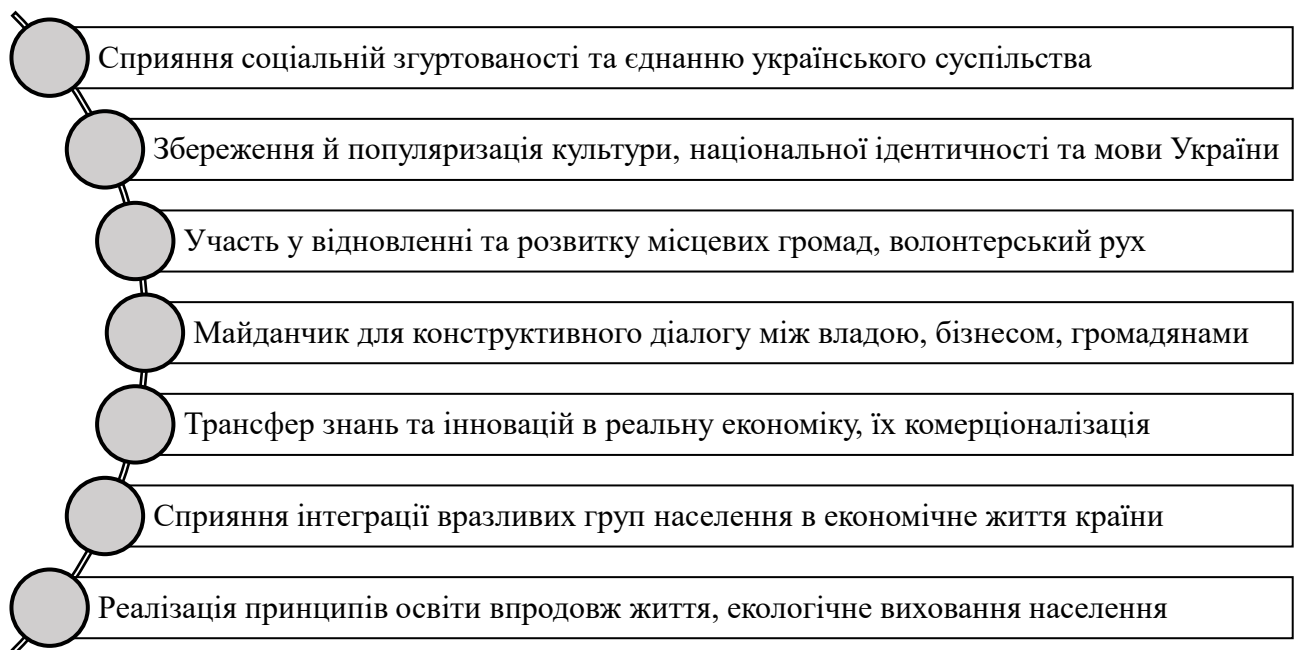


Рис. 4.2. Ключові напрями реалізації третьої місії університету в повоєнний для України час

Дійсно, по-перше, вища освіта, як один з основних соціальних інститутів, має всебічно *сприяти соціальній згуртованості та єднанню українського суспільства*. Саме з цією метою вже сьогодні слід вбудовувати в освітні програми незалежно від спеціальності такі компоненти, які б дозволили виховати молоде покоління у дусі патріотизму, громадянської відповідальності, толерантності та емпатії. Водночас

важливо формувати у здобувачів вищої освіти здатність до конструктивного діалогу, критичного мислення та поваги до різноманіття поглядів у демократичному суспільстві. Освітні програми мають також сприяти розвитку активної громадянської позиції, готовності брати участь у суспільних проєктах, ініціативах та процесах відновлення країни. У такий спосіб університети мають виконувати роль середовища формування соціального капіталу та забезпечення довгострокової стійкості українського суспільства.

По-друге, ЗВО також несуть відповідальність за *збереження та популяризацію культурної спадщини, національної ідентичності та мови України* серед найбільш прогресивної частини населення – молоді та опосередковано – в їх родині і колах спілкування. У цьому контексті університети мають виступати простором культурного діалогу, де поєднуються традиції та сучасні форми культурного самовираження. Освітній процес має сприяти глибокому усвідомленню історичного досвіду України, формуванню поваги до національних символів і цінностей. Важливою складовою університетського простору має стати підтримка україномовного освітнього й наукового середовища, що зміцнює мовну стійкість суспільства. Через культурні, мистецькі та просвітницькі ініціативи ЗВО здатні залучати молодь до активної участі у збереженні нематеріальної культурної спадщини, створювати проєкти щодо її популяризації. Таким чином, університети в повоєнний період мають стати осередками культурної безпеки, натхнення та духовної стійкості українців.

По-третє, важливим аспектом третьої місії університету також слід вважати активну участь ЗВО у *відновленні та розвитку місцевих громад* через запровадження та реалізацію соціально орієнтованих та спрямованих на відродження певних територій проєктів і ініціатив. Такі проєкти можуть бути спрямовані на підтримку внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, молоді та інших вразливих груп населення. Університети здатні виступати центрами експертизи для органів місцевого самоврядування, надаючи аналітичну, консультаційну та проєктну підтримку у вирішенні соціально-економічних проблем громад, що прямо чи непрямо постраждали через війну. Залучення здобувачів освіти до реалізації локальних ініціатив у цьому напрямі буде сприяти формуванню у них практичних навичок, соціальної відповідальності та розумінню реальних потреб територій. Водночас така взаємодія посилює довіру між університетом і громадою, закріплюючи його роль як активного учасника регіонального розвитку, сприяючи відновленню та підвищенню рівня і якості життя населення на місцевому рівні.

По-четверте, університети мають ставати постійно діючими майданчиками для *діалогу між владою, бізнесом і громадянським суспільством*, сприяючи виробленню спільних рішень для успішного подолання соціально-економічних викликів, що сьогодні і в майбутньому будуть стояти перед українцями. Для цього ЗВО можуть ініціювати публічні дискусії, стратегічні сесії, форуми та круглі столи із залученням ключових стейкхолдерів. Така платформа діалогу дозволить узгоджувати інтереси різних сторін і зменшувати рівень соціальної напруги в суспільстві. Університети, зберігаючи академічну незалежність, здатні забезпечити експертно нейтральне середовище для обговорення складних і чутливих питань території. Водночас участь здобувачів освіти у таких заходах формує у них навички публічної комунікації, критичного мислення та культури діалогу. У довгостроковій перспективі це посилює інституційну спроможність демократії та сприяє сталому розвитку країни.

По-п'яте, до третьої місії належить і *трансфер знань та інновацій у реальну економіку*, зокрема через підтримку підприємництва, стартапів і соціальних інновацій.

Університети мають відігравати роль каталізаторів інноваційної активності, створюючи умови для комерціалізації наукових результатів і їх практичного впровадження в діяльність суб'єктів господарювання. Це передбачає розвиток бізнес-інкубаторів, стартап-студій, центрів трансферу технологій та акселераційних програм як на базі безпосередньо університету, так і на базі філій університету, відкритих на підприємствах регіону. Залучення здобувачів освіти і викладачів до підприємницьких проєктів дозволить сформувати прикладні компетентності і культуру інноваційного мислення у випускників. Водночас підтримка соціального підприємництва дозволить спрямовувати інновації на розв'язання актуальних суспільних проблем. У підсумку трансфер знань дозволить посилити економічну спроможність регіонів і підвищити практичну цінність університетської освіти для суспільства.

По-шосте, важливу роль відіграє і *розвиток волонтерського руху серед здобувачів освіти і викладачів*, що формує культуру взаємодопомоги та солідарності. Волонтерська діяльність покликана сприяти формуванню активної громадянської позиції та відповідальності кожного члена суспільства за розвиток країни. Участь у волонтерських ініціативах дозволить здобувачам освіти на практиці застосовувати набуті знання й навички для вирішення реальних соціальних проблем регіону. Для викладачів волонтерство має стати формою соціального лідерства та прикладом ціннісної поведінки і високої моралі для молоді. Університети, підтримуючи волонтерські проєкти, зможуть зміцнити зв'язок із громадами та підвищити рівень суспільної довіри до себе та вищої освіти загалом. У результаті волонтерський рух має стати важливим елементом реалізації третьої місії університету, особливо в умовах криз і повоєнного відновлення країни.

По-сьоме, університети мають створювати всі можливі умови для *сприяння інтеграції ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих груп населення країни у соціально-економічне життя* через освітні програми й проєкти, спрямовані на перекваліфікацію задля адаптації до нових умов життя. Реалізація таких програм дозволить забезпечити рівний доступ до якісної освіти та нових професійних можливостей для осіб, які постраждали внаслідок війни. Університети мають стати платформами для психологічної підтримки, соціальної адаптації та відновлення впевненості у власних силах постраждалих категорій населення. Адаптовані освітні траєкторії та гнучкі форми освіти будуть сприяти швидшому поверненню ветеранів і ВПО до активної трудової діяльності. Водночас залучення вразливих груп до академічного середовища дозволить збагатити університетську спільноту новим досвідом і посилити соціальну чутливість освіти. У підсумку це дозволить підвищити роль університетів як інституцій соціальної стабільності та інклюзивного розвитку суспільства.

По-восьме, окремим напрямом третьої місії є *поширення науково обґрунтованої інформації для протидії дезінформації та підвищення рівня критичного мислення в суспільстві*. Університети мають виступати надійними центрами експертного знання, здатними оперативно пояснювати складні соціально-економічні, політичні та наукові процеси широкій громадськості. Через відкриті лекції, вебінари, публічні дискусії, популяризаційні публікації та співпрацю з медіа ЗВО можуть зменшувати вплив маніпуляцій і фейкових наративів на простих українців. Особливо важливою ця функція є в умовах гібридної війни, коли інформація використовується як потужний інструмент тиску та дестабілізації суспільства. Формування навичок критичного аналізу інформації у студентів і громадян буде сприяти зміцненню демократичних

цінностей та інформаційній безпеці країни. У такий спосіб університети зможуть підсилити суспільну довіру до національної освіти і науки та підвищити власну роль як моральних і інтелектуальних орієнтирів розвитку країни.

По-дев'яте, у контексті сталого розвитку третя місія університету міститься у формуванні у майбутніх випускників *екологічної свідомості та відповідального ставлення до природних ресурсів*, внутрішньої потреби до захисту навколишнього середовища та активної участі у впровадженні принципів «зеленої» економіки й екологічно безпечних технологій в професійну та громадську діяльність. Університети мають сприяти усвідомленню взаємозв'язку між економічним розвитком, соціальним добробутом і збереженням довкілля, формуючи у здобувачів та слухачів різних курсів системне бачення сталого розвитку. Важливим є розвиток у випускників університетів навичок екологічно відповідального прийняття рішень, орієнтованих на довгострокові наслідки для суспільства та майбутніх поколінь. Крім того, третя місія передбачає залучення викладачів до активних наукових досліджень екологічної проблематики, волонтерських ініціатив та проєктів з відновлення постраждалих територій. У такий спосіб університет стає провідником екологічних цінностей і каталізатором сталих змін у суспільстві.

По-десяте, вища освіта має стати флагманом розвитку та поширення можливостей для *освіти населення країни впродовж життя*, що дозволить різним віковим групам протягом життя адаптуватися до безперервних змін на ринку праці. Це передбачає трансформацію університетів у відкриті багатофункціональні хаби, що пропонують гнучкі освітні траєкторії не лише для молоді, а й для досвідчених фахівців, які потребують оновлення або набуття нових знань і вмінь. Через впровадження короткострокових сертифікатних програм та мікрокваліфікацій ЗВО зможуть оперативно реагувати на дефіцит кадрів у високотехнологічних галузях та швидко підлаштовувати власні можливості під потреби ринку. Особливий акцент має бути зроблений на програмах перекваліфікації для ветеранів та осіб старшого віку, що сприятиме їхній успішній інтеграції в нову цифрову економіку та дозволить певним чином вирішити надскладну ситуацію з нехваткою робочої сили на ринку праці країни. Розвиток культури безперервного навчання дозволить кожному українцю підтримувати власну конкурентоспроможність на бажаному рівні незалежно від віку, стану здоров'я, початкової спеціалізації чи стажу роботи. Таким чином, вища освіта має стати ключовим інструментом забезпечення стійкості людського капіталу та гарантом соціальної стабільності в країні в умовах динамічних викликів сьогодення та повоєнного часу.

У підсумку можна зробити висновок, що **третя місія університету** перетворює ЗВО з суто освітньо-наукової інституції на *активного агента суспільних трансформацій і гаранта національної стійкості*. Разом з тим, слід наголосити, що лише гармонійне поєднання освітньої, наукової та соціальної функцій університету дозволить забезпечити системний вплив ЗВО на розвиток людського капіталу та формування інноваційного потенціалу країни. Дійсно, якісна освітня діяльність ЗВО формує компетентних фахівців для економіки країни, наукова складова продукує нові знання й технології, озброєння якими дозволило б випускникам університетів досягати більшого рівня продуктивності та інноваційності на своїх робочих місцях, і саме третя місія забезпечує трансфер цих знань і результатів досліджень у практику через конструктивну взаємодію з бізнесом, органами влади та місцевими громадами. Саме третя місія дозволяє університетам виходити за межі аудиторій і лабораторій,

перетворюючи освітньо-науковий потенціал на реальні соціально-економічні ефекти. У такій взаємодії формуються нові робочі місця, підтримуються інноваційні та підприємницькі ініціативи, посилюється спроможність регіонів до відновлення і розвитку. Ігнорування керівництвом ЗВО будь-якої з трьох функцій призведе до суттєвого зниження ролі університету як інституту розвитку та відновлення економіки країни. Синергія ж трьох складових діяльності ЗВО створює умови для стійкого зростання економіки та підвищення добробуту суспільства. У повоєнний період така інтегрована модель діяльності університетів має стати ключовою передумовою відновлення та довгострокової модернізації економіки України.

4.2 Залучення талантів і внутрішня мотивація до творчості як інструменти дотримання доброчесності в освіті

Українська земля завжди була багатою на талановитих особистостей, що зробили потужний внесок не лише в українську науку і культуру, а стали постатями світового рівня, які цінувалися за їх життя, поважаються і сьогодні, не зважаючи на проривні технології, які за цей час з'явилися у кожній сфері прояву відповідного таланту. На наш погляд, такими яскравими українськими талантами «на віка» можна вважати філософа Григорія Сковороду (1722-1794 рр.), хірурга Миколу Пирогова (1810-1881 рр.), поета і художника Тараса Шевченка (1814-1861 рр.), біолога Іллю Мечникова (1845-1916 рр.), вченого-природознавця Володимира Вернадського (1863-1945 рр.), вченого у галузі зварювальних процесів і мостобудування Євгена Патона (1870-1953 рр.), поетеси Лесю Українку (1871-1913 рр.), борця і атлета Івана Піддубного (1871-1949 рр.), авіаконструктора Ігоря Сікорського (1889-1972 рр.), вченого-винахідника, основоположника космонавтики Юрія Кондратюка (1897-1942 рр.), танцюриста балету, хореографа Сержа Лифаря (1905-1986 рр.), авіаконструктора Олега Антонова (1906-1984 рр.), конструктора, основоположника космонавтики Сергія Корольова (1907-1966 рр.), художницю Марію Примаченко (1909-1997 рр.), вченого-медика Миколу Амосова (1913-2002 рр.), оперного співака Анатолія Солов'яненко (1932-1999 рр.) (рис. 4.3) та багатьох інших особистостей, які жили у різні часи, мали таланти у різних сферах діяльності та досягли значного успіху у своїй справі [79; 282]. Завдяки цим талановитим особистостям Україна відома у світі як цивілізована країна з потужним людським капіталом, здатним до генерування новаторських ідей, створення інновацій, демонстрації високих культурних і спортивних здобутків. І це, серед іншого, суттєво підтримує українців у боротьбі за відстоювання законного права на незалежність та власну ідентичність.

Сьогодні Україна переживає, мабуть, найскладніший період в історії свого існування через повномасштабний військовий напад сусідньої країни-агресора. Щоденно через війну Україна втрачає саме головне і цінне – українців. Частина населення, в основному жінки з дітьми, виїхала та продовжує виїжджати за межі країни та ймовірність її повернення є не дуже оптимістичною, частина військово зобов'язаних українців гине під час ведення бойових дій, частина мирного населення (у тому числі науково-педагогічний персонал закладів освіти, здобувачі освіти та випускники) гине від щоденних обстрілів українських міст. Це тисячі українців, кожен з яких мав талант і хист до певної справи, і якщо б не війна, Україна б отримали ще безліч відкриттів, інновацій, досягнень, культурних надбань, які б щорічно підвищували престиж країни

у світі та були б основою для поступового виведення країни з затяжної соціально-економічної кризи.



Рис. 4.3. Незначна частка від всього розмаїття талантів України

На жаль, війна йде вже багато років, і, хоча керівництво країни докладає всі можливі зусилля для її припинення, поки немає підстав говорити про її швидке закінчення. Проте ми свято віримо в наші ЗСУ і впевнені в тому, що одного дня ми звільнимо всі незаконно забрані українські території від окупантів. Ось в той момент постане нова важка задача, що буде містити у собі необхідність якнайшвидшого відновлення фізично та економічно зруйнованої країни. Пошук рішення цієї задачі буде досить складним, так як в економіці країни буде відчуватися суттєвий дефіцит висококваліфікованих фахівців у всіх сферах і видах економічної діяльності. Звичайно, без залучення ззовні робочої сили економіка країни, скоріш за все, не впорається, проте головну увагу має бути приділено безпосередньо максимальному використанню потенціалу українських учасників ринку праці та осіб, які на даний момент не беруть активної участі у трудових процесах за різних причин, проте мають трудовий потенціал. І ось саме на цьому етапі дуже корисними для відновлення економіки країни

мають стати знання та навички щодо того, яким чином шукати та управляти талантами на кожному робочому місці.

Тематика управління талантами, незважаючи на відносну новизну для українського ділового та освітньо-наукового середовища, у світовому науковому просторі має вже доволі тривалу історію існування. Так, спираючись на дані наукометричної бази Scopus, у першому кварталі 2026 р. в базі нараховується понад 14 тис. наукових праць за запитом «управління талантами» [274]. Перші згадки про таланти в наукових працях датуються дослідженням 1946 р., починаючи з 1982 р. щорічно друкувалося не менше 20 праць у цій тематиці у світі, починаючи з 1996 р. – не менше 30 праць на рік, починаючи з 2003 р. – не менше 110 праць на рік, починаючи з 2018 р. – не менше 500 праць на рік і починаючи з 2021 р. кількість щорічних праць перевищила 1000. У географічному плані найбільше число праць написано дослідниками з Китаю – 2995 робіт, США – 2161 робота, Великої Британії – 868 робіт, Індії – 664 роботи та Австралії – 329 робіт. Вклад українців у розкритті тематики управління талантами становить всього 35 робіт.

Якщо аналізувати за предметною областю, то до п'ятірки лідерів увійшли бізнес, менеджмент і бухгалтерський облік – 4476 робіт, соціальні науки – 2437 робіт, комп'ютерні науки – 2330 робіт, інженерія – 2287 робіт й економіка, економетрика та фінанси – 1463 роботи. Аналіз ключових слів всього масиву статей за цією тематикою дозволяє зробити висновок, що найбільш вживаними є такі словосполучення, як управління талантами, управління людськими ресурсами, людина, управління інформацією, навчання персоналу, штучний інтелект, лідерство, зайнятість та управління знаннями (рис. 4.4). При цьому серед найбільш поширених ключових слів автори достатньо уваги приділяють таким позиціям, як вища освіта, навчання, наука, викладання, університет, коледж, що підтверджує важливість якісної вищої освіти у пошуку, розвитку та збереженні талантів для економіки країни.



Рис. 4.4. Найбільш поширені ключові слова у публікаціях на тему управління талантами в бібліографічній реферативній базі даних наукових публікацій Scopus за період 1946-2026 рр.

Серед авторів лідерами за кількістю публікацій з управління талантами виступають англійський дослідник Н. Scullion (Hull University) й ірландський науковець D.G. Collings (University of Sheffield and National University, Galway), які мають по 42 праці та американський дослідник V. Vaiman (School of Management, California Lutheran University), здобуток якого на даний момент становить 38 робіт. Крім того, означені дослідники працюють в команді над створенням та удосконаленням теорії управління талантами, розробкою основ глобального управління талантами. Отже, можемо констатувати, що тематика управління талантами має високий потенціал як напрям сучасних досліджень для української науки та, за умови залучення талантів в освіту як на посаду викладачів, так і в якості здобувачів освіти, має відіграти роль дієвого інструменту відновлення економіки України в повоєнний період.

У чому ж цінність талантів та яким чином вони впливають на здатність економіки країни розвиватися більш інтенсивними темпами? По-перше, *таланти здатні генерувати інновації*, та завдяки власним рисам характеру й набутим знанням, вони мають більшу швидкість адаптації до нових умов праці. Дійсно, талановиті працівники часто є джерелом інновацій та творчих ідей, що сприяє їх швидкому адаптуванню до змін у зовнішньому середовищі. І при цьому слід чітко розуміти, що впровадження інновацій є критично важливим для довгострокового соціально-економічного та фінансового успіху й виживання будь-якого суб'єкта господарювання, економіки регіону та країни в цілому.

По-друге, *залучення талантів на будь-яке виробництво в різних ролях має стати основою суттєвого підвищення рівня продуктивності праці*. Дійсно, працівники з високими компетенціями та мотивацією можуть значно підвищити продуктивність та ефективність роботи всієї організації. Це буде сприяти більш швидкому досягненню стратегічних цілей та покращенню фінансових показників діяльності підприємства.

По-третє, *залучення талантів до кадрового складу суб'єкта господарювання дозволить суттєво підвищити репутацію і бренд роботодавця*. Суб'єкти господарювання, які ефективно управляють талантами, набувають позитивної репутації на ринку праці, створюють привабливе робоче середовище, що підвищує рівень залученості та задоволеності працівників. Це, своєю чергою, сприяє зниженню плинності кадрів та збереженню цінних співробітників. У результаті це допомагає залучати найкращих кандидатів з ринку праці і таким чином формувати сильний бренд роботодавця.

Отже, концепція управління талантами є ключовою для забезпечення стійкого розвитку, інноваційності та конкурентоспроможності сучасних суб'єктів господарювання у динамічному бізнес-середовищі України [34; 111]. А саме такі характеристики та тенденції мають стати головними аспектами діяльності суб'єктів господарювання України в повоєнний період, щоб економіка країни отримала реальний шанс на швидке відновлення та вихід з кризового стану.

Кадрова безпека в повоєнний період має стати стратегічним фактором стабільного економічного розвитку та умовою забезпечення конкурентоспроможності економіки України. В сучасних умовах, коли країна стикається з потужними демографічними викликами, міграційними процесами (і в середині країни через вимушене переміщення населення в наслідок окупації і ведення активних військових дій на окремих територіях країни, і виїзд українців за межі країни у вигляді потоків воєнних мігрантів [110]) та необхідністю відновлення економіки, майже зруйнованої війною, *збереження і*

розвиток талантів в середині країни набуває критично важливого значення для посилення національної ідентичності й виведення економічного розвитку країни на новий рівень – створення можливостей для побудови інноваційної та цифрової економіки, наближення до сталого розвитку.

Слід розуміти, що **кожна людина має талант в певній сфері діяльності** (і не обов'язково талант буде пов'язаним з безпосередньою професійною діяльністю людини), удосконалення якого дозволить суттєво розширити можливості особистості для всебічного розвитку, самореалізації та самовираження, отримання додаткового доходу та визнання оточуючими [56; 292]. Від того, наскільки сприятливими будуть створені умови для людини щодо розвитку її таланту у рідному місті чи країні, буде залежати бажання і прагнення особистості до підвищення рівня продуктивності праці та корисної віддачі. Розуміння цієї тези особливо важливо для набуття реальних можливостей щодо відродження української економіки та поступової трансформації образу України на світовому рівні з країни-донора ресурсів на технологічного лідера.

У повоєнний період збереження і розвиток талантів, а отже і темпи відновлення економіки України, будуть залежати від здатності держави та ключових суспільних інститутів сформувати цілісну й узгоджену систему підтримки й нагромадження людського капіталу в країні, збереження талантів (рис. 4.5). Вирішальне значення для збереження талантів в країні матимуть умови для професійної самореалізації, справедлива система мотивації та винагороди, доступ до якісної освіти й науки, а також рівень безпеки та соціальної стабільності в Україні. Не менш важливими є довіра в суспільстві до інституцій, перспективи кар'єрного зростання та відчуття суспільної значущості власної діяльності.

При цьому в перші повоєнні роки реальні процеси відновлення економіки України будуть залежати від двох ключових умов – *ймовірності повернення воєнних мігрантів в країну та зацікавлення молоді України залишитися й брати активну участь в процесах відбудови її економіки* [110; 293]. Першу умову виконати доволі важко, проте можливо, якщо планомірно докладати зусилля на всіх рівнях управління. Так, вже сьогодні мають ухвалюватися рішення, які б забезпечили **безпеку життя** (а для цього принаймні війна має закінчитися і мають бути надані Україні тверді гарантії подальшого ненападу РФ на українську територію), **житло** (для того, щоб повернулися українці, які проживали у регіонах, де сьогодні ведуться активні бойові дії або у прифронтових регіонах, держава має забезпечити житлом замість зруйнованого чи адекватно компенсувати його вартість), **доступ до якісної освіти та роботу за професією з гідною оплатою праці**. При цьому слід розуміти, що рішення про повернення буде прийматися кожним мігрантом [77] і його родиною виходячи з наявних у них можливостей і обставин, проте в загальному випадку позитивне рішення буде прийнято за умови, що в Україні будуть надані більші можливості, ніж людина за часів війни досягла в зарубіжній країні, яка надала тимчасовий прихисток.

Друга умова пов'язана з докладанням зусиль для підвищення рівня зацікавленості молоді у повертанні на роботу після навчання в рідне місто, країну, а не у пошуку додаткових широких можливостей в інших розвинених регіонах або країнах світу. Тут важливо одночасно докладати зусиль у кількох напрямках: запроваджувати програми адаптації освітніх програм до потреб ринку праці й здійснювати підтримку дуальної освіти та продуктивну співпрацю університетів з бізнесом; створювати програми підтримки молодих фахівців та стимулювати розвиток їх підприємницьких здібностей; створювати нові робочі місця в громадах; запуск грантових програм для стартапів та

наукових досліджень; підвищення рівня престижності наукової та інноваційної праці тощо [295]. Від того, наскільки такі зусилля органів місцевої влади будуть вдалими та ефективними, буде залежати майбутнє країни.

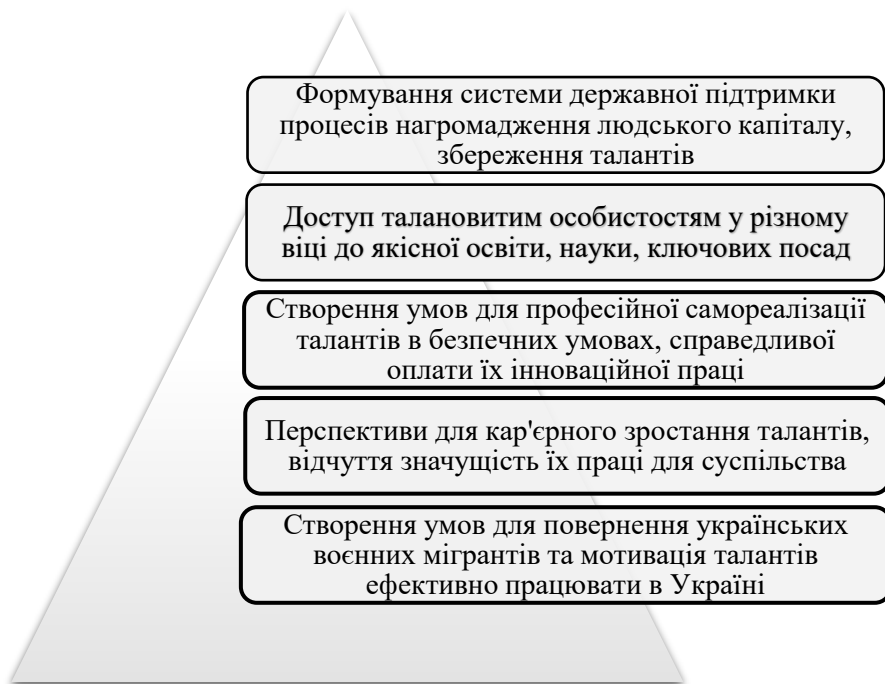


Рис. 4.5. Напрями збереження та розвитку талантів в Україні в повоєнний період

Отже, збереження та розвиток талантів в Україні – це дуже важлива і багатоаспектна діяльність, проте саме вона має бути покладена в основу кадрової безпеки та сталого розвитку країни на найближчі мирні роки. Інвестиції в людський капітал, створення сприятливих умов для професійної реалізації та впровадження ефективних державних стратегій дозволять не лише *утримати ключових фахівців в країні* (тобто припинити «витік мозків»), а й сприятимуть *економічному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності* України на світовому ринку. І ключову роль в цьому процесі мають зіграти ЗВО як осередки формування, розвитку та акумулювання людського капіталу. Саме їхня спроможність інтегрувати підготовку фахівців із реальними потребами економіки та суспільства визначатиме конкурентоспроможність України у довгостроковій перспективі. ЗВО, поєднуючи освітню, наукову та соціальну функції, створюють умови для *виявлення талантів, розвитку їхнього творчого потенціалу та виховання відповідального громадянина*. Через реалізацію освітніх програм, підтримку наукових досліджень, інноваційну діяльність і виконання різних аспектів третьої місії університети здатні стати **ключовими агентами національного відродження**. Посилення ролі ЗВО у кадровій політиці держави сприятиме формуванню стійкої, інноваційно орієнтованої економіки, дозволить забезпечити синергію між потребами суспільства, ринку праці та стратегічними цілями розвитку України.

Залучення талантів і формування внутрішньої мотивації до творчості набувають особливої ваги в контексті реалізації третьої місії університету, яка передбачає активну соціальну відповідальність ЗВО. Саме університет як відкритий суспільний інститут покликаний створювати середовище, у якому **доброчесність** стає не формальною

вимогою, а *внутрішньою цінністю академічної спільноти*. Розвиток талантів серед викладачів і здобувачів освіти повинен ґрунтуватися на довірі, свободі самовираження та підтримці індивідуальних освітніх і наукових траєкторій, що безпосередньо пов'язано з *етичними засадами* академічної діяльності. Внутрішня мотивація до творчості покликана знижувати ризики академічних порушень, оскільки має орієнтувати здобувачів освіти й викладачів на змістовний результат, а не на формальні показники, встановлені як критерії ефективності керівництвом закладу чи міністерством. У цьому контексті третя місія університету реалізується через формування культури відповідальності, саморефлексії та поваги до інтелектуальної праці. Залучення талановитої молоді та підтримка її творчого потенціалу будуть сприяти зміцненню суспільної довіри до системи вищої освіти країни. Водночас університети, що активно виконують третю місію, стають *провідниками етичних норм і доброчесних практик* у широкому соціальному просторі. Такий підхід дозволяє поєднати освітні цілі з суспільними запитами на **чесність, прозорість і справедливість**. Доброчесність у цьому випадку постає не лише інституційним принципом, а й інструментом сталого розвитку людського капіталу. Отже, залучення талантів і стимулювання внутрішньої мотивації до творчості є важливими чинниками реалізації третьої місії університету та підвищення якості освіти в країні в цілому.

Сьогодні для молодого та досвідченого викладача-науковця «написати» тези або навіть наукову статтю не представляє жодної складності, так як є вільний доступ до Інтернету та ціла армія помічників зі штучного інтелекту. Якщо в людини є хоча б мінімальне уявлення про те, що собою представляє наукова праця, то їй потрібно всього 20-30 хвилин на її «написання»: береш готовий матеріал, якщо він в оригіналі написаний іншою мовою, перекладаєш через Google-перекладач, а якщо ж вже потрібною мовою, то пропускаєш через ChatGPT або через інший помічник зі світу штучного інтелекту з проханням переписати іншими словами, пробігаєш очима отриманий матеріал і все – тези або стаття готові і при цьому без жодного натяку на плагіат. На жаль, останнім часом з'являється багато таких публікацій за авторством українських науковців, і особливо небезпечно, коли такі статті опубліковуються у виданнях в межах наукометричних баз, що суттєво знижує науковий імідж країни. І дуже прикро, що такі праці з високою ймовірністю будуть покладені в основу написання молодими науковцями дисертаційних робіт, а описаний підхід лягатиме в основу створення будь-якої наукової та навчально-методичної праці. До того ж вже сьогодні можемо робити негативні прогнози про подальше збільшення кількості таких «доброчесних робіт» в доробку окремих представників українського освітнього середовища, чому серед іншого будуть сприяти ті оновлені вимоги, які ставляться до викладачів ЗВО (наприклад, необхідність публікації п'яти статей у виданнях категорії А чи Б за останні п'ять років за кожним освітнім компонентом, який викладає педагогічний чи науково-педагогічний працівник).

При цьому слід чітко наголосити на тому, що використання штучного інтелекту в освітній та науковій роботі є нормальною практикою, проте його основна роль має бути пов'язаною з виконанням *рутинних операцій* (підбір та обробка літературних та інформаційних джерел, обробка статистичної інформації тощо), а не *генеруванням положень, що мають наукову новизну*. **Доброчесне використання штучного інтелекту** дозволить науковцю зосередитися на творчих та аналітичних аспектах дослідження, забезпечуючи високу якість наукового пошуку при неухильному дотриманні принципів академічної етики та авторства.

Що ж лежить в основі описаної проблеми? На наш погляд, це невірний підхід, покладений в основу оцінювання здобутків в сфері наукової та педагогічної діяльності науково-педагогічних працівників українських університетів. Наша система орієнтується виключно на кількісні показники, які, на жаль, через широку можливість скористатися науковцями платними послугами сторонніх «наукових підприємців» (яких, через високий попит на їх послуги, сьогодні розплодилася дуже велика кількість) швидко реалізуються на практиці. Наприклад, дуже корисною є вимога для науковця – знати англійську (іноземну) мову. Проте через введення цієї вимоги в Україні спостерігається ситуація, коли переважна більшість науковців, особливо тих, хто з моменту введення вимоги подавав документи на здобуття наукового звання, вченого звання, або проходив акредитацію освітньої програми, мають сертифікат B2 з англійської або іншої європейської мови, проте завдяки цьому ані кількість виступів на потужних й іміджевих міжнародних конференціях, ані активна участь у міжнародних провідних дослідженнях, ані тим більше рейтинги українських університетів у світі відповідним чином кількісно, на жаль, не зросли. Аналогічна ситуація спостерігається і з масовими публікаціями у виданнях в наукометричних базах, обраних МОН – їх кількість зростає, проте якщо провести дослідження щодо наявності реальних посилань на такі публікації зарубіжними науковцями (що б підтверджувало їх високий науковий рівень), картина суттєво погіршується [55].

Результатом виконання вимог МОН мав би стати значний поштовх до розвитку вітчизняної освіти й збільшення рівня інноваційності науки в ЗВО, проте, на жаль, такий результат в освітньому середовищі України на сьогодні ще не досягнуто. Звичайно, є виключення, де керівництво закладів освіти застосовує зовсім інший підхід до виконання вимог МОН, проте таких ЗВО в країні не багато і дуже показовим є той факт, що їх рейтинги є досить високими як в Україні, так і в світі, чим дійсно можна пишатися та однозначно на них слід рівнятися.

Постає питання: Чи можна лише посиленням кількісних вимог до науково-педагогічних працівників результативно подолати ту ситуацію з імітацією наукової діяльності, яка останніми роками склалася в освітньому середовищі України? Відповідь однозначна – ні! Чим більшими будуть вимоги, тим більш широким буде спектр послуг, що надаються «підприємцями від науки», та потужнішим буде попит на їх послуги. Розірвати це поточне коло можливо лише одним шляхом – *перейти від кількісних параметрів оцінювання результативності праці викладачів до якісних*. І кроки в цьому напрямі вже, на щастя, робляться прямо сьогодні.

Потрібно чітко розуміти, що наукова робота не може носити масового характеру, вона не повинна виконуватися «для галочки», за нею не можна ховатися від участі у військових діях... **Наука** – це унікальний вид діяльності, в основі якої обов'язково лежить творчість та пошук нового. Якщо людина не здатна генерувати нові ідеї, їх обґрунтовувати, відстоювати свої думки та доводити їх до рівня готового рішення, що має наукову новизну та практичну цінність для економіки країни, то їй однозначно не місце в науці. І, на жаль, серед «науковців» в освітньому середовищі нашої країни досить багато особистостей, які під описаний критерій науковця не підходять. Натомість вони можуть бути викладачами «від Бога». Так навіщо ми змушуємо їх імітувати наукову діяльність? Може дійсно доцільно чітко розмежувати вимоги до тих викладачів, що займаються суто *викладацькою діяльністю* (тут основна вимога має бути спрямованою на забезпечення якості та змісту освітнього контенту, його затребуваність на ринку праці) та *наукових працівників* (тут основна вимога має

торкатися якості наукових результатів та їх практичної цінності для економіки регіону і країни) і на цьому підґрунті диференціювати години навантаження? Такий шлях дозволить збільшити мотивацію викладачів до генерування нових креативних ідей та участі у наукових заходах, а отже, принесе суттєву користь ЗВО. Будемо сподіватися, що підписаний в 2025 р. Президентом України Закон «Про внесення змін до деяких законів України щодо підтримки наукової роботи в закладах вищої освіти» та інші ініціативи МОН здійснять позитивні зрушення в цьому питанні.

Слід зазначити, що науковці наголошують на тому, що отримати науковий ступінь не може людина, що не вміє спілкуватися з іншими [286]. Це дуже доречно, проте, на наш погляд більш ***важливими компетенціями майбутніх науковців*** має стати *внутрішня мотивація до творчості, жага до відкриттів, вміння доводити розпочате до кінця, розуміння необхідності ділитися набутими знаннями та прагнення приносити користь своєю діяльністю суспільству*. Праці таких науковців не будуть потребувати перевірки на плагіат, так як вони апріорі будуть доброчесними, побудованими за принципами відкритої науки і містити істотну наукову новизну. Саме такі науковці будуть притягувати інвестиції з державних та приватних джерел, що додатково дозволить підвищити науковий потенціал ЗВО. Здатними на це є лише талановиті науковці, і відбір таких талантів має розпочинатися ще з дитячого садочка, та протягом подальшого життя заклади освіти мають цілеспрямовано формувати людський капітал майбутнього науковця. Створення наукових команд з таких талантів стане умовою виведення української освіти і науки з глухого кута і можна буде очікувати вже в найближчому майбутньому, що найбільш проривні інновації світового рівня будуть мати не просто українське походження, а будуть розробленими і впровадженими безпосередньо в Україні. До того ж, саме такі таланти мають стати прикладом для студентської молоді щодо того, як потрібно ставитися до своєї професії та як «служити» суспільству. Вони формуватимуть нові етичні та професійні стандарти академічної еліти, в яких доброчесність, відповідальність і служіння суспільним інтересам мають стати не зовнішньою вимогою, а внутрішньою цінністю. Саме завдяки таким науковцям університет здатен буде природно реалізувати свою третю місію, перетворюючись на *осередок морального лідерства, інновацій та сталого розвитку суспільства*. І тоді нові таланти України матимуть високі шанси отримати високе визнання у світі, навіть до Нобелівської премії.

4.3 Участь стейкхолдерів у забезпеченні якості послуг вищої освіти та втіленні в життя в країні концепції «Освіта 4.0»

Сучасний економічно розвинений світ швидкими темпами рухається у напрямі побудови Індустрії 4.0, і ключову роль тут має зіграти кардинально новий підхід до системи створення, накопичення, передачі та привласнення знань, що на практиці має дозволити здійснити **концепція «Освіта 4.0»** [64]. В основі нової концепції освіти лежить орієнтація на здобуття таких прогресивних знань, які б дозволили молодій людині успішно вписатися в нові умови життя та знайти власне місце в професійному розмаїтті на ринку праці. З цією метою заклади освіти країни всіх рівнів мають надавати випускникам всіх без виключення спеціальностей крім суто професійних знань і вмінь (*hard skills*) новітні *цифрові навички*, досягти яких можливо через опанування ключових цифрових технологій (ІТ, робототехніка, штучний інтелект,

великі данні, віртуальна і доповнена реальність тощо). Важливими у якісній підготовці конкурентоспроможних на сучасному високотехнологічному ринку фахівців будуть і *soft skills*, а саме *креативність, критичне мислення, адаптивність та цифрова грамотність*.

Підтвердженням наведеного твердження є перелік ключових слів, наведених у статтях, опублікованих науковцями різних країн в бібліографічній реферативній базі даних наукових публікацій Scopus за тематикою «Освіта 4.0» за всі роки (рис. 4.6). Авторитетність цих досліджень пояснюємо тим, що переважна більшість праць має афіліацію з США, Китаю та Німеччини, що є найбільш розвиненими країнами світу як у техніко-технологічному, так і в освітньому планах. Зі всіх ключових слів, що виділили автори відповідних статей, ми обрали лише ті, що пов'язані виключно з навчанням й сферою вищої освіти та розподілили їх на три блоки залежно від ступеня повторюваності кожного терміну в статтях.



Рис. 4.6. Найбільш вживані ключові слова в статтях, опублікованих в бібліографічній реферативній базі даних наукових публікацій Scopus за тематикою «Освіта 4.0»

Встановлено, що найбільшу кількість згадувань в обраній тематиці має термін «знання», що є абсолютно об'єктивним фактом, так як лише за умови створення в країні дієвої системи управління, нагромадження, привласнення, передачі та збереження знань можливо братися за реалізацію на державному рівні концепції «Освіта 4.0». У першому блоці ключових слів також присутніми є такі терміни, як «студент» та «Індустрія 4.0», що свідчить про важливість максимально повного залучення

стейкхолдерів до успішної реалізації на практиці концепції «Освіта 4.0». У технологічному плані орієнтирами для університетів при імплементації нового підходу до навчання мають стати такі технології, як штучний інтелект, Інтернет речей, машинне навчання та віртуальна реальність, що дозволить підготувати фахівців, максимально адаптованих і готових до безперервних цифрових трансформацій й здатних застосовувати нові інформаційні технології та інструменти у власній професійній діяльності в майбутньому.

Другий блок, як виявилось, майже повністю присвячений тим технологіям, які мають бути впровадженими університетами в освітній процес для його наближення та подальшого переведення на сучасні «рейки», що є доволі актуальним для розвитку української системи вищої освіти у векторі євроінтеграції. В основу таких технологій має бути покладено передачу здобувачам вищої освіти знань щодо ефективного управління інформацією та знаннями, цифрові технології та проблемно-орієнтоване навчання (бажано, щоб навчання базувалося не на вигаданих прикладах, а було побудоване на розв'язанні реальних проблем суб'єктів господарювання регіону). Третій блок доповнює перші два блоки та сфокусований більшою мірою на особистості здобувача освіти – його вмінні управляти власними знаннями та знаннями підлеглих, здатності генерувати інновації та ступені розвинутої його критичного мислення.

Отже, для реалізації концепції «Освіта 4.0» університети України мають системно вибудовувати інфраструктуру управління знаннями, інтегруючи цифрові технології та інноваційні педагогічні підходи в освітній процес. Ключовим завданням має стати активне залучення стейкхолдерів і орієнтація технологій навчання на розв'язання реальних проблем економіки та суспільства з використанням інструментів Індустрії 4.0. Водночас університети мають докладати зусиль для цілеспрямованого розвитку у здобувачів освіти вміння управління знаннями, критичного мислення та здатності до інноваційної діяльності як основи формування конкурентоспроможного людського капіталу. Тобто, поступовий перехід на концепцію «Освіта 4.0» також можна вважати одним з напрямів реалізації третьої місії університету.

Для того, щоб досягти очікуваних в межах концепції «Освіта 4.0» результатів у підготовці фахівців, дуже важливо суттєвим чином змінити не лише зміст інформації, яка надається здобувачам освіти в межах освітніх компонентів, а й використовувати докорінно нові підходи до викладання, передачі знань і закріплення навичок [268]. Так, сьогодні дуже актуально забезпечити *персональну траєкторію навчання* кожному здобувачеві освіти, що можливо досягти на основі:

використання новітніх цифрових технологій в освітньому процесі, що суттєво розширить можливості викладачів та дозволить охопити більшу аудиторію здобувачів освіти, залучити до освітнього процесу осіб з особливими потребами;

впроваджувати принципи гейміфікації [82] в освітній процес, що дозволить суттєво підвищити рівень мотивації здобувачів до опанування новим матеріалом, створити віртуальні лабораторії;

підсилити практичну складову освітнього процесу через проєктне навчання, стартапи, банки бізнес-ідей, хакатони та інтеграцію з реальним бізнесом у різних варіантах.

Перелічені особливості освітнього процесу дозволять зняти межі (фізичні, мовні, вікові, територіальні тощо) щодо доступу талановитих випускників закладів середньої та фахової передвищої освіти до навчання в університетах, а випускники університетів отримають здатність швидко адаптуватися до умов і вимог роботодавців, що суттєво

підвищить їх вартість та конкурентоспроможність на ринку праці. До того ж, цифровізація освітнього процесу дозволить прискорити інтеграцію країни до європейського та світового освітніх просторів, завдяки чому здобувачі освіти та викладацький склад отримають можливість брати участь у потужних міжнародних програмах обміну, ставати повноправними учасниками міжнародних проєктів.

Разом з тим, слід зауважити, що існують і певні обмеження у поширенні концепції «Освіта 4.0» в українському освітньому просторі. По-перше, *не всі ЗВО мають однакові можливості* (техніко-технологічні, фінансові, людські, майнові) для забезпечення рівного доступу до цифрових технологій. По-друге, *не всі викладачі можуть і готові опановувати інноваційні методи і підходи до навчання, мають бажання змінюватися та навчатися новому*. По-третє, *процес докорінного оновлення освітніх програм може зайняти певний час, який має бути враховано на етапі планування заходів з переходу освітньої системи країни на концепцію «Освіта 4.0»*. Крім того, підвищення рівня цифровізації освітнього процесу потребує одночасного впровадження додаткових заходів з безпеки персональних даних здобувачів освіти, слухачів курсів і викладачів, дієвого механізму запобігання кібератакам.

Отже, **концепція «Освіта 4.0»** – це не якесь далеке майбутнє, а реальність сьогодення, яка останнім часом суттєво змінює освітній процес у розвинених країнах світу і саме на таку концепцію вже сьогодні має орієнтуватися у власному розвитку і освітня система України. Дійсно, освіта має бути чітко спрямованою на формування нової генерації професіоналів, які вільно володіють цифровими технологіями, аналітичним мисленням та здатністю до швидкої адаптації у професії, при тому, що вимоги роботодавця до кандидатів на певну посаду постійно та стрімко підвищуються. Саме ці орієнтири, а не кількість закладів освіти в країні, число студентів в закладі, кількість закладів освіти в регіоні або інші кількісні критерії, мають стати головними в реформуванні (оптимізації мережі ЗВО) системи вищої освіти України сьогодні.

За понад століття існування провідних українських університетів ними накопичено потужний педагогічний досвід, розроблено і апробовано дієві інструменти передачі професійних знань студентству і ефективні методи виховування молодого покоління. Дуже важливо цей досвід зберегти та трансформувати у нову площину – цифрову та інноваційну, що дозволить більш швидкими темпами модернізувати та підготувати освітню систему України до нової цифрової економіки або економіки знань, яку країна буде будувати в повоєнний період. І тому на рівні МОН слід докласти зусиль для збереження кожного викладача-професіонала, мотивувати його до власного безперервного розвитку й забезпечити таких талантів дієвими експрес-механізмами опанування нових цифрових навичок. Саме такий шлях модернізації системи освіти буде гарантувати поступовий перехід країни на концепцію «Освіта 4.0», в основу якої буде покладено місію університету щодо підвищення якості, прогресивності, інноваційності та доступності освітніх послуг талановитим українцям незалежно від їх місця проживання, фінансового стану та соціального статусу, що сприятиме формуванню інклюзивного освітнього простору, розвитку людського капіталу та забезпеченню рівних можливостей для самореалізації в умовах цифрової та інноваційної економіки.

Дійсно, переоцінити важливість високої якості освітніх послуг в країні, особливо послуг вищої освіти, досить складно або навіть неможливо. Важко не погодитися з думкою, що якість освіти істотно впливає на:

сьогодення і майбутнє держави, формуючи передумови для розвитку економіки і

ділового середовища з метою досягнення високої конкурентоспроможності регіону на національному та міжнародному рівнях;

нагромадження людського капіталу і організаційну підтримку процедур безперервного професійного розвитку в парадигмі «навчання впродовж життя»;

виконання соціальних гарантій і норм, забезпечення стабільно високого рівня і тенденцій підвищення якості життя населення;

інноваційну трансформацію всіх сфер життєдіяльності людини з метою швидкого поширення принципів смарт-спеціалізації, забезпечення для людини високої якості медичних послуг, екологічної безпеки проживання і раціонального використання всіх природних ресурсів країни [1].

Крім того, саме якісна освіта в межах концепції «Освіта 4.0» є основою відчуття індивідумом себе *щасливою людиною*, так як від обсягу отриманих під час навчання знань, умінь, навичок і значущості документа про освіту на ринку праці буде залежати свобода вибору сфери діяльності, успішність працевлаштування за фахом, траєкторія кар'єрного зростання, можливість професійної і територіальної мобільності, рівень сукупних доходів, умови праці і житлові умови, бажання і можливості створювати родину і народжувати дітей, здатність забезпечити комфортне життя сьогодні та в майбутньому собі і своїм дітям, а батькам – гідну старість [71]. Адже тільки щаслива людина, думки якої не зациклені на виживанні і постійному пошуку засобів для існування, здатна максимально присвятити свій робочий час ефективному вирішенню виробничих завдань, використовуючи при цьому свій інтелектуальний потенціал. Така людина буде прагнути знаходити альтернативні підходи, генерувати і не боятися впроваджувати інноваційні рішення в сфері своєї професійної компетентності, що в комплексі дозволить підвищити конкурентоспроможність роботодавця на ринку та рівень доходів індивідуума. Таким чином, якість освіти є основою стабільності та процвітання економіки регіону і країни, гарантією забезпеченого і гідного життя людини. Вірність цієї думки доводять для нашої країни непрості часи останнього десятиріччя, пов'язані з анексією рф Республіки Крим та окупацією частини Донецької й Луганської областей у 2014 р., наслідками пандемії від коронавірусної інфекції COVID-19 у 2020-2023 рр. та повномасштабним нападом рф на територію України у лютому 2022 р.

Разом із тим, якість освіти є досить складним і комплексним поняттям, забезпечення якого на практиці залежить не тільки від установи, яка безпосередньо надає освітні послуги. В кінцевому рахунку, на якість освітніх послуг в тій чи іншій мірі роблять вплив всі основні групи стейкхолдерів (від англ. stakeholder – зацікавлена сторона), тобто ті зацікавлені сторони, що впливають на протікання проєкту (у нашому випадку – надання освітніх послуг) або беруть активну участь у його реалізації [248]. При цьому кожна група стейкхолдерів має свої важелі впливу на якість освітніх послуг та можливості реалізації концепції «Освіта 4.0», а саме:

освітні установи – підбір професорсько-викладацького складу і його омолодження; формування портфеля освітніх програм відповідно до потреб ринку праці; підготовка навчального плану по кожній освітній програмі і створення матеріального і методичного забезпечення освітнього процесу, що мають забезпечити його унікальність та інноваційність. Від ступеня матеріальної, методичної та інтелектуальної забезпеченості освітньої програми, рівня наукових досліджень, що проводяться в стінах ЗВО, наявності дієвих програм міжнародного співробітництва та мобільності студентів, успішності її випускників на ринку праці регіону та країни буде

багато в чому залежати бренд і рейтинг закладу освіти на ринку праці і в суспільній думці, зацікавленість абітурієнтів щодо вступу на певні освітні програми та попит на його випускників серед роботодавців;

абітурієнти та їхні родини – вибір ЗВО і конкретної освітньої програми відповідно до особистих талентів і покликання, професійної схильності, фінансових можливостей, рейтингу навчального закладу і конкретної освітньої програми на ринку праці, інших об'єктивних і суб'єктивних причин. Низький попит на одні освітні програми і підвищений на інші в одному чи різних університетах поступово формують пропозицію освітніх послуг, яка, в першу чергу, визначається кон'юнктурою ринку і поточною «модою» на ті чи інші види економічної діяльності в суспільстві, а не реальною потребою ринку праці;

здобувачі освіти і випускники – формування громадської думки на підставі природного процесу демонстрації набутих під час навчання знань і вмінь, професійної затребуваності і успішності на ринку праці, кар'єрного зростання. Якість освіти багато в чому буде визначатися бажанням даного стейкхолдера брати безпосередню участь в обговоренні змісту навчального плану освітньої програми, пошуку важелів розширення можливостей професійного становлення молодих фахівців як професіоналів (програми академічної мобільності та обміну, стажування, отримання додаткових навичок і компетентностей тощо);

органи регіонального і державного управління в сфері освіти – нормативне регулювання діяльності і контроль над дотриманням встановлених норм; розподіл ресурсів, наприклад, через програми преміювання високих здобутків молодих вчених університетів тощо; заохочення грамотами та іншими документами найкращих освітян і науковців ЗВО. Регулювання за допомогою інструменту розподілу бюджетного фінансування в більшості випадків не має очікуваного результату, так як навіть надання бюджетних місць на непрестижні спеціальності, не дозволяє наситити ринок праці фахівцями дефіцитних професій – виділені бюджетні місця не закриваються на 100% через відсутність попиту на них серед молодого покоління. Виходом із ситуації може стати розробка комплексної державної програми щодо цілеспрямованого формування позитивної громадської думки у напрямі підвищення престижності дефіцитних на ринку праці професій та одночасно – докладання зусиль для зростання рівня оплати та забезпечення гідних умов праці на позиціях, які є найбільш затребуваними на ринку праці і будуть вкрай необхідними для відновлення економіки країни в повоєнний період;

роботодавці – формування конкретних вимог до професійних компетентностей майбутніх фахівців, потенційних працівників підприємства; надання виробничої і наукової бази для закріплення отриманих здобувачами знань і навичок під час теоретичного навчання, працевлаштування випускників; забезпечення умов для функціонування дуальної освіти. Для того, щоб максимально зблизити очікування і фактичний професійний рівень молодих фахівців, роботодавець має брати участь у всіх процесах їх професійної підготовки – від розробки навчального плану і до викладання окремих дисциплін професійного блоку практиками. Позитивним аспектом такої соціально відповідальної поведінки для підприємства, незалежно від сфери його діяльності, стане можливість підготовки під власні вимоги щодо набору компетенцій, якими має володіти працівник, і подальшого відбору найбільш перспективних, талановитих і конкурентоспроможних випускників та їх працевлаштування на підприємстві за обраним фахом.

Слід також акцентувати увагу на тому, що крім безпосередньої участі у процедурах забезпечення якості освітнього процесу, кожна з основних груп стейкхолдерів також може посилити здатність та забезпечити сприятливі умови ЗВО для більш повної реалізації ним третьої місії університету (рис. 4.7).



Рис. 4.7. Роль стейкхолдерів у підвищенні можливостей ЗВО реалізовувати на практиці третю місію університету

Дійсно, *абітурієнти та члени їх родин* власним вибором формують суспільний запит на соціально відповідальну, практико спрямовану та ціннісно зорієнтовану вищу освіту, тим самим стимулюючи університети докладати все більше зусиль як для підвищення якості вищої освіти, так і для більш активної реалізації власної третьої місії. Їхні очікування щодо внеску ЗВО у відновлення країни, розвиток громад і підтримку соціальної згуртованості прямо чи непрямо впливають на зміст освітніх програм і позаакадемічну діяльність університетів. Через вибір університету та участь у громадських ініціативах вони сприяють поширенню ідей громадянської відповідальності, волонтерства й сталого розвитку. Задля *активізації цієї можливості* університети мають системно інформувати потенційних абітурієнтів про свою суспільну роль, соціальні проекти, що реалізуються, та здійснений внесок у відновлення громад, формуючи усвідомлену мотивацію до навчання з ціннісною складовою. Важливо залучати абітурієнтів ще на етапі вступу, або навіть за кілька років до нього, до волонтерських, громадських і просвітницьких ініціатив університету, демонструючи можливості реального впливу на розвиток країни. Крім того, ЗВО доцільно створювати відкриті платформи діалогу з майбутніми здобувачами освіти та їхніми родинами, де третя місія постає як невід'ємна частина університетської ідентичності та освітнього вибору.

Здобувачі освіти виступають безпосередніми агентами реалізації третьої місії університету через активну участь у свій позаурочний час у волонтерських проектах, соціальних ініціативах, стартапах і громадській діяльності. *Випускники*, інтегруючись

у ринок праці та місцеві громади, транслують цінності університету, сприяють трансферу знань і практик у суспільство та економіку [109]. Їхня активна позиція та зворотний зв'язок дозволяють університетам адаптувати свою соціальну місію до реальних потреб повоєнного відновлення регіонів України. Задля *активізації цієї можливості* університети мають активно залучати здобувачів освіти та випускників до реалізації соціальних, інноваційних і відновлювальних проєктів, інтегруючи такі активності в освітній процес та факультативну діяльність кафедр і факультетів. Важливим також є формування у здобувачів освіти і випускників відчуття співвідповідальності за розвиток громад і країни через підтримку волонтерства, соціального підприємництва, наставництва та трансферу знань у практику. Крім того, університети мають підтримувати сталі комунікаційні зв'язки з випускниками, залучаючи їх як агентів змін, менторів і партнерів в процеси реалізації своєї третьої місії в повоєнний період, що дозволить досягти більшого соціально-економічного ефекту для економіки країни.

Державні та регіональні органи влади в сфері освіти створюють нормативно-правові, фінансові та інституційні умови для реалізації третьої місії університетів. Вони сприяють інтеграції ЗВО у стратегії регіонального розвитку, відбудови територій, розвитку людського капіталу та соціальної згуртованості. Через підтримку партнерств, цільових програм і проєктного фінансування влада посилює роль університетів як центрів суспільних трансформацій. Задля *активізації цієї можливості* університети мають вибудовувати системне партнерство з державними та регіональними органами влади для спільного визначення пріоритетів відновлення територій і розвитку людського капіталу. Важливо залучати органи влади до спільної розробки та реалізації соціально значущих проєктів, програм перекваліфікації, аналітичних і експертних досліджень, орієнтованих на потреби регіонів і громад. Крім того, університети мають виступати для влади надійними експертно-аналітичними центрами, що сприятиме ухваленню обґрунтованих управлінських рішень і посиленню ролі ЗВО як ключового інституційного партнера влади в повоєнний період.

Роботодавці забезпечують зв'язок університетів із реальними потребами економіки та ринку праці, сприяючи практичній спрямованості їх третьої місії. Їхня участь у спільних проєктах, дуальній освіті, стажуваннях і соціальних ініціативах підсилює трансфер знань та інновацій у бізнес і громади. В повоєнний період роботодавці мають стати ключовими партнерами університетів у відновленні економіки, створенні робочих місць і розвитку підприємницького потенціалу регіонів. Задля *активізації цієї можливості* університети мають активно залучати роботодавців до спільної реалізації соціально-економічних та інноваційних проєктів, спрямованих на відновлення економіки та розвиток регіонів. Крім того, роботодавці, залучені до діяльності університетів, можуть виступати співінвесторами соціальних ініціатив і агентами впровадження інновацій, посилюючи практичну складову третьої місії та її вплив на повоєнний розвиток України.

Таким чином, спроможність ЗВО наситити ринок праці регіону молодими фахівцями, здатними на високому рівні виконувати свої професійні обов'язки, готовими до викликів сьогодення, мотивованими до безперервного професійного розвитку та реалізації проєктів в межах соціальної відповідальності, має забезпечуватися принципами:

максимальної *відповідності вимогам ринку праці* при обґрунтуванні переліку освітніх програм та їх сутнісного наповнення. Виконання цього принципу можливо

тільки за умови забезпечення тісного взаємозв'язку та узгодженості в діях між гарантом освітньої програми, завідувачем кафедри, на якій здійснюється підготовка фахівців у рамках освітньої програми, та керівництвом провідних підприємств і організацій регіону з метою вироблення спільної концепції професійної підготовки висококонкурентних фахівців, затребуваних на ринку праці;

систематичного перегляду структури навчального плану, переліку дисциплін та їх змісту з метою досягнення можливостей *формування конкретного, очікуваного ринком праці, переліку професійних компетентностей у випускників*. Тут обов'язковою умовою має стати активна участь провідних фахівців суб'єктів господарювання регіону в побудові *професійного портрету* та поступовому формуванні *портфоліо* майбутнього фахівця, що дозволить забезпечити відповідність набутих під час навчання знань, вмінь і навичок реальним вимогам ринку праці регіону;

орієнтації навчального плану освітньої програми не на поточний техніко-технологічний і управлінський рівень розвитку виробничої бази регіону, а на *світові інноваційні розробки та підходи*, тобто ключовою вимогою в побудові освітньої програми має стати орієнтація на випередження і перспективу, що дозволить готувати високопрофесійних фахівців, попит на яких потенційно буде високий на регіональному і національному ринках праці. Виконання даного принципу є однією з обов'язкових умов досягнення соціально-економічної ефективності від впровадження смарт-спеціалізації в регіоні, та взагалі можливості її реалізації;

постійного оновлення матеріально-технічної та лабораторної бази відповідно до сучасних темпів науково-технічного прогресу в галузі, країні, світі. Реалізувати цей принцип можливо тільки шляхом залучення до взаємовигідної співпраці представників провідних підприємств та бізнесу, країни та світу; створення на базі ЗВО (завдяки цільовому інвестуванню провідними підприємствами та передачі ними зразків обладнання, технологій) та/або підприємства спеціальних професійних лабораторій і майстерень для практичного закріплення набутих здобувачами освіти теоретичних знань і навичок;

активного залучення здобувачів освіти і науково-педагогічних працівників до проведення наукових досліджень з найбільш перспективних і актуальних тематик на замовлення суб'єктів господарювання регіону з обов'язковою наступною комерціалізацією отриманих результатів. Активізація зусиль у напрямі відкриття та реалізації госпдоговорних робіт за участі здобувачів освіти, що дозволить їм додатково засвоїти та продемонструвати нагромаджені знання, отримати роботу за фахом;

максимального охоплення всіма можливими формами академічної мобільності здобувачів освіти і науково-педагогічних працівників, що має дозволити підтримувати на високому рівні наукову складову освітнього процесу. Протягом останніх шести років (за часів пандемії та повномасштабної війни в Україні) реалізувати цей принцип на практиці без обмежень досить складно, проте існує значна кількість дистанційних програм і on-line проєктів, участь здобувачів освіти та викладачів в яких дозволить підвищити рівень їх професійної компетентності, посилити *hard skills* та набути нових *soft skills*, які дозволять суттєво розширити можливості для працевлаштування, участі в цікавих проєктах тощо;

забезпечення високого рівня практичної спрямованості процесу навчання завдяки проходженню здобувачами освіти на базі провідних підприємств регіону та країни різних видів практики і професійних стажувань на різних етапах навчання, можливостей подальшого відбору для працевлаштування на підприємствах регіону

кращих випускників;

забезпечення високого рівня *соціальної та суспільно орієнтованої спрямованості* діяльності університету шляхом активної участі здобувачів освіти і викладачів у реалізації проєктів з відновлення громад, волонтерських ініціатив, соціальних інновацій і трансферу знань у практику, а також формування сталих партнерств з органами влади, бізнесом і громадськими організаціями з метою вирішення актуальних проблем регіонів та підвищення якості життя населення країни.

Максимальне залучення стейкхолдерів до процесів забезпечення якості освітніх послуг дозволить ЗВО у повній мірі реалізувати всі обґрунтовані принципи якісного освітнього процесу, що має стати підґрунтям до підвищення престижності української освіти як всередині країни, так і на світовому рівні. Крім того, активна взаємодія зі стейкхолдерами сприятиме посиленню третьої місії університету, зокрема через трансфер знань і технологій, розвиток соціально орієнтованих проєктів та залучення університетів до розв'язання актуальних проблем громад і регіонів. У такий спосіб ЗВО перетворюються на *центри суспільного розвитку*, так як не лише надають освітні послуги, а й формують соціальний капітал, довіру та стійкість суспільства.

4.4 Потенціал гейміфікації у підвищенні рівня мотивації здобувачів освіти до якісного опанування обраного фаху та професійного розвитку

Сучасні вектори розвитку світової економіки кардинально трансформують її структуру, дизайн і економічний ландшафт, в основі чого лежить тенденція постійного зростання попиту на якісну вищу й професійно-технічну освіту, так як саме така освіта визначає напрями інноваційного та технологічного розвитку економіки країни, набуття нею конкурентних переваг на світовому ринку та можливості досягнення стану економіки знань. За таких умов спостерігається безперервний процес зростання вимог не лише до глибини та змістовної наповненості знань, які отримує людина під час навчання у закладі освіти, і що підтверджується дипломом відповідного рівня, а й до тих професійних компетенцій, вмінь і навичок, які можуть принести реальну соціально-економічну користь конкретному підприємству та економіці регіону в цілому, що є дуже актуальним під час війни. Швидкі трансформації у виробничих та інформаційних технологіях ведуть до того, що сьогодні вже не колір диплому або престижність закладу освіти являються визначальними індикаторами конкурентоспроможності фахівця, а цінність мають виключно рівень його *професійної компетентності, адаптованість до змін й вміння ефективно працювати в команді, обсяг нагромадженого людського капіталу та потенціал розвитку*, який залежить від тих зусиль, що мають докладатися кожною людиною безпосередньо.

Водночас система вищої освіти є досить інерційною, консервативною та дуже неповоротною, зміни всередині неї відбуваються доволі повільно й супроводжуються значним внутрішнім опором, а тому на їх практичну реалізацію потрібен тривалий період часу й грамотне управління. В результаті підходи до навчання, що історично використовуються українськими університетами, стрімко втрачають ринкову актуальність і з часом, якщо на рівні керівництва закладу не створено ефективної системи внутрішнього досить вимогливого контролю та дієвої мотивації викладачів щодо підвищення якості надання освітніх послуг, не запроваджено дієвого механізму змін, застарівають і скоріш за все не будуть відповідати вимогам функціонування

сучасного бізнес-середовища в країні в повоєнний період. Саме тому будь-які зміни, що впроваджуються в освітній процес задля його докорінної трансформації та які мають на меті підняття цінності й конкурентоздатності освітніх послуг на національному та міжнародному рівнях, є досить актуальними для перспективного розвитку системи вищої освіти України.

Слід також акцентувати увагу на тому аспекті, що ступінь засвоєння здобувачами освіти нових знань, закріплення вмінь і навичок залежить не лише від рівня інноваційності тих технологій навчання, що використовуються під час проведення занять, або від професіоналізму викладача, досить важливою також є умова внутрішнього відчуття здобувачем практичної корисності та змістовної цікавості матеріалу за програмою певного освітнього компоненту або підходу до його подання. Якщо здобувач освіти буде зацікавленим самим процесом навчання, він легше опанує новий матеріал та на більш тривалий час його запам'ятає, що дозволить суттєво підвищити результативність навчання та збільшити його ринкову вартість як майбутнього професіонала.

Одним із ефективних інструментів підвищення мотивації здобувачів освіти до навчання є використання в освітньому процесі *ігрових технологій* та *імітаційних методів* практичного засвоєння нових знань і закріплення навичок. При цьому одним з мотивуючих чинників даного підходу є приділення уваги та всебічний розвиток таких характеристик особистості, як *талановитість* і *професійна перспективність*, *здатність до колективної взаємодії* та *лідерство*, так як саме під час гри виникає можливість адекватної самооцінки людиною своїх переваг або проблемних моментів, на які у подальшому мають бути зосередженими її зусилля задля формування передумов для успішного кар'єрного шляху. При цьому вміло підібрана гра може розширювати сферу реальної дійсності, виходити за рамки уяви, що активізує здатність людини до генерування нових рішень в умовах невизначеності і ризику, дозволяє стати більш стресостійкою і готовою до реалій професійного життя.

Процес залучення гри, як одного з найбільш дієвих інструментів підвищення результативності різних сфер життєдіяльності країни не є новою тенденцією для розвинених країн світу, де такому явищу надано назву «гейміфікація» (від англ. gamification – ігровізація), тобто залучення ігрових технологій в діяльність людини. Появу цього терміну пов'язують із ім'ям британського розробника відеоігор Ніка Пеллінга (Nick Pelling), який ще у 2002 р. використав його у власних розробках [288]. Зазвичай у різних сферах повсякденного життя ми дуже часто зустрічаємося з окремими проявами процесу гейміфікації, навіть не акцентуючи увагу на цьому. Це можуть бути різні спортивні протиборства й змагання, рекламні акції в торгівельно-розважальних закладах, що стимулюють збирання з певною метою окремих елементів упаковки товару, запровадження бонусних карток лояльності, що надають можливість незначного скорочення вартості покупки за виконання встановлених умов, імітаційні програми набуття практичних навичок керування транспортним засобом або повітряним судном тощо. Тобто елементи гейміфікації спостерігаються там, де існує необхідність виконання завчасно встановленої або спонтанної послідовності дій протягом обмеженого часу, що активізує такі якості людини, як здатність до ризику, розумової діяльності, лідерства, суперництва, змагання та азарту.

Що ж стосується *ігрових інструментів* (без залучення комп'ютерних технологій), то вони використовувалися потужними викладачами в освіті України, мабуть, завжди. Прикладом може слугувати позитивний досвід авторки як безпосереднього гравця:



Під час навчання в Донецькому національному технічному університеті протягом 1993-1998 рр. за спеціальністю «Інженер-економіст машинобудування» на четвертому курсі викладалася дисципліна «Ринок цінних паперів» (тут хочемо акцентувати увагу на тому, що фондовий ринок в Україні на той момент лише тільки почав формуватися і важко було досягнути повністю його масштаби).

Викладачка (людина у віці за 65 років) спочатку протягом кількох місяців детально розкладала сутність фондового ринку та роль кожного з його учасників, розкривала механізм його функціонування, а потім на одному з занять поділила групу на дві команди, визначила умови гри та наявні ресурси (однакові для команд).

Кожна команда обрала свого лідера, який мав розробити стратегію поведінки на ринку, щоб заробити максимальну суму коштів. І далі почалася безпосередньо гра, під час якої викладачка фіксувала на дошці всі ходи кожної команди, отримані результати.

Першу команду очолив хлопець-відмінник, що обрав тактику «махлювання», яка принесла його команді великий прибуток.

Другу команду очолила авторка цієї монографії, яка грала виключно по правилах і, на жаль, її команда по очках програла – заробила менше.

Саме на таких результатах закінчилося заняття. Через тиждень викладачка присвятила ціле практичне заняття розбору гри – хто яку стратегію і тактику обрав, який результат отримав, що було дозволено законом і що буде тому, хто на ринку грає не за встановленими правилами? Результат – гру виграла друга команда!

Пройшло вже більше тридцяти років, проте і сьогодні всі ключові моменти гри яскраво спливають в пам'яті, і на все життя запам'яталося, що дотримання правил може і не принести максимального доходу, проте дозволить відчувати себе законослухняним громадянином.

У наведеному прикладі ключову роль зіграла викладачка, професіоналізм якої «зарядив» та мотивував здобувачів до активних дій в межах гри. До того ж, здобувачі освіти того часу були не розбалувані чудесами техніки – навіть не було мобільних телефонів, не кажучи про ноутбуки чи інші гаджети.

Сучасне ж покоління здобувачів вищої освіти сформувалося в умовах цифрового середовища, тому без використання комп'ютерних технологій засвоєння навчального матеріалу для них стає значно складнішим. Вони звикли до візуалізації інформації, інтерактивної взаємодії та швидкого доступу до знань, що забезпечують цифрові інструменти й освітні платформи. Використання комп'ютерних технологій відповідає їх когнітивним особливостям, підвищує рівень залученості та мотивації та сприяє глибшому розумінню складних теоретичних і практичних концепцій. За цих умов впровадження в освітній процес гейміфікації має дозволити досягти того самого ефекту для **покоління Z**, як звичайна гра «на пальцях» на занятті для **покоління X**.

Загальна сутність процесу **гейміфікації** полягає у використанні комп'ютерних ігрових технологій та інструментів у неігрових сферах економічної діяльності та суспільного життя. При цьому будь-який процес представляється у вигляді гри за попередньо встановленими і для всіх зрозумілими правилами її проведення. До того ж, до участі в грі запрошуються всі можливі учасники середовища без певних обмежень. При цьому у загальному вигляді технологія гри міститься у тому, що учасники,

поступово здійснюючи необхідні дії, досягають очікуваних результатів та набувають певних корисних для майбутнього навичок. Виходом з гри може стати або *перемога* (позитивне розв'язання поставленої задачі), або *програш* (негативне розв'язання поставленої задачі), причини яких по її закінченню на загальних зборах мають бути чітко і відкрито проаналізованими всіма учасниками з метою запобігання встановлених помилок у майбутньому та закріплення тих позитивних навичок, на формування яких захід було спрямовано.

Що ж стосується сфери освіти, то безпосередньо процес залучення елементів комп'ютерної гри до переліку навчальних технологій в окремих західних університетах розпочався ще у 2008 р., а починаючи з 2010 р. – даний підхід набрав широкої популярності в освітніх системах розвинених країн світу [82]. В українській системі вищої освіти окремі елементи гейміфікації почали використовуватися ще починаючи з 2014 р. (принаймні саме у 2014 р. було надруковано першу статтю на цю тематику, що підтверджується даними порталу «Наукова періодика України» Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського [117]), а значний поштовх для їх масового застосування дала пандемія COVID-19, так як з'явилася необхідність тримати увагу здобувачів освіти під час вимушеного он-лайн навчання. Поширенню елементів гейміфікації в навчальний процес також сприяло проведення у цей період значної кількості вебінарів, курсів підвищення кваліфікації та інших освітніх заходів, де докладно розповідалося про сучасні платформи ігрових інструментів та демонструвалися можливості їх використання в освітньому процесі.

Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» формування і реалізація державної політики в сфері вищої освіти має забезпечуватися шляхом «підготовки конкурентоспроможного людського капіталу та створення умов для освіти протягом життя» [43, ст. 3]. При цьому основним із завдань ЗВО Законом встановлено «створення необхідних умов для реалізації учасниками освітнього процесу їхніх здібностей і талантів» [43, ст. 26]. Прискорити реалізацію означених цілей покликана *гейміфікація*, проте на законодавчому рівні не створено жодного нормативного положення, яке б регулювало механізм її впровадження. Крім того, в означеному Законі визначено п'ять основних видів навчальних занять, які можуть проводитися у ЗВО: лекції, лабораторні, практичні, семінарські, індивідуальні заняття та консультації [43, ст. 50]. Водночас за університетом було також залишено право самостійного встановлення й інших форм ведення навчального процесу, що має відіграти ключову роль у запровадженні та поширенні принципів гейміфікації у просторі вищої освіти України. Тобто, технологія гейміфікації освітнього процесу є досить перспективним і доволі бюджетним інструментом підвищення якості та конкурентоздатності освітніх послуг, чинником розвитку талантів та підвищення мотивації до навчання здобувачів освіти. Проте на сьогоднішній день в українській системі вищої освіти ще не розроблено чітких принципів залучення ігрових технологій до освітнього процесу університету і не обґрунтовано обмеження відносно їх впровадження і використання.

Отже, не зважаючи на те, що в Україні *гейміфікація освітнього процесу* не набула широкого поширення та офіційного затвердження, вона виступає рекомендованим інструментом при проведенні практичних занять, а її різні аспекти застосовуються викладачами для більш швидкого набуття здобувачами очікуваних професійних навичок. Прикладом вдалого застосування ігрових технологій в навчальному процесі можна вважати перемогу української викладачки англійської мови з м. Кропивницький Маргарити Калужної на Міжнародному конкурсі Microsoft «E2-

Educator Exchange» у номінації «Гейміфікація», що проводився в Будапешті [205]. При цьому особливістю поданого викладачкою на конкурс проекту було запровадження інноваційного підходу до організації навчального заняття на засадах ігрових технологій, метою якого було привертання уваги слухачів із перших хвилин заняття та надихання їх до плідної роботи протягом всього відведеного для цього часу.

Дослідження особливостей застосування традиційних підходів до організації освітнього процесу та гейміфікації дозволило встановити переваги та недоліки кожного з підходів (табл. 4.1).

Таблиця 4.1. Порівняння переваг і недоліків традиційних підходів до навчання та гейміфікації

Традиційні підходи до навчання	Гейміфікація
<i>Переваги</i>	
Спільна психоемоційна взаємодія з викладачем, можливість передання ним власного професійного досвіду, унікальних особливостей виконання певних дій та функцій в межах професії	Можливість використання під час он-лайн та дистанційної форми (як індивідуально, так і колективно), що надає слухачеві доступ до навчання з будь-якого місця, у будь-який час та без відриву від основної роботи
Можливість за короткий час передати та засвоїти великий обсяг інформації у стислому вигляді, розвиток кругозору	Можливість користуватися різними мультимедійними засобами та новітніми технологіями, розвиток навичок програмування
Набуття навичок соціальної комунікації та міжособистісної взаємодії завдяки тісному контакту з одногрупниками та безпосередньому контролю з боку викладачів	Активізація творчих здібностей здобувача освіти, розвиток креативного мислення, посилення таких якостей, як самоорганізація, самоконтроль та самодисципліна
Можливість вільного висловлювання власних думок при обговоренні матеріалу, розвиток вміння аргументовано дебатовати	Менше навантаження на здобувачів, більша ступінь самостійності в процесі навчання, саморозвиток, дисципліна
Можливість додатково обговорити зміст матеріалу при його незрозумінні, проробити завдання ще раз, просити допомоги	Різнобічний виклад матеріалу викликає інтерес та мотивацію до навчання, що підвищує ступінь засвоєння матеріалу
<i>Недоліки</i>	
Неможливість застосування індивідуальної форми навчання, усереднення складності матеріалу та темпу його викладання	Наявний дефіцит у спілкуванні під час навчання, висока ймовірність зробити невірні висновки, засвоїти невірний навик
Стандартизовані навчальні матеріали, що не дозволяє розвивати унікальні здібності здобувачів, їхні таланти	Збільшення кількості часу, який здобувач освіти проводить за ЕОМ; можливі збої у роботі техніки, відсутність світла та Internet
Орієнтованість освітнього процесу переважно на запам'ятовування та відтворення інформації, а не на мислення й розуміння	Необхідність спеціальної підготовки викладачів та певний час на опанування ними нових ігрових технологій, платформ
Витрати значної кількості часу на отримання одиниці нової інформації, складності із закріпленням її на практиці	Витрати значної кількості часу на розробку та впровадження ігрових технологій, необхідність інвестувати у покупку ігрового контенту

Під час застосування ігрових можливостей знання не подаються окремо у вигляді лекцій, а інтегруються в ігрову логіку як необхідний інструмент для прийняття рішень, що сприяє глибшому розумінню матеріалу, розвитку системного мислення та практичних компетентностей. У контексті *третьої місії університету* це дозволяє перетворити навчання на модель реального суспільного впливу, де гравець одразу

бачить наслідки своїх дій для громади та економіки. Таким чином, гра стає не лише результатом творчої діяльності, а й інструментом дослідження складних соціально-економічних процесів і перевірки на практиці різних наукових гіпотез.

Головною *перевагою гейміфікації* є той факт, що вона сприяє зосередженню уваги на тому, що не розуміється чи є не відомим для здобувача у змістовному наповненні конкретної дисципліни, поступово розкриває новий зміст або надає нову інформацію, закріплює набуті знання і лише після цього переходить до вивчення нової тематики, що значно підвищує результативність освітнього процесу. Крім того вона дозволяє:

сформувати професійні й ділові вміння і навички майбутнього фахівця, такі як стратегічне бачення, креативність, творчий підхід до справи, здатність до обґрунтованого ризику, самостійність й рішучість у прийнятті рішень, що має стати запорукою високого попиту на нього на ринку праці й підґрунтям для докорінної трансформації економіки регіону і країни;

активізувати у здобувача освіти комунікаційні компетенції та навички до командної роботи, посилити самодисципліну та самоорганізацію, сприяти формуванню навичок цільового пошуку та обробки інформації;

значно підвищити рівень мотивації здобувача освіти до опанування навчальної дисципліни завдяки активізації у нього відчуття зацікавленості та азарту, чіткого розуміння доцільності витрати часу на вивчення дисципліни, набуття вміння використовувати отримані знання у практичній діяльності;

застосувати індивідуальний підхід до навчання, який дозволить підібрати рівень та спрямованість гри залежно від розумових здібностей, ступеня підготовленості та практичної націленості здобувача освіти.

Незважаючи на значну кількість позитивних моментів, які можна очікувати від впровадження гейміфікації в освітній процес, захисна реакція психіки людини заперечує все те, що є для неї кардинально новим і на перший погляд недоречним. Виникають й інші обмеження. По-перше, завдяки збільшенню часу перебування здобувачів освіти за комп'ютерами, ноутбуками та іншими гаджетами може посилитися негативний вплив на молодий організм, загостритися хронічні хвороби, погіршитися зір. По-друге, особливістю застосування ігрових технологій є необхідність у більшості випадків доступу до мережі Internet, що несе за собою додаткові ризики кібератак, споживання неякісної та шкідливої інформації, що є особливо небезпечним під час інформаційної війни, яку веде рф. По-третє, процес підготовки завдань є досить трудомістким й вимагає наявності як відповідного рівня технічних засобів, так і ступеня комп'ютерної грамотності та громадянської стійкості викладачів і здобувачів освіти. По-четверте, будь-які технічні перебої (відсутність електричної енергії, доступу до мережі Internet, поламака комп'ютера тощо) унеможливають проведення запланованого заняття і участь у грі в режимі реального часу. Крім того, адаптивне навчання із застосуванням комп'ютерних ігрових технологій, яке навіть на сьогоднішній день не зазнало широкого розповсюдження у світі та є недостатньо вивченим фахівцями, має мати під собою глибоке психологічне підґрунтя, так як невідомо яким чином психіка молодої людини відреагує на гру – чомусь навчить або, навпаки, створить ігрову залежність без отримання будь-якого позитивного результату за дисципліною. До того ж розробники більшості з ігрових технологій та платформ є іноземними, і здобувач має знати як мінімум англійську мову. Означені аспекти значно ускладнюють процес поширення ігрових технологій в освітній процес і тому потребують детального додаткового розгляду.

Аналіз наявних підходів до організації процесів впровадження ігрових технологій в освітній процес дозволив сформулювати основні *вимоги та завдання* до реалізації даного процесу:

1. Створити *мотиваційне підґрунтя* здобувачам до відвідування навчальних занять, зацікавити їх не лише позитивними оцінками, а й максимальним опануванням навчального матеріалу, розумінням його практичної корисності.

2. Підвищити *рівень ефективності використання часу*, виділеного для самостійної роботи здобувачів у межах кожного освітнього компоненту.

3. Створити *чіткі та зрозумілі правила* для ефективного проходження навчального курсу здобувачами освіти.

4. *Зв'язати підсумкову оцінку за дисципліною з результатами роботи здобувачів освіти* протягом всього семестру, забезпечити можливість та прозорість у контролі здобувачем власного прогресу під час навчання.

5. Організувати і впорядкувати навчальний процес із чітким *обґрунтуванням доцільності використання певних ігрових технологій* та встановленням періодичності їх застосування.

Основною метою процедури модернізації змісту освітнього компоненту задля насичення його елементами гейміфікації є спрямування освітнього процесу на підвищення рівня мотивації здобувачів освіти до оволодіння новими знаннями та подальшого їх використання у власній практичній діяльності. В результаті така процедура має забезпечувати й досить високий рівень академічної успішності навчального процесу, проте не це ставиться за основну мету. Механізм гейміфікації спрямовується на підвищення академічної активності здобувачів, стимулювання їх на отримання бонусних балів, посилення суспільних комунікацій та взаємодії всередині навчальної групи, створення умов для перевірки та корекції, за умови необхідності, отриманих знань під час проходження певного матеріалу, формування відчуття прогресу і почуття задоволення від витрачених зусиль і отриманого за підсумками навчання результату. Як додаткові цілі можуть бути встановлені запровадження моніторингу структури та результативності витрачання часу на виконання завдань, ступеня зацікавленості здобувачів всіма елементами процесу навчання тощо.

Основними *структурними елементами ігрових технологій*, які формують механіку процесу гейміфікації навчального процесу, слід вважати:

виклик – ідея, яка має бути реалізованою під час проведення гри (максимально можлива оцінка, одержувана при дотриманні правил проходження курсу);

завдання – чітке формулювання умов задачі (гри) та правил її розв'язання;

змагання – безпосереднє проведення гри, яке може бути організоване за індивідуальною або колективною формами (для навчальної групи в цілому або різної кількості підгруп);

співпраця – по завершенню гри здійснюється комплексний аналіз отриманих результатів, проводиться їх змістовна інтерпретація, виконується аналіз помилок, які було допущено, аналіз ступеня взаємодопомоги при розв'язанні задач;

зворотний зв'язок – здійснюється аналіз конкретних результатів про успіхи кожного здобувача під час опанування курсу;

накопичення ресурсів – оцінка отриманого прогресу в процесі привласненні знань здобувачем, рівня їх практичного використання;

винагорода – розрахунок бонусних балів для кожного здобувача освіти та кожної команди за результатами проведення гри;

стан перемоги – сумарний рейтинг учасників, виражений в балах, поточна оцінка досягнень із урахуванням бонусів, підсумкова оцінка.

При цьому додатково під час проведення занять із використанням ігрових технологій можуть бути використаними такі **індикатори ігрової динаміки**:

обмеження – конкретні вимоги за часом та іншими видами ресурсів, які необхідно витратити для успішного виконання поставленого завдання;

емоції – під час гри викладач має спостерігати за емоційним станом кожного учасника та групи в цілому з метою активізації очікуваних емоцій, таких як цікавість, здорове суперництво, задоволення, азарт й пригнічення небажаних емоційних проявів здобувачів (злість, заздрість, роздратування, безініціативність, інертність, байдужість);

розповідь – докладний опис завдання, сюжету гри, розкриття тих їх особливостей, які дозволять здобувачу успішно і вчасно розв'язати поставлене завдання;

відрив (прорив) – поступова або різка тенденція зростання рейтингу учасника, його перспективний розвиток за рахунок опанування матеріалу та чіткого виконання правил проведення гри;

відносини між гравцями – опис та взаємозалежність ролей, які за умовами завдання мають виконувати учасники гри – члени команди.

При організації освітнього процесу із використанням елементів гейміфікації доцільно дотримуватися певних правил, а саме:

1. Облік відвідуваності лекційних занять здобувачами освіти, щоб мати розуміння щодо набуття ними базових теоретичних знань, необхідних для розв'язання практичних завдань. Наприклад, у разі відсутності здобувача більше ніж на 30% лекційних занять має бути посиленою його самостійна робота над дисципліною, використана можливість спілкування з викладачем на його щотижневих консультаціях, що дозволить створити необхідний обсяг знань для виконання практичної частини за освітнім компонентом.

2. Встановлення термінів та кінцевих дат виконання завдання та чітке їх дотримання. Наприклад, для отримання допуску до іспиту (заліку) за дисципліною здобувачу освіти необхідно виконати всі контрольні завдання. Високу оцінку можна отримати за умови участі здобувача в бонусній програмі. Бонуси – це додаткові бали, які отримає здобувач за певних умов, завчасно прописаних викладачем в силабусі.

3. Бонусні бали нараховуються за активну роботу здобувача на лекціях і практичних заняттях, за вірні змістовні відповіді на запитання викладача, за оригінальний підхід до розв'язання поставлених задач, за участь у конференціях тощо. Наприклад, за кожну активність студента нараховується певна кількість балів, що додаються до сумарної оцінки за дисципліною.

4. На противагу бонусним балам доцільно також запровадити систему штрафних санкцій, метою застосування яких має стати активізація здобувача до більш активних дій протягом семестру для опанування знаннями за дисципліною та вчасного виконання всіх запланованих викладачем контрольних заходів.

5. Підсумкова оцінка має складатися з середньоарифметичної показників роботи здобувача освіти протягом семестру з урахуванням накопичених бонусних і штрафних балів та оцінки, отриманої під час написання іспиту.

В якості елементів ігрової технології навчального процесу можуть бути використані різні комп'ютерні ігри, веб-квести, стратегії, стимулятори, спеціальні навчальні програми та платформи, які створюються як на базі вже існуючих моделей, так і проєктуються зовсім нові їх форми, табл. 4.2.

Таблиця 4.2. Способи ефективного використання елементів гейміфікації у світі з метою підвищення якості освітніх послуг та зростання конкурентоздатності випускника

Спосіб	Опис	Приклад
1	2	3
Платформа для новаторства та творчості авторів	Гра, як спосіб створити щось нове, будь-то нова гра, програма, модель, візуалізований або друкований текст	Використання комп'ютерної гри <i>Minecraft: Education Edition</i> , яка розвиває креативність, творчість, командну роботу і дозволяє користувачам не лише «грати», а й проектувати власні світи, моделі, сценарії та симуляції. Здобувачі освіти можуть створювати віртуальні прототипи міст, інженерних об'єктів, бізнес-моделей, екологічних систем або соціальних просторів, візуалізувати власні ідеї у формі інтерактивних середовищ. У межах освітніх і дослідницьких проектів <i>Minecraft</i> використовується для розробки урбаністичних концепцій, моделей сталого розвитку, навчальних програм, що поєднують текст, візуалізацію та програмування
Специфіка подання інформації	Розміщення у тілі гри вичерпних знань про певну предметну область	Створення <i>освітньої симуляційної гри для відновлення громад у повоєнний період</i> («Відбудова регіону»), під час використання якої здобувачі освіти керують віртуальною громадою. У процесі гри вони отримують вбудовані знання з економіки, публічного управління, екології та права: під час вибору бюджету з'являються довідки про податкову систему, при плануванні інфраструктури – інформаційні модулі про енергоефективність, зелені технології та норми сталого розвитку, а під час ухвалення соціальних рішень – пояснення щодо соціальної політики та інклюзії в країні
Симуляція певної реальної ситуації	Використання ігрових технологій для перевірки вірності теорій через експерименти з різними змінними, активізація стратегічного мислення	Використання <i>кризової управлінської симуляції «Антикризове відновлення підприємства»</i> , розробленої фахівцями університету для студентів різних спеціальностей. Під час гри учасники отримують ролі керівників підприємства, що функціонує в умовах повоєнної економіки: зруйнована логістика, обмежені фінансові ресурси, кадровий дефіцит, нестабільний попит. Гравці експериментують з різними змінними – рівнем інвестицій, кадровою політикою, ціноутворенням, цифровізацією процесів, співпрацею з державою – і перевіряють на практиці ефективність теоретичних моделей антикризового управління. Результати кожного рішення миттєво відображаються у зміні фінансових, екологічних та соціальних показників, впливають на конкурентоспроможність підприємства. Гра активізує стратегічне та системне мислення, дозволяє перевірити управлінські гіпотези та формує готовність здобувачів освіти приймати відповідальні рішення в реальних умовах
Дискусія на задану тематику	Під час дискутування на різні теми здобувачі набувають відповідних навичок, удосконалюються	Проведення в університеті <i>структурованих дебатів</i> на тему «Чи мають університети активно втручатися у відбудову регіонів у повоєнний період?». Під час такої дискусії здобувачі поділяються на групи, які представляють різні позиції (університети, держава, бізнес, місцеві громади), аргументують власну точку зору та реагують на контраргументи опонентів. Гра розвиває навички критичного мислення, публічних виступів, аргументації, активного слухання та конструктивного ведення діалогу. Дискусія сприяє формуванню

1	2	3
		громадянської позиції, толерантності до різних поглядів і здатності працювати з суспільно значущими проблемами, що є важливими складовими третьої місії університету
Можливість приміряти певну роль	Гра дозволяє здобувачам освіти приміряти різні ролі, щоб зрозуміти наскільки вони для них є привабливими	Використання градобудівельного стимулятора <i>SimCity</i> (або <i>Cities: Skylines</i>), де здобувач виступає в ролі міського управлінця та стратега, який відповідає за розвиток інфраструктури, економіки, соціальної сфери, екологію та добробут населення. Приймаючи рішення щодо бюджету, оподаткування, забудови, транспорту й соціальних послуг, гравець на практиці відчуває складність управлінських рішень та їх довгострокові наслідки. Такий досвід дозволяє кожному здобувачу усвідомити чи підходять їм професії можновладців та розвинути системне мислення, відповідальність і розуміння взаємозв'язку між процесами в управлінні містом
Критика концепцій, теорій, підходів	Гра дозволяє критично проаналізувати певну історичну або суспільно-економічну подію, певну теорію	Використання гри « <i>Democracy 4</i> » – політичного стимулятора, стимулятора будівництва та управління. В грі здобувач виступає в ролі глави держави та формує економічну, соціальну, податкову й інституційну політику країни, спираючись на різні теоретичні підходи (ліберальні, соціал-демократичні, кейнсіанські, неоліберальні тощо). Запроваджуючи конкретні політичні рішення, гравець може на практиці перевірити, як ті чи інші концепції впливають на рівень зайнятості, соціальну нерівність, економічне зростання, довіру суспільства та політичну стабільність. Аналіз наслідків прийнятих рішень дозволяє не лише зрозуміти логіку теорій, а й виявити їхні обмеження, суперечності та ризики при застосуванні
Завдання для досліджень	Здобувачі освіти можуть розробляти гру самостійно і завдяки цьому досліджувати певну предметну область	Розроблення здобувачами навчальної симуляційної гри з управління відновленням регіону після війни. У межах такого проекту здобувачі самостійно створюють гру в середовищі <i>Unity</i> (для початківців у програмуванні або представників не комп'ютерних спеціальностей) або <i>Scratch</i> (для здобувачів ІТ-фаху старших курсів), де моделюють процеси розподілу бюджету, відновлення інфраструктури, зайнятості населення та залучення інвестицій. Під час розробки гри вони досліджують предметну область регіональної економіки, аналізують реальні статистичні дані, нормативно-правові обмеження та наслідки управлінських рішень

Отже, технологія гейміфікації освітнього процесу є досить перспективним інструментом підвищення якості та конкурентоздатності послуг вищої освіти. Тому представляється доцільним поступове впровадження ігрових форм навчання в освітній процес, оскільки під час гри здобувач запам'ятовує матеріал набагато краще порівняно із традиційними формами навчання, проявляє більший інтерес до опанування нових знань й набуває чіткого уявлення про можливості й механізми їх практичного використання у повсякденному житті та в подальшій професійній діяльності.

Слід також акцентувати увагу на тому, що однією з переваг використання у освітньому процесі ігрових технологій, є така їх специфіка, відповідно до якої у більшості випадків здобувач, занурюючись у гру, на перших етапах навіть не підозрює

про те, що підсвідомо він починає набувати нових знань і навичок та вчиться використовувати їх на практиці. Саме тому визначальною умовою для досягнення позитивного ефекту є високі вимоги до якості контенту гри, а тому до її розробки доцільно залучати професіоналів-програмістів, послуги яких коштують дуже дорого. Тому, враховуючи сучасний стан фінансової спроможності ЗВО, практичну реалізацію методичного забезпечення поширення процесів гейміфікації в українських університетах можна здійснити на основі наявності держбюджетних і госпдоговірних замовлень, отримання грантів або інших видів науково-технічної підтримки.

Впровадження принципів гейміфікації до освітнього процесу ЗВО виступає зручним інструментом підвищення якості освіти, який є одночасно корисним як для викладачів, так і для студентської аудиторії. Так, застосування ігрових технологій розширює можливості професорсько-викладацького складу щодо результативного донесення нового матеріалу і практичних знань до аудиторії, підвищує ступінь і швидкість їх закріплення та привласнення здобувачами освіти. В результаті заняття із використанням елементів гейміфікації проходять більш інтенсивно, цікаво і плідно, що сприяє підвищенню рівня їх відвідування здобувачами за власної ініціативи та успішності проходження ними підсумкового контролю. У свою чергу, здобувачам освіти такі ігрові технології, завдяки можливості безпосереднього занурення в змодельовані й імітовані ситуації з реального практичного життя, надають чіткого розуміння яким чином можливо застосувати набуті теоретичні знання на практиці, сприяють розкриттю талантів людини та активують процедуру її соціальної адаптації, що дозволить в майбутньому значно підвищити конкурентоздатність й вартість такого молодого фахівця на ринку праці. До того ж, завдяки поширенню принципів гейміфікації можна очікувати значного посилення мотивації здобувачів освіти до навчання, що у разі набуття масовості явища, дозволить досягти соціального ефекту, який буде виражатися у підвищенні зацікавленості роботодавців до працевлаштування випускників ЗВО та скороченні рівня безробіття молоді.

Крім того, впровадження гейміфікації в освітній процес може суттєво підсилити реалізацію третьої місії університету завдяки кільком взаємопов'язаним механізмам:

гейміфікація *підвищує залученість і внутрішню мотивацію здобувачів освіти*, перетворюючи їх із пасивних споживачів знань на активних учасників суспільно значущих процесів. Через ігрові сценарії, симуляції та кейси, пов'язані з реальними проблемами громад, здобувачів можна залучати до пошуку рішень соціальних, економічних і екологічних викликів, що напряму відповідає третій місії університету;

гейміфікація сприяє *формуванню громадянських, комунікативних і лідерських компетентностей*. Командні ігрові завдання, рольові моделі взаємодії з владою, бізнесом і громадськими організаціями розвивають навички співпраці, відповідальності та соціальної активності, необхідні для участі у процесах відновлення країни та розвитку громад в повоєнний період;

завдяки гейміфікації університет може *ефективніше транслювати цінності сталого розвитку, доброчесності, екологічної відповідальності та соціальної солідарності*. Ігрові механіки дозволяють не лише декларувати ці цінності, а й «проживати» їх у змодельованих ситуаціях, що підвищує рівень усвідомлення та готовності здобувачів освіти застосовувати їх на практиці.

У контексті третьої місії університету гейміфікація стає інструментом залучення здобувачів і викладачів до спільного творення соціально значущих рішень, трансферу знань у громади та формування культури інновацій і творчої відповідальності. Таким

чином, сьогодні гейміфікація стає не просто педагогічним інструментом, а дієвим засобом посилення соціального впливу університету на суспільство, розширення взаємодії з громадою та формування активних громадян, здатних, мотивованих і готових відновлювати економіку регіонів і країни в умовах повоєнної відбудови України.

4.5 Організація освітнього процесу на засадах професіоналізації (альтернативний французький підхід)

Якість освітніх послуг в країні визначає результативність оперативної й стратегічної діяльності всіх сфер суспільного виробництва і виконання управлінських функцій на різних рівнях та являється фундаментом для найбільш повної реалізації головного призначення держави – максимального задоволення потреб населення. Саме тому при побудові стратегії розвитку освітньої системи країни має бути систематизованим провідний світовий освітній досвід та на цьому підґрунті здійснено орієнтацію на найкращі практики організації освітнього процесу, для чого необхідно запровадити моніторинг та здійснювати подальшу апробацію альтернативних підходів до успішної передачі знань і досвіду молодому поколінню.

Одним з основних світових векторів розвитку сучасної системи освіти є **професіоналізація**, що передбачає тісне поєднання освітнього процесу з реальними потребами ринку праці та суспільства (рис. 4.8) [47]. У цьому контексті університети дедалі більше орієнтуються не лише на передачу знань, а й на *формування прикладних компетентностей, здатності до практичного розв'язання складних соціально-економічних проблем*. Саме третя місія університету розширює зміст професіоналізації, доповнюючи її соціальною відповідальністю, залученням до розвитку громад і трансфером знань у практику. Через партнерство з бізнесом, органами влади та громадським сектором заклади освіти створюють умови для підготовки фахівців, які здатні діяти ефективно в умовах невизначеності та криз. Професіоналізація освіти в межах третьої місії також передбачає *формування у здобувачів ціннісних орієнтацій, етичних норм і громадянської зрілості*. В умовах повоєнного відновлення України така модель освіти буде сприяти підготовці фахівців, які не лише володіють професійними навичками, а й усвідомлюють свою роль у відбудові країни. Таким чином, поєднання професіоналізації з реалізацією третьої місії університету перетворює вищу освіту на потужний інструмент сталого розвитку та суспільної трансформації.

Професіоналізація освіти безпосередньо впливає на ринок праці регіону, оскільки забезпечує підготовку фахівців із компетентностями, що відповідають реальним потребам місцевої економіки. Завдяки тісній взаємодії закладів освіти з роботодавцями зменшується розрив між теоретичною підготовкою та практичними вимогами робочих місць, що скорочує період адаптації випускників. Це сприяє підвищенню рівня зайнятості молоді та зниженню структурного безробіття в регіоні [268]. Професіоналізація також стимулює розвиток нових спеціалізацій відповідно до пріоритетів регіонального розвитку, інноваційних кластерів і смарт-спеціалізації. У результаті зростає продуктивність праці та конкурентоспроможність регіональних підприємств. Крім того, формування практикоорієнтованих навичок підсилює трудову мобільність фахівців і їхню здатність до перекваліфікації протягом трудового життя. У довгостроковій перспективі це створює більш стійкий, гнучкий і збалансований

регіональний ринок праці. Впровадження принципу професіоналізації в освітній процес має стати гарантією стабілізації у часі ситуації на ринку праці регіону, забезпечення інноваційного характеру економічного зростання та запобігання прояву кризових факторів, підвищення середнього розміру доходів населення та зростання рівня і якості життя людини в регіоні.



Рис. 4.8. Складові професіоналізації освітнього процесу підготовки конкурентоспроможних фахівців

Перспективний розвиток будь-якої європейської країни протягом останніх двох десятиліть планомірно рухається у напрямі інноваційної економіки знань. Обрання такого орієнтиру руху пояснюється прагненням керівництва високо розвинених країн Європи до інноваційного розвитку у всіх без виключення сферах їх функціонування, що буде сприяти підвищенню рівня і якості життя населення, переведенню виробництва на новітні технології, прискоренню темпів економічного зростання на національному рівні та реалізація всього переліченого на засадах сталого розвитку й стабілізації екологічної ситуації в країні. При цьому соціально-економічні ефекти від таких зрушень не обмежуються територіальними кордонами певної країни, а завдяки втіленню у життя принципів взаємовигідної співпраці та соціально-економічної ефективності поширюються й на інші території.

Проголошений Україною (і під час війни, і тим більше в повоєнний період) вектор руху в напрямі євроінтеграції відповідно також має бути скоординованим із загальноєвропейськими тенденціями розвитку. Водночас досягнення Україною стану економіки знань у найближчому майбутньому є досить складною задачею, розв'язання якої залежить від виконання багатьох умов, визначальними з яких є рівень

інноваційності технологій, що застосовуються суб'єктами господарювання, співвідношення між обсягами виробництва та послуг у структурі ВВП, швидкість поширення новітніх знань в економіці тощо. Це, у свою чергу, вимагає запровадження кардинальних трансформацій у всіх без винятку сферах життєдіяльності країни та зміни підходів до створення, накопичення й подальшого розповсюдження інноваційних знань. Фундаментом стратегічної реалізації означеної мети має стати модернізація та кардинальне оновлення соціального інституту, що приймає активну і безпосередню участь у формуванні, поширенні та подальшому управлінні знаннями на всіх етапах їх життєвого циклу – вищої школи.

Протягом перших десяти-п'ятнадцяти років незалежності вища освіта України підлаштовувалася під всі зміни, що відбувалися в українському суспільстві та економіці країни, майже безконтрольно та недостатньо продумано включилася в ринкові відносини, в наслідок чого відбулося порушення *фундаментальної умови ефективності* функціонування закладів освіти – ***готувати фахівців виключно тих спеціальностей та в тих обсягах, попит на яких буде прогнозовано високим на ринку праці країни.*** Одночасно, відбулася підміна головного «замовника» освітніх послуг – ЗВО, з метою максимізації числа студентів та, таким чином, підвищення власного фінансового стану, замість вимог *роботодавців* почали орієнтуватися на пріоритети *абітурієнтів*, що призвело до відмови від чіткої професійної спеціалізації і переходу на уніфіковані спеціальності, а в результаті – різкого не співпадіння професійного профілю фахівців, затребуваних ринком, з професійним профілем випускників університетів країни.



Наприклад, в Донецькому національному технічному університеті на інженерно-економічному факультеті до 1995 р. йшла підготовка здобувачів освіти за трьома спеціальностями – інженер-економіст машинобудування, гірничий інженер-економіст та гірничий інженер-бухгалтер, що було обґрунтовано промисловою специфікою регіону. Навчальний процес було побудовано таким чином, що протягом першого курсу студенти факультету опановували всі базові економічні та інженерні навички, вивчали специфіку майбутньої професії та діяльності підприємства. Інженерні навички надавалися в мінімально допустимому обсязі, проте достатньому для того, щоб випускник чітко орієнтувався в діяльності підприємства, міг самостійно розробити технологічну карту певного процесу виробництва, розрізняв клас точності обробки металу або якість вугілля, знав як з економічної точки зору ефективно управляти машинобудівним підприємством чи шахтою тощо. З другого по п'ятий курс здійснювалася потужна економічна підготовка, участь в якій брали викладачі шести кафедр факультету. Випускники всіх трьох спеціальностей за всі роки їх існування високо цінувалися на ринку праці регіону, досягали високих кар'єрних здобутків в межах отриманої професії.

Нові часи суттєво змінили професійний профіль випускників факультету і починаючи з 1995 р. розпочалась підготовка фахівців за спеціальностями «Економіка підприємства», «Фінанси», «Маркетинг», «Бухгалтерський облік», «Міжнародна економіка», «Управління трудовими ресурсами», «Економічна теорія». Професійна специфіка в межах кожної нової спеціальності була відсутня.

Наслідком таких трансформації стали значні кількісні зміни в освітньому середовищі країни [78, с. 73, 80]:

кількість ЗВО III та IV рівнів акредитації в 1990/91 навч. р. становила 149 од., тоді як в 2008/09 навч. р. вже дорівнювала 353 од., тобто зросла у 2,4 рази;

число студентів, які навчалися в ЗВО III та IV рівнів акредитації в 1990/91 навч.р. становило 881,3 тис. осіб, тоді як в 2008/09 навч. р. вже дорівнювало 2364,5 тис. осіб, тобто зросло у 2,7 рази;

навантаження випускників ЗВО на одну вільну посаду на ринку праці зросло з 9 осіб у 2005 р. до 22 осіб в 2009 р., тобто в 2,4 рази.

Безумовно, страждала і якість надання освітніх послуг – головним критерієм успішності навчання здобувачів освіти здебільшого стали не набуті ними знання і опановані навички, а їхня спроможність вчасно заплатити за своє навчання. Меншою мірою це стосувалося тих потужних університетів Києва, Дніпра, Донецька, Запоріжжя, Львова, Миколаєву, Одеси, Рівно, Харкова, Чернівців, які мають вже понад 100-річну потужну історію й непохитну репутацію, у самі скрутні часи виступали флагманами української освіти і сьогодні посідають найвищі щаблі ТОП-200 університетів України [196].

Негативним наслідком всіх освітніх змін тих років став значний надлишок на первинному ринку праці країни молодих економістів, фінансистів, юристів та фахівців інших популярних на той час спеціальностей, які фактично не могли працевлаштуватися за фахом (як через брак вільних робочих місць, так і через невисокий рівень професійної компетентності випускників) і були вимушеними працювати в інших сферах економіки України або шукати краще життя за її межами. Отже, поступово почали втрачатися цінність та елітарність української вищої освіти; вона набула ознак масовості, тим самим суттєво знизивши свою престижність в суспільній думці. І саме в цей період найбільш потужно проявилися наслідки однієї з «хронічних хвороб» України – демографічної кризи [123], в результаті чого спостерігалось щорічне скорочення числа абітурієнтів, що суттєво погіршило фінансово-економічні показники діяльності ЗВО, змусило їх брати участь в нелегкій конкурентній боротьбі за абітурієнта. У цій боротьбі змогли вистояти не всі ЗВО – к 2013/14 навч. р. їх число становило 325 од. при чисельності студентів – 1723,7 тис. осіб [41]. Проте таке скорочення закладів освіти кардинально не змінило ситуацію.

Ситуація, що склалася в українській освіті на початку 10-х рр. XXI ст. вимагала запровадження швидких докорінних змін. І відповідними реформами МОН України в різні роки різнопланові зміни почали впроваджуватися у життя з метою модернізації та оптимізації освітньої мережі, підвищення якості освітніх послуг, що надають українські ЗВО. Переважна більшість таких змін спрямована на наближення вітчизняної системи вищої освіти до європейських освітніх стандартів, що є дуже важливою умовою євроінтеграції України. У цьому напрямі зроблено багато і, перш за все, у квітні 2015 р. створено новий орган – **Національне агентство забезпечення якості вищої освіти**, який, серед іншого здійснює акредитаційну експертизу відповідності освітніх програм, запроваджених до реалізації в ЗВО країни, встановленим критеріям оцінювання якості [3]. Разом з тим, надмірна формалізація та структурування процесу як безпосередньої реалізації освітньої програми, так і акредитаційної експертизи, на жаль, **не завжди** веде до очікуваного результату, заради чого все й здійснювалося – *наситити ринок праці країни фахівцями високої компетентності, попит на яких за фахом був би дуже високим*. Саме такі фахівці

сьогодні і на майбутнє потрібні економіці країни у всіх без винятку видах та напрямках економічної діяльності задля виведення країни з кризового стану та подальшого її швидкого відновлення.

Сьогодні університети докладають надмірні зусилля (*чого вартує хоча б та вимога, що кожен викладач за кожною своєю дисципліною за останні п'ять років має мати п'ять статей в журналах категорії А чи Б – якщо викладач читає одну дисципліну з року в рік, то ця вимога не викликає жодних нарікань і є доцільною, а якщо людина викладає 10-12 дисциплін на рік і щороку з них 3-5 дисциплін змінюються за різними причинами, то всі зусилля та час такого викладача будуть витраченими виключно на написання цих статей і ані про їх науковість, ані про підвищення якості викладання вже мова йти не буде*), щоб виконати всі критерії оцінювання якості, успішно, або не дуже, проходять процедури акредитаційної експертизи, отримують відповідні сертифікати. Проте все одно залишається відкритим питання – чи гарантує сертифікат навіть зразкової акредитації освітньої програми, що ЗВО випускає за цією освітньою програмою на ринок праці висококомпетентних фахівців, за якими роботодавці вистроюються в черги? Цікаво б було також подивитися статистику щодо того, скільки суб'єктів господарювання за останні п'ять років талановиті випускники українських університетів змогли відкрити та зробити конкурентоспроможними на українському та міжнародному ринках, чи скільки українських підприємств за участі таких випускників подолали кризовий стан і вийшли на високий рівень прибутковості? Однозначно, що такі випускники є, проте більшою мірою вони працюють в ІТ-сфері і не на українських замовників.

Систематизація результатів досліджень фахівців і власний досвід авторки [9; 19; 25; 40; 72] дозволили виокремити **основні проблеми вищої освіти України**, які були характерними протягом всього періоду незалежності країни і реформами їх повністю викоринити і досі не вдалося:

1. **Відособленість і відірваність системи вищої освіти України від реальних потреб економіки країни** щодо структури спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців. Так, при обґрунтуванні доцільності відкриття тієї чи іншої освітньої програми університети і досі виходять з рівня її престижності у суспільній думці та очікуваного попиту на неї у абітурієнтів, не керуючись при цьому реальним і прогнозованим попитом на таких фахівців на первинному та вторинному ринках праці регіону і країни на моменти запровадження програми та першого випуску фахівців. Головним критерієм ефективності університету при цьому вважається кількість осіб, що було зараховано до ЗВО та загальна чисельність здобувачів освіти, замість більш показового – чисельності випускників, які були працевлаштованими за фахом протягом перших трьох-шести місяців після отримання диплому. В результаті, з одного боку, відбувається деформація ринку праці регіону через перенасичення представників одних професій і дефіцит інших, а з другого – низький рівень окупності коштів, спрямованих із різних джерел на підготовку таких фахівців. *Виходом з ситуації* може стати вибір одного з чотирьох варіантів взаємодії трьох груп стейкхолдерів (роботодавець, університет, здобувач освіти): *цільове навчання* (роботодавець укладає тристоронній договір, за яким оплачує навчання, а здобувач освіти зобов'язується відпрацювати на підприємстві певний термін після отримання диплому); *дуальна форма здобуття освіти* (здобувач опановує теоретичну частину в закладі освіти, а практичну – безпосередньо на робочому місці з оплатою від підприємства); *корпоративне замовлення* (пряма оплата роботодавцем підготовки фахівців потрібних

йому спеціальностей за конкретними навчальними програмами, адаптованими під потреби бізнесу); *освітній грант від роботодавця* (фінансова підтримка талановитих здобувачів освіти з подальшим працевлаштуванням за фахом на даному підприємстві). Залежно від обраного варіанту розвитку подій роботодавець як стейкхолдер займає активну позицію та сплачує університету встановлену вартість навчання за потрібну йому кількість фахівців, бере безпосередню участь у конструюванні освітньої програми, наповненні її освітніми компонентами та викладанні їх здобувачам освіти, надає свою виробничу базу для закріплення потрібних навичок на практиці у майбутніх випускників. Саме такий підхід буде більш *об'єктивним*, так як роботодавець самостійно буде обирати університет за не за критеріями його вищого рейтингу, кращого заповнення відомостей про самооцінювання або найнижчої вартості за навчання здобувачів, а за доведеним часом рівнем професіоналізму його випускників. Крім того, підхід дозволить талановитим абітурієнтам, що не мають достатнього рівня фінансового забезпечення, отримати безкоштовно якісну освіту та мати гарантію на ефективне працевлаштування.

2. *Нехватка у випускників ЗВО конкурентних знань і навичок*, що відповідають сучасним і перспективним потребам суб'єктів господарювання регіону і країни. З метою виправлення цього недоліку формування навчальних програм підготовки фахівців має здійснюватися із урахуванням нагальних потреб підприємств і у разі зміни кон'юнктури вони мають переглядатися. Відсутність коштів у ЗВО на оновлення лабораторної бази та неможливість опанування інноваційними технологіями зменшує цінність на ринку праці диплому. У таких умовах посилюється розрив між системою вищої освіти та реальним сектором економіки, що негативно впливає на довіру роботодавців до якості підготовки випускників. *Виходом з ситуації* може стати розвиток партнерств університетів з бізнесом у формі дуальної освіти та цілеспрямованого інвестування у матеріально-технічну базу ЗВО, залучення зовнішніх інвестицій та грантового фінансування, спільне використання університетами регіону або навіть країни сучасної виробничої й науково-дослідницької інфраструктури.

3. *Формальність процедур відбору на освітню програму та підвищення кваліфікації професорсько-викладацького складу ЗВО*, що є ключовою умовою забезпечення якості вищої освіти. Відсутність дієвих критеріїв до рівня професіоналізму (замість кількісних показників стажу, числа опублікованих статей тощо) та формальний підхід до рейтингового оцінювання професорсько-викладацького складу суттєвим чином знижують мотивацію талановитих викладачів до підвищення професійного рівня своєї праці, підсилюють ймовірність професійного вигорання талантів. Низький рівень матеріальної і моральної мотивації викладачів також не сприяє їх професійному й особистісному зростанню. Неефективність діючих програм підтримки талановитої молоді або повна відсутність таких програм, скорочує темпи омолодження професорсько-викладацького складу ЗВО і гальмує його стратегічний розвиток. Зазначені проблеми призводять до втрати наступності поколінь у викладацькому середовищі та послаблення інноваційного потенціалу ЗВО країни. У довгостроковій перспективі це буде формувати ризики зниження якості освітніх послуг і конкурентоспроможності університетів як на національному, так і на міжнародному рівнях. *Вихід з ситуації* доцільно пов'язувати з упровадженням прозорих, багатовимірних критеріїв оцінювання діяльності професорсько-викладацького складу, орієнтованих на реальні результати навчання, наукові та інноваційні досягнення. Важливим напрямом є модернізація системи підвищення кваліфікації викладачів із

фокусом на індивідуальні освітні траєкторії, розвиток цифрових, педагогічних і дослідницьких компетентностей. Необхідним є формування ефективної системи матеріальної й нематеріальної мотивації, що поєднувала б фінансові стимули, кар'єрне зростання та професійне визнання. Окрему увагу слід приділити створенню та фінансуванню програм підтримки талановитої молоді й молодих науковців, зокрема через гранти, менторські та коучингові програми. Реалізація цих напрямів сприятиме оновленню кадрового потенціалу ЗВО, зниженню ризиків професійного вигорання та забезпеченню сталого стратегічного розвитку університетів країни в повоєнний період.

4. Абстрактність переважної більшості наукових досліджень, що здійснюються на базі ЗВО, низький рівень впровадження їх результатів у діяльність суб'єктів господарювання та відсутність комерціалізації винаходів. Унаслідок цього спостерігається: відсутність окупності та навіть повна втрата коштів, спрямованих на проведення досліджень; неефективна витрата часу і ресурсів ЗВО на проведення досліджень; низький рівень інноваційної активності підприємств і організацій регіону. Додатково така ситуація поглиблює розрив між наукою та реальними потребами економіки, що знижує довіру бізнесу до освітніх та наукових установ країни. Відсутність замовлення з боку підприємств демотивує науковців орієнтувати свої дослідження на прикладні результати та практичну цінність. Наукові розробки часто залишаються у вигляді звітів або публікацій без подальшої комерціалізації чи соціального ефекту. Це також ускладнює залучення позабюджетного фінансування та міжнародних інвестицій у наукові проекти. В результаті університети втрачають можливість повноцінно реалізовувати свою третю місію як рушія регіонального розвитку та інновацій. *Вихід з ситуації* доцільно пов'язувати з розвитком системи партнерства між ЗВО, бізнесом і органами влади на основі спільного формування тематики досліджень. Необхідним є запровадження механізмів трансферу технологій, створення офісів комерціалізації, стартап-інкубаторів і спін-оф компаній при університетах. Важливо орієнтувати наукові дослідження на вирішення конкретних проблем регіонального та національного розвитку, зокрема у форматі прикладних і міждисциплінарних проектів. Доцільним є стимулювання науковців до впровадження результатів досліджень через систему мотивації та врахування прикладних результатів у їх професійному оцінюванні. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню інноваційної активності підприємств, ефективнішому використанню наукового потенціалу ЗВО та зростанню економічної віддачі від наукових досліджень.

5. Недосконалість процедур професійної орієнтації молоді, завдяки чому при виборі майбутньої професії молода людина орієнтується здебільшого на думку доросліших членів родини. Такий вибір у подальшому з високою ймовірністю буде супроводжуватися переважно низькою мотивацією до навчання та професійного розвитку молодого фахівця в межах обраного професійного спрямування. Така ситуація, разом із досягнутим рівнем розвитку економіки та якістю освітніх послуг у регіоні і країні, є одним з негативних факторів впливу на стан ринку праці. Додатково така практика вибору професії часто призводить до невідповідності між здібностями особистості та обраною сферою діяльності, що знижує рівень професійної самореалізації. Низька поінформованість молоді про реальні потреби ринку праці та перспективи розвитку професій посилює структурні дисбаланси зайнятості. Це спричиняє зростання частки фахівців, які не працюють за спеціальністю, або вимушено змінюють професію вже після завершення навчання в університеті. Відсутність

системної профорієнтації також обмежує формування усвідомлених кар'єрних траєкторій та відповідальності за власний професійний вибір. У довгостроковій перспективі це негативно позначається на рівні продуктивності праці та конкурентоспроможності людського капіталу регіону. *Вихід з ситуації* потребує впровадження комплексної системи профорієнтації, яка охоплюватиме всі рівні освіти – від середньої і до вищої. Важливим є активне залучення роботодавців, ЗВО та професійних спільнот до інформування молоді про зміст, умови та перспективи різних професій. Доцільним є використання сучасних цифрових інструментів, тестування здібностей, коучингових та кар'єрних консультацій для формування усвідомленого вибору молоддю людиною свого професійного призначення. Необхідно посилювати роль університетів у третій місії через створення кар'єрних центрів, проведення днів професій, стажувань і практик для учнів шкіл та абітурієнтів. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню мотивації молоді до навчання, кращій відповідності підготовки кадрів потребам ринку праці та збалансованому розвитку економіки країни.

Розв'язати навіть лише перелічені проблеми у короткий термін виключно управлінськими рішеннями й методами досить складно. Необхідна розробка та поступове впровадження обґрунтованої стратегії поетапного оздоровлення та виведення вищої освіти України з проблемного стану, повернення їй суспільної довіри та бездоганної репутації. Лише за таких умов вища школа зможе стати тим механізмом, що дозволить пришвидшити рух «соціального ліфта» в українському суспільстві, відбудувати країну в повоєнний період в короткий період часу з орієнтацією при цьому на досягнення стану економіки знань.

Побудову стратегії модернізації вищої школи України органічно було б почати з самого головного – безпосередньо з освітнього процесу, формулювання вимог до його організації, виходячи з потреб ринку праці та стратегічних пріоритетів соціально-економічного розвитку країни в повоєнний період. Освітні програми мають орієнтуватися не лише на поточний попит роботодавців, а й на формування компетентностей майбутнього, що забезпечать адаптивність випускників до динамічних змін економіки країни. При цьому ключовою умовою успіху є системне залучення бізнесу, професійних спільнот і регіональних стейкхолдерів до проектування, реалізації та оцінювання якості освітнього процесу. Доцільні, на наш погляд, орієнтири зміни підходів до організації навчального процесу різних освітніх ступенів вищої школи України наведено на рис. 4.9 [58].

Сформульовані орієнтири не є кардинально новими для вітчизняної вищої школи, проте до сьогодні реалізація деяких з них на практиці здебільшого носить декларативний характер. Так, наприклад, написання кваліфікаційної роботи бакалавра або магістра в ЗВО дійсно за наказами здійснюється на базі або на прикладі конкретного підприємства, якщо інші вимоги не закладені освітньою програмою. Насправді ж здобувач принаймні економічних спеціальностей, під час практики на підприємстві у кращому випадку отримує данні про його діяльність за певний період часу, надалі їх аналізує та розробляє рекомендації за тематикою, яку було обрано разом із викладачем, що призначено керівником його роботи. При цьому вибір тематики дослідження пов'язаний здебільшого зі спеціальністю здобувача, а не з проблемами, що існують на підприємстві і розв'язання яких дозволить стабілізувати його діяльність. У результаті написана і на позитивну оцінку захищена кваліфікаційна робота, в якій, до речі, було розраховано рівень окупності та очікуваний соціально-економічний ефект від запропонованих рекомендацій, передається не на підприємство для впровадження,

а на зберігання до архіву ЗВО. Використання такої практики протягом тривалого часу призвело до закріплення трьох основних негативних наслідків.

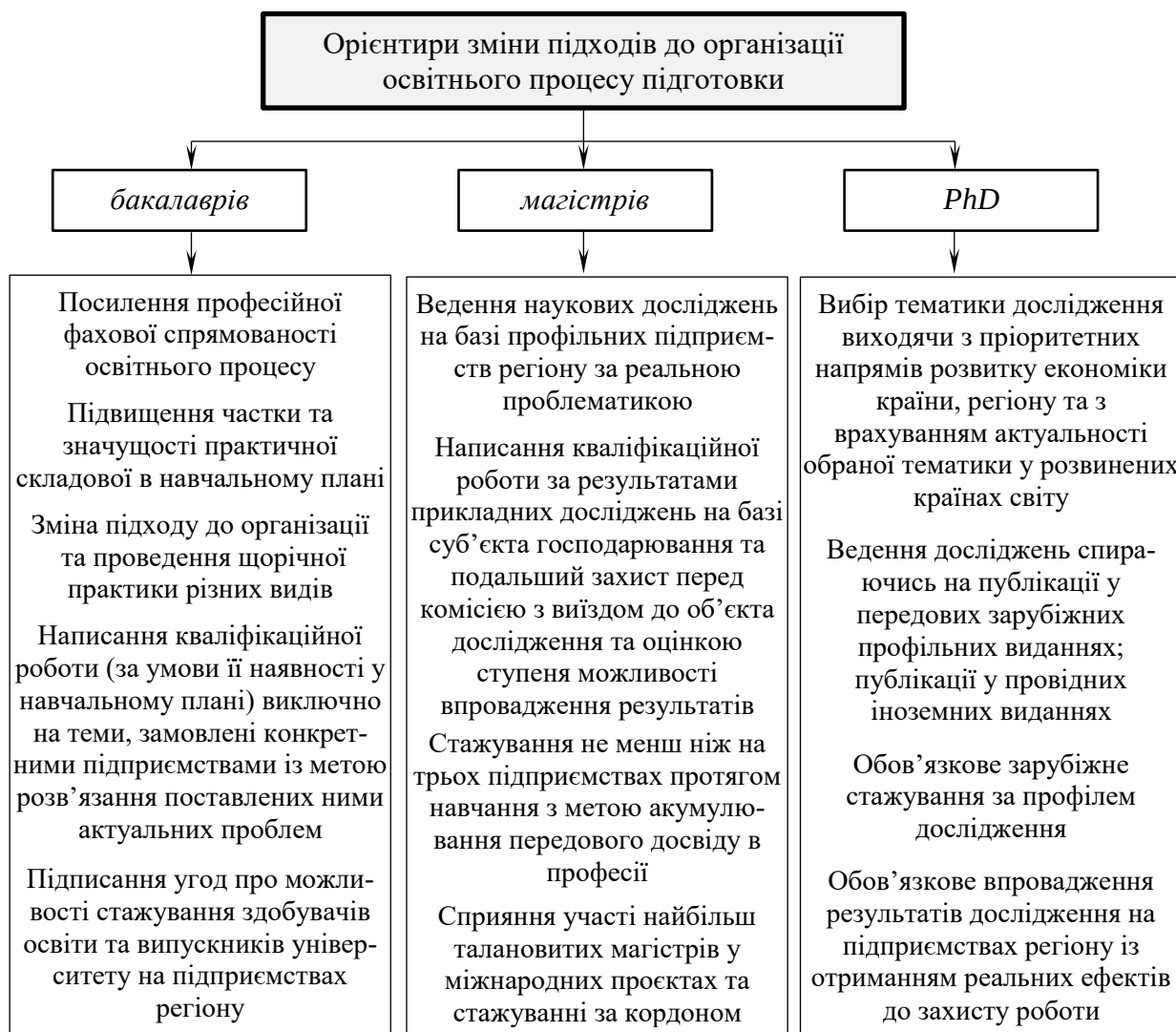


Рис. 4.9. Орієнтири зміни підходів до освітнього процесу підготовки бакалаврів, магістрів та PhD в Україні

По-перше, *неготовність молодих фахівців відразу після закінчення ЗВО самостійно розв'язувати навіть прості завдання суб'єктів господарювання за набутим фахом* через надмірну теоретичність навчання, відсутність необхідних компетенцій, практичного досвіду і конкретних вмінь, незнання інноваційних технологій та основ застосування сучасного інструментарію операційної діяльності підприємства, що значно знижує їх вартість на ринку праці. В результаті роботодавці змушені витрачати додаткові ресурси та час на додаткове навчання молодих фахівців безпосередньо на робочому місці, що знижує їх зацікавленість у працевлаштуванні випускників без досвіду. Це підвищує рівень молодіжного безробіття або сприяє трудовій міграції, коли випускники шукають кращі можливості за межами країни. Така ситуація послаблює кадровий потенціал регіонів і не дозволяє повною мірою реалізувати інвестиції держави у вищу освіту. В довгостроковій перспективі це стримує інноваційний розвиток підприємств і знижує конкурентоспроможність національної економіки. *Покращення цієї ситуації потребує системних змін у взаємодії*

між ЗВО, бізнесом і державою. Для цього освітні програми мають проєктуватися та регулярно оновлюватися за активної участі роботодавців із фокусом на формування у випускників практичних компетентностей, оволодіння ними сучасними технологіями та прикладним інструментарієм професії. Доцільно суттєво розширити обсяги дуальної освіти, стажувань і проєктного навчання на базі реальних підприємств, коли здобувачі освіти ще під час навчання залучаються до виконання конкретних виробничих завдань. ЗВО мають інвестувати в оновлення лабораторної та цифрової інфраструктури, використовуючи механізми партнерства з бізнесом, грантові програми та спільні інноваційні проєкти. Доцільно запроваджувати обов'язкові практикоорієнтовані кваліфікаційні роботи, результати яких мають перевірятися на можливість впровадження в діяльність конкретних суб'єктів господарювання. На державному рівні слід стимулювати роботодавців до співпраці з університетами через податкові пільги, компенсацію витрат на наставництво та підтримку програм першого робочого місця для випускників, що дозволить підвищити їхню готовність до професійної діяльності та цінність на ринку праці.

По-друге, *небажання деяких суб'єктів господарювання брати на практику здобувачів освіти ЗВО*, так як: по-перше, це відволікає фахівців, що мають керувати студентською практикою на підприємстві, від виконання безпосередніх обов'язків; по-друге, звітні дані й опис новітніх підходів до праці, які під час практики розкриваються здобувачем освіти, із високою ймовірністю будуть розповсюдженими ними у відкритому друці через опублікування наукових праць під час дипломування, що може негативно вплинути на конкурентні переваги підприємства на ринку; по-третє, підприємство не отримує користі від співпраці з університетом, за виключенням можливості відбору найбільш талановитих практикантів для подальшого працевлаштування. Окрім зазначеного, така позиція бізнесу поглиблює розрив між теорією та практикою у вищій освіті, що негативно позначається на рівні готовності випускників до реальних умов роботи. Відсутність системної взаємодії з підприємствами знижує актуальність освітніх програм і призводить до формування компетентностей, які не повною мірою відповідають потребам ринку праці. У довгостроковій перспективі це послаблює інноваційний потенціал регіону та стримує економічний розвиток. Крім того, недовіра між ЗВО та суб'єктами господарювання формує замкнене коло, у якому жодна зі сторін не отримує максимальної вигоди від співпраці. *Вихід з цієї ситуації* можливий через запровадження чітких і прозорих механізмів співпраці між університетами та підприємствами, зокрема укладання угод про конфіденційність результатів практики та досліджень. Доцільним є і впровадження дуальної освіти, за якої студенти виконують для підприємств конкретні прикладні завдання, що мають практичну цінність. Університети, зі свого боку, мають адаптувати вимоги до звітності з практики, орієнтуючи їх не на публічність, а на практичну корисність для підприємства. В результаті така модель співпраці сприятиме підвищенню якості підготовки фахівців і реалізації третьої місії університету як драйвера регіонального розвитку.

По-третє, *економічні втрати регіону та країни* через абстрактність процесу дипломування та відсутність перевірки на практиці зроблених висновків і пропонування методичних рекомендацій; скорочення потенціальних можливостей економічного зростання підприємств регіону через не доведення до них ідей, запропонованих у кваліфікаційних роботах; низький рівень окупності державних коштів, які було спрямовано на підготовку фахівців. Звичайно, можна наводити

контраргументи щодо того, що молода людина без досвіду і з мінімальним обсягом знань не може нічого корисного порекомендувати потужному підприємству. Проте така позиція є досить спрощеною та не враховує потенціалу поєднання академічних знань молодих фахівців із практичним досвідом наставників з боку бізнесу. Саме у процесі спільної роботи здобувачів освіти, наукових керівників і представників підприємств можуть народжуватися нестандартні рішення, інноваційні підходи та свіжі ідеї, які часто залишаються поза увагою досвідчених практиків. Кваліфікаційна робота, скоріш за все, не буде готовим управлінським рецептом, але може виступати інструментом апробації гіпотез, аналітичних моделей і напрямів удосконалення діяльності підприємства. За умови впровадження *практикоорієнтованого дипломування* з обов'язковим залученням реальних кейсів бізнесу зростає цінність результатів навчання як для здобувача освіти, так і для економіки регіону в цілому. Отже, інтеграція практичної перевірки дипломних досліджень дозволить зменшити економічні втрати, підвищити віддачу від інвестицій у людський капітал і посилити роль університетів у реалізації їх третьої місії.

Підсумовуючи все сказане, можемо зробити висновок, що сьогодні нарізла необхідність у суттєвій зміні підходів як до організації процедури дипломування в українських ЗВО, так і до всіх інших напрямів діяльності університету. І перші кроки таких змін мають бути спрямованими на реальне зростання рівня практичної спрямованості освітнього процесу та багатовекторну інтеграцію і партнерство ЗВО із суб'єктами господарювання регіону, що дозволить підвищити якість освітніх послуг і цінність українського диплому про вищу освіту на вітчизняному та зарубіжному ринках праці.

Яскравим прикладом практичного втілення пропонованого підходу щодо високого ступеня професіоналізації навчання та його інтеграції з суб'єктами господарювання регіону є альтернативний підхід, запроваджений у ліцеї MFR SEVREUROPE, розташованому в невеличкому французькому місті Брессюїр [58; 258]. Ліцей спеціалізується на підготовці фахівців для сільського господарства і має у своєму складі механічне, технологічне, аграрне та економічне відділення. Дирекція ліцею бачить своєю місією навчати молодих людей, заохочуючи їх розвивати свої соціальні навички та почуття громадянської відповідальності, щоб вони могли продовжувати успішну кар'єру. З цією метою визнається цінність стажування та набутого власного досвіду за програмою «work-study».

Альтернативність освітнього процесу ліцею пов'язана з тим, що кожен студент один тиждень проходить навчання у ліцеї та два наступні тижні перебуває на практиці на конкретній фермі. При цьому всі студенти розбиті на три зміни і по черзі заїжджають на тиждень в гуртожиток ліцею, де п'ять днів знаходяться на повному пансіоні. Субота та неділя є вихідними, і студенти роз'їжджаються по родинях, а з понеділка заїжджає нова зміна. При цьому теоретичне навчання в ліцеї також характеризується суттєвим рівнем професіоналізації, так як заняття проводяться здебільшого не у загальноприйнятому академічному форматі, і до того ж їх форма постійно змінюється та наповнюється новим контентом.

Як ілюстрацію обрано вісім основних форм проведення занять у ліцеї, для кожної з яких наведено характеристику, переваги і потенційні ризики (табл. 4.3). Задokumentоване авторкою у вигляді фотографій проведення кожної форми занять представлено в Додатку А.

Таблиця 4.3. Аналіз форм проведення занять, що застосовуються в освітньому процесі ліцею MFR SEVREUROPE, м. Брессюїр, Франція

Форма проведення заняття	Процедура проведення заняття	Переваги та ризики форми проведення заняття
1	2	3
<i>Заняття під відкритим небом</i>	Студенти з викладачами виїжджають на певну сільськогосподарську територію залежно від тематики заняття (пасовища, фермерські господарства, поля тощо) та під час пішохідної екскурсії територією ознайомлюються з теоретичним матеріалом на практиці. Кожен студент отримує бланк завдання, на питання якого має відповісти під час заняття	<i>Переваги:</i> дозволяє побачити та доторкнутися до об'єкта вивчення, що сприяє кращому запам'ятовуванню нового матеріалу та його подальшому засвоєнню. <i>Ризики:</i> якісному проведенню заняття можуть завадити погодні умови або невірною обраною територією
<i>Запрошення для викладання лекцій за окремими темами фахівців-практиків (експертів)</i>	Завчасно для викладання матеріалу певної тематики запрошується відповідний фахівець, який протягом заняття має не лише розкрити зміст питання, а й поділитися власним набутим практичним досвідом із студентами. Тема розкривається за допомогою презентації та ілюстративного матеріалу, який представляє собою копії реальних документів, зразки заповнених бланків звітності, приклади програм, що використовуються на практиці	<i>Переваги:</i> дозволяє у концентрованому вигляді ознайомитися студентам із досвідом та знаннями фахівців у сфері, що вивчається, сформулювати власний погляд на проблему; отримати відповіді на власні питання від фахівців. <i>Ризики:</i> навіть найкращий у своїй сфері фахівець може не вміти донести інформацію до слухачів, або не мати бажання цього робити
<i>Презентація окремих, найважливіших частин теоретичного матеріалу</i>	Кожен студент отримує на руки ілюстративний матеріал, що роздрукований у кольорі, у якому наглядно розкрито найважливіші питання теоретичного матеріалу заняття. Цей же матеріал дублюється у вигляді презентації на екрані за допомогою проектору. Викладач докладно розкриває зміст матеріалу, пояснює та наводить приклади, відповідає на поставлені питання студентів	<i>Переваги:</i> студент має можливість у режимі on-line поставити уточнюючі питання, попросити повторити або детальніше пояснити складну частину теоретичного матеріалу. <i>Ризики:</i> неможливість доторкнутися до об'єкта вивчення, що зменшує ступінь запам'ятовування
<i>Проведення тематичних практичних занять на діючій фермі</i>	Групу студентів викладач вивозить до діючої ферми, гараж якої налічує 5-7 крупних сільськогосподарських машин (комбайн, трактор, сіялка тощо). Кожному студенту видають захисний комбінезон, ліхтарик і бланк завдання. Студентів розбивають на групи по 2-3 особи та дають по 20 хв для детального ознайомлення з кожною машиною і знаходження відповідей на всі поставлені в завданні питання. Викладач здійснює контроль процесу ознайомлення студентів із технікою, конкретизує завдання у разі необхідності, підказує	<i>Переваги:</i> закріплення на практиці теоретичного матеріалу, який раніше було вивчено під час теоретичних викладок в спеціальних аудиторіях, оснащених наочним матеріалом; набуття студентами досвіду дослідження та вміння у короткий час розв'язувати професійні завдання. <i>Ризики:</i> через відсутність освітлення у гаражі та великі габарити техніки викладач має постійно контролювати дотримання студентами вимог техніки безпеки
<i>Відвідування організацій та підприємств міста, регіону та країни</i>	Викладач організовує екскурсію на певне підприємство (косметологічна фабрика, кадрове агентство, лабораторія перевірки якості зерна та ґрунту тощо). Фахівці на підприємстві проводять для студентів розгорнуту презентацію особливостей його діяльності та демонструють кожне робоче місце у режимі його повсякденної праці (робота обладнання,	<i>Переваги:</i> набуття студентами уявлення про умови та зміст роботи фахівців різного профілю, можливість знаходження місця для стажування та у подальшому – працевлаштування; розширення кругозору та набуття фахових знань зі спеціальних питань.

1	2	3
	потоків ліній, комп'ютерних програм, командна робота тощо). Студенти мають протягом часу відвідування підприємства знайти відповіді на всі питання, поставлені у завданні, що було видано викладачем перед поїздом. За результатами заходу студенти мають зробити презентацію особливостей діяльності підприємства та здати її у вигляді реферату або безпосереднього захисту перед комісією з 2-3 викладачів	<i>Ризики:</i> будь-яке відвідування по-перше пов'язано із необхідністю транспортування до місця розташування підприємства або події, а по-друге – із проходженням цехами діючого виробництва або через натовп людей, саме тому викладачі мають самі дотримуватися й чітко контролювати виконання студентами вимог техніки безпеки
<i>Показ картин, що демонструють сільськогосподарський досвід або проблеми, які спостерігаються в менш розвинених країнах світу</i>	Кожні півроку відповідальними представниками профільних навчальних закладів регіону і суспільних просвітницьких організацій здійснюється предметне обговорення й затвердження переліку документальних, анімаційних й ігрових фільмів, які мають бути представлені різним групам студентів залежно від їх спеціалізації навчання. Відібрані картини на CD-дисках надсилаються до навчальних закладів і за встановленим розкладом представляються різним групам. Після перегляду відбувається детальне обговорення зі студентами тем, які було висвітлено в картинах	<i>Переваги:</i> ознайомлення із передовим сільськогосподарським досвідом у концентрованому вигляді, отримання об'єктивної інформації про проблеми, на розв'язання яких мають бути спрямовані зусилля сьогоdnішнього покоління протягом найближчих років. <i>Ризики:</i> на формування уявлення студентів про передовий досвід і проблеми значним чином буде впливати думка викладачів та агентів, які безпосередньо роблять вибір переліку картин
<i>Екскурсії на сільськогосподарські виставки, тематичні свята, до інших міст</i>	Викладачі організовують поїздки на запланований захід (транспорт, їжа, вхідні білети на захід). Залежно від заходу кожному студенту видаються завдання та карта міста або виставкового центру. Викладачі на місці ще раз пояснюють завдання, видають продуктивний набір та домовляються про місто і час збору. Після закінчення самостійної частини, тривалість якої коливається від 2 до 6 год., проводиться сумісна із викладачами екскурсія, метою якої є закріплення знань і навичок, які було набуто під час заходу. За результатами екскурсії студенти мають зробити докладний звіт	<i>Переваги:</i> студенти вчаться самостійно приймати рішення відносно розв'язання поставлених професійних завдань, орієнтації на незнайомій місцевості, пошуку та відбору необхідної інформації у її загальних великих обсягах у відведений короткий час, отримання корисних для подальшої професійної кар'єри контактів. <i>Ризики:</i> за відсутності супроводу дорослих можливі форс-мажорні обставини, проблемні та конфліктні ситуації
<i>Організаційне заняття по стажуванню</i>	Стажкування студентів здійснюється за трьома формами: <i>індивідуальне</i> (протягом всього періоду навчання та займає 50% часу навчання), <i>групове</i> (1 раз на семестр тривалістю 7-14 дн.) та <i>індивідуальне закордонне</i> (1 раз за період навчання протягом останнього семестру тривалістю 1,5 міс.). Базу індивідуального стажування студенти знаходять самостійно і воно може здійснюватися як на безоплатній основі, так і з оплатою праці студентів, залежно від попередніх домовленостей з керівництвом підприємства. Базу групових стажувань знаходять викладачі та детально обговорюють із адміністрацією підприємств процедуру та всі	<i>Переваги:</i> поступове набуття та закріплення студентами практичних навичок за певною сільськогосподарською професією та можливість заробітку (індивідуальне стажування); набуття навичок командної роботи та ознайомлення із специфікою діяльності сільськогосподарських підприємств регіону з метою подальшого вибору місця працевлаштування (групове стажування); ознайомлення із передовим досвідом та новітніми технологіями у сільському господарстві іншої країни, з одного боку, та наявними

1	2	3
	організаційні питання щодо стажування. Базу індивідуальних закордонних стажувань студенти знаходять самостійно. Половину вартості закордонного стажування після його закінчення для студентів із родин із середнім рівнем достатку може бути відшкодовано префектурою регіону за умови представлення всіх підтверджуючих платіжних документів. Перед початком кожного виду стажування команда відповідальних викладачів проводить організаційне заняття, на якому кожен студент отримує у роздрукованому вигляді детальний план стажування. Викладачі пояснюють найбільш складні моменти під час організації та проходження стажування, відповідають на всі питання студентів	проблемами у цій галузі, з іншого. Порівняння умов із своєю країною. <i>Ризики:</i> ймовірність виникнення форс-мажорних обставин і проблемних ситуацій під час стажування
<i>Звіт студентів про стажування</i>	Після закінчення групових та індивідуальних закордонних стажувань студенти мають розробити докладні звіти і презентації до них, які мають представити перед всіма студентами своєї групи і відповідальними за стажування викладачами. Кожен член групи виступає за своєю чергою і розкриває певне питання звіту. Після закінчення презентації студенти мають докладно відповісти на всі питання, які виникли у аудиторії	<i>Переваги:</i> набуття вмінь підготовки звіту, презентації та навичок його публічного захисту, командної роботи. <i>Ризики:</i> продуктивність стажування залежить від вірності вибору підприємства та країни

Здійснений у таблиці аналіз альтернативних форм проведення освітнього процесу дозволяє виокремити три його відмінні риси: *всебічне професійне спрямування навчання, безперервне практичне закріплення теоретичних знань і сприяння самостійності студентів у результативному опануванні нового матеріалу фахової спрямованості*. Кожна з цих рис навчального процесу здійснює свій вагомий вклад у процедуру поетапного формування фахівця-професіонала, який має досить високий стартовий рівень вартості на ринку праці, завдяки чому швидко знаходить роботу за фахом і має всі потенційні можливості для побудови протягом нетривалого часу успішної професійної кар'єри. При цьому такий фахівець має вміти розв'язувати складні завдання, критично мислити та бути креативним при прийнятті рішень.



Автор в межах багаторічних україно-французьких відносин в 2016 р. отримала можливість пройти безкоштовне стажування в ліцеї MFR SEVREUROPE протягом одного місяця. Під час стажування було відвідано всі перелічені в попередній таблиці та інші форми організації процесу навчання студентів, написано замітки «Французька осінь українського професора». Найбільше враження залишила екскурсія разом зі студентами на 25-ту міжнародну сільськогосподарську виставку у місті Клермон-Ферран / Курнон-д'Овернь – Sommet de l'Élevage (Livestock Summit), що є однією з найбільших у світі в сфері тваринництва. Головна подія виставки – національний конкурс м'ясної породи великої рогатої худоби Шароле (Charolais), і тому було представлено понад 2000 тварин елітних порід (корови, вівці, коні).



*О третій годині ночі два викладача та група студентів з семи осіб (кожен зі своєю подушкою та ковдрою) сіли в мікроавтобус, який належить до транспортного парку ліцею та вирушили в подорож в центр країни до м. Клермон-Ферран, де перший день проходила виставка *Sommet de l'Élevage*. Шлях зайняв п'ять годин. По приїзду викладачі припаркували мікроавтобус в спеціально відведеному для цього місці на скошеному пшеничному полі серед тисяч інших автомобілів з номерами з різних країн світу, провели студентам інструктаж, видали матеріали з завданням, домовилися про час зустрічі та розсталися з ними на вісім годин. Завдання у студентів було комплексним, проте основне, що вони мали зробити, – знайти собі 2-3 місця для індивідуального стажування на цей навчальний рік. Враховуючи той факт, що виставка налічувала понад 1650 експонатів та за три дні витримала 120 тис. відвідувачів, шанси знайти собі місце для стажування були досить високими. Проте для того, щоб ці шанси реалізувати, молоді люди мали бути достатньо самостійними, комунікабельними, мотивованими та готовими презентувати себе потенційним роботодавцям. Такий формат навчальної поїздки вимагав від студентів уміння швидко орієнтуватися в професійному просторі, налагоджувати ділові контакти, ставити влучні запитання й аргументовано обґрунтовувати доцільність співпраці. Для викладачів це була можливість ознайомитися з новинками на ринку сільхозпродукції, завести нові професійні знайомства та відволіктися.*

Через вісім годин студенти і викладачі зустрілися біля мікроавтобусу – всі були знесиленими, у всіх боліли ноги, проте у кожного була радість на обличчі, так як день пройшов дуже цікаво, корисно та насичено. Кожен студент тримав у руках 10-15 візитівок від потенційних закладів для проходження індивідуального стажування. Ще до кінця дня всі повернулися в гуртожиток ліцею. Наступний день був присвячений підготовці звіту та презентації за результатами поїздки.

Наведений приклад альтернативного підходу до організації освітнього процесу, орієнтованого на ринок праці, де відповідальність за результат навчання значною мірою передається самим здобувачам освіти. Водночас даний приклад є лише одним із багатьох ефективних варіантів організації професійної підготовки фахівців, що успішно використовуються як зарубіжними, так і українськими ЗВО. Проте для українських університетів застосування аналогічних підходів здебільшого є виключенням, а не правилом, що пов'язано із значною кількістю причин суб'єктивного та об'єктивного характеру. Поширення ж означеного передового досвіду в українському освітньому просторі, серед іншого, має бути покладено у основу підготовки нового покоління фахівців, яким буде під силу здійснити швидке перезавантаження української економіки в повоєнний період.

Отже, вища освіта у суспільно-політичному житті будь-якої країни відіграє дуже важливу роль, серед іншого пов'язану із створенням, накопиченням та поширенням знань і набуттям на цій основі можливості формування економіки знань. Водночас кожен із цих процесів може досягти ознак ефективності за умови, що знання, які створюються та поширюються вищою школою будуть характеризуватися високим ступенем інноваційності, прогресивності та соціально-економічної доцільності, а їх

нагромадження та передача будуть здійснюватися на підґрунті тісної взаємовигідної співпраці закладу освіти з суб'єктами господарювання регіону і країни, які мають стати як донорами, так і безпосередніми споживачами новітніх знань і технологій. За таких умов оптимістичний сценарій досягнення в українських реаліях стану економіки знань як вищої точки повоєнного відновлення вимагає невідкладного запровадження багатьох кардинальних змін, що мають комплексно торкатися всіх без виключення елементів ланцюга створення і поширення інноваційних знань – від самого університету і до конкретного робочого місця кожного його випускника.

При цьому, на нашу думку, перші вектори змін мають бути спрямованими на те, щоб у найближчій перспективі повернути українській вищій освіті статус елітарності й бездоганну репутацію, високу суспільну повагу і довіру. З метою практичного втілення в життя такої амбітної мети необхідно докласти багато зусиль на всіх рівнях та у різних площинах. При цьому перші кроки мають бути спрямованими на зміну підходів до освітнього процесу в бік підвищення ступеня його професійної спрямованості та інтегрованості з економічними інституціями, що має забезпечити тенденції зростання попиту на українському та світовому ринках праці на випускників ЗВО. Подальші зміни мають бути присвяченими кардинальній трансформації кадрової політики ЗВО, обґрунтуванню раціональних підходів до оплати та мотивації праці професорсько-викладацького складу, запровадженню об'єктивних критеріїв оцінки якості праці викладача університету та формуванні на цій основі ефективних кадрових стратегій, спрямованих на розвиток вищої освіти України.



ПІСЛЯМОВА

Підготовка цієї монографії стала результатом осмислення складного і водночас надзвичайно важливого періоду розвитку системи вищої освіти України. Останні роки стали для українських університетів справжнім випробуванням на міцність, адже їм довелося функціонувати в умовах тривалих економічних криз, військової агресії, вимушеного переміщення, втрати кадрового потенціалу та суттєвих інституційних трансформацій. У цих умовах університети не лише продовжили виконувати свою традиційну освітню та наукову місію, а й дедалі активніше долучаються до вирішення важливих соціальних і економічних проблем суспільства.

Проведене дослідження підтверджує, що сучасний університет поступово перетворюється на потужний центр суспільного розвитку, здатний впливати на формування людського капіталу регіону і країни в цілому, підтримувати інноваційні процеси, сприяти розвитку підприємництва та забезпечувати підготовку фахівців для стратегічних галузей економіки України. Саме в цьому контексті особливого значення набуває реалізація третьої місії університету, яка передбачає активну взаємодію з громадою, бізнесом та державою задля спільного розв'язання суспільно значущих проблем.

В умовах війни та майбутнього повоєнного відновлення країни роль університетів лише зростатиме. Вони мають стати важливими осередками формування нових знань, генерації інноваційних ідей, підготовки висококваліфікованих фахівців та розвитку громадянського суспільства. Саме університети здатні забезпечити інтелектуальне підґрунтя для відбудови економіки України, модернізації її інституцій та інтеграції у європейський і світовий освітній та науковий простір.

Разом з тим, проведене дослідження не претендує на вичерпне висвітлення всіх аспектів проблематики, пов'язаної з реалізацією третьої місії університетів у сучасних умовах. Багато порушених у монографії питань потребують подальшого наукового осмислення, особливо в контексті повоєнних трансформацій системи вищої освіти, розвитку нових форм взаємодії університетів із суспільством, а також пошуку ефективних моделей поєднання освітньої, наукової та соціальної функцій університету.

Автор сподівається, що результати проведеного дослідження сприятимуть подальшому розвитку наукових дискусій щодо ролі університетів у суспільстві, стануть корисними для науковців, викладачів, управлінців у сфері освіти та представників органів державної влади, а також допоможуть у формуванні стратегічних підходів до розвитку системи вищої освіти України в умовах її відновлення та модернізації. Університети були і залишаються одними з ключових інститутів, від яких значною мірою залежить майбутнє країни. Саме тому їхній потенціал має бути максимально використаний для забезпечення сталого розвитку українського суспільства.

Дякую кожному читачеві!

ЛІТЕРАТУРА

1. Адаптація стратегування смарт-спеціалізації в регіонах України: колективна моногр. / за заг. ред В.І. Ляшенка; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2025. 354 с.
2. Азьмук Н.А. Трансформація зайнятості при переході до цифрової економіки: глобальні виклики та стратегії адаптації. Київ: Знання, 2019. 335 с.
3. Акредитація освітніх програм. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. URL: <https://naqa.gov.ua>.
4. Аналіз стану та основні підходи з оцінювання якості надання освітніх послуг закладами вищої освіти України: моногр. / за ред. С.Л. Лондара; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2021. 160 с.
5. Антонюк В.П., Залознова Ю.С. Людський капітал регіонів України: проблеми відтворення в умовах гібридної та повномасштабної війни як загроза для повоєнного відновлення країни / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2023. 175 с.
6. Барановська Л.В., Барановський М.М. Концептуальний аспект навчання дорослих у системі вищої освіти України. *Вісник Національного авіаційного університету. Сер.: Педагогіка, Психологія*. 2014. №5. С. 14-19.
7. Васиньова Н. Заходи забезпечення і підтримки реалізації «третьої місії» університету в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. *Університети і лідерство*. 2024. №18. С. 153-161.
8. Васиньова Н. Світовий досвід реалізації соціальної відповідальності університетів. *Університети і лідерство*. 2023. №15. С. 94-102.
9. Вахович І.М., Іщук Л.І., Пиріг С.О. Стан і проблеми вищої освіти в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №1(151). С. 63-69.
10. ВДЕ та зайнятість. AW-Therm. URL: <https://aw-therm.com.ua/vde-ta-zajnyatist/>.
11. Вдосконалення викладання у вищій освіті: теорія та практика: моногр. / Калашнікова С., Базелюк Н., Базелюк О. та ін.; за наук. ред. С. Калашнікової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України. 255 с.
12. Винницький М. Модернізація мережі ЗВО: принципи та критерії для прийняття рішень. *Освіта.ua*. 13.01.2024. URL: <https://osvita.ua/blogs/91166/>.
13. Вишневецький О.С. Цифрова платформізація процесу стратегування розвитку національної економіки: моногр. / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2021. 449 с.
14. Вища освіта в Україні: зміни через війну: аналітичний звіт / Є. Ніколаєв, Г. Рій, І. Шемелинець. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. 94 с.
15. Вища освіта України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення: виклики і відповіді: науково-аналітична доповідь / В.Г. Кремень, В.І. Луговий, П.Ю. Саух, І.І. Драч, О.М. Слюсаренко, Ю.А. Скиба, О.В. Жабенко, С.А. Калашнікова, Ж.В. Таланова, О.М. Петроє, О.Ю. Оржель, І.Ю. Регейло, М.В. Набок; за заг. ред. В.Г. Кременя. Київ: Педагогічна думка, 2023. 172 с.
16. ВООЗ змінила вікову класифікацію — до скількох триває молодість. URL: <https://novyny.live/medcentr/vooz-zminila-vikovu-klasifikatsiiu-do-skilkokh-trivaie-molodist-242614.html>.
17. Всеукраїнський перепис населення 2001. URL: <http://2001.ukrcensus.gov.ua/>.
18. Галіяш Н.Б. Характеристика основних соціальних проблем людей похилого віку. *Медсестринство*. 2012. №1. С. 17-19.

19. Глобальні тенденції і проблеми розвитку освіти: наслідки для України. Аналітична записка. *Національний інститут стратегічних досліджень*. Офіційне інтернет-представництво. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1537/>.
20. Грішнова О., Костенко Т. Нові підходи до мотивації праці з урахуванням системи життєвих цінностей молоді. *Україна: аспекти праці*. 2011. №7. С. 3-8.
21. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: моногр. Київ: Знання, 2001. 254 с.
22. Гудзеляк І., Стефаник У. Старіння населення України. *Часопис соціально-економічної географії*. 2014. Вип. 16. С. 89-94.
23. Гусак Л., Мартіросян Л. Соціальна підтримка старості та міжпоколінна солідарність у контексті демографічного старіння: західноєвропейський досвід. *Ввічливість*. 2025. Вип. 4. С. 194-204.
24. ДВНЗ «Донецький державний технологічний університет». Офіційний веб-сайт. URL: <https://donntu.edu.ua/>.
25. Денисенко М.П., Бреус С.В. Вища освіта в Україні: проблеми та перспективи. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2013. Вип. 33. С. 17-24.
26. Державна атестація НУ та ЗВО. 2025. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://nauka.gov.ua/information/atestat/>.
27. Державна атестація. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://atestat.nauka.gov.ua/uk/atestat-2025>.
28. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
29. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. URL: <https://saee.gov.ua/>.
30. Державний торговельно-економічний університет. Офіційний сайт. URL: <https://knute.edu.ua/>.
31. Діуліна В.В. Принципи багатовекторної неперервної освіти в галузі державного управління. *Державне будівництво*. 2012. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_1_21.
32. Донбас і Крим: ціна повернення: моногр. / за заг. ред. В.П. Горбуліна, О.С. Власюка, Е.М. Лібанової, О.М. Ляшенко. Київ: НІСД, 2015. 474 с.
33. Донецький національний університет ім. Василя Стуса. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.donnu.edu.ua/uk/strategiya/>.
34. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 3. С. 73-95.
35. Енергетика України 2021. Дослідницька інфографіка. LLC «Top Lead». URL: <https://businessviews.com.ua/energy-of-ukraine-2021/>.
36. Енергетична безпека України: методологія системного аналізу та стратегічного планування: аналіт. доп. / [Суходоля О.М., Харазішвілі Ю.М., Бобро Д.Г., Сменковський А.Ю., Рябцев Г.Л., Завгородня С.П.]; за заг. ред. О.М. Суходолі. Київ: НІСД, 2020. 178 с.
37. Енергетичний баланс України за 2020 рік. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/express/expr2021/11/147.pdf>.
38. Єдина державна електронна база з питань освіти. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності. URL: <https://info.edbo.gov.ua/>.

39. Жигірь В., Кривильова О. Підготовка конкурентоспроможних кваліфікованих робітників як мета закладів професійної (професійно-технічної) освіти. *Молодь і ринок*. 2021. №9 (195). С. 21-26.
40. Жияєв І.Б., Ковтунець В.В., Сьомкін М.В. Вища освіта України: стан та проблеми. Київ: Науково-дослідний інститут інформатики і права Національної академії правових наук України, Інститут вищої освіти Національної академії педагогічних наук України, 2015. 96 с.
41. Заклади вищої освіти України 1990/91-2019/20 навч. р. Держстат України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/vuz_u.html.
42. Заключний звіт «Трансформації науково-освітнього потенціалу регіонів України в умовах економіки війни (в результаті тимчасової окупації частини території Донецької та Луганської областей, анексії Республіки Крим), визначення наслідків та перспектив», який було виконано колективом авторів під керівництвом д.е.н. Захарової О.В. в межах теми дослідження «Вплив конфлікту на економіку в державі та можливі його наслідки: економіка війни (war economy), дивіденди від миру (peace dividends), сіра економіка (grey economy), корумпована економіка» на замовлення Міністерства з питань тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб України. Чекраси: ЧДТУ, 2019. 86 с.
43. Закон України «Про вищу освіту» №1556-VII від 01.07.2014 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 37-38. Ст. 2004.
44. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо діяльності вищих навчальних закладів (наукових установ), які були переміщені з тимчасово окупованої території та з населених пунктів, на території яких органи державної влади тимчасово не здійснюють свої повноваження» № 1731-19 від 03.11.2016 р. *Відомості Верховної Ради*. 2016. №51. Ст. 840.
45. Закон України «Про основні засади молодіжної політики» №1414-IX від 27.04.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>.
46. Заніздра М.Ю. Концептуальні положення «зеленої смарт» промисловості: науково-довідна записка; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. К., 2018. 50 с.
47. Захарова О.В. Альтернативний французький підхід до організації навчального процесу як напрям підвищення якості освіти в країні. *Європейські цінності різноманіття та інклюзії в освітньому просторі*: Матеріали Міжн. наук.-практ. конф. для студентів, здобувачів, молодих вчених, аспірантів, докторантів, дослідників, викладачів, представників громадянського суспільства (м. Київ, 17-18 груд. 2020 р.). Київ: НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2020. С. 52-55.
48. Захарова О.В. Аналіз трудових показників: навч. посіб. Донецьк: ДонНТУ, 2014. 461 с.
49. Захарова О.В. Внутрішньо переміщені особи: умови виживання. *Соціально-економічні проблеми сучасності*: Матеріали II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Маріуполь, 15 черв. 2018 р.). Маріуполь, 2018. С. 155-157.
50. Захарова О.В. Вплив внутрішньо переміщених науково-педагогічних працівників з тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської областей, АР Крим на науково-освітній потенціал ЗВО України. *Реформа освіти в Україні. Інформаційно-аналітичне забезпечення*: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (наукове електронне видання), 15 жовтня 2020 р. Київ: ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2020. С. 182-185.
51. Захарова О.В. Вплив інвестицій у людський капітал на стадії життєвого циклу

- працівника. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2009. Вип. 14. С. 52-56.
52. Захарова О.В. Демографічне старіння населення: наслідки та перспективи для України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2018. №9(37). С. 11-15.
53. Захарова О.В. Економіка війни. Вплив війни на економіку держави та можливі наслідки. *Національна економіка та інфраструктурні проєкти: матеріали I Всеукр. наук.-практ. семінару (м. Дніпро, 28 вересня 2022 р.)*. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2022. С. 7-9.
54. Захарова О.В. Закономірності управління знаннями на рівні підприємства як інструмент досягнення країною стану економіки знань. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 43. Част. II. С. 29-36.
55. Захарова О.В. Залучення талантів і внутрішня мотивація до творчості як інструменти дотримання доброчесності в освіті. *Академічна доброчесність, відкрита наука та штучний інтелект: як створити доброчесне освітнє середовище: Збірник есе програми підвищення кваліфікації / упоряд.: А. Артюхов, М. Віхляєв, Ю. Волк. (м. Львів, м. Торунь, 18 вер.-18 жовт. 2023 р.)*. Львів – Торунь: Liha-Pres, 2023. С. 186-189.
56. Захарова О.В. Збереження і розвиток талантів як основа кадрової безпеки та сталого розвитку України. *Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях: Матеріали XXXVIII Міжн. наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Дніпро, 14-15 квіт. 2025 р.)*. У 2-х томах. Т. 2. Дніпро: Університет ім. Альфреда Нобеля, 2025. С. 95-96.
57. Захарова О.В. Зміна орієнтирів у програмах підготовки майбутніх менеджерів як умова насичення ринку праці конкурентоздатними управліннями. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXVII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2019 (м. Харків, 15-17 трав. 2019 р.)*. У 4 ч. Ч. III. / за ред. проф. Сокола Є.І. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. С. 163.
58. Захарова О.В. Зміна підходів вищої школи до підготовки фахівців як виклик нової економіки. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. Зб. наук. пр. Київ: ДВНЗ «Київський національний економічний ун-т ім. В. Гетьмана», 2017. №2 (14). С. 131-142.
59. Захарова О.В. Кон'юнктура ринку освітніх послуг в Україні у сфері підготовки бакалаврів менеджменту. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Черкаси, 2021. Вип. 63. С. 23-32.
60. Захарова О.В. Коріння трансформацій у вищій освіті України: виклики для освітян. *Соціальні та гуманітарні технології: філософсько-освітній аспект: Матеріали VIII наук.-практ. конф. / упоряд. і відп. ред. проф. А.І. Бойко (м. Черкаси, 19 трав. 2022 р.)*. Черкаси: ЧДТУ, 2022. С. 46-50.
61. Захарова О.В. Методологія аналізу трудових показників на рівні підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2016. №7-8. С. 18-26.
62. Захарова О.В. Неперервна освіта як чинник формування економіки знань. *Стратегії та політика розвитку територій: міжнародні, національні, регіональні та локальні виклики: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернівці, м. Сучава (Румунія), 10-12 трав. 2018 р.)*. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2018. С. 92-94.

63. Захарова О.В. Обґрунтування ефективності витрат на професійне навчання з метою забезпечення розвитку персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Вип. 32. 2008. С. 132-138.
64. Захарова О.В. Освіта 4.0: сутність, особливості реалізації, виклики. *Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях*: Матеріали XXXVIII Міжн. наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Дніпро, 14-15 квіт. 2025 р.). У 2-х томах. Т. 2. Дніпро: Університет ім. Альфреда Нобеля, 2025. С. 97-98.
65. Захарова О.В. Освітній потенціал інноваційного розвитку регіонів України. *Комерціалізація інновацій*: моногр. / за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка, д.е.н., доц. О.А. Біловодської, п.2.2. Суми: Триторія, 2020. С. 51-68.
66. Захарова О.В. Перепрофілювання фахівців як перспективний напрям забезпечення тенденцій розвитку ринку праці України. *Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри*: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 28 жовт. 2022 р.). Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2022. С. 3-5.
67. Захарова О.В. Потенціал людини третього віку для суспільства. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 49. С. 26-33.
68. Захарова О.В. Проблематика впливу воєнного конфлікту в Україні на вищу освіту. *Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку*: Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Маріуполь, 9-10 жовт. 2019 р.). Маріуполь; Кривий Ріг: Вид. Р.А. Козлов, 2019. С. 219-221.
69. Захарова О.В. Регіональні особливості поширення принципів неперервної освіти в Україні. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2018. Вип. 797. С. 32-41.
70. Захарова О.В. Роль вищої освіти у відродженні економіки та підвищенні безпеки України в повоєнний період. *Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях*: Матеріали XXXVI Міжн. наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Дніпро, 22-23 квіт. 2024 р.). У 3-х томах. Т. 3. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2024. С. 44-46.
71. Захарова О.В. Роль стейкхолдерів у забезпеченні якості послуг вищої освіти. Реформа освіти в Україні. *Інформаційно-аналітичне забезпечення*: Збірник тез доповідей III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 28 жовт. 2021 р.). Київ: ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2021. С. 230-233.
72. Захарова О.В. Соціальна відповідальність вищої школи на прикладі підготовки фахівців за напрямом «Менеджмент». *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. Зб. наук. пр. Київ: ДВНЗ «Київський національний економічний ун-т ім. В. Гетьмана», 2016. №1 (11). С. 52-63.
73. Захарова О.В. Спроможність системи вищої освіти України забезпечити кадрові потреби національної відновлювальної енергетики. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Черкаси, 2023. Вип. 68. С. 73-84.
74. Захарова О.В. Тенденції загострення демографічної кризи в Україні. *Соціально-орієнтована економіка: теорія та практика соціального забезпечення*: збірник тез наукових робіт учасників II Всеукр. наук.-практ. конф. з соціального забезпечення (м. Черкаси, 2-4 черв. 2020 р.). Черкаси: ФОП Гордієнко Є.І., 2020. С. 43-44.
75. Захарова О.В. Тенденції нагромадження людського капіталу в Україні за період

- незалежності. *Зб. наук. праць Черкаського держ. технол. ун-ту. Серія: Економічні науки*. Черкаси, 2020. Вип. 59. С. 85-97.
76. Захарова О.В. Трансформації науково-освітнього потенціалу закладів вищої освіти України через тимчасову окупацію частини території Донецької та Луганської областей, анексію Республіки Крим. *Освітня аналітика України*. 2020. №4 (11). С. 47-59.
77. Захарова О.В. Умови повернення трудових мігрантів в Україну. *Зб. наук. праць Черкаського держ. технол. ун-ту. Серія: Економічні науки*. Черкаси, 2019. Вип. 55. С. 15-23.
78. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: моногр. Донецьк: ТОВ «ДРУК-ІНФО», 2010. 360 с.
79. Захарова О.В. Управління талантами як інструмент відновлення економіки України в повоєнний період. *Відновлення України у повоєнні часи: виклики, стратегічні пріоритети, ресурсне забезпечення, потенціал майбутнього розвитку*: Міжн. наук.-практ. конф., присвячена 10-річчю переміщення Донецького національного ун-ту ім. Василя Стуса до м. Вінниці (м. Вінниця, 10-11 жовт. 2024 р.). Вінниця: ДонНУ ім. Василя Стуса, 2024. С. 203-205.
80. Захарова О.В. Шість років випробувань на міцність. *Феномен української інтелігенції в контексті глобальних трансформацій* (до 100-річчя заснування ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»): матеріали III Всеукр. науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Покровськ, 9-10 квіт. 2020 р.). Покровськ: ДВНЗ «ДонНТУ», 2020. С. 71-75.
81. Захарова О.В., Гончарова Ж.В. Тимчасово переміщені ВНЗ: основні проблеми та першочергові напрями їх розв'язання. *Вища освіта України*. 2017. №3. С. 13-22.
82. Захарова О.В., Грузд А.В. Підвищення якості послуг вищої освіти за допомогою гейміфікації. *Наукові праці Кіровоградського національного технологічного університету. Економічні науки*. Зб. наук. праць. Кіровоград: ЦНТУ, 2017. №32. С. 113-122.
83. Захарова О.В., Козирєв Д.М. Концепція розумного міста як альтернативний підхід до відновлення міської інфраструктури України в повоєнний період. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Черкаси, 2022. Вип. 67. С. 5-14.
84. Захарова О.В., Почтавюк А.Б. Роль высшего образования в активизации процессов накопления человеческого капитала. *Vybrané aspekty regionálního rozvoje*. 6. Vysoká škola evropských a regionálních studií, vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2021. Р. 58-81.
85. Захарова О.В., Шумаєва О.О., Соловцова О.П. Управління змінами. Донецьк: ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2014. 453 с.
86. Збереження і розвиток України в умовах війни та миру: національна доповідь / ред. кол. С.І. Пирожков, Н.В. Хамітов, Є.І. Головаха, С.С. Дембіцький, Е.М. Лібанова, О.В. Скрипнюк, С.В. Стоєцький; Інститут держави і права ім. В.М. Корецького НАН України. Київ, 2024. 220 с.
87. Інформаційна система Конкурс. URL: <http://www.vstup.info>.
88. IT-імідж України у світі. Дослідження. Brand Ukraine. URL: https://brandukraine.org.ua/documents/101/Ukraines_IT_perceptions_report_web_29_09_2023.pdf.
89. Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана. Офіційний

сайт. URL: <https://kneu.edu.ua/>.

90. Кириченко О.С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. Київ, 2021. 368 с.
91. Кого шукають і як наймають в miltech. DOU. 24.04.2024. URL: <https://dou.ua/forums/topic/48434/>.
92. Колот А.М. «Праця 5.0»: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку: препринт. Київ: КНЕУ, 2025. 84 с.
93. Колот А.М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монограф. Київ: КНЕУ, 2010. 251 с.
94. Комп'ютерні науки та інтелектуальні системи. Освітньо-професійна програма другого (магістерського) рівня вищої освіти. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». URL: https://web.kpi.kharkov.ua/asu/wp-content/uploads/sites/109/2023/07/skan_MAG_122_KNIS_OPP_2023.pdf.
95. Комп'ютерні науки. Освітньо-наукова програма другого (магістерського) рівня вищої освіти. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». URL: https://osvita.kpi.ua/sites/default/files/opfiles/122_ONPM_KN_2022o.pdf.
96. Комп'ютерні науки. Освітньо-наукова програма другого (магістерського) рівня вищої освіти. Національний університет «Львівська політехніка». URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2021/program/17497/kompyuterni-nauki-onp.PDF>.
97. Комп'ютерні науки. Освітньо-наукова програма другого (магістерського) рівня вищої освіти. Національний університет «Києво-Могилянська академія». URL: <https://www.ukma.edu.ua/ects/index.php/2011-04-18-08-31-28/102-2018-06-13-06-37-07/iusit/276-2018-11-16-11-08-10>.
98. Комп'ютерні науки. Освітньо-наукова програма другого (магістерського) рівня вищої освіти. Львівський національний університет ім. Івана Франка. URL: <https://electronics.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/OP122mag2022off.pdf>.
99. Комп'ютерні науки. Освітньо-професійна програма другого (магістерського) рівня вищої освіти. Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна. URL: https://start.karazin.ua/app/webroot/files/upload/2021/kbi/m_komp_nauky.pdf.
100. Консолідований рейтинг вишів України 2021 року. Osvita.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/86998/>.
101. Консолідований рейтинг вишів України 2023 року. Osvita.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/92444/>.
102. Консолідований рейтинг вишів України 2025 року. Osvita.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/51741/>.
103. Коробко М. Цінності сучасної університетської спільноти (українські університети під час війни). *Українські культурологічні студії*. 2022. №2. С. 4-7.
104. Кратт О.А. Ринок послуг вищої освіти: методологічні основи дослідження кон'юнктури: моногр. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2003. 359 с.
105. Курило В.С., Савченко С.В., Караман О.Л. Переміщені університети як новий тип закладів вищої освіти України. *Education and pedagogical sciences*. 2019. №3. С. 3-9.
106. Курило І.О. Демографічне старіння у столиці України, його особливості та сучасні виклики. *Демографія та соціальна економіка*. 2020. №3. С. 17-36.
107. Курило І.О. Старіння населення в Україні у дзеркалі соціально-демографічної

- політики. *Демографія та соціальна економіка*. 2012. №2. С. 23-32.
108. Кухта М.П. Проблема старіння населення в контексті євроінтеграції. *Молодий вчений*. 2016. № 4.1. С. 69-72.
109. Литовченко О. Соціальна відповідальність університетів як інструмент розвитку громади (аналіз вітчизняних наукових публікацій). *Університети і лідерство*. 2021. №2. С. 263-272.
110. Лібанова Е. Поки в Україні буде небезпечно, люди не повертатимуться, але тримати з ними зв'язок – ми зобов'язані. *Varosh*. 20 січня 2026 р. URL: https://varosh.com.ua/projects/ella-libanova-poky-v-ukrayini-bude-nebezpechno-liudy-ne-povertatymutsia-ale-trymaty-z-nymy-zviazok-my-zoboviazani/?fbclid=IwY2xjawPdCEBleHRuA2FlbQIxMQBzcnRjBmFwcF9pZBAyMjIwMzkxNzg4MjAwODkyAAEeta0TGRXn8sP96kZulsqrnoBTOWbZcgOfcXQizqKXoPkqxEfDjI7a0Xew_aem_2rY-BcmAVL5tDTFcB831Aw.
111. Ліпич Л. Стратегії рекрутингу талановитих працівників у контексті управління талантами. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2025. №2. С. 117-124.
112. Луцький національний технічний університет. Офіційний сайт. URL: <https://lntu.edu.ua/uk>.
113. Львівський ІТ Кластер. Українська техгалузь на третій рік війни: результати IT Research Ukraine 2024. Стійкість як нова реальність. URL: <https://itcluster.lviv.ua/ukrayinska-tehgaluz-na-tretij-rik-vijny-rezultaty-it-research-ukraine-2024-stijkist-yak-nova-realnist/>.
114. Майже третина літніх українців отримують менш як 3,3 тисячі пенсії, а кожен четвертий – працює. *Zmina.Info*. 27.10.2025 р. URL: <https://zmina.info/news/majzhe-tretyna-litnih-ukrayincziv-otrymuyut-mensh-yak-33-tysyachi-pensiyi-a-kozhen-chetvertyj-praczyuye/>.
115. Макуріна О.А. Соціальна відповідальність університету в умовах війни в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. 4. С. 29-34.
116. Мартинова Л.Б. Старіння населення як виклик відтворенню соціально-демографічного потенціалу. *Науковий вісник Миколаївського національного ун-ту імені В.О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки*. 2016. № 2. С. 16-23.
117. Мацьків М. Ефективність гейміфікації на уроках іноземної мови. *Молодь і ринок*. 2014. №6. С. 96-99.
118. Міністерство енергетики України. URL: <https://www.mev.gov.ua/>
119. МОН: У 2029 році до закладів вищої освіти вступатимуть лише приблизно 15 тисяч випускників. *Українська правда*. 31.01.2026. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/u-2029-roci-do-vishiv-vstupatimut-lishe-15-tisyach-vipusknikiv-312970/>.
120. Морозова О.С., Морозова О.Г., Морозов О.В. Вища освіта в Україні: стан, тенденції та перспективи. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. №(7). С. 152-163.
121. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про внесення змін до стандарту вищої освіти зі спеціальності 125 «Кібербезпека» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти» №1547 від 29.10.2024 р. URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-vnesennia-zmin-do-standartu-vyshchoi-osvity-zi-spetsialnosti-125-kiberbezpeka-dlia->

pershoho-bakalavrskoho-rivnia-vyshchoi-osvity.

122. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України «Про затвердження «Положення про професійне навчання працівників на виробництві» №127/151 від 26.03.2001 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01>.
123. Населення України: нариси про демографічний стан країни у перше тридцятиріччя незалежності: моногр. Київ: НВП «Видавництво «Наукова думка» НАН України», 2023. 168 с.
124. Населення. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
125. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського». Офіційний сайт. URL: <https://kpi.ua/>.
126. Національний університет «Львівська політехніка». Офіційний сайт. URL: <https://lpnu.ua/>.
127. Непиталюк А. Демографічне старіння та економічне зростання. *Scientia Fructuosa*. 2023. №4. С. 32-46.
128. Нова державна система індивідуальної підтримки науковців: уряд схвалив Концепцію «Національна система дослідників України». Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. 03.12.2025 р. URL: <https://mon.gov.ua/news/nova-derzhavna-systema-individualnoi-pidtrymky-naukovtsiv-uriad-skhvalyv-kontseptsiiu-natsionalna-systema-doslidnykiv-ukrainy?v=6930735b7fbb7>.
129. Оболенська Т.Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний та зарубіжний досвід: моногр. Київ: КНЕУ, 2001. 208 с.
130. Освітньо-професійна програма «Відновлювані джерела енергії та енергокомплекси». Другий (магістерський) рівень. Національний університет «Одеська політехніка». URL: <https://op.edu.ua/education/programs/mag-141-9>.
131. Освітньо-професійна програма «Інтелектуальні сервіс-орієнтовані розподілені обчислювання». Перший (бакалаврський) рівень. 2025. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського». URL: https://osvita.kpi.ua/sites/default/files/oop/f3_oppb_isoro_2025.pdf.
132. Освітньо-професійна програма «Комп'ютерні науки (Системи штучного інтелекту)». Перший (бакалаврський) рівень. 2025. Національний університет «Львівська політехніка». URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2025/program/31167/bak-kn-sshi-2025.PDF>.
133. Освітньо-професійна програма «Комп'ютерні науки та технології». Перший (бакалаврський) рівень. 2025. Харківський національний університет радіоелектроніки. URL: https://nure.ua/wp-content/uploads/Education_programs/2025/2025_bak_f3_opp_knt.pdf.
134. Освітньо-професійна програма «Нетрадиційні та відновлювані джерела енергії». Перший (бакалаврський) рівень. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського». URL: https://vde.kpi.ua/?page_id=342.
135. Освітньо-професійна програма «Нетрадиційні та відновлювані джерела енергії». Другий (магістерський) рівень. Одеський національний технологічний університет. URL: <http://nmv.ontu.edu.ua/opp/141m-nvde2017.pdf>.

136. Освітньо-професійна програма «Нетрадиційні та відновлювані джерела енергії». Другий (магістерський) рівень. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського». URL: https://osvita.kpi.ua/141_OPPM_NVDE.
137. Освітня програма «Нетрадиційні та відновлювальні джерела енергії». Перший (бакалаврський) рівень. Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова. URL: https://www.kname.edu.ua/images/Files/ECTS/Bakalavr/2022/%D0%91_141_%D0%9D%D0%92%D0%94%D0%95_%D1%83%D0%BA%D1%80_2022.pdf.
138. Освітня програма «Системи енергетики сталого розвитку». Перший (бакалаврський) рівень. Національний університет «Львівська політехніка». URL: <http://directory.lpnu.ua/majors/IPEC/6.141.00.09/8/2022/ua/full>.
139. Основні тренди ринку праці у 2025 році. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend>.
140. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют (середній за період). Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/files/Exchange_r.xls.
141. Пасічник Н., Ріжняк Р. Університети та суспільство на теренах України XIX – початку XX століття, або третя місія тодішніх університетів. *Соціум. Документ. Комунікація*. 2022. Вип. 15. С. 154-187.
142. Пенсійний фонд України. Статистика. Офіційний вебпортал. URL: <https://www.pfu.gov.ua/statystyka/>.
143. Підписано закон про підтримку наукової роботи в закладах вищої освіти. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. 08.04.2025 р. URL: https://mon.gov.ua/news/pidpysano-zakon-pro-pidtrymku-naukovoi-roboty-v-zakladakh-vyshchoi-osvity?_cf_chl_tk=a1U.8Rvo5cgyxj9wgq.zD_EcSmxIix5xzAd6XwuHm0-1766782659-1.0.1.1-HGuTeEZgssldk3PJnNBKqmzy1oT2xlQPr2TUSlzMsM.
144. Подлужна Н.О. Економіка знань: проблеми та перспективи формування в регіонах України: моногр. Харків: ФОП Панов А.М., 2018. 416 с.
145. Портрет ІТ-спеціаліста – 2019. Інфографіка. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2019/>.
146. Постанова Кабінет Міністрів України «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» №266 від 29.04.2015 р. URL: <http://vnz.org.ua/zakonodavstvo/101-perelik-galuzej-znan-i-spetsialnostej>.
147. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання фінансування бюджетних установ, здійснення соціальних виплат населенню та надання фінансової підтримки окремим підприємствам і організаціям Донецької та Луганської областей, а також інших платежів з рахунків, відкритих в органах Казначейства» № 595 від 7.11.2014 р. *Офіційний вісник України*. 2014. №91. Ст. 2608. С. 76.
148. Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої та фахової передвищої освіти» №1021 від 30.08.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1021-2024-%D0%BF#Text>.
149. Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти: Постанова Кабінету Міністрів України №1187 від 30.12.2015 р. *Офіційний*

вісник України. 2016. №7. Ст. 345. С. 23.

150. Прожитковий мінімум в Україні 2026. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/wagemin/>.
151. Публічна ініціатива «Срібна економіка України: потенціал покоління 55+». Інститут демографії та досліджень якості життя ім. Михайла Птухи. URL: <https://surl.lu/jttmbz>.
152. Рейтинг українських університетів за показниками Scopus 2023 року. Osvita.ua. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/rating/88976/>.
153. Рейтинг українських університетів за показниками Scopus 2025 року. Osvita.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/94650/>.
154. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року та плану заходів з його виконання» №761-р від 13.08.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-%D1%80#Text>.
155. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про Національний план дій з відновлюваної енергетики на період до 2020 року» №902-р. від 01.10.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/902-2014-%D1%80#Text>.
156. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про підписання Угоди про фінансування програми «Підтримка виконання Енергетичної стратегії України в галузі енергоефективності та відновлювальних джерел енергії» №1524-р від 16.12.2009 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1524-2009-%D1%80#Text>.
157. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про реорганізацію Донецького державного університету управління» №1149-р від 22 вересня 2021 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-reorganizaciyu-doneckogo-derzh-a1149r>.
158. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року» №373-р від 21.04.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text>.
159. Семенюк С.Б. Оцінка кон'юнктури ринку послуг вищої освіти в Україні: стан і проблеми. *Економіка розвитку*. 2007. №1(41). С. 116-117.
160. Сич Т.В. Роль уряду щодо впровадження третьої місії в українських університетах в умовах євроінтеграції. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. Спецвип. С. 123-128.
161. Сігова А.Г. Забезпечення освітою людей похилого віку у сучасному світі. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2011. №3 (44). С. 137-147.
162. Скорик Т.В., Шевченко І.С. Університет третього віку як модель соціальної інтеграції осіб літнього віку в сучасне суспільство. *Вісник Львівського університету. Серія соціологічна*. 2014. Вип. 8. С. 60-68.
163. Соколенко О.Л. Вища освіта крізь призму війни. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. №7. С. 562-564.
164. Соціальний захист населення. Статистичний збірник 2009 р. Київ: Державний комітет статистики України, 2010. 124 с.
165. Соціальний захист населення. Статистичний збірник 2010 р. Київ: Державний комітет статистики України, 2011. 119 с.
166. Соціальний захист населення. Статистичний збірник 2011 р. Київ: Державний

- комітет статистики України, 2012. 119 с.
167. Соціальний захист населення. Статистичний збірник 2012 р. Київ: Державний комітет статистики України, 2013. 123 с.
168. Соціальний захист населення. Статистичний збірник 2013 р. Київ: Державний комітет статистики України, 2014. 130 с.
169. Соціальний захист населення. Статистичний збірник 2014 р. Київ: Державний комітет статистики України, 2015. 124 с.
170. Соціальний захист населення. Статистичний збірник 2015 р. Київ: Державний комітет статистики України, 2016. 124 с.
171. Соціальний захист населення. Статистичний збірник 2016 р. Київ: Державний комітет статистики України, 2017. 123 с.
172. Стан та перспективи соціальної безпеки в Україні: експертні оцінки: моногр. / О.Ф. Новікова, О.Г. Сидорчук, О.В. Панькова [та ін.] / Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ; НАН України, Інститут економіки промисловості. Київ; Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. 184 с.
173. Стандарт вищої освіти України другого (магістерського) рівня галузі знань 12 Інформаційні технології, спеціальність 122 Комп'ютерні науки. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2022/04/28/122-Kompyuterni.nauky-mahistr.393-28.04.22.pdf>.
174. Стандарт вищої освіти. Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти. Ступінь «бакалавр». Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування», спеціальність: 073 «Менеджмент». Затверджено та введено в дію наказом Міністерства освіти і науки України від 29.10.2018 р. №1165. Київ: Міністерство освіти і науки України, 2018. 14 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/073-menedzhment-bakalavr.pdf>.
175. Статистика вступних компаній. URL: <http://abit-poisk.org.ua/stat>.
176. Статистичний щорічник України за 2002 рік / Держкомстат України; [За ред. О.Г. Осауленка; Відп. за ред. В.А. Головка]. Київ: Консультант, 2003. 662 с.
177. Статистичний щорічник України за 2008 рік / Держкомстат України; [За ред. О.Г. Осауленка; Відп. за ред. Н.П. Павленко]. Київ: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2009. 566 с.
178. Статистичний щорічник України за 2014 рік / Держкомстат України; [За ред. І.М. Жук; Відп. за ред. О.А. Вишневська]. Київ: Державна служба статистики України, 2015. 585 с.
179. Статут Міжнародного агентства з відновлювальних джерел енергії (IRENA). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_j02#Text.
180. Сучасні моделі професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу: порівняльний досвід: моногр. / В.О. Радкевич, Л.П. Пуховська, О.В. Бородієнко, О.П. Радкевич, Н.В. Базелюк, Н.М. Корчинська, С.О. Леу, В.В. Артемчук; за заг. ред. В.О. Радкевич. Київ: ІПТО НАПН України, 2018. 223 с.
181. Терепищій С.О., Хоменко Г.В., Заїчко В.В. Освітня діяльність переміщених (евакуйованих) університетів України у Другій світовій війні. *Гілея: науковий вісник*. 2018. Вип. 138(2). С. 213-218.
182. Теслюк Р.Т., Бідак В.Я. Старіння населення України та соціальна вразливість людей похилого віку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-14>.

183. Ткаченко А.М., Морщенок Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: моногр. Запоріжжя: Вид-во Запорізької держ. інженер. акад., 2008. 233 с.
184. ТОП-200 університетів України. 2013. Osvita.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/36069/>.
185. ТОП-200 університетів України. 2014. Osvita.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/41406/>.
186. ТОП-200 університетів України. 2015. Osvita.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/47049/>.
187. ТОП-200 університетів України. 2016. Osvita.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/51454/>.
188. ТОП-200 університетів України. 2017. Osvita.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/55849/>.
189. ТОП-200 університетів України. 2018. Osvita.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/60985/>.
190. ТОП-200 університетів України. 2019. Osvita.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/64884/>.
191. ТОП-200 університетів України. 2020. Osvita.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/74898/>.
192. ТОП-200 університетів України. 2021. Osvita.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/82821/>.
193. ТОП-200 університетів України. 2022. Osvita.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/86578/>.
194. ТОП-200 університетів України. 2023. Osvita.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/89412/>.
195. ТОП-200 університетів України. 2024. Osvita.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/92375/>.
196. ТОП-200 університетів України. 2025. Osvita.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/94871/>.
197. Топові зарплати айтівців: хто скільки отримує в Україні та за кордоном. DOU. 21.04.2025. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-it-earners-2025/>.
198. Тоцька О.Л. SWOT-аналіз системи вищої освіти в Україні. *Науковий вісник Волинського національного ун-ту ім. Лесі Українки*. 2012. №5. С. 41-46.
199. Трансформація соціально-трудової сфери в умовах цифровізації економіки: моногр. / О.Ф. Новікова, Ю.С. Залознова, О.І. Амоша, О.О. Хандій, Н.А. Азьмук, Я.В. Остафійчук, Л.Л. Шамілева, О.В. Панькова, І.М. Новак, А.Д. Шастун, О.Ю. Касперович, О.В. Іщенко, Я.Є. Красуліна, Л.П. Амелічева, В.В. Компанієць; за наук. ред. О.Ф. Новікової; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2022. 385 с.
200. Українська асоціація освіти дорослих. URL: <https://uaod.org.ua/>.
201. Українська техгалузь на четвертий рік війни: стабілізація, нові стратегії та зміна архітектури ринку – результати IT Research Ukraine 2025. Від адаптації до перебудови. Львівський ІТ Кластер. URL: <https://itcluster.lviv.ua/ukrayinska-tehgaluz-na-chetvertyj-rik-vijny-stabilizacziya-novi-strategiyi-ta-zmina-arhitektury-rynku-rezultaty-it-research-ukraine-2025-vid-adaptacziyi-do-perebudovy/>.
202. Українське ІТ у 2025 році: держава не встигає за розвитком MilTech, знайти

- фахівців стає складніше. URL: <https://mezha.ua/news/ukrajinskiy-it-rinok-u-2025-roci-znayti-fahivciv-staye-vse-skladnishe-302009/>.
203. Українське суспільство в умовах війни. Рік 2023: Колективна моногр. / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін.; за ред. член.-кор. НАН України, д.філос.н. Є. Головахи, д.соц.н. С. Макеєва. Київ: Інститут соціології НАН України, 2023. 343 с.
204. Українське суспільство в умовах війни. Рік 2024: Колективна моногр. / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін.; за ред. член.-кор. НАН України, д.філос.н. Є. Головахи, член.-кор. НАН України, д.соц.н. С. Дембіцького. Київ: Інститут соціології НАН України, 2024. 450 с.
205. Український вчитель перемогла у Міжнародному конкурсі вчителів-новаторів у Будапешті. *Урядовий портал*. 18.03.2016. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/248900047>.
206. Українські айтівці: скільки IT-фахівців залишилось в Україні, а скільки виїхало? Українські IT-новини. *DOU*. 07.04.2025. URL: <https://ittnews.kiev.ua/ukrainski-aytivtsi-skilky-it-fakhivtsiv-zalyshylos-v-ukraini-a-skilky-vyikhalo-5059/>.
207. Університет без стін: збереження академічного потенціалу в умовах війни: колективна моногр., за загальною ред. Я. Сичікової. Київ: ФОП Самченко А.М., 2023. 236 с.
208. Федорович У.М., Головач М.І. Управління вищою освітою України в умовах війни: інноваційні моделі, адаптивність та стійкість університетів. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. №11. С. 824-833.
209. Формування стійкого соціально-трудового розвитку в умовах воєнного стану та цифрових трансформацій: моногр. / О.Ф. Новікова, О.І. Амоша, Ю.С. Залознова, Я.В. Остафійчук, О.О. Хандій, Н.А. Азьмук, О.О. Зеленко, Л.П. Амелічева, О.В. Панькова, І.М. Новак, Л.Л. Шамілева, О.Ю. Касперович, О.В. Іщенко, Я.Є. Красуліна; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2024. 382 с.
210. Хижняк Л.М. Десять функцій університету у збереженні міської культурної спадщини під час війни. *Перспективи. Соціально-політичний журнал*. 2023. №2. С. 94-102.
211. Шевчук А.В. Трансформація вищої освіти в Україні: ретроспективний аспект. *Економічний часопис – XXI*. 2012. №11-12(1). С. 76-79.
212. Якість життя населення України та перші наслідки війни / Черенько Л.М., Полякова С.В., Шишкін В.С., Реут А.Г., Крикун О.І., Когатько Ю.Л., Заяць В.С., Клименко Ю.А.; Нац. акад. наук. Укр., Ін-т демогр. та соц. дослідж. ім. М.В. Птухи. Київ, 2023. 190 с.
213. Яценко В.В. Роль біосистеми університету в екологічній соціальній відповідальності при структурних змінах. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. №3. С. 72-77.
214. Akyazi T., Alvarez I., Alberdi E., Oyarbide-Zubillaga A., Goti A., Bayon F. Skills needs of the civil engineering sector in the European Union countries: Current situation and future trends. *Applied Sciences (Switzerland)*. 2020. №10(20). Pp. 1-24.
215. Akyazi T., Goti A., Bayón F., Kohlgrüber M., Schröder A. Identifying the skills requirements related to industrial symbiosis and energy efficiency for the European process industry. *Environmental Sciences Europe*. 2023. №35(1). Pp. 54.
216. Akyazi T., Val P.D., Goti A., Oyarbide A. Identifying future skill requirements of the job profiles for a sustainable European manufacturing Industry 4.0. *Recycling*. 2022.

- №7(3). Pp. 32.
217. Andres A. How to Develop Professionally Important Soft-Skills for IT-Professionals by Means of Physical Education? *Journal of Human Sport and Exercise*. 2021. №16(3). Pp. 652-661.
 218. Antoniuk V.P. Perspective Chapter: The War as a Factor of Upheavals and Transformations in Higher Education – Experience of Ukraine. *In Education and Human Development*. IntechOpen. 2023. Vol. 1. URL: <https://www.intechopen.com/chapters/85680>.
 219. Approved standards of higher education. Scientific and Methodological Council of the Ministry of Education and Science of Ukraine. 2024. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/naukovo-metodichna-rada-ministerstva-osviti-i-nauki-ukrayini/zatverdzeni-standarti-vishoyi-osviti>.
 220. Assylbekov D., Nadeem A., Hossain M.A., Akhanova G., Khalfan M. Factors influencing green building development in Kazakhstan. *Buildings*. 2021. №11(12). Pp. 634.
 221. Atlas Sequoia's guide to Europe's technical talent. June 2023. URL: <https://www.sequoiacap.com/wp-content/uploads/sites/6/2023/06/Sequoia-Atlas-Final.pdf>.
 222. Biancardi A., Colasante A., D'Adamo I. Sustainable education and youth confidence as pillars of future civil society. *Scientific Reports*. 2023. №13(1). Pp. 955.
 223. Bonnaud O. The five priority topics of microelectronics training to meet future societal challenges. *37th Symposium on Microelectronics Technology and Devices, SBMicro 2023 IEEE*. 2023. Pp. 1-4.
 224. Branca T.A., Fornai B., Colla V., Pistelli M.I., Faraci E.L., Cirilli F., Schröder A.J. Skills demand in energy intensive industries targeting industrial symbiosis and energy efficiency. *Sustainability (Switzerland)*. 2022. №14(23). Pp. 15615.
 225. Burazor M., Salihović E. Implementation of practice-based methodologies into architectural education. *AIP Conference Proceedings*. 2023. Pp. 020002.
 226. Computer Science. Lancaster University. URL: <https://www.lancaster.ac.uk/study/postgraduate/postgraduate-courses/computer-science-msc-by-research/2024/#course-entry>.
 227. Computer Science. University College London. URL: <https://www.ucl.ac.uk/prospective-students/undergraduate/degrees/computer-science-meng#tab4-year4>.
 228. Computer Science. University of Cambridge. URL: <https://www.undergraduate.study.cam.ac.uk/courses/computer-science-ba-hons-meng>.
 229. Computer Science. University of Oxford. URL: <https://www.ox.ac.uk/admissions/undergraduate/courses/course-listing/computer-science>.
 230. Crawford M. The world beyond your head: On becoming an individual in an age of distraction. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2016. 307 p.
 231. D'eon J., Silverman J.R. Using systems thinking to connect green principles and United Nations Sustainable Development Goals in a reaction stoichiometry module. *Green Chemistry Letters and Reviews*. 2023. №16(1).
 232. Digitalization of the economy: how to improve the country's competitiveness /

- V.P. Vishnevsky, O.M. Harkushenko, M.Yu. Zanizdra, S.I. Kniaziev, D.V. Lypnyskyi, V.D. Chekina; Eds. V.P. Vishnevsky, & S.I. Kniaziev; NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics. Kyiv, Akadempriodyka, 2021. 168 p.
233. Ecology, Biotechnology, Agriculture and Forestry in the 21st century: problems and solutions. Monograph. Edited by S. Stankevych, O. Mandych. Tallinn: Teadmus OÜ, 2024. 370 p.
234. Future of IT report. The ultimate guide for IT buyers, investors and experts 2023. URL: https://d1aettbyeyfilo.cloudfront.net/emerging europe/30982500_1680870213929FUTURE_OF_IT_REPORT_2023.pdf.
235. Global Employability University Ranking 2026. URL: <https://www.timeshighereducation.com/student/best-universities/best-universities-graduate-jobs-global-university-employability-ranking>.
236. Global Talent Competitiveness Index 2013. URL: <https://www.globaltalentcompetitivenessindex.org/wp-content/uploads/2025/11/GTCI-2013-report.pdf>.
237. Global Talent Competitiveness Index 2014. URL: <https://www.globaltalentcompetitivenessindex.org/wp-content/uploads/2025/11/GTCI-2014-report.pdf>.
238. Global Talent Competitiveness Index 2015-2016. URL: <https://www.globaltalentcompetitivenessindex.org/wp-content/uploads/2025/11/GTCI-2015-2016-report.pdf>.
239. Global Talent Competitiveness Index 2017. URL: <https://www.globaltalentcompetitivenessindex.org/wp-content/uploads/2025/11/GTCI-2017-report.pdf>.
240. Global Talent Competitiveness Index 2018. URL: <https://www.insead.edu/sites/insead/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2018-report.pdf>.
241. Global Talent Competitiveness Index 2019. URL: <https://www.insead.edu/sites/insead/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2019-report.pdf>.
242. Global Talent Competitiveness Index 2020. URL: <https://www.insead.edu/sites/insead/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2020-report.pdf>.
243. Global Talent Competitiveness Index 2021. URL: <https://www.insead.edu/sites/insead/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2021-Report.pdf>.
244. Global Talent Competitiveness Index 2022. URL: <https://www.insead.edu/sites/insead/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2022-report.pdf>.
245. Global Talent Competitiveness Index 2023. URL: <https://www.insead.edu/system/files/2023-11/gtci-2023-report.pdf>.
246. Global Talent Competitiveness Index 2025. URL: https://www.insead.edu/system/files/2025-11/GTCI_2025_Infographic.pdf.
247. Gryzun L.E., Shcherbakov O.V., Lytvynova S.H. Computer modeling of the tournament of game algorithms in the process of learning of basics of algorithmization and programming by pre-service IT-specialists. *CEUR Workshop Proceedings*, 2022. 3085. Pp. 28-38.
248. IEEE/ISO/IEC 15288-2015 - ISO/IEC/IEEE International Standard - Systems and software engineering - System life cycle processes. URL:

<https://standards.ieee.org/standard/15288-2015.html>.

249. International Renewable Energy Agency. URL: <https://www.irena.org/>.
250. IT in Ukraine: Figures, Opportunities, and Challenges. DLF. URL: <https://dlf.ua/en/it-in-ukraine-figures-opportunities-and-challenges/>.
251. Krashenninnik I.V., Koniukhov S.L., Osadcha K.P., Chorna A.V., Serdiuk I.M. The impact of psychological and learning training on educational motives and reflective skills of future IT specialists. *Journal of Physics: Conference Series*. 2022. 2288(1).
252. Kupets O., Vakhitov V., Babenko S. Ukraine Case Study: Jobs and Demographic Change. *The World Development Report*. 2013. URL: https://mtu.gov.ua/files/for_investors/Jobs%20And%20Demographic%20Change%20Ukraine%202013.pdf.
253. Kuzmenko S.V., Heraimovych V.L. Determinants of sustainable development of agricultural enterprises: Monograph. Tallinn: Teadmus OÜ, 2023. 623 p.
254. Lazazzara A., Karpinska K., Henkens K. What Factors Influence Training Opportunities for Older Workers? Three Factorial Surveys Exploring the Attitudes of HR Professionals. *The International Journal of Human Resource Management*. 2013. Vol. 24. Issue 11. Pp. 2154-2172.
255. Legg C. The Solution to Poor Opinions Is More Opinions: Peircean Pragmatist Tactics for the Epistemic Long Game. In: Peters M.A., Rider S., Hyvönen M., Besley T. (eds) *Post-Truth, Fake News*. Springer, Singapore, 2018. Pp. 43-58.
256. Martínez-Morán P.C., Díez F., Solabarrieta J., Fernández-Rico J.M., Igoa-Iraola E. Talent Management Digitalization and Company Size as a Catalyst. *Systems*. 2024. №12. Pp. 168.
257. Massachusetts Institute of Technology. Computer science. URL: <https://www.eecs.mit.edu/research/computer-science/>.
258. MFR SEVREUROPE. Site officiel. URL: <http://www.sevreurope.eu/index.html>.
259. Mishchuk H., Grishnova O. Empirical study of the comfort of living and working environment – Ukraine and Europe: comparative assessment. *Journal of International Studies*. 2015. №8(1). C. 67-80.
260. Nelson T.D. *Ageism: Stereotyping and Prejudice Against Older Persons*. Cambridge, Mass: Mitt Press, 2002. 359 p.
261. Nguyen H.D., Mai L.T., Anh Do D. Innovations in creative education for tertiary sector in Australia: present and future challenges. *Educational Philosophy and Theory*. 2020. №52(11). Pp. 1149-1161.
262. Nikolaiev Ye., Riy G., Shemelynets I. War in Ukraine: Reshaping the Higher Education Sector. Analytical Report. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv University, 2023. 74 p.
263. Osvita.ua. URL: <https://osvita.ua/>.
264. Pears A. Energy efficiency education and training: Australian lessons on what employers want-or need. *Energies*. 2020. 13(9). Pp. 2386.
265. Petrova I., Mosiychuk T. Globalization impact on problems of innovation and economic security of Ukraine. *European Journal of Economics and Management*. 2016. №2(1). C. 130-135.
266. Pfof A., Sidey-Gibbons C., Schuessler M., Lu S.-C., Xu C., Dubsky P., Golatta M., Heil J. Contrast of Digital and Health Literacy Between IT and Health Care Specialists Highlights the Importance of Multidisciplinary Teams for Digital Health – A Pilot Study. *JCO Clinical Cancer Informatics*, 2021. №5. Pp. 734-745.

267. Plaksiuk O., Prodanova L., Yakusheva O., Nagaichuk N., Prikhno I., Jakubčinová M. Human capital as a factor of socio-economic development of the state: the main trends of the Slovak Republic. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. №5(52). Pp. 283-298.
268. Polyakov M. Positive impact of international companies on development of knowledge economy. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. №15(2). Pp. 81-89.
269. QS Graduate Employability Rankings 2022. URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/employability-rankings/2022>.
270. QS World University Rankings 2024: Top global universities. URL: <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings/2024>.
271. QS World University Rankings 2026: Top global universities. URL: <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings>.
272. Rahhal I., Carley K., Ismail K., Sbihi N. Education Path: Student orientation based on the job market needs. *IEEE Global Engineering Education Conference, EDUCON, 2022-March*, 2022. Pp. 1365-1373.
273. Schwarzman College of Computing. Massachusetts Institute of Technology. URL: <https://computing.mit.edu/academics/undergraduate-programs/>.
274. Scopus. URL: <https://www.scopus.com/>.
275. Siriwardhana S., Moehler R.C. Enabling productivity goals through construction 4.0 skills: Theories, debates, definitions. *Journal of Cleaner Production*. 2023. №425. Pp. 139011.
276. Skydan M., Lopushniak H., Kravchuk O., Ilchenko-Syuyva L. Strategic analysis of higher education institutions development in Ukraine under current challenges: an integrated approach. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 2025. №76. Pp. 146-175.
277. Stanca L., Dabija D.C., Păcurar E. Community of practice: converting IT graduate students into specialists via professional knowledge sharing. *Kybernetes*. 2022. №51(2). Pp. 557-581.
278. Statistiques démographiques au niveau régional. Eurostat. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained>.
279. Sustainable Development Goals: Ukraine. Targets and Indicators. Ministry of economic development and trade of Ukraine. 2018. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/SDG-leaflet-engl_F.pdf.
280. Symonenko S.V., Zaitseva N.V., Osadcha K.P., Kuzminska O.H. English language training for IT professionals at Ukrainian universities: pedagogical conditions and content. *CEUR Workshop Proceedings*, 2023. 3535. Pp. 94-112.
281. The Future of Jobs. Report 2025. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/press/2025/01/future-of-jobs-report-2025-78-million-new-job-opportunities-by-2030-but-urgent-upskilling-needed-to-prepare-workforces/>.
282. Top 100 Great Ukrainians. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/100-velikih-ukrajinciv-nv-nazivaye-tih-hto-viznachav-perebig-istoriji-50265222.html>.
283. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. A/RES/70/1. United Nations. Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development. 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>.
284. Tunji-Olayeni, P.F. Kajimo-Shakantu K., Ayodele T.O., Philips B.I. Students'

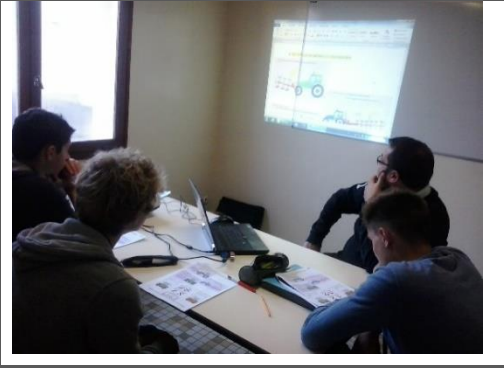
- perception of sustainable construction: accelerating progress towards construction education for sustainable development. *International Journal of Construction Management*. 2023. №23(2). Pp. 276-285.
285. Ukraine IT Report 2021. IT Ukraine Association. URL: <https://drive.google.com/file/d/1LujaT9pHEGhgRRojfnlZgQikkyillbE/view>.
286. Upton B. 'Keep academics without people skills away' from PhD supervision. *Times Higher Education*. 2023. URL: bit.ly/3ZY68wg.
287. Webometrics Global Web Rankings for Universities. URL: <https://www.webometrics.org/>.
288. Who started gamification? *Spinify*. URL: <https://spinify.com/blog/gamification-history/>.
289. Worldometers. URL: <https://www.worldometers.info/uk/>.
290. Yakushev O., Hulak D., Zakharova O., Kovalenko Y., Yakusheva O., Chernyshov O. 2022. Management of the modern electric-vehicle market. *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*. Vol., 25, Issue 2, pp. 85-108. DOI: 10.33223/epj/147694.
291. Zakharova O. Specificity of knowledge management in the enterprise in dependence on the stage of the person's life cycle. *Journal of the Knowledge Economy*. 2019. Vol. 10. №4. Pp. 1447-1465.
292. Zakharova O. Talent management in business: Best international and Ukrainian practices. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*. 2024. №25(1). C. 21-31.
293. Zakharova O. Ukraine's loss of human capital due to demographic, socio-economic and socio-political crises, 1990-2019. *Revista Galega de Economia*. 2020. Vol. 29. №2. P. 1-14.
294. Zakharova O., Hulak D. Formation of the Key IT Specialists' Competencies as a Condition for Recovery Processes Activation in the Ukrainian Economy. In: Faure, E., et al. *Information Technology for Education, Science, and Technics. ITEST 2024*. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies, 2024. Vol 222. Springer, Cham. Pp. 466-486.
295. Zakharova O., Lopushniak H., Skibska K. Current trends in the development of Ukrainian labor market. *Studia Regionalne i Lokalne*. 2022. №3(89). Pp. 17-31.
296. Zakharova O., Prodanova L. A university displaced twice: Irreversible and erroneous losses of human capital. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. 21. Pp. 123-132.
297. Zakharova O., Prodanova L. Development of energy education as a component of ensuring energy security of Ukraine. 2022 IEEE 4th International Conference on *Modern Electrical and Energy System (MEES)*. Kremenchuk, Ukraine, 2022, pp. 1-6.
298. Zakharova O., Prodanova L. The Potential of Higher Education in Ukraine in the Preparation of Competitive IT Specialists for the Post-War Recovery of the Country's Economy. In: Faure, E., Danchenko, O., Bondarenko, M., Tryus, Y., Bazilo, C., Zaspas, G. (eds). *Information Technology for Education, Science, and Technics. ITEST 2022*. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies, 2023. Vol 178. Springer, Cham. Pp. 582-595.
299. Zakharova O., Usyk L., Petchenko M. Assessing the ability of Ukrainian higher education to offer key skills of tomorrow. *Problems and Perspectives in Management. Special issue "Ukrainian universities in new realities: 10 years of war"*. 2025. №23(2-si). Pp. 24-37.

300. Zakharova O., Usyk L.M. On the potential of Ukrainian higher educational establishments to provide for demand in personnel for renewable energy development. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 4th International Conference on Sustainable Futures: Environmental, Technological, Social and Economic Matters (ICSF-2023) 22/05/2023 - 26/05/2023 Kryvyi Rih, Ukraine. Vol. 1254 (2023) 012032.
301. Zang H., Chandru Vignesh C., Alfred Daniel J. Influence of social and environmental responsibility in energy efficiency management for Smart City. *Journal of Interconnection Networks*. 2022. №22(Supp01).
302. Zinovieva I., Iatsyshyn A., Artemchuk V., Stanytsina V., Sheludchenko L., Popov O., Kovach V., Iatsyshyn A. The use of GIS in renewable energy specialist's learning. *Journal of Physics: Conference Series*. 2023. №2611(1). Pp. 012016.

Додаток А

Таблиця А.1. Ілюстрація форм проведення занять, що застосовуються у освітньому процесі ліцею MFR SEVREUROPE, м. Брессюїр, Франція

Форма проведення заняття	Фотозвіт	
1	2	3
Заняття під відкритим небом		
		
		
		

1	2	3
Запрошення для викладання лекцій за окремими темами фахівців-практиків (експертів)		
Презентація окремих, найважливіших частин теоретичного матеріалу		
Проведення тематичних практичних занять на діючій фермі		

1	2	3
		
<i>Відвідування організацій та підприємств міста, регіону та країни</i>		
		
<i>Показ картин, що демонструють сільськогосподар ський досвід або проблеми, які спостерігаються в менш розвинених країнах світу</i>		

1	2	3
Експерсії на сільськогоспо- дарські виставки, тематичні свята, до інших міст		
		
		
		

1	2	3
Організаційне заняття по стажуванню		
		
		
Звіт студентів про стажування		

Наукове видання

ЗАХАРОВА Оксана Володимирівна

**ТРЕТЯ МІСІЯ УНІВЕРСИТЕТУ
В УМОВАХ ВІЙНИ
ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ**

Монографія
(українською мовою)
В авторській редакції

Техн. редактор Пономаренко Р.В.

Дизайн обкладинки Вікторія Кудрєвич, кафедра графічного дизайну, моди
та стилю Черкаського державного технологічного університету

Підписано до друку 22.04.2026 р.
Формат 60х84/8. Папір офсетний.
Друк цифровий. Гарнітура Times New Roman.
Умов. друк. арк. 16,27. Обл. вид. арк. 22,7.
Наклад 100 прим. Зам. № 105.

Видавець ФОП Пономаренко Р.В.
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців
Серія ДК № 3863 від 19.08.2010 р.
18000, Україна, м. Черкаси, вул. Смілянська, 120/1.
тел./факс: (0472) 63-69-15, 50-30-03
e-mail: druk_r@ukr.net
www.everest.ck.ua

Віддруковано і виготовлено
в друкарні ФОП Пономаренко Р.В.
18000, Україна, м. Черкаси, вул. Смілянська, 120/1.
тел./факс: (0472) 63-69-15, 50-30-03
e-mail: druk_r@ukr.net
www.everest.ck.ua



ЗАХАРОВА Оксана Володимирівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та управління, помічник декана факультету економіки та управління з наукової роботи Черкаського державного технологічного університету.

Освіта: 1998 р. – закінчила з відзнакою Донецький державний технічний університет за спеціальністю економіка і управління в машинобудуванні (кваліфікації спеціаліста інженера-економіста та магістра з економіки підприємства). 2003 р. – кандидат економічних наук (08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами), 2004 р. – доцент кафедри управління персоналом і економіки праці. 2011 р. – доктор економічних наук (08.00.07 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика), 2013 р. – професор кафедри менеджменту та господарського права.

Трудовий шлях: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»: 1998-2003 рр. – асистент, доцент кафедри економіки підприємства; 2004-2012 рр. – доцент, професор кафедри управління персоналом і економіки праці; 2012-2015 рр. – завідувач кафедри менеджменту та господарського права (з лютого 2015 р. – завідувач кафедри менеджменту та маркетингу). Черкаський державний технологічний університет: з 2015 р. – професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування; з вересня 2021 р. – професор кафедри економіки та управління.

Конкурси: Лауреат II етапу обласного конкурсу «Кращий працівник року» у номінації «Кращий молодий викладач вищого навчального закладу» (2010 р.) та Лауреат II і III етапу обласного конкурсу «Кращий працівник року» у номінації «Кращий молодий професор вищого навчального закладу» (2012 р.). Фіналіст III і IV Всеукраїнських молодіжних конкурсів «Новітній інтелект України», (2009-2010 рр.). Лауреат конкурсу «Книга Донбасу-2011» за монографію «Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування» (2011 р.). Разом з однодумцями, переможець конкурсу на проведення наукових досліджень щодо формування державної політики у сфері розбудови миру, попередження і врегулювання конфліктів «Вплив конфлікту на економіку в державі та можливі його наслідки: економіка війни (war economy), дивіденди від миру (peace dividends), сіра економіка (grey economy), корумпована економіка», започаткованим Міністерством з питань тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб України (2019 р.).

Стажування: MFR SEVREUROPE, Bressuir, France (2016 р.); Jesuit University Ignatianum in Krakow, Poland (2019 р.); Caucasus University Association, Istanbul, Turkey (2022 р.).

Наукові здобутки: опубліковано 595 науково-методичних публікацій, з яких 16 статей у журналах, що входять до наукометричної бази Scopus; 18 монографій; 15 навчальних посібників (у т.ч. 2 з грифом МОН України); 135 статей у фахових виданнях України; понад 250 тез доповідей на науково-практичних конференціях; 91 методичне видання.

Наукові інтереси: економіка знань, оцінка ефективності інвестування у людський капітал, менеджмент вищої освіти, професійний розвиток персоналу підприємства.