

УНІВЕРСИТЕТСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПОГЛЯД ЗА ОБРІЙ

Монографічна серія

Науковий редактор серії та четвертого тому –
доктор економічних наук, професор,
заслужений діяч науки і техніки України
Парсяк В.Н.

ТОМ ЧЕТВЕРТИЙ



2022

УДК 378.4:005
У59

Рекомендовано до друку Вченою радою
Національного університету кораблебудування
імені адмірала Макарова
(протокол № 11 від 28.12.2021 р.)

Рецензенти:

О.М. Вакульчик – доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри обліку, аудиту, аналізу і оподаткування
Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро;

В.В. Прохорова – доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри економіки та менеджменту Української
Інженерно-педагогічної академії, м. Харків

Гончар В.В.

У59 Університетський менеджмент: погляд за обрій :
монографічна серія у 4 т. Т. 4 / В.В. Гончар, Г.В. Єфімова,
А.В. Ломоносов, В.Н. Парсяк та ін. ; наук. ред. серії
Парсяк В.Н. – Херсон : Видавничий дім «Гельветика»,
2022. – 312 с.

ISBN 978-966-992-766-8

У монографії висвітлено зміст висновків та рекомендації щодо
перспектив реформування сфери управління вітчизняними ЗВО
(університетського менеджменту) з огляду на запити господарської
практики, яка й сама перебуває у стані трансформацій, викликаних
перебігом четвертої промислової революції.

Розрахована на керівників закладів вищої освіти усіх форм
власності, докторантів, аспірантів, магістрантів, які набувають фахових
компетенцій за освітньо-професійними програмами економічного та
менеджмент-спрямування. Може зацікавити широке коло читачів, які
небайдужі до стану справ та майбутнього невиробничої сфери.

УДК 378.4:005

© В.В. Гончар, Л.Т. Гораль, Г.В. Єфімова, О.Ю. Жукова,
О.В. Калінін, О.Є. Канаш, С.М. Кафка, С.Я. Кісь,
І.О. Коростова, А.В. Ломоносов, О.Е. Ломоносова,
Г.В. Маліновська, В.Н. Парсяк, 2022

ISBN 978-966-992-766-8

ЗМІСТ

Від авторів	5
Глава I. Інтелектуальний капітал в центрі уваги університетського менеджменту	12
1.1. Інтелектуальний капітал як соціально-економічна категорія суспільства знань	13
1.2. Нові вимоги до підготовки працівників і збільшення чисельності населення з вищою освітою у розвинених країнах світу	36
1.3. Потенціал вищої освіти України як передумова її перетворення на високоінтелектуальний сектор економіки	52
1.4. Генерування інтелектуального капіталу в закладах вищої освіти	67
Глава II. Системний підхід до управління економічною безпекою закладів вищої освіти	82
2.1. Визначення системних складових економічної безпеки закладу вищої освіти	82
2.2. Вплив трансформацій в системі вищої освіти України на безпеку надавачів освітніх послуг	102
2.3. Ключові стратегії забезпечення економічної безпеки закладів вищої освіти	121
Глава III. Запровадження цифрових моделей в управлінні університетами та в бізнес-освіті	144
3.1. Актуальні аспекти цифровізації освітнього процесу та управління закладами вищої освіти в Україні	144
3.2. Застосування цифрових технологій для посилення ефективності навчання студентів	154
3.3. Практичне використання та розповсюдження цифрових активів у вищій освіті	160
3.4. Цифрові інструменти в економічній освіті	171

Глава IV. Управління змінами в освіті в контексті цифровізації галузі	184
4.1. Цифровізація освітніх процесів, послуг та продуктів: теоретичні аспекти та практичні рішення	184
4.2. Комплексне управління змінами в освіті в контексті цифровізації галузі	198
4.3. Альтернативні показники оцінювання ефективності закладів освіти в контексті їх цифровізації	204
Глава V. Перспективи піднесення вищої освіти на засадах дуальності	208
5.1. Ознаки дуальності в сьогоденному бутті українських вишів	208
5.2. Аналітичний огляд досвіду запровадження дуальної вищої освіти в країнах з розвиненою економікою	230
5.3. Дорожня карта імплементації дуальної форми навчання у закладах вищої освіти	250
Додатки	268
Список використаних джерел	287

ГЛАВА V. ПЕРСПЕКТИВИ ПІДНЕСЕННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ ДУАЛЬНОСТІ

5.1. ОЗНАКИ ДУАЛЬНОСТІ В СЬОГОДЕННМУ БУТТІ УКРАЇНСЬКИХ ВИШІВ

Як ми мали можливість переконатися, роздуми про сьогодення та майбутнє вищої освіти набувають популярності в Україні та по цілому світу. Причин декілька. Перша коріниться у трансформаціях продуктивних сил, які відбуваються в наслідок четвертої промислової революції. На це звернули увагу, зокрема, учасники аргентинської зустрічі двадцяти країн з найпотужнішими економіками. В її підсумковому документі наголошується:

«Диджиталізація, автоматизація та інші технології кардинально змінюють характер роботи. Важливо зосередити зусилля урядів на політиці й інвестиціях у людський капітал та освіту, щоб підготувати робочу силу до розв'язання завдань, які поставити перед нею у майбутньому. Перш за все, потрібно співпрацювати з бізнесом, щоб оцінити поточний та майбутній дефіцит цифрових практик, інвестувати в освітні програми, зробивши цифрові навички невіддільною частиною навчальних програм, а також, допомагаючи перекваліфікації та підвищенню кваліфікації наявної робочої сили» [1]. Очевидно, що ті, хто добре

розуміється на справі, абсолютно усвідомлюють взаємозв'язок між майбутнім планети та фаховими компетенціями, які формуються, якщо говорити про максимальний їх рівень, у закладах вищої освіти.

Причина друга полягає у тому, що підсилюючи свої професійні здібності, людина набуває здатності створювати більшу додану вартість. Від так, – отримувати вищу винагороду за працю. А завдяки цьому – доступ до закладів культури та мистецтва, які збагачують його внутрішній світ, місць відпочинку з високим рівнем сервісу, до кращого харчування, комфортнішого помешкання, якіснішого медичного обслуговування тощо. Як свідчить Бюро перепису населення США, заробітна плата найманого працівника з докторським ступенем в 3,5 раза перевищує статки того, хто не спромігся закінчити середню школу [2]. І, навпаки, – рівень безробіття серед останніх в 4,3 раза більший.

Але так відбувається за умов, якщо національна система вищої освіти збалансована і виконує покладену на неї місію: генерувати та поширювати знання і вміння, які через піднесення інформаційних технологій та цифровізацію господарської діяльності перетворилися на визначальний чинник виробничого процесу.

У цьому розділі монографії ми поставили собі за мету виявити ризики та небезпеки, характерні для української системи вищої освіти (СВО). Центральне місце у її структурі посідають відповідні навчальні заклади. Вони забезпечують здобуття громадянами бажаних освітньо-кваліфікаційних рівнів, удосконалюють наукову, професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів.

Є достатньо ґрунтовних підстав стверджувати, що з кінця минулого сторіччя вітчизняні можновладці не втомлюються реформувати систему вищої освіти. На сьогоднішній день її будова та внутрішні взаємозв'язки й відносини спираються на відповідне

інституціональне підґрунтя [3]. З усіх відомих складових СВО сконцентруємо увагу на тих, що є дотичними до теми нашої розвідки.

1. Заклади вищої освіти. Серед їх найважливіших завдань перебувають:

формування патріотичних особистостей, які свідомо дотримуються панівних морально-етичних цінностей, правових норм, дбають про збереження довкілля, культурних, наукових надбань суспільства, є соціально активними, відповідальними, прихильними до здорового способу життя;

маркетингові дослідження ринку освітніх послуг та ринку праці для з'ясування співвідношення попиту та пропозиції на фахівців тих чи інших спеціальностей, створення комфортного матеріального середовища та психологічних умов, сприятливих для реалізації учасниками освітнього процесу їхніх здібностей і обдарувань;

здійснення освітньої діяльності для формування у здобувачів вищої освіти відповідного ступеня фахових компетенцій, рівень яких полегшує їм працевлаштування, а державі – суспільний та економічний прогрес;

проведення наукових розвідок з імплементацією отриманих результатів в практику бізнесу та освітнього процесу, забезпечуючи творче піднесення його учасників.

За умов, що усі заклади освіти виконують ці та інші не менш важливі завдання, виникає конкурентне середовище, у якому для кожного з них визрівають як сприятливі можливості, так загрози. Хтось використовує перші з користю для себе, інші потрапляють у більшу або меншу скруту. Підтвердження знаходимо у табл. 5.1. Очевидно, що за період спостереження ринок полишило 418 ЗВО – 40,3 % від їх загальної кількості станом на 1995/1996 навчальний рік (н.р.).

Характерно, що події у державному (комунальному) та приватному секторах розвивалися по-різному. Перший стабільно згортав активності із від'ємною динамікою, що наростає, втративши на

2019/2020 н.р. 422 ЗВО (45,6 %). Другий до 2005/2006 н.р. поповнився 91 освітнім центром. І хоча з цього часу негативна тенденція тут також далася в знаки, темпи, з якими ліквідуються недержавні ЗВО, не порівняні з тими, що живляться доходами з бюджету країни. Їх усе ще на 3,6 % більше в порівнянні зі стартовим роком. Виявлений тренд дає підстави для декількох умовиводів:

по-перше, проявили себе наслідки реалізація політики згортання державної опіки вищою освітою. Характерно, що її вектор залишається стабільним попри ротацію політичних еліт при владі. Така однастайність пояснюється, як на нас, неспроможністю можновладців створити належні умови для економічного зростання в країні й, від так, виникненням хронічного браку коштів на фінансування в належних обсягах проєктів з формування людського капіталу нації;

по-друге, це може означати, що питання ефективного власника і раціонального менеджменту для невиробничої сфери виявилось таким саме актуальним, як і для підприємств, реального сектору економіки. Дбаючи про збереження капіталу, власноруч інвестованого у справу, ректори-приватники виявилися спритнішими щодо прийняття доленосних рішень, ніж їх колеги, які уклали контракти з Міністерством освіти та науки України.

Як бачимо, 2005/2006 н.р. став переломним і для сегмента ЗВО III–IV рівня акредитації (нижня частина табл. 5.1). Він складається з найпотужніших в країні надавачів освітніх послуг, сумарний потенціал яких дозволяє завзятіше чинити опір зовнішнім загрозам та корпоративним викликам. Разом з тим, статистика переконує, що зроблені вище висновки актуальні й для сильних світу цього.

2. Замовники освітніх послуг. Що відбувається з їхньою чисельністю можна зрозуміти, проаналізувавши інформацію, вміщену у табл. 5.2 (тут і далі йдеться про ЗВО III–IV рівнів акредитації). Бачимо: за останніх десять років загальна чисельність

Таблиця 5.1
Зміни у кількості ЗВО на ринку освітніх послуг [4; 5]

Показники	Навчальні роки							
	1995/96	2000/01	2005/06	2010/11	2015/16	2017/18	2018/2019	2019/2020
Загальна кількість закладів вищої освіти, од.								
Разом	1037	979	951	813	659	661	652	619
у тому числі за формою власності:								
державною та комунальною	926	816	749	637	525	533	529	504
приватною	111	163	202	176	134	128	123	115
Розрахований індекс, %								
Кількість ЗВО – разом	100	94,4	91,7	78,4	62,3	63,7	62,3	59,69
у тому числі за формою власності:								
державною та комунальною	100	88,1	80,9	68,8	56,7	57,6	57,1	54,4
приватною	100	146,8	182,0	158,5	120,7	115,3	110,8	103,6
Кількість закладів вищої освіти III–IV рівнів акредитації								
Разом, од.	255	315	345	330	288	289	282	281
у тому числі за формою власності:								
державною та комунальною	191	223	232	231	208	212	209	203
приватною	64	92	113	99	80	77	73	78
Розрахований індекс, %								
Кількість ЗВО III–IV рівнів акредитації – усього, од.	100	123,5	135,3	129,4	112,9	113,3	110,6	110,2
у тому числі за формою власності:								
державною та комунальною	100	116,8	121,5	120,9	108,9	111,0	109,4	106,3
приватною	100	143,8	176,6	154,7	125,0	120,3	114,1	121,9

студентів зменшилася на 40,9 %. Аналогічну ситуацію спостерегаємо щодо чисельності осіб, прийнятих на навчання, і тих, що отримали дипломи.

Таблиця 5.2

Чисельність замовників освітніх послуг у ЗВО, осіб [6]

Показники	Навчальні роки					
	2010/11	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
Разом	2 066 667	1 375 160	1 369 432	1 329 964	1 322 324	1 141 889
Прийнято на навчання	381 362	259 904	253 217	264 448	256 853	250 055
Кількість випущених	528 875	374 028	318 681	359 901	357 415	333 619
Чисельність студентів у розрахунку на 10 тис. населення	476	322	322	314	314	302
Чисельність студентів у розрахунку на один ЗВО	6262	4775	4771	4602	4689	4506

Відповідно, падає відносний показник: чисельність студентів, яка припадає на 10 тис. населення країни. Виявлений тренд суперечить загальнопланетарному. Чисельність тих, хто навчається у ЗВО світу перевищує 200 млн осіб. Для порівняння, у 1980 р. їх було 47 мільйонів. За прогнозами, до 2040 р. студентів буде 660 млн, що складатиме 10 % від народонаселення Землі у віці від 15 до 79 років [7].

Інформація, наведена у табл. 5.2 надає підстави очікувати згортання дохідної частини бюджетів ЗВО від надходжень за надані освітні послуги. Перевіримо цю гіпотезу за відомостями державної служби статистики України. Звернення до них

виявило чотири джерела фінансових коштів, які здатні задовольнити потреби освітян. Ось, як розподілилися між ними замовники освітніх послуг (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Чисельність студентів ЗВО за джерелами фінансування їх навчання, осіб [4; 5; 6]

Показники	Навчальні роки			
	2010/11	2015/16	2018/19	2019/20
Разом	2 066 676	2 066 676	1 375 160	1 329 964
у тому числі коштом:				
державного бюджету	798 571	649 225	570 043	534 967
місцевих бюджетів	14 486	14 722	12 834	10 926
органів виконавчої влади та юридичних осіб	8374	9520	6850	2935
фізичних осіб	1 245 236	701 693	73 2597	717 293

Перше, що впадає в очі – чисельність студентів, які сплачують за навчання власним коштом або родинними грошима, впродовж останніх десяти років стабільно перевищує добру половину. Це означає, що:

- за відповідним показником Україна зрівнялася з Австралією, Ізраїлем, США, Японією [8]. А були часи, коли їх ставили нам у приклад того, як треба позбавляти державні скарбниці від обтяжливих соціальних видатків [9; 10; 11];
- не відрізняються особливою щедрістю органи виконавчої влади та бізнес (їхнім коштом задовольнялися потреби 0,52 % від загальної чисельності студентів у 2017/18 н.р.), та й тих, хто отримував державні стипендії, – меншає (за період спостереження – на 36,4%).

За таких умов, цілком природним виглядає прагнення менеджменту закладів вищої освіти диверсифікувати свої портфелі освітніх послуг. Як саме це відбувається можна бачити з інформації наведеної на графіку (рис. 5.1).

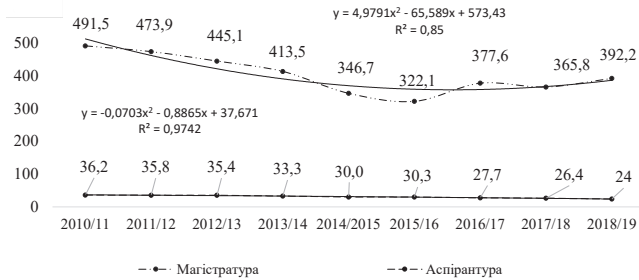


Рис. 5.1. Чисельність здобувачів наукових ступенів, тис. осіб [6]

Як бачимо, тут теж з'являються дещо неочікувані несподіванки: і у магістратурі (за виключенням 2016/2017 н.р., коли кількість здобувачів у порівнянні з минулим роком зросла на 17,2%, або на 55,5 тис. осіб), і у царині підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації (докторів наук та докторів філософії) спостерігається падіння чисельності отримувачів освітніх послуг.

Ретельне вивчення офіційної державної статистики та аналіз академічної практики, включаючи виявлений досвід співпраці ЗВО з бізнес-структурами, відкрили нам очі, між іншим, і на стан дуальної освіти в Україні. Виявлені її форми, що застосовуються для формування фахових компетенцій студентів, систематизовані на рис. 5.2. Як бачимо, перше на що виявилися здатними вітчизняні ЗВО, так це створити умови для опанування студентами відповідних робітничих професій.

В Національному університеті кораблебудування імені адмірала Макарова (НУК), наприклад, така перспектива відкривається перед тими, хто навчається в Машинобудівному навчально-науковому інституті (робоча професія – судовий механік) та в Навчально-науковому інституті автоматики та електротехніки (судновий електрик). У Вінницькому національному технічному університеті – на факультеті електроенергетики та електромеханіки (слюсар-електромонтажник).



Рис. 5.2. Чинні форми дуальності вищої освіти в Україні

Щоб осягнути загальнонаціональний масштаб явища, звернемося до інформації, викладеної в табл. 5.4.

Вона акумулює в собі відомості про випусників усіх закладів вищої освіти, інституціонально закріплених в Україні (університетів, академій, інститутів коледжів, технікумів, училищ). Перш за все, не оминемо увагою позитивну тенденцію, що виявилася. А саме: частка, тих, хто опанував робочу професію, у чисельності випусників, які отримали направлення на роботу, продемонструвала очевидну тенденцію до зростання.

Вбачаємо в цьому, хоча і не явний, але все-таки аргумент на користь дуальності, оскільки набуття додаткових компетенцій стало запорукою гарантованого отримання випусниками їх першого в житті робочого місця. А це, добре знаємо, – суттєва проблема, з якою стикаються не лише молоді громадяни нашої країни.

Разом з тим, констатуємо, що з 2010 р. по 2018 р. одночасно з падінням чисельності випусників ЗВО (на 241,6 тис. осіб, що складає 36,9% за період, який було піддано аналізу), суттєво поменшало (тепер вже у 3,6 рази) тих з них, які після успішного завершення навчання, отримували направлення на таку довгоочікувану для них роботу. Частка цих щасливчиків від загальної

Таблиця 5.4

**Чисельність випускників ЗВО, які отримали направлення
на роботу, осіб [10; 11; 12; 14]**

Показники	Роки					
	2010	2014	2015	2016	2017	2018
Чисельність випускників, всього	654 468	485 195	447 658	387 727	420 414	412 843
Чисельність випускників, які отримали направлення на роботу, всього						
частка у чисельності випускників, %	181 942 27,8	134 399 27,7	98 037 21,9	68 240 17,6	58 858 14,0	49 954 12,1
Чисельність випускників, які одночасно з освітньо-кваліфікаційним рівнем отримали робітничу професію, всього	48 768	39 006	30 445	25 297	24 030	19 409
Частка тих, хто опанував робочу професію, у загальній чисельності випускників, %	7,5	8,0	6,8	6,5	5,7	4,7
Частка, тих, хто опанував робочу професію, у чисельності випускників, які отримали направлення на роботу, %	26,8	29,0	31,1	37,1	40,8	38,9
Розрахований індекс, %	100	108,1	116,0	138,4	152,2	150,8

чисельності власників дипломів складала на кінець 2018 р. 12,2 %, або на 15,7 % менше в порівнянні з 2010 р.

Переконані, так відбувається, з тієї причини, що держава, як це не прикро констатувати, відсторонилася і продовжує збільшувати дистанцію від потреби розв'язання нагальних проблем, характерних для поточного стану вищої освіти в Україні. Чинні та заново створені органи центральної виконавчої влади, в тому числі в царині забезпечення якості освітніх послуг, сконцентрували увагу, головним чином, на формальному порівнянні під час реалізації акредитаційно-ліцензійних процедур фактичних результатів академічної та наукової діяльності ЗВО з нормативним значенням маркерів, затверджених чиновниками тих самих бюрократичних установ.

Хтось, звичайно, спробує відшукати пояснення цьому феномену фундаментальними змінами в економіці, які призвели до втрати державою функцій одноосібного власника засобів виробництва через приватизацію «загальнонародного» майна. І ми не будемо розпочинати полеміку з цього приводу, оскільки станом на 1.10.2020 р. в реєстрі об'єктів державної власності обліковувалося лише 19,9 тис. юридичних осіб, які здійснюють господарську діяльність [15]. Це складає 5,2 % від загальної кількості підприємств (380 673 одиниці [16]).

Водночас усвідомлюючи реалії сьогодення, не вважаємо справедливим залишити заклади вищої освіти сам на сам, принаймні, з проблемою застосування засад дуальності в управлінні навчальним процесом. Не сталося же так з професійно-технічними навчальними закладами. Тому, мабуть, що вони переймаються підготовкою дуже дефіцитних кваліфікованих робітників, про брак яких волають представники усіх галузей української індустрії.

Попри усі перешкоди та негаразди деякі з закладів вищої освіти демонструють непоодинокі та яскраві приклади впровадження елементів дуальної освіти через налагоджування кооперації з бізнесом, що має обопільну користь. Згадаємо з цього приводу досвід, накопичений НУК, Державним університетом телекомунікацій, Національним технічним університетом

«Харківський політехнічний інститут», Національним Технічним Університетом «КПІ імені Ігоря Сікорського», Українською інженерно-педагогічною академією, Вінницьким національним технічним університетом, Державним університетом інфраструктури та технологій, Національним аерокосмічним університетом імені М.Є. Жуковського «ХАІ» та деякими іншими.

Серед характерних прикладів такої кооперації вважаємо вартою на увагу, зокрема, багаторічну плідну співпрацю Миколаївського територіального управління (МТУ) ПриватБанк – одного з визнаних лідерів навчання та подальшого працевлаштування студентів в Україні – з Факультетом економіки моря НУК. Узгоджений сторонами проект, який періодично уточнюється, а при необхідності ще й модернізується, побудований на засадах дуальності.

Його академічна частина складається з 10 модулів. Зокрема: маркетинг у банках, віддалений банкінг, платіжні картки, депозитні вклади та послуги, небанківські послуги, продукти для корпоративних клієнтів, менеджмент у банках. Вони доповнені практикою (останніми роками вона відбувається в онлайн форматі. Зокрема, через карантинні обмеження), що містить п'ять завдань, під час розв'язання яких студенти здійснюють тренувальні транзакції з метою опанування різноманітних методів проведення операцій і платежів у сфері надання банківських послуг.

Оцінка поточних та підсумкових результатів здійснюється відповідно до критеріїв Болонської системи. За підсумками курсу його активні учасники отримують сертифікати, що містять відомості про результати навчальної роботи. Їх узагальнення закладається в підвалини рейтингу випускників. А вже з нього до кадрового резерву фінансово-кредитної установи потрапляють лише щонайліпші – ті, хто спромігся накопичити 90 та більше балів [17].

Не менш притягальним виявився кейс добре відомого в Україні та за її межами підприємства «Марін Дизайн Інжиніринг

Миколаїв» (МДЕМ) [18]. Це – мультисервісна інжинірингова компанія, основна діяльність якої – базовий та детальний корабельний інжиніринг, а також додаткові цифрові послуги на користь ключового замовника – міжнародного альянсу суднобудівних корабелень Damen Shipyards Group (Нідерланди). Процес імпліер-брендингу та рекрутингу студентів до команди співробітників МДЕМ відбито в табл. 5.5.

Очевидно, що в першому та другому випадках використані абсолютно різні стратегії, зміст яких обумовлений специфікою кожного з бізнесів: розгалуженого та побудованого на інтенсивних комунікаціях з клієнтами (щодо ПриватБанку) й вузькоспеціалізованого та такого, що передбачає застосування специфічного технічного й програмного забезпечення (у випадку з МДЕМ). Навіть фізичні потреби в співробітниках у них різні: чисельність персоналу МТУ ПриватБанк станом на 2019 р. складала 480 осіб, а в МДЕМ – 196 осіб.

Таблиця 5.5

Процес імпліер-брендингу та залучення студентів до компанії «Марін Дизайн Інжиніринг Миколаїв»

Напрями роботи	Заходи
1	2
Активна присутність у соціальних мережах	Сторінки компанії у популярних серед молоді Facebook та Instagram
Відвідування закладів вищої та середньої освіти	Демонстрація відеоматеріалів, презентацій, розповсюдження друкованої та сувенірної продукції. Висвітлення історії, корпоративної культури компанії, переваг та успіхів її співробітників на висококонкурентному ринку праці.
Дні відкритих дверей у компанії	Ознайомлення контактної аудиторії з кейсами про найкращі проекти компанії, які допомагають кандидатам усвідомити особливості роботи та структуру професійних навичок, що знадобляться їм у майбутньому.

Закінчення таблиці 5.5

1	2
Пул талантів	Співбесіда HR-менеджерів зі студентами, які зацікавилися можливістю подальшого працевлаштування в компанії. Визначення підрозділу для перспективного працевлаштування згідно з професійним спрямуванням студента. Зарахування студентів, які успішно пройшли інтерв'ю, до кадрового резерву.
Стажування та наставництво	Організація тимчасової роботи студентів впродовж проходження практики під керівництвом досвідчених менторів з кола менеджменту та провідних фахівців інжинірингових й адміністративних підрозділів.

Про отримані результати формуємо враження, аналізуючи інформацію, з табл. 5.6. Те, що ми бачимо, надає підстави для низки узагальнень:

по-перше, кількість працевлаштованих студентів свідчить про успішний перебіг реалізації проєктів;

по-друге, технології дуальної освіти, які обирають ЗВО, роботодавці та студенти, за визначенням, не можуть бути стандартними, уніфікованими. Кожного разу розробники тієї чи іншої освітньо-професійної програми, якщо, звичайно, вони не є прихильниками формального виконання своїх обов'язків, повинні знаходити найкраще з можливих рішень. Критерій – відповідність організації навчального процесу особливостям майбутньої роботи теперішніх студентів;

по-третє, відаючи належне ініціативам новаторів та прихильників дуальних технологій, не бачимо підстав називати відповідну діяльність всеосяжною. Так відбуватиметься і надалі без:

Таблиця 5.6

**Наслідки реалізації проєктів з дуальної освіти
для формування кадрового потенціалу підприємств**

Підприємства	Чисельність осіб, які					
	брали участь у дуальних проєктах		отримали роботу за часів студентства		отримали роботу після випуску з ЗВО	
	осіб	%***	осіб	%***	осіб	%***
МТУ ПриватБанк*	3879	100,0	492	12,7	322	8.3
MDEM**	36	100,0	15	41,7	21	58,3

Пояснення: сумарно з початку реалізації програм дуальної освіти (* з 2014 р.; ** з 2017); ***частка від загальної чисельності студентів, які брали участь у програмах дуальної освіти

– ініціювання зміни до змісту освіти та графіків навчального процесу з додаванням до нього виробничої компоненти, відповідно до запитів роботодавців та з огляду на вимоги державних стандартів щодо тих чи інших спеціальностей;

– запровадження блочно-модульної побудови навчальних планів освітньо-професійних програм;

– створення інституціонального підґрунтя для співпраці ВНЗ із товаровиробниками, позбавлення останніх споживачького відношення до джерел формування інтелектуального капіталу, які подібно будь-яким іншим джерелам корисних ресурсів потребують догляду і піклування;

– урегулювання фінансових взаємин сторін, які стосуються виплат заробітних плат (викладачам, коли студенти перебувають поза ЗВО, кураторам-виробничникам, які витрачають час на наставництво) та стипендій і зарплат практикантам;

– психологічного забезпечення кар'єрного консалтингу абітурієнтів та студентів закладів вищої освіти з метою їх професійного самовизначення.

Опанування навичок практичної фахової діяльності під час практик, передбачених навчальними планами, продемонструємо на прикладі практичної підготовки магістрів на Факультеті економіки моря НУК. Вона ґрунтується на принципах безперервності та логічної послідовності та здійснюється:

впродовж 9–10-го семестрів на аудиторних заняттях з дисциплін, передбачених навчальним планом, з метою закріплення і поглиблення теоретичних знань, міждисциплінарних зв'язків та формування практичних навичок виконання завдань професійної діяльності;

під час практик, різновиди яких бачимо у табл. 5.7;

на тренінгових курсах, якими завершується кожна з практик.

Таблиця 5.7

**Структура фахової наскрізної практичної підготовки
магістрантів ФЕМ**

Найменування	Семестр		Тривалість
	Проведення	Атестації	
Виробнича*	10	11	2 тижні
Педагогічна	11	11	2 тижні
Науково-дослідницька (наукове стажування)	11	11	6 тижнів

*Проводиться щотижня в день самостійної роботи студентів або в кінці навчального семестру (за рішенням випускної кафедри, узгодженим з підприємством)

Як бачимо, система наскрізної практичної підготовки магістрантів охоплює увесь цикл, передбачений графіком навчального процесу. З 90 кредитів магістерської підготовки 20 кредитів становить набуття практичних навичок. З останніх: вісім кредитів – практики; 12 кредитів – тренінгові курси. Завдання виробничої практики:

випробувати особистий фаховий потенціал в умовах, максимально наближених до реалій майбутнього робочого місця;

ознайомити магістрантів зі структурою підприємств-продуцентів виробів та послуг, особливостями їхньої операційної діяльності, товарною номенклатурою, економічними методами менеджменту; з технологіями застосування інструментів польових досліджень для накопичення у систематизованому вигляді первинних відомостей про об'єкт дослідження (глибиною не менш як за три роки) та їх подальшого аналізу;

вивчення законодавчих та нормативних актів з регулювання господарської діяльності у відповідній сфері економічної діяльності.

Про результати виробничої практики магістри звітують на початку третього семестру. Завдання науково-дослідної практики магістра:

освоєння сучасної методології наукових досліджень, включаючи вивчення економічних процесів та явищ за темами підсумкових кваліфікаційних робіт;

набуття навичок застосувати методичний інструментарій під час роботи над обраною темою випускної роботи;

аналіз первинної інформації, накопиченої під час виробничої практики, економіко-математичне моделювання для виявлення чинних закономірностей розвитку подій, прогнозування перспектив об'єкту дослідження, кількісне вимірювання впливу на нього екзогенних та ендогенних чинників;

ознайомлення з логікою науково-дослідної роботи (постановка мети, визначення предмету та об'єкту дослідження, опрацювання проблеми з використанням сучасних інформаційних технологій);

використання на практиці методів збору, систематизації та аналізу актуальних відомостей;

створення нових та всебічне вдосконалення методів проведення наукових студій;

узагальнення отриманих результатів, побудова на їхньому підґрунті висновків та практичних рекомендацій;

опанування методів ведення фахових ділових дискусій, прилюдної презентації та відстоювання думок, поглядів, пропозицій щодо їх ефективного застосування на підприємствах, в організаціях, закладах та установах.

Атестація за підсумками виробничої та науково-дослідної практик здійснюється на підставі письмового звіту, оформленого відповідно до вимог чинних стандартів системи управління якістю освітніх послуг (СУЯ ОП) Факультету економіки моря, опублікування навчально-наукової статті, доповіді на науковій конференції та оцінки участі у тренінговому курсі, визначеному випускною кафедрою з урахуванням її спеціалізації відносно профільних освітньо-професійних програм. Під час педагогічної практики студент повинен:

ознайомитися зі змістом державного освітнього стандарту, текстами освітньо-професійних програм та робочих навчальних планів за спеціальністю; навчально-методичним та програмним забезпеченням фахових дисциплін;

відвідати майстер-класи провідних професорів ФЕМ з оцінкою їх якості через застосування структурованих форм спостереження;

підготувати та провести практичні (лабораторні) заняття зі студентами з певних тем фахових навчальних дисциплін або лекцію для студентської аудиторії з теми, пов'язаної з науково-дослідною роботою.

Як бачимо, педагогічна практика має результатом: підготовку магістрів (головного кадрового резерву кафедр факультету) до подальшої викладацької роботи; залучення їх до заходів з аудиту якості, передбачених процедурами СУЯ ОП; у разі проведення занять у освітніх закладах-партнерах – активізацію та підвищення ефективності агітаційно-профорієнтаційної роботи за планом приймальної комісії НУК.

Атестація за підсумками педагогічної практики проводиться на підставі письмового аналізу якості проведених магістрантом навчальних занять та оцінки участі у тренінговому курсі. За наслідками атестації виставляється диференційована оцінка. Завдання тренінгових курсів полягає у фіксації професійних компетенцій магістрантів щодо їхньої майбутньої діяльності. Вони набувають форму комплексних практичних занять із профільних дисциплін (додаток А), що складаються з аудиторної роботи (1/3 від загальної кількості кредитів) та самостійної роботи магістрантів (2/3 від загальної кількості кредитів). Місце проведення – спеціалізовані аудиторії Центру магістерської підготовки ФЕМ. Методичне забезпечення складається з процедур рольової, групової роботи, технологічних карт здійснення робочих операцій за спеціалізацією, пакетів типових документів тощо.

Організаційним підґрунтям для цієї форми дуальної освіти слугують чисельні договори про науково-навчальне співробітництво, укладені НУК з підприємствами реального сектору економіки та комерційними фінансово-кредитними установами. Продовження та поглиблення накопиченого факультетом досвіду, наповнення його новим змістом та збагачення оригінальними й ефективними формами матиме наступні позитивні результати:

наближення навчальних планів до вимог європейських освітніх стандартів. Створення у такий спосіб передумов для інтенсифікації академічної мобільності студентів, магістрантів та викладачів, підвищення кваліфікації яких у країнах ЄС є не лише бажаним, але й обов'язковим;

підвищення конкурентної спроможності випускників ФЕМ на регіональному, національному та закордонних ринках робочої сили через посилення їхніх професійних компетенцій;

створення привабливого образу НУК в очах потенційних замовників освітніх послуг, референтних груп, які впливають

на прийняття ними рішень з обрання місця навчання, органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування, громадськості;

гарантування стабільного прийому абітурієнтів, що має стати запорукою фінансової незалежності закладу вищої освіти, яка набуває особливого значення. з огляду на загальну фінансово-економічну та військово-політичну ситуацію в країні, поведження Міністерства освіти і науки України щодо закладів вищої освіти.

Наступна форма дуальної освіти з загального переліку (рис. 5.2) передбачає поєднання зацікавленою особою роботи на підприємствах та в організаціях(або започаткування власної справи) з одночасним навчанням в ЗВО за індивідуальним графіком. Це – документ, який визначає порядок організації навчальної діяльності студента та контролю набутих ним знань викладачами впродовж семестру та за його підсумками. Право на індивідуальне навчання отримують, як правило, студенти другого-четвертого курсів бакалавріату та магістри. Обов'язкові умови: підтвердження роботодавцем факту легального працевлаштування та середній бал академічної успішності у попередніх семестрах не нижчий за 60 балів.

Природна, як на нас, вимога з огляду на прагнення закладу освіти гарантувати надання професійних компетенцій відповідного ґатунку, розуміючи водночас, що прогалини в академічній підготовці (60 балів – не 100) будуть надолужені впродовж виконання посадових обов'язків. В іншому випадку докладені сторонами зусилля не виглядають доцільними в принципі. Індивідуальний графік встановлюється, зазвичай, на один семестр і відкриває перед особою перспективи вибіркового відвідування аудиторних занять, самостійного опрацювання матеріалу програм навчальних дисциплін та виконання усіх обов'язкових робіт за навчальним планом тієї чи іншої спеціальності або спеціалізації.

Про рівень популярності індивідуального навчання серед студентів складемо враження на прикладі Факультету економіки моря НУК (табл. 5.8). В середньому, їй віддають перевагу біля 10 % здобувачів освітніх послуг.

Таблиця 5.8

Відомості про поширення серед студентів Факультету економіки моря навчання за індивідуальним графіком

Показники	Навчальні роки, осіб				
	2016–2017	2017–2018	2018–2019	2019–2020	2020–2021
Чисельність студентів	465	462	512	522	505
З них ті, хто навчався за індивідуальним планом	41	46	40	49	54
Частка від загальної чисельності, %	8,8	10,0	7,8	9,4	10,7

Тепер звернемося до наступної форми дуальної освіти з тих, що ми бачили на схемі (рис. 5.2). Відомості про осіб, які навчаються на вечірніх та заочних відділеннях ВНЗ сконцентровані у табл. 5.9.

Таблиця 5.9

Чисельність студентів ЗВО на початок навчального року за формами навчання, осіб [4; 5; 6; 14].

Навчальні роки	Разом	У тому числі за формою навчання			Розрахована частка до загальної чисельності, %		
		Денною	Вечірньою	Заочною	Денна	Вечірня	Заочна
1	2	3	4	5	6	7	8
2010/11	2 418 111	1 509 049	8887	900 175	62,4	0,4	37,2
2011/12	2 246 363	1 403 249	7665	835 449	62,5	0,3	37,2
2012/13	2 106 174	1 352 150	6586	747 438	64,2	0,3	35,5
2013/14	1 992 882	1 309 592	5555	677 735	65,7	0,3	34,0
2014/15	1 689 226	1 153 293	4797	531 136	68,3	0,3	31,4

Закінчення таблиці 5.9

1	2	3	4	5	6	7	8
2015/16	1 605 270	1 141 291	3822	460 157	71,1	0,24	28,7
2016/17	1 586 754	1 140 100	3312	443 342	71,2	0,24	28,7
2017/18	1 538 565	1 119 061	3225	416 279	72,7	0,2	27,1
2018/19	1 522 250	1 098 749	3089	420 412	72,2	0,2	27,6
2019/20	1 439 706	1 045 049	2913	391 744	72,6	0,2	27,2

Дані таблиці демонструють, що разом із загальною тенденцією зниження чисельності студентів ЗВО, щороку зменшується кількість тих, хто опановує фахові компетенції через вечірню та заочну форми навчання, з одночасним помірним зростанням прибічників стаціонару. Хоча в багатьох європейських країнах дистанційне навчання залишається популярним ще з XVIII сторіччя [20]. Нового імпульсу для його піднесення надав розвиток телекомунікаційних технологій. Разом з ними в західноєвропейських та скандинавських країнах укорінилася заочна форма навчання. А в центральній та східній Європі поширилися вечірня та комбінована форми здобуття вищої освіти, започатковані у 90-х роках минулого сторіччя [21].

Статистика свідчить: у 2019–2020 р. вони ще більше закріпилися на ринку освітніх послуг країн Європейського Союзу. На користь цього твердження говорять дані з табл. 5.10.

Таблиця 5.10

Попит на здобуття вищої освіти за окремими формами навчання в ЄС та інших країнах світу [22]

Локації університетів	Чисельність студентів за дистанційною, гнучкою та розподіленою формами навчання				
	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
Європейський Союз	21 770	22 175	24 585	28 395	30 530
Розрахований індекс	100	101,9	112,9	130,4	140,2
Інші країни світу	92 225	95 020	93 625	91 970	96 815
Розрахований індекс	100	103,0	101,5	99,7	105,0

Проведене зіставлення вітчизняного та закордонного досвіду підказало: для того, щоб з'ясувати, в який спосіб ситуація з запровадженням дуальної освіти може бути покращена в нашій країні, потрібно осмислити практику, накопичену на цих теренах країнами з високим рівнем економічного розвитку.

5.2. АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ДОСВІДУ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ДУАЛЬНОЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КРАЇНАХ З РОЗВИНЕНОЮ ЕКОНОМІКОЮ

Коли ми оглядаємо європейські освітні ландшафти, перше, що звертає на себе увагу, і є відмінністю від українських реалій, – наочно виражене зростання чисельності людей, які прагнуть отримати вищу освіту. Таку, як вважається в тамтешніх країнах, що набувають після закінчення середньої школи в університетах та інших ЗВО. Щоб переконатися в цьому, пропонуємо оглянути відомості, зображені на діаграмі (рис. 5.3). Очевидно, що неквапливо, інколи (у 2014 р. та 2016 р.) з мізерним просіданням, лінія тренду рухається вперед і в гору. Фіксуємо, без малого, шестивідсоткове збільшення студентства за період з 2013 р. по 2018 рік.

За даними Євростату, частка молоді в ЄС у віці 30–34 рр. з вищим рівнем освіти піднялася з 31 % у 2009 р. до 40 % у 2019 році. Бути молодим, вважають у відомстві, означає бути освіченим! З цим погоджуються 68,5 % громадян у віці 15–25 рр., які офіційно підвищують свої фахові компетентності [2]. Якщо послуговуватися цією логікою, то можна продовжити думку: бути освіченим, означає бути молодим – сучасним, відповідним новітнім вимогам економіки 4.0, продовжувати активне професійне життя, не наражаючись на небезпеку морального зношення власного інтелектуального капіталу, уникаючи ризиків втрати роботи та засоби для пристойного існування.

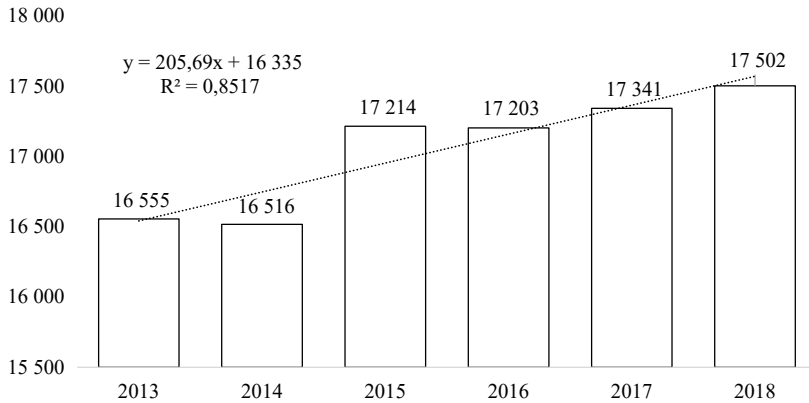


Рис. 5.3. Чисельність студентів в Європейському Союзі, тис. осіб [1]

Тренди, аналогічні попередньому, характерні й для окремих освітніх рівнів, про що свідчать дані таблиці 5.11.

Таблиця 5.11

Чисельність студентів в ЄС за рівнями освіти, тис. осіб [3]

Освітні рівні	Роки						Зміни за період, %
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Вища освіта з коротким циклом	1149	1127	1125	1127	1169	1199	104,4
Бакалавріат	10 452	10 531	10 536	10 441	10 474	10 487	99,7
Магістратура	5004	4933	4931	4993	5050	5155	103,0
PhD-рівень	657	627	622	642	648	660	100,5

Як бачимо, всупереч коливанням, які мали місце в ретроспективі, у 2018 р. в порівнянні з 2013 р., зростання склало: 4,4 % щодо короткого циклу, 3,0 % – для магістратури, 0,5 % – для

докторського рівня. Падінням на три десятки відсотка чисельності студентів у бакалавріаті можна знехтувати – воно менше статистичної похибки.

Виявлений феномен має витлумачення: уряди, політичні партії (ті, які при владі, і ті, що перебувають у непримиренній опозиції), пересічні мешканці абсолютно переконані, що освіта в цілому, а вища тим більше відіграють важливу роль у суспільстві. Пояснення очевидне: вони сприяють інноваціям, збільшують економічне піднесення, покращуючи, як наслідок, добробут громад. Наші західні партнери переконані: освіта молоді допомагає її прогресу, створює підґрунтя для успіху в подальшому житті. І в контекстах працевлаштування, і з точки зору соціальної інтеграції. Вважається, що навчання – ефективний засіб запобігання таким негативним наслідкам як бідність і суспільна ізоляція.

Не можемо не звернути увагу на домінівні уподобання юних європейців, які віддають перевагу таким галузям знань: бізнес, адміністрування (менеджмент), право – 22 % від загальної кількості студентів. А вже потім – інжиніринг, виробництва та будівництво (15,8 %). Як бачимо, Україна за переважним вибором спеціальностей абітурієнтами напередодні 2020–2021 навчального року не була «прикрим виключенням» з загально-цивілізаційного правила, як стверджували мас-медіа та державні посадовці, підбиваючи підсумки вступної кампанії 2020 [4; 5]. Не вдаємося до аналізу причин та наслідків: вони – поза нашою тематикою. Лише закликаємо стейкхолдерів бути більш виваженими в оцінках та відповідних висновках.

Авторитетні футурологи [6; 7] прогнозують у найближчому майбутньому посилення попиту на фахівців з високим рівнем кваліфікації. Підставою для таких передбачень є стрімка цифровізація економіки, завдяки якій усе більша кількість робочих місць набуває додаткової гнучкості та складності. Прогрес саме цифрової економіки – вирішальна умова посилення пози-

цій будь-якої країни у світовому конкурентному протистоянні. Інформаційно-комунікаційні технології дедалі більше визначають процедури управління підприємствами, організацію процесів виробництва та маркетингу. Так, скажімо, за 10 років (2010–2019) частка підприємств, які застосовували електронні продажі, зросла на шість відсотків (з 15 % у 2010 р. до 21 % у 2019 р.), а відповідний товарооборот – на сім відсотків з 13 % у 2010 р. до 20 % у 2019 р. (рис. 5.4).

Провідні позиції, із цілком зрозумілих причин, належать великим підприємствам (43 % електронних продажів або 27 % від загального обороту в цьому класі). Друге місце посідають середні підприємства (відповідно, 29 % та 15 %). І замикають трійцю, природно, малі підприємства (19 % та 8 %). Для того, щоб виправити ситуацію і в цій царині, зокрема, а також для розробки та впровадження власниками МСП революційних інновацій, фінансування багатообіцяльних стартапів, мотивації наставництва, партнерства, освітніх програм, Європейська Комісія оголосила про створення на 2021–2027 рр. Європейської Ради з інновацій. Бюджет, уявіть собі на хвилинку, – понад 10 млрд євро [8].

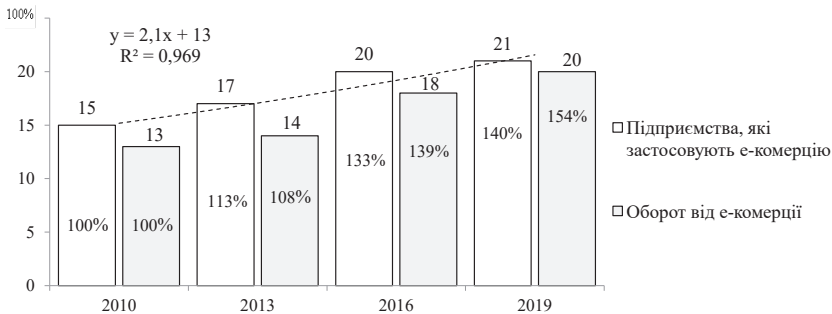


Рис. 5.4. Просторінь електронної комерції в країнах ЄС [9]

Статистика щодо користувачів Інтернету, які у 2020 р. тепер вже купували вироби або замовляли послуги онлайн, наведена у додатку Б. В середньому, їх 72 %. І часом (2017–2020 рр.) люди середнього віку (25–54 рр.) наздоганяють або перевершують представників молодого покоління (16–24 рр.) [10] – чудовий приклад навчання впродовж всього життя заради «вічної молодості».

Природно, що за таких обставин обачливий та мудрий менеджмент, прагне залучити до шеренг співробітників підпорядкованих йому підприємств виключно креативний, добре навчений, розумний персонал, здатний автономно приймати відповідальні рішення, ефективно використовувати наявні ресурси, управляти (віднаходити, систематизувати, обмінюватися) хитросплетенню інформацією.

Керівникам корпорацій і окремих центрів прибутку хотілося б, щоб додаток до диплома випускника ЗВО європейського зразка ряснів не лише відмінними оцінками, а ще й відомостями про стажування, про роботу за сумісництвом. Ідеально, якщо в економічному секторі, обраному новоспеченим фахівцем. І одними бажаннями справа не обмежується. Західний світ давно вигадав і ефективно використовує такий інструмент досягнення омріяного, як дуальна освіта. Вона набула ознак визначального тренду та стала життєвим вибором численної когорти студентів.

Популярність цієї системи зумовлена головним чином її надзвичайно привабливою метою – надбання актуальних знань та навичок їх практичного застосування, що мають високий попит на ринку праці, а отже гарантують успішне працевлаштування одразу після отримання диплому. Система дуальної освіти країн Європейського Союзу функціонує на трьох рівнях, що знайшли відбиток на рис. 5.5.

Подивимося на них з пильною увагою:

- старша школа (комбінована форма), де дуальність інтегрована в освітню програму через лабораторії, майстерні, відповідні малі підприємства;

- коледжі, в яких відбувається професійноорієнтоване навчання на рівні бакалавра;
- університети, де здобувається бакалаврський, магістерський та докторський рівні освіти, а навчання поєднується з практичною діяльністю, стажуваннями та націлено на природну асиміляцію особи в обране нею бізнес-середовище.

Середня освіта			I	Освітні програми, започатковані на засадах дуальності
Професійно-технічна освіта		Вища середня освіта	II	
Курси підвищення професійно-технічної кваліфікації	Вища освіта		III	
	Класичний університет	Університет прикладних наук		
	Магістратура, докторантура		IV	

Рис. 5.5. Узагальнена модель системи освіти країн-членів ЄС

Досвід багатьох високорозвинених країн переконує, що перспективи студентів, які мають за плечима певний практичний досвід, отриманий одночасно з якісним навчанням в освітній установі, є значно вищими, у порівнянні з конкурентами, навіть якщо вони володіють глибокими теоретичними уявленнями про професію. Особливості дуальної системи навчання допомагають набути специфічних для обраної галузі навичок, здобути які лише на студентських лавах не є можливим. Саме тому у тих країнах, які впровадили дуальну форму, рівень безробіття серед молоді порівняно нижчий. Переконливі, як на нас, аргументи на користь цієї гіпотези отримуємо, аналізуючи інформацію, наведену в табл. 5.12.

Таблиця 5.12

**Безробіття в країнах ЄС серед мешканців
з різним рівнем освіти, % [3]**

Рівні освіти	Роки						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Нижчі середньої освіти (низькокваліфікована робоча сила)	19,9	19,4	18,3	17,1	15,7	14,2	13,2
Середня освіта (середньоквалі- фікована робоча сила)	10,2	9,7	9,0	8,1	7,2	6,4	5,9
Вища освіта (інтелектуальний капітал)	6,9	6,7	6,2	5,5	4,9	4,5	4,2

Як бачимо, рівень незайнятості серед осіб, які складають інтелектуальний капітал своїх країн (мають вищу освіту), є найменшим. Це – лише, по-перше. По-друге, виявляємо яскраво виражену тенденцію до зменшення безробіття: з майже семи відсотків у 2013 р. до 4,2 % на початок 2020 року. По-третє, роботу вони знаходять приблизно у двічі швидше (в середньому впродовж п'яти місяців), а ніж особи з початковою освітою (як правил, – 10 місяців) [11].

Зазначена особливість впливу дуальної освіти на зайнятість населення зумовила необхідність налагоджування щільної співпраці між ЗВО та бізнесом. Вона стала предметом продуктивних дискусій та узгоджених дій на європейському просторі, піднявшись на рівень економічної політики [12]:

«Навчання на основі праці – це спосіб для людей розвивати свій потенціал. Компонента роботи під час навчання суттєво сприяє формуванню професійної ідентичності та може підвищити самооцінку тих, хто за інших умов вважає себе не реалізованим. Навчання у робочому середовищі дозволяє особам, які

працевлаштовані, розвивати свій потенціал, зберігаючи заробіток. Ефективний заклад дуальної освіти, яким передбачено можливість поєднання навчання та неповної зайнятості, суттєво сприяє також соціальній згуртованості суспільства».

Прихильність до неї країни-члени ЄС ще раз підтвердили у Ризькій декларації [13], взявши на себе зобов'язання «сприяння дуальному навчанню у всіх його формах через залучення соціальних партнерів, компаній, палат та постачальників послуг дуального навчання, а також стимулюючи розвиток інновацій та підприємництва.

Отже, створення та безперервне вдосконалення інституціонального підґрунтя під будовою дуальної освіти – перша з виявлених визначальних рис явища, яке ми вивчаємо.

Досліджуючи історичні джерела дуальності, як такої, ми з'ясували, що вони коріняться у професійно-технічному сегменті ринку освітніх послуг. І на сьогодні він продовжує відігравати ключову роль й не тільки у Європі. За статистикою, в середньому 32 % студентів країн-членів Організації економічного співробітництва та розвитку від нижчої середньої школи до вищого рівня короткого циклу навчаються за дуальними програми (відповідні ілюстрації – у додатку В).

Як бачимо, земель, які дісталися або подолали 25-відсотковий бар'єр – абсолютна більшість. Лідирують серед них Фінляндія (50 %), Словенія (48 %), Бельгія (47 %), Австралія (43 %) та Австрія (42 %), даючи фору родоначальниці цього «руху» – Німеччині з її 27 %. Але це не стільки докір останній, скільки комплімент дуальній освіті, популярність якої – свідчення її ефективності. І що характерно: ще донедавна професійну освіту розглядали виключно як підготовку до виконання ручних чи трудомістких робіт, але тепер професійні коледжі пропонують ОПП з інженерії, управління бізнесом, права та охорони здоров'я.

Для старшої працездатної генерації вона – своєрідне страхове агентство, де надають «поліс» на продовження професійного життя або «проїзний квиток» для мандрівки від низькокваліфікованих робочих місць до високоприбуткової зайнятості. Про прагнення кращої долі її найактивніших представників свідчать дані в табл. 5.13. З того, що ми бачимо впливає: дуальна освіта тоді має шанс панувати, коли на неї є стабільний попити.

Таблиця 5.13

Залученість дорослих громадян ЄС (віком від 25 до 64 років) в освітньо-професійних програмах, % [14]

Регіони	Роки									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ЄС в цілому	7,8	8,1	8,2	9,9	10,1	10,1	10,3	10,4	10,6	10,8
Окремі країни										
Швеція	24,7	25,3	27,0	28,4	29,2	29,4	29,6	30,4	31,4	34,3
Фінляндія	23,0	23,8	24,5	24,9	25,1	25,4	26,4	27,4	28,5	29,0
Швейцарія	29,7	28,9	29,1	29,3	30,5	30,8	31,4	31,2	31,6	32,3

Пояснення: показник вимірює частку людей, які отримали офіційну або неформальну освіту, до загальної сукупності тієї самої вікової групи. Навчання дорослих охоплює загальну, професійну формальну та неформальну навчальну діяльність

Дорослі європейці демонструють його, не соромлячись, та ще й із позитивною динамікою. Очевидно також, що в окремих країнах показник участі дорослих у навчанні вдвічі, а то й втричі перевищує середньостатистичний рівень об'єднаної Європи. Задовольнити свої прагнення їм, будемо відверті, не занадто складно, оскільки власники й менеджмент переважної кількості підприємств докладають чималих зусиль для підвищення компетенції співробітників, що працюють у них. На підтвердження справедливості цього твердження пропонуємо розглянути інформацію на рис. 5.6. В таких випадках говорять, що комен-

тарі зайві, якщо абстрагуватися від витрат бізнесу, пов'язаних з реалізацією відповідних програм.

Шпіз Е. – аналітик відомої у Новому Світі компанії World Education Services – наводить приклад фінансових інвестицій німецької компанії «Siemens AG». На своєму підприємстві у місті Шарлотт (штат Південна Кароліна, США) вона витрачає 165 тис. доларів на одного учасника дуальної програми навчання, включаючи перебування його в бакалаврі вже після укладання робочого контракту. Ці зусилля, своєю чергою, підтримуються урядом штату. Зокрема, такими заходами, як податкові пільги для спонсорів учнівства [15].

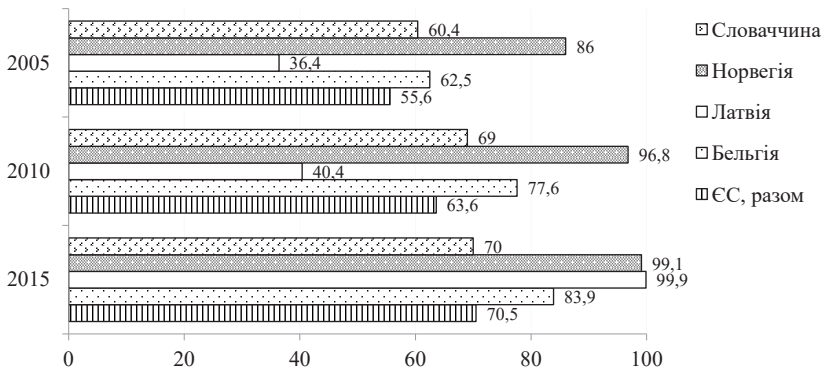


Рис. 5.6. Частка підприємств, що опікуються навчанням персоналу, від їх загальної кількості, % [16]

За даними європейського статистичного відомства, загальні витрати, що понесли підприємства з кола ЄС-27 на підсилення компетенцій своїх співробітників, становили в середньому 1,7 % від загальної вартості робочої сили. В Люксембурзі, Мальті, Ірландії, Нідерландах, Бельгії, Франції, Словенії та Данії цей показник перевищив 2,0 % [17]. Видатки, про які йдеться, складаються з прямих витрат (0,7 %), витрат на оплату праці

учасників (0,9 %) та чистих внесків, де останні є балансом між внесками та надходженнями від навчальних фондів (0,1 %).

Таким чином, маємо ще один важливий урок, який надає нам аналіз закордонної практики: обов'язковою умовою реалізації освітньо-професійних програм на засадах дуальності є готовність бізнесу та керівництва місцевих територіальних громад направляти розумні кошти на реалізацію відповідних проєктів. Тим більше, що нова генерація громадян країни є важливим джерелом компетентностей, креативності та конструктивної енергії. Використання цих якостей роботодавцями сприяє піднесенню економіки та зростанню її конкурентної спроможності.

Для представників молодшої генерації дуальна освіта – це реальний шанс отримати досконалі практичні навички в обраній професійній галузі у поєднанні з глибокими академічними знаннями, мотивуючи роботодавців цікавитися їхньої фаховою пропозицією. Подивимось, як вони використовують цю можливість (табл. 5.14).

Перше, що впливає з аналізу наведеної інформації, – позитивна динаміка. Поєднанню роботи з навчанням від року в рік віддає перевагу все більша кількість студентів. За інформацією Федерального інституту професійної освіти та навчання (BIBB) Німеччини, в його базі даних на початку 2020 р. було зареєстровано 108 тис. осіб, охоплених дуальною освітою (у 2004 р. – 41 тис.) [21, с. 12].

Друге: у віці, найбільш продуктивному для навчання, сумарна частка молодих людей, які віддають перевагу дуальним формам освіти, складає 44,1 % від їх загальної чисельності.

Третє: з часом, а, відтак, зі зростанням освітніх рівнів, на які претендують ті чи інші особи, потреба у поєднанні набуття фахових компетенцій та практичних навичок відносно меншає. Це, як на нас, цілком природно для відповідного етапу життєвого циклу особистості.

Таблиця 5.14

**Маркери прихильності молоді країн ЄС
до дуальної освіти [18; 19; 20]**

Вікові категорії, роки	Календарні періоди								
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Частка молодих людей, які поєднують навчання та роботу, % від загальної чисельності									
15*–19	10,0	9,7	9,9	9,7	9,8	10,2	10,6	10,8	11,1
20–24	14,7	14,8	15,8	15,9	16,2	16,5	17,4	18,1	18,7
25–29	10,8	11,1	11,1	12,8	12,9	13,2	13,6	14,1	14,3
Часткова зайнятість, % від загальної зайнятості у віковій категорії									
15*–19	43,1	44,6	45,2	44,3	45,2	45,7	47,1	47,1	48,0
20–24	23,0	24,3	25,4	25,8	26,1	26,1	26,4	26,0	26,3
25–29	14,0	14,5	15,3	15,8	16,0	15,7	15,4	15,4	15,2
3 причини отримання освіти, % від частково зайнятих у віковій категорії									
15*–19	72,8	75,1	78,3	78,3	76,5	77,6	77,6	79,0	76,9
20–24	42,2	42,1	46,3	47,3	47,1	47,5	50,8	51,4	52,4
25–29	18,9	19,0	20,9	20,5	21,5	21,8	23,0	23,2	24,8

*Пояснення: у більшості держав-членів ЄС обов'язкове шкільне навчання закінчується у віці 15 років

Четверте: хоч би що там було, вибір між академічною та дуальною освітою (принаймні, щодо її вищих щаблів) залишається суверенним правом індивідууму – цілком природно для суспільств, які тримаються людиноцентричних цінностей. На її важливість ми ще звернемо увагу.

В подальших спогляданнях за ситуацією ми використовували відомості, розміщені, головним чином, на офіційних сайтах університетів, які надають дуальні освітні послуги усім, хто їх потребує (частина з цих джерел розміщена для огляду у додатку Г). Головна ставка була зроблена на заклади освіти Німеччини, виходячи з ролі ініціатора та активного вдосконалювача відповідної системи.

Виявилося, що поштовхом до поширення дуалістичної концепції за межі професійно-технічної освіти стало перетворення наприкінці XX сторіччя університетського сегмента ринку освітніх послуг у масовий. Він позбувся статусу «зони для привілейованих суб'єктів» – переважна більшість випускників шкіл рушили до вишів. Відбулося й переналаштування вподобань молодих кваліфікованих працівників, які замість роботи за спеціальністю, яку вони набули в професійно-технічних училищах, виявляли бажання продовжувати навчання з метою отримати визнаний міжнародною академічною спільнотою ступінь бакалавра, а то і магістра. Спрацював «стадний інстинкт» у чистому вигляді.

Для того, щоб бізнес та держава не втратили компетентні кадри й гроші, витрачені на їхню підготовку, почалися інтенсивні консультації з академічною спільнотою. Врешті консенсус було знайдено і до справи залучилися [22, с. 8]:

1. Дуальні коледжі (на них припадає шість відсотків програм вищої дуальної освіти).

2. Університети (сім відсотків) слугують для підтримки та розвитку науки шляхом проведення дослідницької та академічної діяльності. Вони пропонують широкий спектр професій за програмами, що відповідають п'ятому та шостому рівням Міжнародної стандартної класифікації освіти (ISCED) [23]. Наділений виключним привілеєм пропонувати програми науково-освітніх рівнів магістр та доктор філософії.

3. Професійні академії (23 %). В деяких федеральних землях ФРН (спочатку в Баден-Вюртемберг, Тюрингія, Рейнланд-Пфальц, Саксонія, а тепер, після успішного завершення пілотного проекту, – в усіх без виключення) вони були об'єднані в Кооперативні державні дуальні університети (КДДУ).

Стосовно них застосовують ще назву «парасолькові організації». Йдеться про своєрідний еквівалент кластерів – організацій, які, залишаючись економічно та юридично незалежними,

працюють разом в межах певного регіону та координують свою діяльність. З 1995 р. спільним рішенням земельних міністрів освіти випускників КДДУ прирівняли до випускників коледжів.

4. Університети прикладних наук (абсолютні лідери з 64 % освітніх програм) – орієнтовані на практику ЗВО, освітньо-професійні програми яких передбачають стажування та семестрові практики на підприємствах. У їх студентів є перспективи отримати ступені бакалавра та магістра.

5. Університети дистанційного навчання. У Федеративній республіці їх більше як 160.

Подвійні магістерські програми – скоріше виключення, аніж загальне правило. Лише поодинокі університети пропонують їх [24; 25; 26]. Про подвійні PhD програми не йдеться зовсім. Принаймні відповідної інформації під час моніторингу офіційних сайтів виявлено не було. Робимо висновок: зв'язавши долю з дуальною освітою, лише відчайдушні оптимісти здатні мріяти про наукову або академічну кар'єру викладача – доцента, а надалі – професора. Пошукачу наукового ступеня елементарно важко буде знайти для себе наукового керівника (консультанта). Не виключаємо, що з часом і ця проблема буде вирішена.

Тривалість дуальних ОПП, залежно від ЗВО, який їх пропонує, обраної спеціальності, коливається в діапазоні від трьох до п'яти років. На практиці, за домовленістю між роботодавцем та центром навчання, застосовуються дві моделі дуальної освіти щодо розподілу часу:

1. Блокова. З декількома варіантами в її внутрішній будові:

по-перше, коли навчальний курс з неодмінними лекціями та семінарами розділений на квартальні (12-тижневі) блоки. Впродовж кожного з яких студент перебуває по черзі або на підприємстві, або в університеті;

по-друге, навчання за академічним графіком навчального процесу, коли практичній роботі віддають час, вільний від лекцій та семінарів;

по-третє, коли передбачено, що три дні життя присвячуються особою виконанню службових обов'язків, а четвер, п'ятниця (інколи й субота) – академічній роботі;

по-четверте, коли впродовж місяця три тижні – навчання, два – робота (відповідна ілюстрація вміщена у додатку Г). Тут, вочевидь, маємо справу з тією самою неповною зайнятістю студентів, відомості про яку ми спостерігали у табл. 5.14.

2. Паралельного навчання (зі стовідсотковою зайнятістю здобувачів). В цьому випадку знаходимо чотири відносно самостійних різновиди:

перший є еквівалентом відомої в Україні з минулих часів вечірньої форми навчання: відвідування лекцій відбувається після роботи та (або) у вихідні дні. За таким, наприклад, розкладом лекцій: щовівторка та щочетверга – з 18:00 до 21:00, а в суботу з 10.00 до 16.00. Так само відбуваються письмові іспити (за бажанням студента – відразу після завершення відповідного модуля або в кінці семестру);

другий – навчання у вихідні дні. Йдеться про п'ятницю (для цього, звичайно, треба мати або лояльного, або дуже зацікавленого у відповідному фахівці менеджера), суботу та неділю. Серйозне, погодьтеся, випробовування на відданість справі й для студентів, і для викладачів. Наприклад Університет прикладних наук для середніх підприємств (Fachhochschule des Des Mittelstands) вчить бакалаврів в галузі ділового адміністрування приблизно три рази на місяць п'ятницями з 17-ї години до 20:15, та щосуботи – з 9-ї до 18-ї години. Є також онлайн-лекції, які можна відвідувати вечорами вдома впродовж тижня [27];

третій – дистанційне навчання. Воно, своєю чергою поділяється на субмоделі:

а) самоосвіту (студент отримує навчально-методичні матеріали в зручний для нього спосіб і звітує про свою обізнаність з предметів під час екзаменаційної сесії. Якщо проводити

аналогії, то з заочною освітою в нашій країні. В цьому випадку, до речі, тривалість навчання за запитом студента може бути збільшена (інколи – вдвічі) з метою послаблення інтелектуального та фізичного навантаження;

б) онлайн кампуси, які набули особливої популярності під час карантинних обмежень, викликаних світовою пандемією корона вірусу COVID-19. З цих площадок відбувається: трансляція через Інтернет лекцій, проведення дискусій з викладачами та однокурсниками (семінарів, колоквіумів, конференцій), надаються відповіді на запитання та консультації.

Дуальний курс навчання, принаймні в Німеччині, пропонується в декількох формах (табл. 5.15).

Таблиця 5.15

Різновиди курсів дуальної освіти [28; 29]

Найменування	Характеристика
Інтегрований курс учнівства (an integrating apprenticeship)	Передбачає отримання за чотири роки разом з академічним ступенем ще й професійної кваліфікації. Для випускників обов'язковим є фінальний іспит, започаткований Торгово-промисловою палатою
Інтегрований курс з досвідом роботи (an integrating work experience)	Передбачає розширену фазу практичної діяльності на підприємстві впродовж трьох-чотирьох років. Для доступу до курсу студент має надати сертифікат, – «Abitur», що засвідчує рівень кваліфікації відповідно до конкретного навчального закладу
Курс подвійного навчання (integrating professional employment) та курс безперервної практичної освіти (in-service)	Передбачають постійну професійну зайнятість з відстоюванням протягом трьох-чотирьох років права отримати ступінь бакалавра

Зауважимо, що в цій частині дослідження ми стикнулися з деякими об'єктивними проблемами. З'ясувалося, зокрема, що в відповідній царині права та філології не існує в принципі стандартизованої термінології, оскільки уряди кожного регіону (землі) створюють власні правила і варіанти навчання. До імпровізацій влади на тему дуальності додають різноманіття й університети, користуючись своїми надзвичайно широкими академічними свободами. Який з варіантів не було б обрано здобувачем освітньої послуги, обов'язкова умова – укладання двох договорів: між освітньою установою та підприємством, а також між підприємством та студентом. Останній містить в собі, крім іншого, відомості про фінансову винагороду від роботодавця, а також зобов'язання студента відпрацювати на свого інвестора впродовж узгодженого проміжку часу. Контракт багато до чого зобов'язує:

зберігати вірність обраній освітній програмі, навіть якщо з часом з'ясувалося, що рішення було помилковим. Йдеться не про поневолення, звичайно. Просто відмова від домовленості призведе до вимоги повернути гроші, що витрачено підприємством;

концентруватися виключно на тій сфері діяльності, в якій зацікавлений бізнес (комерційна діяльність, судовий інжиніринг, маркетинг, управління послугами – будь-що інше). Менеджмент розраховує на розв'язання певної кадрової проблеми та вимушено обмежує ступені «свободи вибору» студента, заохочуючи його до ранньої фахової спеціалізації. Наприклад, якщо особа налаштувалася на банківську справу, її індивідуальна освітня траєкторія визначатиметься в наступний спосіб: опанування компетенцій банківського клерка з подальшим обранням ОПП «Ділове адміністрування» за спеціалізацією «Банківська справа та фінанси».

Абсолютно очевидно, що прихильність до дуальності передбачає мобілізацію не аби яких розумових та фізичних зусиль здобувача освітніх послуг, адже підприємство та університет,

може статися, розташовані у зовсім різних містах. Мігрувати між ними, встигаючи всюди вчасно – задача не з елементарних. Та й навчальний процес за дуальної системи інтенсивніший, ніж в його традиційній версії. На противагу канікулам, звичайним та очікуваним студентами стаціонарів – лише обмежена у часі відпустка. Добре, що у більшості випадків – оплачувана.

Розклад тут більш жорсткий, а на іспити в кінці кожного семестру виділяють один-два тижні, протягом яких доводиться проходити від чотирьох до 10 і більше академічних випробовувань. Деякі з них бувають модульними, тобто, один іспит складається з двох або трьох екзаменів щодня. І добре, якщо прихильний шеф надає хоча б якийсь час для підготовки до них. Його проблеми теж можна зрозуміти: власник не вибачить зриву виконання виробничої програми. Підприємництво, навіть якщо воно має «людське європейське обличчя», залишається підприємництвом.

Але результат того вартий – визнання друзів та колег і диплом, який ні на крихітку не відрізняється від того, що отримав одноліток, який навчався за класичною схемою. За даними порталу «Study In Focus» [30], близько семи відсотків випускників дуальної системи після закінчення навчання отримують керівні пости в тих компаніях, де вони стажувалися.

Не будуть зайвими й 700–1800 євро щомісяця [31] у вигляді нарахованої заробітної плати. Конкретний розмір залежить від професії, виду господарської діяльності підприємства, його розмірів, від рівня економічного розвитку тих земель, де розташований заклад), соціального пакета, гарантованого бізнесом, обраної студентом моделі навчання.

Суми, про які йдеться, не повинні одначе надмірно причаровувати українців. Особливо з огляду на те, що середньомісячна заробітна плата в ФРН за різними оцінками коливається в діапазоні від 4,9 [32] до 6,0 тис. євро [33]. В останньому випадку вона включає бонуси, святкові та різдвяні грошові виплати.

Але сам факт їх виплати справляє враження і перебуває у діаметральній протилежності з позицією більшості вітчизняних бізнесменів. Коли йдеться про пред'явлення претензії вищій школі – у спритності їм не відмовиш, а от долучатися справою до розвитку дуальної освіти, – вочевидь не поспішають.

Додатково перевагою для студентів є надана підприємствами можливість стажуватися у різних регіонах ФРН, а також за кордоном (йдеться про компанії, що мають філії. Для молодшої людини це відмінна нагода отримати додатковий досвід роботи, ознайомитися з іншою корпоративною культурою, стати більш мобільним та гнучким до зміни зовнішнього середовища.

Інші мотиваційні чинники щодо студентів, такі як висока професійна та практична значущість, структурованість навчального курсу, невелика кількість учасників навчальних груп, скорочена тривалість курсу, викладацький склад з високими практичними компетенціями, зростання шансів на ринку зайнятості й майбутніх перспектив та інші, представлені у додатку Д. Очевидно, що вони лише уточнюють та деталізують у відповідному контексті усе, про що ми говорили у попередніх публікаціях. Тому не піддаємо цю інформацію більшому аналізу, ніж вона на те заслуговує.

Зиск, зі свого боку, має й бізнес, який співпрацює з університетами в дуальних проектах:

- залучення висококваліфікованих, мотивованих стажистів з подвійною кваліфікацією (професійна та академічна). Вмотивованість студентів підтверджується значною чисельністю охочих стати учасником дуальної програми, що обумовлює високий конкурс на кожне вакантне місце;

- підвищена продуктивність студентів під час навчання, а також можливість уникнути сповненого неочікуваними ризиками випробовуваного періоду для рекрутованого новобранця;

- тривалий період ознайомлення з бізнес-процесами компанії під час навчання допомагає визначити найкращу сферу

застосування компетенціям майбутнього співробітника, які ще й вдосконалюються під час практик;

- висока лояльність робітників до компанії, у якій їм поталанило пройти навчання. Кожен з тих, що отримав змогу стати учасником дуальної програми – представник лише чотирьох відсотків спеціальностей, представлених у дуальних програмах [33]. Звісно, попит серед роботодавців на ці напрямки найвищий. А студенти, що перемогли у конкурентній боротьбі серед когорти охочих, зазвичай цінують компанії, які відкривають їм бажані кар'єрні перспективи;

- щільна співпраця підприємства з університетом, яка супроводжується обопільним трансфером технологій, інформації та знань. Неприхована зацікавленість обох суб'єктів полягає у тому, що часто-густо й декому з членів викладацьких колективів закладів вищої освіти не вистачає актуального практичного досвіду, а між структурою та змістом навчальних програм та компетенціями, яких вимагає реальний бізнес, простягається відчутний часовий лаг. Своєю чергою, персоналу компаній для розв'язання операційних задач буде корисним зміцнення (оновлення) теоретичного підмурівка знань.

Прагнучи дістатися поставленої мети, менеджмент підприємств налагодив процедури подачі та розгляду заявок на заповнення чинних вакансій у штатному розкладі. Частина з них опрацьовується спеціальними програмами (головним чином, на великих корпораціях). Середні та малі підприємства вдаються до персональної співбесіди директора або керівників підрозділів з претендентами. Подекуди вистачає сил навіть на створення спеціальних оцінювальних центрів.

Запрошенню до них передують онлайн та офлайн анкетування з питаннями, перш за все, щодо предметної області, знань з предметів, важливих для професії (оскільки вони формують ключові фахові компетенції), іноземної мови, перевірки логічного мислення, тестів на аналіз особистісних якостей та рольової

приналежності в колективі, таке інше. Все це ще раз підкреслює неформальне, зацікавлене ставлення бізнесу до дуальної освіти як інструменту оновлення та підсилення свого інтелектуального капіталу.

Отже, переконуємося, що дуальна освіта (щонайменше окремі її складові) вже знайома вітчизняним ЗВО і постає нагальне завдання наповнювати навчальні процеси новим змістом, що відповідає реальним вимогам ринку праці, застосовувати інноваційні інформаційні технології, здатні посилити її ефективність з користю для стейкхолдерів. З цього випливає самостійне наукове завдання опрацювати інноваційну модель імплементації дуальності вищої освіти в навчальних закладах країни з визначенням ролей та вигод для кожного з учасників.

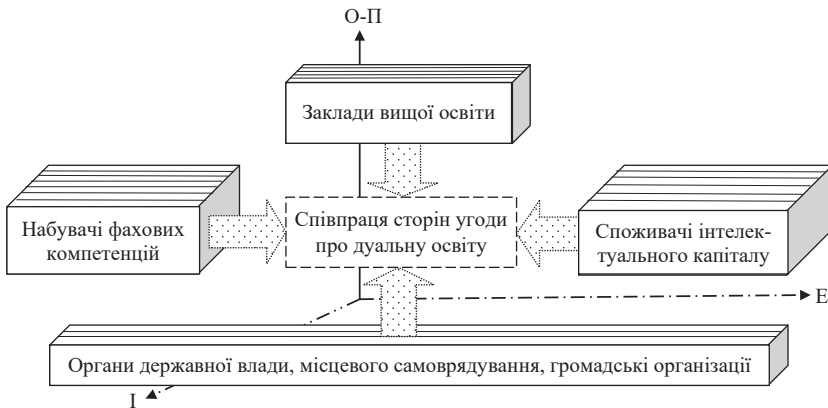
5.3. ДОРОЖНЯ КАРТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ДУАЛЬНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Ретельно дослідивши економічну природу дуальної освіти, з'ясувавши форми, яких вона набула в провідних європейських країнах-її родоначальниках, а також проаналізувавши відповідний досвід, накопичений в Україні, що, як виявилось, теж не пасе задніх, але, разом з тим, має невикористаний потенціал для покращення процесів формування фахових компетенцій у споживачів освітніх послуг, науковці Центру економічних досліджень та управлінського консалтингу Факультету економіки моря Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова запропонували власне бачення організаційно-економічних складових дорожньої карти застосування концепції дуальності у вітчизняних закладах вищої освіти (ЗВО).

В підґрунтя її моделі закладено зроблене нами визначення дуальності, яке опубліковано в третьому томі монографічної серії «Університетський менеджмент [1, с. 228]. Його ключовий зміст

характеризується формуванням відносини, що виникають між усіма стейхолдерами – фізичними та юридичними особами, які залежать від функціонування ЗВО або спроможні в той чи інший спосіб впливати на їх академічну діяльність. Розбудова цих відносин, а надалі їх урізноманітнення та наповнення новим змістом, який відбиває перебіг поточних подій в економіці й прогнози щодо її перспектив, відбувається, як виявилось, в тривимірному просторі.

Підставою для цього висновку слугує констатація, що він характеризується трьома одиничними ортогональними векторами: інституційним (І), організаційно-правовим (О-П) та економічним (Е). Відповідну систему координат бачимо на рис. 5.7. Свого часу ми отримали чимало аргументів на користь висновку: без жодного з них дуальність вищої освіти неспроможна реалізувати свій утворювальні резерви. З цієї причини не обійдемо увагою ці вектори у подальшому.



**Рис. 5.7. Тривимірний простір формування відносин
суб'єктів дуальної освіти**

Пояснення: « $\cdots\rightarrow$ » – інституційна координата; « $\longrightarrow$ » – організаційно-правова координата; « $\dashrightarrow$ » – економічна координата

Розпочнемо, оскільки він є одним з найслабкіших кілець дуального ланцюга, з інституційного виміру, уособленого окремими положеннями Закону України «Про вищу освіту» [2], «Концепцією підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти» [3] та «Положенням про дуальну форму здобуття вищої та фахової передвищої освіти» [4], яке перебуває на етапі громадського обговорення. Наведені документи окреслюють лише загальні вимоги до учасників процесу та умови його реалізації. Тому пропонуємо вважати викладені надалі міркування внеском до дискусії, яка відбувається.

Перше, що потребує уточнення, – суб'єкти, які ініціюють впровадження програм дуальної освіти. Немає сумніву в тому, що вона приваблює перш за все ЗВО, які прагнуть підвищити свою конкурентну здатність, запроваджуючи освітньо-професійні програми, корисні для здобувачів вищої освіти. Разом з тим, далеко не завжди результати моніторингу ринку праці, власний досвід викладачів в частині їх співпраці з бізнесом стають надійним підґрунтям для окреслення кола найбільш дефіцитних фахових компетенцій в межах тієї чи іншої професії.

Реальний попит на них формують підприємства. Плануючи технічні та технологічні перетворення, вони як ніхто інший відчують структуру та обсяги дефіциту навичок власного персоналу й вимушені, в залежності від можливостей, які є у їх розпорядженні, або самостійно підвищувати кваліфікацію кадрів, або вивчати відповідні пропозиції з боку навчальних закладів. Безпосередньо або через осередки Державної служби зайнятості, яка покликана сприяти громадянам у підборі підходящої роботи та наданні роботодавцям послуг з добору працівників [5]. Її регіональні представництва, своєю чергою, теж співпрацюють з ЗВО. Отже, виглядає логічним, щоб запровадження дуальних освітніх програм ініціювала не лише вища школа, але й інші зацікавлені суб'єкти.

Складно не погодитися з твердженням відносно залучення до дуальних проєктів підприємств, які мають розвинену матеріально-технічну базу та фахівців, здатних забезпечити навчання студентів на робочих місцях. Одночасно, ми переконані, що технології дуальної освіти, до яких прихильні ЗВО, роботодавці та студенти, за визначенням, не підлягають стандартизації та уніфікації: занадто різноманітними є напрямки діяльності й матеріальної спроможності бізнесу.

Особливо, якщо йдеться про малі та середні підприємства. А ми не залишаємо їх поза нашою увагою. Часто-густо такі продуценти здійснюють унікальні стартапи, але не спроможні запровадити у себе повнопрофільну практичну підготовку студентів. От коли в пригоди стає галузева кооперація, що ґрунтується на спільних інтересах товаровиробників. Формою її втілення у життя слугують спільні тренінгові центри. Один – на відповідний промисловий кластер (далі буде).

Слушною виглядає пропозиція звільнення роботодавців від процедури ліцензування їх участі в освітній діяльності, оскільки вона не є основою для них. З іншого боку, вважаємо за доцільне скористатися досвідом ФРН, де відповідні повноваження делеговані регіональним торгово-промисловим палатам (ТПП). І не обтяжливо для зацікавлених сторін, і ситуація не виходить з під неупередженого контролю з боку авторитетної громадської організації. Серед її обов'язків, в німецькій інтерпретації, зокрема, – підготовка інструкторів з кола персоналу підприємств для майбутньої роботи зі своїми підопічними. В такій делікатній справі як освіта не достатньо бути лише майстром на всі руки в професії. Важливо налагодити хоча і вимогливий, поза сумнівом, але водночас лагідний контакт з, де-факто, дитиною, яка ще має стати фахівцем. Надмірний тиск на неї здатен викликати розчарування і втрату зацікавленості. На жаль, такі приклади нам знайомі.

Переконані, що ТПП спроможні реалізувати ще одну важливу місію, а саме забезпечити прозорість та об'єктивність оцінювання результатів співпраці ЗВО та роботодавців, здійснюючи незалежне оцінювання компетенцій, набутих студентами під час дуального навчання.

Звичайно, що інституціональні аспекти запровадження дуальної вищої освіти не вичерпуються виключно тими, які були висвітлені. Ми – обмежені метою дослідження і колом задач, які з неї випливають – вважали за потрібне наголосити на тому, що без розв'язання проблеми законодавцем, усі, кого це стосуються будуть вимушені стикатися з неузгодженостями та непорозуміннями. А вони гальмуватимуть рух до омріяних перспектив. Ця складова є стрижневою в структурі дорожньої карти, запропонувати яку ми поставили собі за мету.

Зі схеми, наведеної на рис. 5.7. випливає, що кожна з зображених на ній зацікавлених сторін, має своє власне уявлення про наслідки застосування дуальних форм освіти. Когось цікавлять доходи від збільшення обсягів збуту освітніх продуктів. Інші зацікавлені в підтриманні в актуальному стані інтелектуального капіталу. Хтось, в залежності від позиції в життєвому циклі, мріє про зведення до мінімуму часу, витраченого на пошуки першої або втраченої роботи. Від так виникає потреба узгодити відповідні інтереси, які перебувають на перетині організаційно-правової та економічної координат. Тут таки й не обійтись без моделювання ходу імплементації дуальної технології у вітчизняних ЗВО (рис. 5.8).

Очевидно, до омріяної мети кожен рухається, обираючи власні стратегії. Розпочнемо з замовника освітніх послуг. Для нього відкриваються три найбільш прийнятні перспективи.

1. Обрання першої обумовлене палким бажанням продовжити перебування на посаді, яку особа вже обіймає, зробити черговий крок в професійній чи адміністративній кар'єрі, небажанням поступитися опанованим «місцем під сонцем» конкуренту

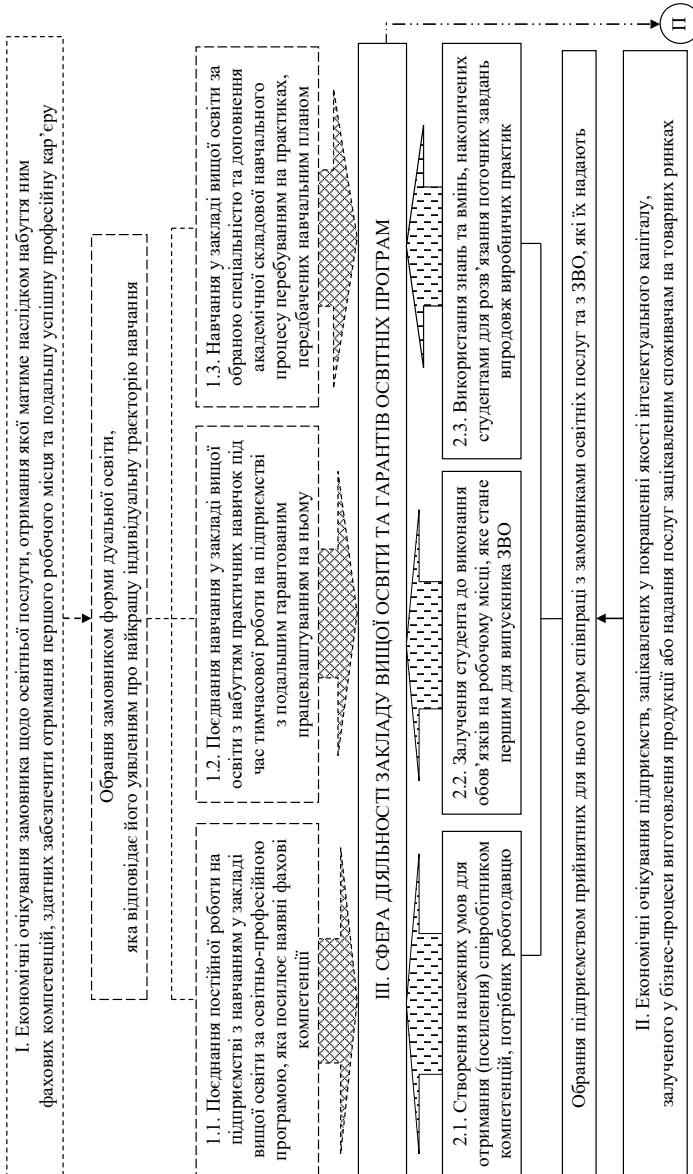


Рис. 5.8. Дорожня карта імплементації дуальної форми навчання у закладах вищої освіти

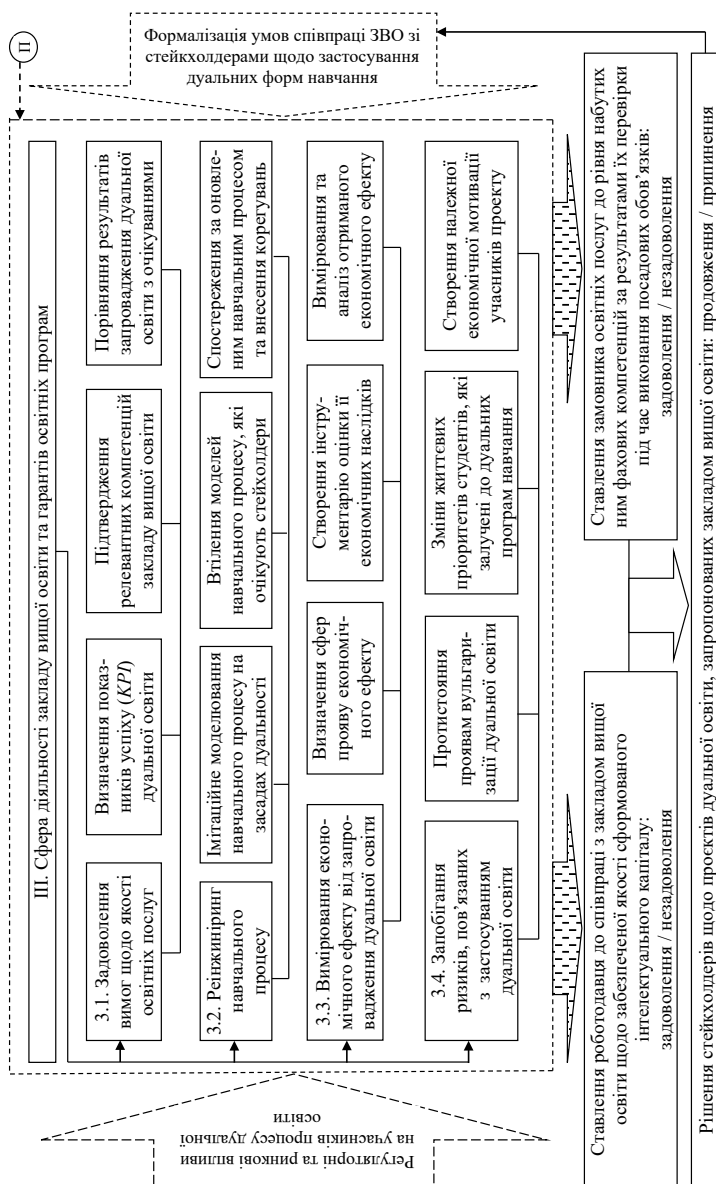


Рис. 5.8. Дорожня карта імплементації дуальної форми навчання у закладах вищої освіти (продовження)

з кола своєї ж команди або більш обізнаному у справі претенденту з ринку праці. Для цього якнайкраще знадобиться заочна або вечірня форми навчання. Вони набули популярності серед одружених жінок, які мають дітей, та чоловіків, старших призовного віку. Тому, зокрема, що зарахування на заочне відділення не звільняє від призову на строкову службу у військо. Обидві категорії осіб мають постійне працевлаштування, а мотивом для навчання стає вимога адміністрації підприємства або відчуття втрати цінності для роботодавця знань та вмінь, набутих в дотеперішні часи.

Врешті-решт, й вартість заочного навчання менша, ніж навчання на стаціонарі, оскільки досягнення бажаного результату обумовлено великою мірою особистою старанністю, самостійністю, наполегливістю здобувача, його вмінням раціонально розподілити вільний час між виконанням сімейних обов'язків, громадською активністю та, власне, опануванням нових знань. До того ж використання телекомунікаційних технологій позбавляє необхідності офлайн спілкування між викладачами та студентами. Воно обмежується мінімальною кількістю установочних сесій впродовж навчального року та підсумковим контролем знань (заліком або екзаменом). Та й ті, якщо ЗВО використовує модульне об'єктно-орієнтоване динамічне навчальне середовище «Moodle», перекладаються «на плечі» комп'ютера.

2. Зміст другої стратегії полягає у поєднання стаціонарного навчання у закладі вищої освіти з набуттям практичних навичок під час тимчасової роботи на підприємстві з подальшим, в ідеалі, гарантованим працевлаштуванням на ньому. Вона відома загалом як навчання за індивідуальним графіком¹¹. За умови, що

¹¹ От як його зміст тлумачить «Положення про навчання студентів за індивідуальним графіком у Національному університету кораблебудування імені адмірала Макарова»: форма організації навчального процесу за якої освітні компоненти ОПП вивчаються студентом (аспірантом) самостійно під контролем викладача згідно з затвердженим графіком [7]. Аналогічні або схожі підходи знаходимо у внутрішніх нормативних актах інших ЗВО [8; 9; 10].

здобувач освіти працює за спеціальністю, можна стверджувати, що така форма дуальності наближена до ідеальної.

Якщо, природно, студент дотримується норм академічної доброчесності, адже індивідуальний графік передбачає можливість вільного відвідування аудиторних занять, самостійного опрацювання навчальних матеріалів. До того ж право на навчання за цією формою надають тим, хто успішно дістався другого курсу, що зменшує вірогідність поверхневого ставлення до виконання академічних обов'язків.

3. Третя стратегія відбиває практику застосування найбільш поширеної в українських ВНЗ форми дуальності. Йдеться про опанування вмінь практичної фахової діяльності під час практик, які визнаються невіддільною частиною освітньо-професійних програм. Приклад такого ставлення знаходимо, зокрема, в [6]. Впевнені, що воно – данина обставинам, за яких частина студентів, що віддали перевагу виключно академічному вишколу, не мають інших альтернатив для доповнення теоретичних знань, набутих в стінах ЗВО, прикладними навичками фахової діяльності, окрім виробничих практик.

Залишається тільки відшукати таку модель їх реалізації, яка б, в гонитві за ефектною формою не спотворила сутності дуальної освіти, не позначилася негативно на якості інтелектуального капіталу. Але за якої студент максимально залучатиметься в освітній та виробничий процеси, теоретичне підмур'я та ділові навички надаватимуться системно та раціональними порціями.

Тепер подивимося на дорожню карту очима власників або менеджменту підприємств, зацікавлених у покращенні якості інтелектуального капіталу, залученого у бізнес-процеси виготовлення продукції або надання послуг. Зміст першої з прийнятих для них стратегій полягає у створенні належних умов для отримання (модернізації) співробітниками компетенцій, потрібних роботодавцю, щоб не втрачати гідної конкурентної спроможності.

Мінімально, що він може зробити – дотримуватися передбачених законом преференцій для осіб, які поєднують роботу з навчанням у закладі вищої освіти. Разом з тим, відомі приклади додаткових ініціатив бізнесу. Один з них демонструє інжинірингова компанія «Marine Design Engineering Mykolayiv» (табл. 5.16).

Друга стратегія, яка здатна зацікавити роботодавця – залучення студентів до виконання обов’язків на робочому місці. Це насправді задача не з елементарних, оскільки її розв’язання має альтернативою пошук кращого фахівця на ринку праці. Тим більше, що пропозицій відповідних послуг в Інтернет не бракує. І не тільки від рекрутингових агенцій, але й спеціалізованих соціальних мереж, на кшталт LinkedIn, де зареєстровано понад 500 млн користувачів з 200 країн та 150 видів діяльності.

Він може зробити це незалежно від форми навчання молоді людини, яка матиме ті самі права, що й решта співробітників. Виключення складають особи, які на момент укладання трудового договору не досягли 18-річного віку. Щодо них закон визначає деякі стримування менеджменту: щодо тривалості робочого часу, встановлення випробовування, доручення нічних та понаднормових робіт, робіт у вихідні дні, у шкідливих та небезпечних умовах праці, таке інше [11, ст. 51, 56, 190, 192].

З досвіду відомо чи не кожному: якщо студент навчається в університеті (особливо на стаціонарі), виконувати трудові обов’язки він спроможний тільки у вільний від навчання час (після занять, у вихідні дні, під час канікул або практики). Тому в більшості випадків цих осіб приймають на роботу з дотриманням таких умов:

зменшений робочий день. Йдеться про скорочення періоду виконання трудових обов’язків впродовж дня;

Таблиця 5.16

Засоби підтримання в належному стані якості інтелектуального капіталу, який перебуває у розпорядженні підприємства

Джерело	Зміст
1	2
Кодекс законів про працю України [11, ст. 214–218]	Працівникам, які навчаються на підготовчих відділеннях закладу вищої освіти може надаватися один вільний від роботи день у тиждень без збереження заробітної плати.
	Працівникам, допущеним до вступних іспитів у ЗВО (незалежно від рівня акредитації), надається відпустка тривалістю 15 календарних днів (без урахування часу для проїзду до місця знаходження закладу вищої освіти та назад) без збереження заробітної плати.
	Працівникам, які успішно навчаються без відриву від виробництва у закладі вищої освіти з вечірньою і заочною формами навчання, надаються додаткові оплачувані відпустки:
	1. На період настановних занять, виконання лабораторних робіт, складання заліків та іспитів для тих, хто навчається на 1-2 курсах у закладі вищої освіти: I–II рівнів акредитації з вечірньою формою навчання – 10 календарних днів; III–IV рівнів акредитації з вечірньою формою навчання – 2 календарні дні; незалежно від рівня акредитації з заочною формою навчання – 30 календарних днів. 2. На період настановних занять, виконання лабораторних робіт, складання заліків та іспитів для тих, хто навчається на 3-му і наступних курсах у закладі вищої освіти: I–II рівня акредитації з вечірньою формою навчання – 20 календарних днів; III–IV рівня акредитації з вечірньою формою навчання – 30 календарних днів; незалежно від рівня акредитації з заочною формою навчання – 40 календарних днів.

Закінчення таблиці 5.16

1	2
Кодекс законів про працю України [11, ст. 214–218]	3. На період складання державних іспитів у ЗВО незалежно від рівня акредитації – 30 календарних днів. 4. На період підготовки та захисту дипломного проєкту (роботи) студентам, які навчаються у ЗВО з вечірньою та заочною формами навчання I–II рівнів акредитації, – два місяці, а у ЗВО III–IV рівнів акредитації – чотири місяці. 5. Працівникам, які навчаються на останніх курсах вищих навчальних закладів, протягом 10 навчальних місяців перед початком виконання дипломного проєкту (роботи) або складання державних іспитів надається щотижнево при шестиденному робочому тижні один вільний від роботи день для підготовки до занять з оплатою його в розмірі 50 відсотків одержуваної заробітної плати, але не нижче розміру мінімальної заробітної плати.
Спостереження за діяльністю підприємства	1. Сплачує за студента вартість навчання в бакалавріаті або магістратурі, їх участь в публікації результатів проведених досліджень, виступів на наукових конференціях. 2. Надає доступ до корпоративних баз даних (окрім тих, які мають обмеження щодо їх використання), потрібних для написання студентами курсових та випускних робіт. 3. Не заперечує проти неповної зайнятості таких співробітників, зберігаючи за ними 0,5, 0,75 або 0,25 посадового окладу. Хоча, треба зізнатися, це створює певні ускладнення з плануванням виконання робіт.

зменшений робочий тиждень – обмеження протягом тижня кількості робочих днів з одночасним збереженням їх тривалості, визначеної законом;

комбінація зменшеного робочого дня та обмеженого робочого тижня.

Зарплата працівника-студента, за ст. 3 Закону України «Про оплату праці» [12], не може бути нижче законодавчо встановленого рівня мінімальної заробітної плати. І лише, якщо він

прийнятий на роботу на умовах неповного робочого часу його працю оплачують пропорційно відпрацьованому часу.

Третя стратегія з цього ряду – використання знань та вмінь, в обсязі, забезпеченому академічною складовою навчання студентів для розв’язання поточних завдань впродовж виробничих практик.

Черговою складовою дорожньої карти імплементації дуальної форми навчання у закладах вищої освіти (рис 5.8 – продовження) є сфера діяльності ЗВО та гарантів освітніх програм. Вони, природно, зацікавлені у запобіганні, ризиків, які супроводжують розробку відповідних програм та їх втілення у життя. Визначимо найважливіші з них:

а) вульгаризація дуальної освіти. Її прояви, як з’ясувалося, – різноманітні. Тому зупинимось на ключових. І розпочнемо з підміни дуальності насправді вищої освіти її сурогатом – опануванням студентами робітничих професій. Їх-то зрозуміти можна: саме життя підштовхує до пошуків коштів, додаткових до родинних, щоб задовольняти бодай елементарні потреби і, найголовніше – розраховуватись за навчання.

Воно ж, як це не прикро констатувати, рік від року дорожчає. Середня ціна за навчання у ВНЗ країни становить 30 тис. грн [13] і протягом двох наступних років згідно «Порядку формування мінімального розміру плати за навчання для здобуття вищої освіти на основі індикативної собівартості» [14], її буде приведено до вартості навчання студента бюджетної форми, а це – 56 тис. грн [15]. При мінімальній зарплаті у 6000 тис. грн (на листопад 2021 р.) [16]. Разом з тим, маємо визнати, що є, і суттєва, різниця між фаховими компетенціями кваліфікованого робітника і бакалавра, а тим більше магістра. Тож прозвітувати про «успіхи» зможемо, а дістатися справжньої мети – навряд.

Інша серйозна проблема – незбіжність поточної професійної зайнятості студентів з обраним свідомо чи під тиском референтних груп (батьки, друзі) напрямком навчання. Серед пропозицій роботи для цієї категорії молоді (з частковою зайнятістю)

від сервісу Jooble домінують такі вакансії: продавець, викладка товару, бармен, бариста, адміністратор, офіціант, менеджер (!) call-центру [17]. Очевидно: щоб бездоганно виконувати відповідні обов'язки вища освіта, погодьтеся, не потрібна і кар'єру за стійкою бару не вибудуєш. Але документ про працевлаштування деканат отримає і, зі свого боку, допоможе з оформленням індивідуального графіка. Підробіток до кишенькових грошей від батьків – очевидно, дуальна освіта – бути впевненим більш ніж складно;

б) розв'язання економічних проблем, пов'язаних з реалізацією дуальних освітніх проєктів. Найбільш захищеним в цьому сенсі виглядають студенти (табл. 5.16). А от, що стосується підприємств, то у них виникають непередбачувані до тепер видатки:

- на підвищення професійного рівня куратора та наставників, оплата часу, який вони витрачатимуть на своїх нових підлеглих, планування розподілу робіт між ними, контроль за трудовою та виробничою дисципліною, дотриманням вимог техніки безпеки, промислової санітарії та гігієни праці;

- забезпечення здобувачів освіти спецодягом, предметами та засобами праці;

- обладнання приміщень для колективних комунікацій зі співробітниками-початківцями;

- виплата їм заробітної плати, не залежно, принаймні на перших порах, від якості виконання обов'язків (учень є учень, а зобов'язання за укладеним трудовим договором треба виконувати) та компенсація витрат на навчання, якщо приживеться німецька практика. Там компанії-учасники дуальних програм сплачують вартість навчання за студента [18].

Бізнес усвідомлює ризики, пов'язані з пертурбаціями життєвих планів здобувачів освіти (припинення навчання, зміна галузі знань, освітньо-професійної програми, місця проживання, сімейного стану). Частково вони нівелюються однозначно зрозумілим окресленням контрактних зобов'язань, які беруть на себе студенти: завершити обрану навчальну програму

та відпрацювати на підприємстві впродовж узгодженого проміжку часу. В протилежному випадку роботодавці втрачають й кошти, й надію посилити якість інтелектуального капіталу, але заслуговують на компенсацію витрат.

З проблемами стикається і ЗВО. Наприклад, перенесення бодай якоїсь частини навчального процесу на підприємства-партнери автоматично зменшить обсяги навантаження викладачів. За цих умов особисті статки падатимуть. Не виключно, звичайно, що знадобиться поглиблення науково-методичного забезпечення дуальних програм і відбудеться перерозподіл годин між першою та другою половиною дня, яка традиційно присвячується науковому, організаційному та іншим видам робіт. В нашому випадку, не виключаємо, з'являться й нові обов'язки: координація процесу з боку закладу освіти та ще й за кожною освітньою програмою. Зовсім іншим змістом наповнюватиметься діяльність кураторів, які сьогодні виконують свої обов'язки на громадських засадах. Про це мають серйозно подумати усі, кому небайдужа доля панянок та панів професорів: завідувачі кафедр, декани, начальники навчальних частин та профільні проректори.

Додаймо до цього дуже ймовірні претензії бодай від частини студентів, які вимагатимуть від ректора пояснень про причини, з якої вони, перебуваючи на підприємстві певну частину періоду навчання в університеті, не мають права на знижку з ціни. Йдеться, звичайно, по тих, хто навчається за кошти фізичних або юридичних осіб.

Не виключаємо, що з цих причин академічний та бізнес-простори не рясніють ініціативами щодо започаткування проєктів дуального навчання. З одного боку це дивно на тлі продекларованої прихильності до європейського курсу. Зокрема, переймаючи кращі практики провідних країн об'єднаної Європи. Але гасла залишаються гаслами, а підприємства та ЗВО все ще задовольняються накопиченим досвідом з притаманними йому формами дуальності (параграф 5.1). І їм байдуже, що ситуацію можна докорінно покращити.

Не знімаємо за це провини й з економічної науки. Представники її активної частини не просунулися, на жаль, далі визнання переваг, які мають закордонні університети, у порівнянні з вітчизняними. А щодо практичних рекомендацій або інших конструктивних пропозицій – ні пари з вуст. Маємо надію позбавити наших шановних колег від цих претензій, запропонувавши пояснення відносин між учасниками процесу, перелік завдань, які постають перед кожним з них.

З того, про що йшлося, впливає ще одна важлива тема: вмотивованість суб'єктів процесу дуальної освіти. Звісно, і заклади вищої освіти, і роботодавці кровно зацікавлені в підготовці та працевлаштуванні висококваліфікованих фахівців. Але, як тільки мова заходить про фінансування бодай частини проєкту, відразу виникають сумніви у своєчасності започаткування реформ. Песимізм підсилюють негаразди, викликані економічною нестабільністю, народженою, окрім іншого, ще й обмеженнями ділової активності з причини світової пандемії коронавірусної інфекції COVID-19.

Цілком ймовірно, що в пригоді стали б преференції з боку державної влади та органів місцевого самоврядування. Їхнім внеском у загальну справу могли б стати пільги в оподаткуванні прибутку підприємств в частині коштів, які виділяються на запровадження заходів з дуальної освіти або ставок єдиного податку. Розмір останніх, як відомо, визначається сільськими, селищними та міськими радами для фізичних осіб-підприємців. Торгово-промислові палати здатні допомогти з залученням міжнародних освітніх програм та цільових фондів фінансування. Усе це прямо відповідає їх інтересам: дуальна освіта, про що ми вже неодноразово зазначили, забезпечує підготовку когорти висококваліфікованої робочої сили, сприяє зниженню рівня безробіття, відтоку абітурієнтів та випускників закладів вищої освіти за кордон, підвищує інвестиційну привабливість регіонів.

Втім, поки наведені пропозиції втілюватимуться у життя, краще, з нашою вдачею, все-таки покладатися на власні сили. І перше, з чого треба розпочати, беручись за реінжиніринг навчального процесу, – розробити та узгодити зі стейкхолдерами зміст засадничих внутрішніх нормативних актів. В Національному університеті кораблебудування імені адмірала Макарова, наприклад, такими є:

«Положення про порядок організації та проведення дуального навчання» [19]. Його автори окреслили умови проведення конкурсного відбору здобувачів вищої освіти, порядок укладання угод, перебігу дуального навчання на підприємстві, критерії досягнення обраних KPI усіма зацікавленими особами;

«Положення про формування, затвердження та оновлення освітніх програм», яке висвітлює питання їх акредитації, двобічної практики викладачів закладу освіти та співробітників підприємств, що беруть участь в спільних дуальних проєктах.

Їх коло може бути розширене разом з потребою упорядкування усієї гами відносин в системі «заклади вищої освіти – набувачі фахових компетенцій – споживачі інтелектуального капіталу», заповнюючи прогалини в чинному законодавстві. І не лише впродовж університетської частини життєвого циклу особи, але й надалі в контексті переходу від фрагментарних програм підвищення кваліфікації або зміни фаху до безперервної підтримки професійного вибору протягом всього життя.

Вважаємо, що є можливості обійти стороною і ускладнення, пов'язані з браком коштів у підприємств, дефіцитом вільних кадрових ресурсів, обладнання, програмного забезпечення, простору для проведення занять зі студентами. Приклад знаходимо у німців, які створили спеціальні навчальні структури – *Ausbildungsverbünde* [20]. За організаційно-правовою формою це – консорціуми або асоціації, які ґрунтуються на партнерстві, умови якого визначаються укладеним між ними угодами. Сьогоденною ж українською реалією стають індустріальні кластери.

Один з тих, що недавно було створено, – «Морський кластер України». Він об'єднав суднобудівні, судноремонтні та інжинірин-

гові підприємства, розташовані в Миколаєві та Херсоні, з характерною для них спорідненою структурою кадрових професійних потреб. Саме вони складають фундамент для створення тренінгових центрів (ТЦ). Їх безперечною перевагою є синергійний ефект, зумовлений спільними вимогами до профілю підготовки, високою компетентністю і досвідом при розробці навчальних планів, наявністю програмного забезпечення, що найчастіше відсутнє в закладах вищої освіти через його захмарну вартість. Наше бачення щодо концептуальної моделі ТЦ знайшло відбиток на рис. 5.9.

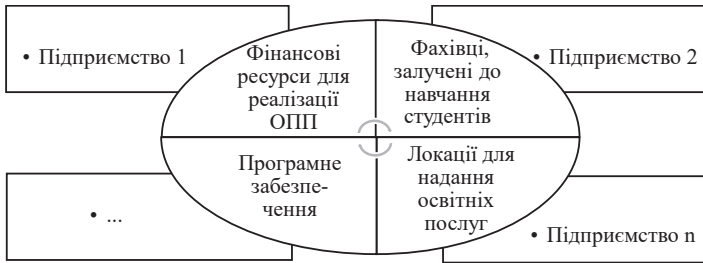


Рис. 5.9. Концептуальна модель ТЦ, створеного на умовах об'єднання ресурсів учасників промислового кластера

Ефект синергії проявляється також при формуванні в кооперації з ЗВО освітньо-професійних програм. Комплекс освітніх компонентів, які він включатиме (дисциплін, індивідуальних завдань, контрольних заходів), відповідатиме нагальним вимогам практики, а отримані студентом компетенції – актуальним професійним стандартам роботодавців. Більш того, ТЦ у запропонованій формі уможливить підвищення рівня знань співробітників підприємств та набуття практичних навичок викладачами закладів освіти, які залучені до дуальних програм. Тож маємо ще одне свідчення на користь зробленої пропозиції.