

Відділ дистанційної та дуальної освіти  
Центру забезпечення якості освіти  
Львівського національного університету ім. І. Франка

---

Громадська організація  
«Науково-аналітична спілка»

**СПІВПРАЦЯ ОСВІТИ ТА  
БІЗНЕСУ: ДУАЛЬНА ФОРМА  
ЗДОБУТТЯ ОСВІТИ ЯК ШЛЯХ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОГО  
ПОТЕНЦІАЛУ**

Збірник тез доповідей  
Всеукраїнської науково-практичної  
конференції

---

Львів  
Тернопіль

25 січня 2026 року

**Відділ дистанційної та дуальної освіти Центру забезпечення якості освіти  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
Громадська організація «Науково-аналітична спілка»**

**Збірник тез доповідей  
Всеукраїнської науково-практичної конференції**

**СПІВПРАЦЯ ОСВІТИ ТА БІЗНЕСУ: ДУАЛЬНА ФОРМА  
ЗДОБУТТЯ ОСВІТИ ЯК ШЛЯХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОГО  
ПОТЕНЦІАЛУ**

**25 січня 2026 р.**

**Львів – Тернопіль  
2026**

*Внесено до Плану проведення наукових, науково-технічних заходів в Україні у 2026 р. (посвідчення № 792 про реєстрацію проведення заходу від 11 листопада 2025 р.)*

*Розглянуто та затверджено на засіданні відділу дистанційної та дуальної освіти Львівського національного університету ім. І. Франка (протокол № 1 від 16 січня 2026 р.)*

*Розглянуто та затверджено на зборах громадської організації «Науково-аналітична спілка» (протокол № 1 від 20 січня 2026 р.)*

**Редакційна колегія:** Віталій РУДАН – кандидат економічних наук, доцент кафедри соціальної роботи та соціокультурної діяльності ім. Т. Сосновської НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»; Голова громадської організації «Науково-аналітична спілка»; Наталія КОЗЬМУК – кандидат економічних наук, доцент, начальник відділу дистанційної та дуальної освіти Львівського національного університету ім. І. Франка; Іван БУРТНЯК – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики Карпатського національного університету ім. В. Стефаника; Віталій ПИСЬМЕННИЙ – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету ім. І. Пулюя; Сергій ПІДГАЄЦЬ – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Вінницького навчально-наукового інституту економіки Західноукраїнського національного університету; Марія ТАЦИНЕЦЬ – фахівець відділу дистанційної та дуальної освіти Львівського національного університету ім. І. Франка; Андрій ТИМКІВ – кандидат економічних наук, викладач кафедри фінансів, обліку та оподаткування ім. С. Юрія НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»; Марія ФУРМАНЕЦЬ – методист відділу дистанційної та дуальної освіти Львівського національного університету ім. І. Франка.

**Відповідальний за випуск:** Віталій РУДАН – кандидат економічних наук, доцент кафедри соціальної роботи та соціокультурної діяльності ім. Т. Сосновської НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»; Голова громадської організації «Науково-аналітична спілка».

**С 69 Співпраця освіти та бізнесу: дуальна форма здобуття освіти як шлях забезпечення кадрового потенціалу: Збірник тез доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (25 січня 2026 р., м. Львів, м. Тернопіль). – Тернопіль: ГО «Науково-аналітична спілка», 2026. – 90 с.**

У збірнику тез доповідей конференції розглядаються теоретичні та прикладні аспекти співпраці закладів освіти й бізнесу з акцентом на дуальну форму здобуття освіти. Висвітлено моделі партнерства університетів і роботодавців, роль цифровізації та інновацій у реалізації дуальних програм, а також підходи до підготовки й розвитку людського капіталу з урахуванням потреб ринку праці.

**УДК 37.014.53:331.108**

За стиль, редакцію та достовірність поданих матеріалів конференції несуть відповідальність їх автори.

**Електронна пошта:** [confngosau@gmail.com](mailto:confngosau@gmail.com)  
**Вебсайт:** <https://www.ngosau.com/konferenciya>

## **ЗМІСТ**

### **СЕКЦІЯ 1. МОДЕЛІ СПІВПРАЦІ УНІВЕРСИТЕТІВ ТА БІЗНЕСУ**

Людмила ВОЛОДИНА, Олена ТКАЧУК ВПЛИВ ДУАЛЬНОЇ ФОРМИ ЗДОБУТТЯ ОСВІТИ НА ЯКІСТЬ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ КЛАСИЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ В УМОВАХ ПАРТНЕРСТВА З РОБОТОДАВЦЯМИ.....	6
Любов ВОЗНА, Оксана МЕЛЬНИК ПАРТНЕРСТВО ОСВІТИ І БІЗНЕСУ: СТРАТЕГІЧНА ВІДПОВІДЬ НА ДЕМОГРАФІЧНІ ТА ТЕХНОЛОГІЧНІ ВИКЛИКИ.....	9
Наталія ШЕГІНСЬКА, Наталія КОЗЬМУК СОЦІАЛЬНА АКТИВНІСТЬ РОБОТОДАВЦІВ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	12
Віталій КАРП ДУАЛЬНА ОСВІТА У ПІДГОТОВЦІ БАНКІВСЬКИХ ПРАЦІВНИКІВ РАЙФФАЙЗЕН БАНКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ .....	14
Наталія КОЗЬМУК, Наталія КОЛЕСНИК ДУАЛЬНА ФОРМА ЗДОБУТТЯ ОСВІТИ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ.....	16
Софія ТРУХ ДУАЛЬНА ФОРМА ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ МОЛОДІ НА РИНОК ПРАЦІ.....	18
Костянтин БАЛУШЕВСЬКИЙ ДУАЛЬНА ОСВІТА В ЛОГІСТИЦІ УКРАЇНИ ТА УРОКИ НІМЕЧЧИНИ.....	20
Наталія ШЕГІНСЬКА, Наталія КОЗЬМУК ПРІОРИТЕТИ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ.....	23

### **СЕКЦІЯ 2. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ В ДУАЛЬНІЙ ФОРМІ ОСВІТИ**

Лариса ШРАГІНА, Марк МЕЄРОВИЧ ТВОРЧИЙ ВЧИТЕЛЬ ЯК РЕАЛІЗАТОР ДУАЛЬНОЇ ОСВІТИ.....	26
Віталій ПИСЬМЕННИЙ ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОСИЛЕННЯ ДУАЛЬНОЇ ФОРМИ ЗДОБУТТЯ ОСВІТИ.....	29
Олег СОРОЧАК, Мар'яна ГВОЗДЬ ІННОВАЦІЙНІ КОНЦЕПЦІЇ БЕЗПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДУАЛЬНИХ ПРОГРАМ.....	32

Наталія КУЧЕРЕНКО КОРПОРАТИВНЕ НАВЧАННЯ ТА НАСТАВНИЦТВО В БАНКУ ЯК МЕХАНІЗМИ БЕЗПЕРЕРВНОГО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	35
Ольга СМАГЛЮ СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НАВЧАННЯ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ.....	38
Олександр КВАСОВСЬКИЙ ЦИФРОВІ ТА СИМУЛЯЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ДУАЛЬНІЙ ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ.....	40
<b>СЕКЦІЯ 3. ПІДГОТОВКА ТА РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ</b>	
Наталія КОЗЬМУК, Мирослав ЯСНИСЬКИЙ ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ.....	44
Назарій СУЛИМА АДАПТАЦІЯ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ ДО РИНКУ ПРАЦІ: РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ РОБОТОДАВЦЯ.....	46
Віталій РУДАН ІНКЛЮЗИВНИЙ ВИМІР ДУАЛЬНОЇ ОСВІТИ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РІВНОГО ДОСТУПУ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	48
Наталія КОЗЬМУК, Дарина РИБАЧУК ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ДУАЛЬНОЇ ФОРМИ ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ КАДРОВИХ РИЗИКІВ.....	52
Ірина ЗМІЙОВСЬКА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ ЧЕРЕЗ МЕХАНІЗМИ ДУАЛЬНОЇ ОСВІТИ.....	55
Алла ДОЛЮК СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРАМИ ПІДПРИЄМСТВ І ГАЛУЗЕЙ В КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ.....	58
Марія ТАЦИНЕЦЬ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ АСПЕКТІВ ДУАЛЬНОЇ ОСВІТИ.....	60
Андрій ТИМКІВ КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	63
Анастасія ВУЙЦІК ДУАЛЬНА ФОРМА ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	65

Сергій ПІДГАЄЦЬ	
СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНИХ ТА ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН .....	67
Назарій СУЛИМА	
ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРЕВАГИ ПОЄДНАННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗНАНЬ І ПРАКТИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ В РАМКАХ ДУАЛЬНОЇ ФОРМИ ЗДОБУТТЯ ОСВІТИ .....	69
Анастасія ВУЙЦІК	
ДУАЛЬНА ОСВІТА ЯК ШЛЯХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРЕВАГ ДЛЯ РОБОТОДАВЦІВ В НАПРЯМІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ .....	71
Іван БУРТНЯК	
АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	73
Світлана ПОПОВИЧ	
ДУАЛЬНА ОСВІТА ЯК АСПЕКТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ НА РИНКУ ПРАЦІ ...	75
Ярослав МИСАК	
ДІАГНОСТИКА МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ В УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕННЯХ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ .....	77
Віра НОТРА	
ДУАЛЬНА ФОРМА ЗДОБУТТЯ ОСВІТИ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ВИСОКОКВАЛІФІКОВАНИХ ФАХІВЦІВ .....	79
Вікторія РУДЕНКО	
КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ .....	81
Ірина ІВАНОЧКО, Наталія КОЗЬМУК	
РЕТРОСПЕКТИВА ДУАЛЬНОЇ ФОРМИ ЗДОБУТТЯ ОСВІТИ, СУЧАСНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ .....	84
Людмила ВАЛІЦЬКА	
ДУАЛЬНА ОСВІТА ЯК МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ МУЛЬТИДИСЦИПЛІНАРНИХ КОМАНД ПІДТРИМКИ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ .....	87

# СЕКЦІЯ 1

## МОДЕЛІ СПІВПРАЦІ УНІВЕРСИТЕТІВ ТА БІЗНЕСУ

**Людмила ВОЛОДИНА**

*начальник відділу забезпечення якості  
освітньої діяльності та якості вищої освіти  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля*

**Олена ТКАЧУК**

*в. о. декана факультету здоров'я людини  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля*

### **ВПЛИВ ДУАЛЬНОЇ ФОРМИ ЗДОБУТТЯ ОСВІТИ НА ЯКІСТЬ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ КЛАСИЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ В УМОВАХ ПАРТНЕРСТВА З РОБОТОДАВЦЯМИ**

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18416623>

Дуальна форма здобуття освіти в сучасних умовах розвитку вищої освіти України розглядається як ефективна відповідь на посилення дисбалансу між результатами підготовки випускників та реальними потребами ринку праці. У наукових дослідженнях О. Шикіної [1] наголошується, що саме дуальна освіта виступає чинником трансформації вищої школи, оскільки забезпечує системну взаємодію між закладами вищої освіти та роботодавцями, підвищуючи прикладну цінність освітніх програм і сприяючи професійній адаптації студентів. Подібну позицію обґрунтовують А. Гайдаржи, О. Лаврик і В. Бурдун [2], які розглядають дуальну освіту як інституційний механізм узгодження освітніх результатів із вимогами економіки та ринку праці, наголошуючи на її ролі у формуванні конкурентоспроможного людського капіталу в умовах трансформації освітнього простору. Такий підхід відповідає стратегічним орієнтирам Закону України «Про освіту» [3], який визначає інтеграцію освіти з наукою та виробництвом як один із ключових принципів державної освітньої політики.

Для класичного університету, який традиційно орієнтується на фундаментальну підготовку, розвиток наукового мислення та широкі гуманітарні й природничі знання, дуальна форма освіти не є запереченням академічних цінностей, а навпаки – інструментом їх актуалізації в реальному соціально-економічному контексті. У контексті акредитаційних вимог (зокрема Критерію 1 «Проектування освітньої програми»), дуальна освіта стає ключовим доказом залучення стейкхолдерів до формування змісту освіти. Положення про дуальну форму здобуття фахової передвищої та вищої освіти [4] визначає чіткі організаційні та правові засади взаємодії між закладом освіти, здобувачем та роботодавцем, що створює умови для системного партнерства та спільної відповідальності за результати навчання. У межах такого партнерства роботодавці долучаються до формування та оновлення освітніх програм, визначення переліку програмних результатів навчання, участі в розробленні

навчальних планів, а також у реалізації практичної підготовки здобувачів освіти.

Порівняльні дослідження української та німецької моделей дуальної освіти С. Петрової [5] доводять, що ефективність цієї форми полягає не у відмові від академічної складової, а в її інтеграції з професійною діяльністю, що дозволяє зберегти університетську наукову традицію та водночас підвищити релевантність освітніх результатів. Для спеціальностей класичного університету дуальна форма може успішно реалізовуватися через партнерство з науковими установами, аналітичними центрами та профільними організаціями, що забезпечує єдність фундаментальної теорії та професійної практики. В умовах України це набуває особливого значення з огляду на потребу модернізації класичної університетської освіти без втрати її ідентичності.

Вплив дуальної форми здобуття освіти на якість освітніх програм класичного університету проявляється насамперед у підвищенні їх відповідності потребам ринку праці та сучасним професійним стандартам. Як зазначають А. Гайдаржи, О. Лаврик і В. Бурдун [2] дуальна освіта сприяє формуванню гнучких освітніх траєкторій, розвитку практично значущих компетентностей і підвищенню рівня професійної мобільності здобувачів освіти. Завдяки безпосередній участі роботодавців освітні програми стають більш гнучкими, адаптивними та орієнтованими на формування актуальних професійних і загальних компетентностей. Особливого значення це набуває для досягнення програмних результатів навчання (ПРН), пов'язаних із роботою в реальному професійному середовищі та оволодінням сучасними технологіями, доступ до яких на базі університету може бути обмеженим.

У працях В. Василюшина [6] доведено, що поєднання теоретичного навчання з виконанням реальних виробничих завдань сприяє розвитку професійної відповідальності, мотивації до навчання та здатності застосовувати знання в практичних ситуаціях. Це безпосередньо відображається на якості освітніх програм, які набувають більшої гнучкості та практикоорієнтованості без втрати наукової глибини. Адже, практична підготовка, інтегрована в освітній процес, дозволяє студентам осмислити теоретичні концепції через призму реальних професійних ситуацій, а викладачам – актуалізувати навчальний матеріал відповідно до сучасних викликів галузі. С. Гончарук [7] наголошує, що залучення представників бізнесу та професійного середовища до визначення програмних результатів навчання, змісту практичної підготовки та оцінювання компетентностей сприяє узгодженню освітніх програм із сучасними професійними стандартами. Саме такий підхід закріплено в Положенні про дуальну форму здобуття фахової передвищої та вищої освіти, яке визначає партнерство між закладом освіти та роботодавцем як основу організації дуального навчання. Такий підхід корелює з вимогами Критерію 5 щодо вдосконалення контрольних заходів, оскільки оцінювання результатів навчання безпосередньо на робочому місці роботодавцем забезпечує валідацію професійної придатності випускника.

Поєднання теоретичного навчання з виконанням реальних виробничих завдань сприяє глибшому засвоєнню знань, розвитку критичного мислення,

умінню застосовувати наукові підходи в практичній діяльності та формуванню відповідального ставлення до професійних обов'язків. Здобувачі освіти отримують можливість ранньої професійної соціалізації, усвідомленого вибору кар'єри та накопичення практичного досвіду ще під час навчання, що підвищує їх конкурентоспроможність після завершення освітньої програми. Крім того, дуальна форма дозволяє закладу вищої освіти використовувати матеріально-технічну базу партнерів, що суттєво підвищує організаційну якість освітнього процесу.

Участь фахівців-практиків в освітньому процесі сприяє підвищенню прикладної цінності освітніх програм, водночас зберігаючи наукову глибину та академічну логіку підготовки. Чітке визначення обсягів навчання на базі роботодавця, критеріїв оцінювання результатів, механізмів наставництва та відповідальності сторін позитивно впливає на організаційну якість освітніх програм. Для університету це означає необхідність підвищення управлінської спроможності, розвитку інституційного партнерства та вдосконалення координації між структурними підрозділами, що в довгостроковій перспективі сприяє зміцненню його освітнього потенціалу.

Дуальна форма здобуття освіти також позитивно впливає на систему внутрішнього забезпечення якості освітніх програм. Дослідники [4; 6] наголошують, що регулярний зворотний зв'язок від роботодавців дозволяє виявляти недоліки в підготовці здобувачів, актуалізувати зміст освітніх компонентів та вдосконалювати методи навчання. Дуальна освіта стає дієвим інструментом реалізації індивідуальної освітньої траєкторії здобувачів вищої освіти, що є одним із пріоритетів студентоцентрованого навчання. Водночас С. Гончарук [7] звертає увагу на фрагментарність упровадження дуальної освіти в Україні та недостатню розвиненість механізмів зовнішнього моніторингу якості практичної підготовки, що потребує подальшого нормативного та інституційного вдосконалення.

Таким чином, аналіз наукових джерел підтверджує, що дуальна форма здобуття освіти в умовах партнерства з роботодавцями є важливим чинником підвищення якості освітніх програм класичного університету. Вона сприяє інтеграції освіти, науки та практики, забезпечує відповідність підготовки здобувачів сучасним суспільним і економічним потребам, посилює студентоцентровану парадигму навчання та відповідає стратегічним орієнтирам, закріпленим у Законі України «Про освіту» та Положенні про дуальну форму здобуття фахової передвищої та вищої освіти. Перспективою подальшого вдосконалення є розробка уніфікованих критеріїв моніторингу якості навчання на робочому місці, що дозволить гармонізувати академічну свободу університету з вимогами професійного середовища. Реалізація дуальної освіти не лише підвищує прикладну цінність освітніх програм, а й сприяє сталому розвитку класичного університету як відкритої, інноваційної та соціально відповідальної інституції.

### **Література:**

1. Шикіна О. В. Дуальна освіта як фактор трансформації вищої освіти в

сучасних умовах. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2025. Вип. 3 (80). С. 594–598.

2. Гайдаржи А. І., Лаврик О. В., Бурдун В. В. Роль дуальної освіти в підвищенні професійної підготовки фахівців в умовах ринку праці України. Педагогічна Академія: наукові записки. 2025. Вип. 20. DOI: 10.5281/zenodo.16012347.

3. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

4. Наказ МОН Про затвердження Положення про дуальну форму здобуття фахової передвищої та вищої освіти від 13.04.2023 № 426. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0929-23#Text>.

5. Петрова С. Дуальна форма здобуття освіти у Німеччині: структура, динаміка, порівняльні аспекти впровадження в Україні. *Comparative Professional Pedagogy*. 2025. Вип. 15. С. 153–165. DOI: 10.31891/2308-4081/2025-15(1)-15.

6. Василишин В. Я., Василишин Я. В. Вплив дуальної освіти на формування професійних компетентностей майбутніх інженерів в Україні. Педагогічна Академія: наукові записки. 2025. Вип. 20. DOI: 10.5281/zenodo.16411499.

7. Гончарук С. Особливості впровадження дуальної освіти в Україні: проблеми та перспективи. *Освітній дискурс*. 2021. Вип. 2 (34). С. 47–54.

**Любов ВОЗНА**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

**Оксана МЕЛЬНИК**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

## **ПАРТНЕРСТВО ОСВІТИ І БІЗНЕСУ: СТРАТЕГІЧНА ВІДПОВІДЬ НА ДЕМОГРАФІЧНІ ТА ТЕХНОЛОГІЧНІ ВИКЛИКИ**

**<https://doi.org/10.5281/zenodo.18416360>**

Формування стабільного кадрового потенціалу є ключовою умовою сталого розвитку економіки в умовах демографічних змін, технологічних трансформацій та післявоєнної відбудови. Зменшення кількості молодого працездатного населення, старіння робочої сили та внутрішня й зовнішня міграція створюють значні виклики для підприємств у забезпеченні кваліфікованими кадрами. У цих умовах співпраця системи освіти та бізнесу, зокрема через розвиток дуальної освіти, є стратегічно важливою для адаптації підготовки фахівців до реальних потреб ринку праці.

Дуальна освіта – це форма навчання, де теоретична підготовка в закладі освіти поєднується з практичною підготовкою на підприємстві на умовах безпосередньої участі роботодавця у навчальному процесі. Такий формат дозволяє здобувачам освіти одночасно опановувати професійні знання та

набувати практичних навичок у реальних виробничих умовах, а підприємствам – формувати кадровий потенціал відповідно до своїх потреб [1; 2].

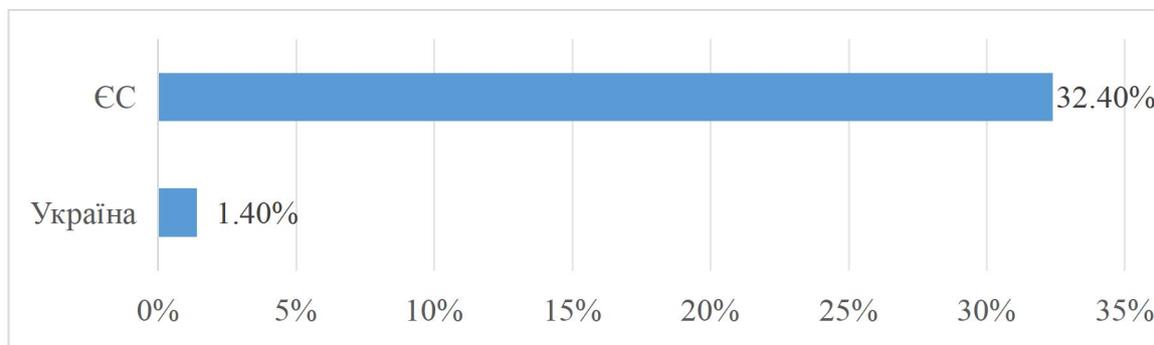
Згідно з дослідженням МОН та KSE, у 2024 році в Україні лише близько 5 000 здобувачів обрали дуальну форму здобуття освіти, і в деяких регіонах (наприклад, Чернівецькій області) таких вступників узагалі не було [3]. Це свідчить про низький рівень поширення дуальної освіти, незважаючи на її потенціал у вирішенні проблеми дефіциту кваліфікованих кадрів.

Одночасно, за даними МОН, у 2020/2021 навчальному році 217 закладів професійної освіти впроваджували дуальну форму, а кількість здобувачів за цією формою становила понад 12 395 осіб [4].

Участь бізнесу у дуальних програмах також зростає: понад 1 000 підприємств були залучені до співпраці з профтехосвітою у жовтні 2023 року, що свідчить про формування партнерських відносин у практичному впровадженні дуальних програм [8].

**Таблиця 1**  
**Основні показники впровадження дуальної освіти в Україні**

Показник	Значення
Кількість здобувачів за дуальною формою в 2024 році	~ 5 000 осіб
Кількість закладів ПТО з дуальною формою (2020/21)	217
Загальна кількість учнів дуальної форми (2020/21)	12 395
Підприємства, залучені до дуальної освіти	> 1 000
Частка компаній в Україні, що беруть участь у дуальній освіті	~ 1.4 %



**Рис. 1. Частка участі компаній у дуальній освіті: Україна vs ЄС**

Порівняння показує, що рівень участі українських компаній у дуальних програмах залишається значно нижчим за середній показник у Європейському Союзі, що вимагає подальшої підтримки з боку держави та бізнесу для масштабування практик [3].

Демографічна ситуація в Україні характеризується скороченням чисельності молодого працездатного населення, що безпосередньо впливає на обсяги пропозиції кваліфікованих працівників. За даними Держстату, загальна чисельність закладів професійної та вищої освіти зменшується, що відображає загальне скорочення освітньої сфери у відповідь на демографічні зміни [5; 6]. Це створює тренд зниження кількості випускників, які могли б стати кваліфікованими працівниками для підприємств.

У цьому контексті тісна співпраця бізнесу з освітніми закладами дозволяє оптимізувати підготовку фахівців: формувати освітні програми, що відповідають сучасним технологічним вимогам, і залучати студентів до практичної діяльності ще під час навчання.

Сучасні технології швидко змінюють характер виробництва і навички, необхідні працівникам. Автоматизація, цифровізація, робототехніка та інші технологічні тренди потребують кадрів із адаптивними компетенціями. Дуальна освіта дозволяє інтегрувати ці вимоги безпосередньо у навчальний процес, що сприяє швидшій адаптації випускників до реальних умов виробництва та скорочує час, необхідний для набуття професійної кваліфікації.

Міжнародні дослідження також демонструють, що випускники дуальних програм мають вищі шанси працевлаштування ( $\approx 91\%$ ) порівняно з тими, хто не проходив дуального навчання ( $\approx 68\%$ ); при цьому їхній середній дохід також вищий [9].

Модель дуальної освіти, що успішно застосовується у Німеччині, Швейцарії та Австрії, передбачає системну участь роботодавців у розробці освітніх стандартів, організації практичної підготовки та оцінювання результатів. Такий підхід забезпечує високу якість підготовки кадрів і значно полегшує інтеграцію випускників на ринку праці.

Для України важливо адаптувати ці моделі з урахуванням локальних особливостей ринку праці, демографічної ситуації та технологічних потреб підприємств. Розширення партнерських програм, стимулювання участі бізнесу через пільги та підтримку з боку держави можуть стати ключовими механізмами для масштабного впровадження дуальної освіти.

Загалом, дуальна освіта виступає перспективним механізмом формування кадрового потенціалу, здатним враховувати демографічні та технологічні виклики сучасної економіки. Проте низький рівень поширення дуальної освіти в Україні вимагає активізації співпраці між бізнесом та системою освіти. Посилення участі підприємств у навчальному процесі сприятиме підвищенню якості освіти та конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Водночас інтеграція міжнародного досвіду та передових практик у національну систему освіти має стати одним із стратегічних напрямів реформування освітньої та кадрової політики, що дозволить забезпечити сталий розвиток підприємств та галузей у майбутньому.

### **Література:**

1. Яковчук О. Перспективи розвитку дуальної системи здобуття вищої освіти в Україні. Молодь і ринок. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2019.162831>.

2. Міністерство освіти і науки України. МОН і KSE презентували дослідження про дуальну освіту – офіційний матеріал із даними про впровадження дуальної форми та виклики. URL: <https://mon.gov.ua/news/mon-i-kse-prezentuvaly-doslidzhennia-pro-dualnu-osvitu>.

3. Міністерство освіти і науки України. МОН закликає студентів сприяти розвитку якісної дуальної освіти – присвячено підтримці дуальних програм у

ЗВО. URL: <https://mon.gov.ua/news/mon-zaklykaie-studentiv-vplyvaty-na-rozvytok-universytetiv-zseredyny-ta-spryiaty-rozvytku-iakisnoi-dualnoi-osvity>.

4. GOVET / Vocational education and training in Ukraine: A system in transition – міжнародний огляд упровадження дуальної освіти, нормативної бази та статистики. URL: <https://www.govet.international/en/159632.php>.

5. VoxUkraine. Workforce for Reconstruction and Dual Education: How to Engage Business in Training Students? – дані щодо участі бізнесу в дуальній освіті в Україні та ЄС. URL: <https://voxukraine.org/en/workforce-for-reconstruction-and-dual-education-how-to-engage-business-in-training-students>.

6. AcademHub. Дуальна освіта має стати новою нормою вже у 2026 році – коментарі МОН про перспективи розвитку дуальної форми в ЗВО. URL: <https://academhub.com/uk/news/dualna-osvita-maye-staty-novoyu-normoyu-vzhe-u-2026-rotsi-mon>.

7. Ярошенко, О. Г. A Dual Form of Acquiring Higher Education as a Way to meet Labor Market Requirements for the Practical Training of Graduates – наукова публікація про роль дуальної освіти у забезпеченні вимог ринку праці. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/744357>.

8. Міністерство освіти і науки України. Попри війну понад 1 тис. бізнес-підприємств залучено до співпраці з профтехами – дані дуальної освіти на жовтень 2023. URL: <https://mon.gov.ua/news/popri-viynu-ponad-1-tis-biznes-pidpriemstv-zalucheno-do-spivpratsi-z-proftekhami-dani-dualnoi-osviti-na-zhovten-2023>.

9. Престижність професійної освіти в Україні: результати досліджень. Служба освітнього омбудсмена України – дані щодо працевлаштування випускників ПТО 2023 року (68,3%). URL: <https://eo.gov.ua/prestyzhnist-profesiynoi-osvity-v-ukraini-rezultaty-doslidzhen/2025/10/24>.

**Наталія ШЕГИНСЬКА**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

**Наталія КОЗЬМУК**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

## **СОЦІАЛЬНА АКТИВНІСТЬ РОБОТОДАВЦІВ В УМОВАХ ВІЙНИ**

**<https://doi.org/10.5281/zenodo.18419321>**

Соціальна активність роботодавців в умовах війни набуває особливої значущості, оскільки бізнес стає одним із ключових суб'єктів забезпечення соціальної стійкості суспільства, підтримки зайнятості та відновлення економіки. В умовах воєнних дій роботодавці змушені поєднувати виконання економічних функцій із розширенням соціальної відповідальності, спрямованої на збереження людського капіталу, підтримку працівників та участь у вирішенні загальнонаціональних проблем [1]. Така трансформація ролі

роботодавця зумовлює активізацію соціальних ініціатив, які виходять за межі традиційних корпоративних практик.

Одним із пріоритетних напрямів соціальної активності роботодавців є збереження робочих місць та адаптація умов праці до воєнних реалій. Запровадження дистанційної та гібридної зайнятості, гнучких графіків роботи, релокація підприємств у безпечні регіони сприяють мінімізації втрат зайнятості та забезпеченню стабільних доходів населення [2]. Важливою складовою є також надання працівникам додаткових соціальних гарантій, зокрема матеріальної допомоги, психологічної підтримки, компенсації витрат на житло та переїзд.

Соціальна активність роботодавців проявляється і в підтримці мобілізованих працівників та членів їхніх сімей. Поширеними практиками є збереження місця роботи та середнього заробітку, виплата одноразових або регулярних грошових допомог, організація волонтерської допомоги сім'ям військовослужбовців [3]. Такі дії сприяють зміцненню довіри між роботодавцем і працівниками, формуванню корпоративної солідарності та соціальної згуртованості.

В умовах війни роботодавці активно залучаються до волонтерської та благодійної діяльності, спрямованої на підтримку Збройних Сил України, внутрішньо переміщених осіб та постраждалого населення. Фінансування гуманітарних програм, забезпечення військових амуніцією та технікою, участь у відновленні інфраструктури стали важливими складовими соціальної активності бізнесу [4]. Такі ініціативи не лише мають соціальний ефект, а й підсилюють репутаційний капітал компаній у довгостроковій перспективі.

Окрему увагу роботодавці приділяють професійній адаптації та перекваліфікації працівників, зокрема внутрішньо переміщених осіб та ветеранів війни. Реалізація програм навчання, стажування та підвищення кваліфікації сприяє інтеграції вразливих груп на ринок праці та зменшенню соціальної напруги [5]. У цьому контексті соціальна активність роботодавців стає інструментом відновлення трудового потенціалу країни та забезпечення довгострокового економічного розвитку.

Таким чином, соціальна активність роботодавців в умовах війни виступає важливим чинником підтримки соціальної стабільності, збереження людського капіталу та формування основ для післявоєнного відновлення. Поєднання економічної ефективності з розширеною соціальною відповідальністю дозволяє бізнесу виконувати роль активного учасника суспільних трансформацій та сприяти зміцненню національної стійкості в кризових умовах.

### **Література:**

1. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*. 1999. Vol. 38, No. 3. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000765039903800303>.

2. Міжнародна організація праці. Вплив війни в Україні на ринок праці та зайнятість. 2022. URL: [https://www.ilo.org/budapest/whats-new/WCMS\\_849144/lang--uk/index.htm](https://www.ilo.org/budapest/whats-new/WCMS_849144/lang--uk/index.htm).

3. Міністерство економіки України. Трудові відносини в умовах воєнного стану: роз'яснення. 2023. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=0c8a5e6a-3c7e-4e9f-9a6b-3e9a5b7c8a2d>.

4. United Nations Global Compact. Business and Human Rights in Times of Conflict. 2022. URL: <https://www.unglobalcompact.org/library/5857>.

5. OECD. Supporting Workers and Companies during the COVID-19 and War-related Crisis. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: <https://www.oecd.org/employment/supporting-workers-and-companies-during-crisis.html>.

**Віталій КАРП**

*аспірант кафедри менеджменту та адміністрування  
Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя*

## **ДУАЛЬНА ОСВІТА У ПІДГОТОВЦІ БАНКІВСЬКИХ ПРАЦІВНИКІВ РАЙФФАЙЗЕН БАНКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

**<https://doi.org/10.5281/zenodo.18730600>**

Дуальна освіта у підготовці банківських працівників як інструмент розвитку кадрового потенціалу доцільно розглядати крізь призму практичної здатності фінансової установи відтворювати компетентності швидше, ніж змінюється регуляторне та технологічне середовище. Банківська праця дедалі виразніше набуває процесної природи, оскільки якість результату визначається не лише знанням фінансових продуктів, а дисципліною виконання процедур, точністю даних, коректністю документування рішень і здатністю працювати в системі внутрішнього контролю. Відтак дуальна модель стає економічно обґрунтованою, адже зменшує витрати входу в професію та скорочує період помилок новачка, який у банку є найдорожчим через ризики операційних збоїв, регуляторних санкцій і репутаційних втрат.

Традиційна освітня траєкторія часто формує загальну фінансову ерудицію, однак у слабшому ступені забезпечує опанування прикладних компетентностей, що визначають професійну придатність у фронт-офісі, кредитуванні, операційному супроводі, ризик-менеджменті та службах контролю. Працівник банку має вміти проводити належну перевірку клієнта, коректно застосовувати правила фінансового моніторингу, розуміти обмеження щодо заборонених операцій, працювати з внутрішніми інформаційними системами та зберігати цифрову дисципліну, позаяк дані в банку є основою управлінських рішень і доказової бази для контролю. Саме тому дуальність у банківській підготовці варто трактувати як структуроване поєднання теоретичного контуру і систематичної практики в підрозділах банку, де навичка формується не епізодичною практикою, а повторюваною роботою під наглядом наставника.

У випадку Райффайзен Банку доречно говорити про формування кадрового потенціалу через інституційну логіку корпоративного навчання,

оскільки банк прямо декларує наявність корпоративних програм навчання та розвитку персоналу, що задає основу для дуальної моделі як довгострокового партнерства освіти й роботодавця. За такої логіки дуальна освіта не обмежується добром студентів на практику. Ключовим стає навчальний дизайн, який перетворює робочі завдання на послідовні навчальні модулі з наростанням складності, а також забезпечує перевірюваність результатів. На наш погляд, саме перевірюваність є центральним критерієм, тому що без неї практика ризикує звестися до виконання рутинних операцій без приросту компетентностей.

Зміст дуальної підготовки в банку доцільно будувати від процесів, а не від абстрактних дисциплін. У фронт-офісі пріоритетом виступає якість клієнтської взаємодії та коректність ідентифікації, у кредитному напрямі важить читання фінансової звітності та логіка ризику, в операційному блоці визначальною є точність документів і платежів, у контрольних функціях базою є відповідність правилам і доказовість процедур. Відтак дуальна освіта має забезпечити навчання через реальні ситуації та реальні кейси банку, оскільки саме вони формують професійну інтуїцію, уважність до слабких сигналів і культуру перевірки. Навчання на робочому місці дає ще один ефект, який часто недооцінюється. Формується поведінкова компетентність, тобто звичка діяти в межах правил навіть під тиском часу, адже для банку порушення процедури часто дорожче за втрату кількох хвилин.

Операційна стійкість фінансової установи безпосередньо залежить від якості кадрового потенціалу, тому що людський фактор залишається ключовим джерелом операційних помилок. Відтак дуальна освіта в банку має бути прив'язана до культури контролю. У Райффайзен Банку підкреслюється увага до дотримання національних і міжнародних стандартів, зокрема щодо протидії шахрайству, корупції, легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, і фінансуванню тероризму, а також описуються обмеження щодо заборонених операцій. Такі орієнтири доцільно інтегрувати в дуальну підготовку як практичні стандарти поведінки працівника, а не як формальну теорію. Тому, що контрольні вимоги є частиною щоденної діяльності, їх опанування має відбуватися в реальному процесі, під наглядом наставника, з аналізом типових помилок і механіки їх запобігання.

Наставництво в дуальній моделі є не другорядною умовою, а центральним інструментом розвитку. Наставник у банку виконує роль інтерпретатора процесів, оскільки переводить операційні дії у професійні правила, допомагає пояснювати логіку внутрішніх обмежень і підтримує культуру відповідальності за дані. Водночас наставництво має бути формалізованим, позаяк неформальний підхід породжує нерівність якості підготовки між підрозділами. Виходячи з вищесказаного, дуальна освіта повинна мати чітку рамку результатів навчання, а прогрес здобувача слід оцінювати за досягненням компетентностей, а не за кількістю відпрацьованих годин.

Як висновок, дуальна освіта у підготовці банківських працівників є інструментом розвитку кадрового потенціалу, оскільки поєднує академічну

основу з практичним формуванням процесних компетентностей, що забезпечують якість операцій, відповідність правилам і стійкість установи. Райффайзен Банк, виходячи з його публічно задекларованого фокусу на корпоративному навчанні та комплаєнсі, може розглядатися як природне середовище для дуальної моделі, адже саме такі інституційні пріоритети роблять практику навчанням, а навчання керування процесом.

### **Література:**

1. Raiffeisen Bank. Careers at the Bank, корпоративні програми навчання та розвитку. URL: <https://raiffeisen.ua/en/aem/career.html?utm>.

**Наталія КОЗЬМУК**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

**Наталія КОЛЕСНИК**

*магістрантка*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

## **ДУАЛЬНА ФОРМА ЗДОБУТТЯ ОСВІТИ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ**

**<https://doi.org/10.5281/zenodo.18417861>**

Повномасштабна війна в Україні сформувала нову хвилю соціально-економічних ризиків, що безпосередньо вплинули на ринок праці, кадрову безпеку підприємств і спроможність системи освіти забезпечувати підготовку фахівців відповідно до потреб економіки. Міграційні процеси, мобілізація, внутрішнє переміщення населення, порушення логістики, руйнування виробничих потужностей та зміна структури попиту на професії спричинили загострення кадрового дефіциту та зростання конкуренції за кваліфікованих працівників. У таких умовах питання розвитку людського капіталу перестає бути виключно сферою освітньої політики й набуває значення чинника економічної стійкості бізнесу та відновлення країни [3].

Корпоративна соціальна відповідальність підприємства в умовах війни потребує переосмислення. Якщо раніше вона часто асоціювалася з благодійними ініціативами або репутаційними практиками, то нині дедалі частіше розглядається як стратегічна управлінська функція, спрямована на забезпечення безперервності діяльності, збереження персоналу, підтримку громад і створення умов для довгострокового розвитку. Складовою такої стратегії стає інвестування в підготовку кадрів, зокрема через партнерство з закладами освіти, практикоорієнтовані програми та формування стійких траєкторій працевлаштування молоді й інших груп, що потребують професійної адаптації. Саме в цьому контексті дуальна форма здобуття освіти набуває особливої актуальності як інструмент, що поєднує інтереси бізнесу, освіти та суспільства.

Згідно із Законом України «Про освіту», дуальна форма здобуття освіти визначається як спосіб здобуття освіти, що передбачає поєднання навчання осіб у закладах освіти або інших суб'єктах освітньої діяльності з навчанням на робочих місцях на підприємствах, в установах та організаціях для набуття певної кваліфікації, як правило, на основі договору [1]. Таке нормативне закріплення створює правові передумови для активної участі роботодавців у формуванні професійних компетентностей здобувачів освіти відповідно до актуальних потреб виробництва.

Для підприємств реалізація дуальної форми здобуття освіти є особливо актуальною в умовах воєнної економіки, коли виникає потреба у швидкому відновленні виробничих процесів, адаптації технологій та підготовці персоналу до роботи в кризових умовах. Залучення здобувачів освіти до практичної діяльності на підприємстві дозволяє скоротити період професійної адаптації, зменшити кадрові ризики та підвищити ефективність управління трудовими ресурсами.

З економічної точки зору дуальна освіта розглядається як довгострокова інвестиція у людський капітал. Підприємства отримують можливість здійснювати підготовку майбутніх працівників на власній матеріально-технічній базі з урахуванням специфіки виробничих процесів. Для здобувачів освіти така модель сприяє набуттю практичних навичок, підвищенню конкурентоспроможності на ринку праці та зменшенню ризиків безробіття. Аналітичні дослідження засвідчують, що навчання безпосередньо на виробництві підвищує адаптивність бізнесу до змін, спричинених воєнним станом [3].

Важливою складовою корпоративної соціальної відповідальності в умовах війни є забезпечення безпечних умов праці для здобувачів освіти. Відповідно до Положення про дуальну форму здобуття фахової передвищої та вищої освіти, суб'єкт господарювання зобов'язаний забезпечити безпечні умови праці, проведення інструктажів з охорони праці, техніки та пожежної безпеки, а також надання засобів індивідуального захисту відповідно до вимог законодавства [2]. Дотримання цих вимог є важливим чинником формування довіри до роботодавця та підвищення соціальної відповідальності бізнесу.

Окрім підготовки молоді, дуальна форма здобуття освіти виконує важливу соціальну функцію, сприяючи професійній адаптації ветеранів війни та осіб, які втратили роботу або житло внаслідок бойових дій. Поєднання навчання з практичною діяльністю створює умови для швидшої інтеграції таких осіб у ринок праці та зменшення соціальної напруги. Моніторингові дослідження свідчать, що підприємства, які впроваджують дуальні освітні програми, характеризуються нижчим рівнем плинності кадрів та вищим рівнем лояльності працівників [4].

Важливо зазначити, що в умовах воєнного стану дуальна форма здобуття освіти виступає важливою складовою стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Вона забезпечує поєднання інтересів освіти, бізнесу та суспільства, сприяє збереженню людського капіталу та створює передумови для післявоєнного відновлення економіки України. Розвиток

дуальної освіти в сучасних умовах є не лише освітнім, а й соціально-економічним пріоритетом.

### **Література:**

1. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII.
2. Про затвердження Положення про дуальну форму здобуття фахової передвищої та вищої освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України від 27.10.2023 № 1296.
3. Розвиток людського капіталу в умовах війни: виклики та пріоритети: аналіт. зап. Київ: Нац. ін-т стратег. дослідж, 2024.
4. Впровадження дуальної форми навчання в закладах фахової передвищої освіти під час воєнного стану: моніторинг. звіт. Київ: Держ. служба якості освіти України, 2023.

**Софія ТРУХ**

*студентка*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

**Науковий керівник:**

*Наталія КОЗЬМУК*

*кандидат економічних наук, доцент*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

## **ДУАЛЬНА ФОРМА ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ МОЛОДІ НА РИНОК ПРАЦІ**

**<https://doi.org/10.5281/zenodo.18419260>**

У сучасних соціально-економічних умовах проблема інтеграції молоді на ринок праці набуває особливої актуальності. Молоді фахівці після завершення навчання часто стикаються з труднощами працевлаштування, що зумовлено невідповідністю між отриманими теоретичними знаннями та реальними вимогами роботодавців. Динамічні трансформації економіки, цифровізація виробничих процесів, поява нових професій і зникнення традиційних форм зайнятості потребують гнучких підходів до підготовки кадрів. За таких умов система освіти має оперативно реагувати на запити ринку праці та забезпечувати формування практично орієнтованих компетентностей у здобувачів освіти.

Одним із сучасних механізмів узгодження інтересів освіти та ринку праці є дуальна форма освіти. Вона передбачає поєднання навчання у закладах освіти з практичною підготовкою безпосередньо на підприємствах, в установах або організаціях. Такий підхід дозволяє забезпечити поступовий перехід молоді від навчання до трудової діяльності, зменшуючи ризики безробіття та професійної дезадаптації [1]. Дуальна освіта активно використовується у багатьох країнах Європейського Союзу та довела свою ефективність у підготовці конкурентоспроможних фахівців.

Нормативно-правове забезпечення дуальної форми освіти в Україні

ґрунтується на положеннях Закону України «Про освіту», Закону України «Про фахову передвищу освіту», а також Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти, затвердженої Кабінетом Міністрів України. Ці документи визначають основні принципи організації дуального навчання, права та обов'язки учасників освітнього процесу, а також роль роботодавців у підготовці кадрів. Впровадження дуальної освіти розглядається державою як стратегічний напрям модернізації системи професійної та вищої освіти [2].

Ключовою перевагою дуальної форми освіти є її практична спрямованість. Студенти мають можливість застосовувати теоретичні знання на практиці, ознайомлюватися з реальними умовами праці, виробничими процесами та корпоративною культурою роботодавця. Це сприяє формуванню професійних компетентностей, розвитку відповідальності, самостійності та навичок командної роботи [3]. Крім того, дуальне навчання дозволяє молоді усвідомлено обирати професійну траєкторію та коригувати власні кар'єрні очікування відповідно до реальних можливостей ринку праці [4].

Для роботодавців дуальна форма освіти є ефективним інструментом формування кадрового потенціалу. Участь у підготовці студентів дає змогу підприємствам залучати мотивовану молодь, інвестувати у розвиток майбутніх працівників та зменшувати витрати на їх адаптацію після працевлаштування. Крім того, співпраця із закладами освіти сприяє оновленню змісту освітніх програм відповідно до сучасних технологічних і організаційних потреб бізнесу. У цьому контексті дуальна освіта може розглядатися і як прояв корпоративної соціальної відповідальності роботодавців [5; 6].

Важливим соціальним ефектом впровадження дуальної форми освіти є зниження рівня безробіття серед молоді. Студенти, які проходять практичну підготовку на підприємствах, часто отримують пропозиції працевлаштування ще до завершення навчання [7]. Це сприяє стабілізації молодіжного сегмента ринку праці, зменшенню міграційних настроїв та підвищенню рівня соціальної захищеності молоді. Окрім того, дуальна освіта сприяє формуванню людського капіталу, що є важливим чинником соціально-економічного розвитку держави.

Разом з тим, реалізація дуальної форми освіти в Україні супроводжується низкою проблем. Серед них варто виокремити недостатню зацікавленість окремих роботодавців у довгостроковій співпраці із закладами освіти, обмежені фінансові та організаційні ресурси, а також потребу в підготовці наставників на підприємствах. Крім того, не всі заклади освіти мають достатній досвід впровадження дуального навчання, що потребує методичної підтримки та обміну кращими практиками. Подолання зазначених проблем можливе за умови розвитку соціального партнерства між державою, закладами освіти та роботодавцями [8].

Важливу роль відіграє удосконалення нормативно-правового регулювання, стимулювання участі бізнесу в освітньому процесі, а також популяризація дуальної форми освіти серед молоді. Державна підтримка пілотних проєктів і програм дуального навчання може сприяти їх масштабуванню та підвищенню ефективності.

Отже, дуальна форма освіти є дієвим інструментом інтеграції молоді на

ринок праці, який поєднує інтереси здобувачів освіти, роботодавців та держави. Вона сприяє підвищенню рівня зайнятості молоді, формуванню конкурентоспроможних фахівців і розвитку людського капіталу. Подальший розвиток дуальної освіти в Україні потребує системного підходу, активної участі роботодавців та посилення соціального партнерства, що в перспективі матиме позитивний вплив на стабільність і ефективність національного ринку праці.

### **Література:**

1. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII.
2. Закон України «Про фахову передвищу освіту» від 06.06.2019 № 2745-VIII.
3. Концепція підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти: розпорядження Кабінету Міністрів України від 19.09.2018 № 660-р.
4. Гринькевич О. С. Ринок праці України: сучасний стан та перспективи розвитку. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 256 с.
5. Кравченко М. В. Дуальна освіта як фактор підвищення конкурентоспроможності молоді на ринку праці. Соціально-трудові відносини. 2021. № 2. С. 45–50.
6. Лібанова Е. М. Людський розвиток в Україні: інституційне підґрунтя соціальної відповідальності. Київ: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2019. 368 с.
7. Савченко В. А. Соціальне партнерство у сфері професійної освіти. Київ: КНЕУ, 2018. 214 с.
8. Ярошенко О. М. Молодь на ринку праці: проблеми та шляхи інтеграції. Економіка та держава. 2020. № 11. С. 72–76.

**Костянтин БАЛУШЕВСЬКИЙ**

*аспірант кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг*

*Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя*

### **ДУАЛЬНА ОСВІТА В ЛОГІСТИЦІ УКРАЇНИ ТА УРОКИ НІМЕЧЧИНИ**

**<https://doi.org/10.5281/zenodo.18730526>**

Дуальна освіта в логістиці в Україні варта розгляду як практичний інструмент скорочення розриву між тим, що формально викладається в закладах освіти, і тим, що фактично вимагають ланцюги постачання в режимі щоденної операційної напруги. Логістика давно перестала бути суто транспортною або складською функцією, оскільки вона інтегрує планування попиту, управління запасами, координацію перевезень, контрактні умови сервісу, документальний супровід, комплаєнс, цифрові системи та управління ризиками. Відтак результативність логістичних рішень визначається не набором декларативних знань, а здатністю швидко узгоджувати суперечливі цілі, адже підвищення рівня сервісу нерідко означає зростання витрат, тоді як

мінімізація запасів підвищує ймовірність дефіциту. Саме тому логістична освіта, побудована лише на аудиторних курсах, часто відстає від ринку, позаяк зміна процесів, програмного забезпечення й стандартів відбувається швидше, ніж оновлення навчальних планів.

Дуальна модель змінює механіку набуття компетентностей, тому, що переносить істотну частину формування професійної придатності в реальне виробниче середовище. Практика в логістичній компанії, дистрибуційному центрі або на виробництві дає доступ до процесів, які не відтворюються симуляціями з належною складністю. Студент стикається з реальними обмеженнями пропускної спроможності складу, вікнами відвантаження, сезонністю попиту, помилками в документах, рекламаціями клієнтів, простоями транспорту, взаємодією з перевізниками й потребою тримати сервіс у межах SLA. Відтак формується операційна дисципліна, адже будь-яка похибка одразу конвертується у витрати, втрату часу або репутаційні ризики. Теоретичний компонент у цій логіці не втрачає ваги, оскільки саме він забезпечує інструменти пояснення причинно-наслідкових зв'язків, без яких практика перетворюється на рутину без накопичення інтелектуального капіталу.

Найбільш показовим для логістики є цифровий вимір дуальності. Сучасний логіст працює в середовищі даних, тому що маршрутизація, балансування запасів, планування відвантажень і контроль сервісу спираються на цифрові сліди операцій. Відтак роботодавці очікують навичок роботи з WMS, TMS, ERP, цифровим документообігом і базовою аналітикою. Дуальна освіта має перевагу, адже дозволяє навчатися на реальних даних і реальних помилках процесів, що формує відповідальність за якість даних і розуміння того, як інформаційні збої породжують матеріальні втрати. Додатково зростає значення комплаєнсу й стандартів простежуваності, оскільки інтеграція з європейськими ринками посилює вимоги до процедур і підтверджуваності рішень. За цих умов дуальна логістична підготовка набуває ознак інституційного мосту між стандартами та практикою, позаяк стандарти стають не текстом у методичці, а елементом щоденного контролю операцій.

Німецький досвід дуальної освіти є релевантним як приклад інституційної збалансованості, а не як шаблон для механічного копіювання. У Німеччині дуальна система спирається на поєднання загальнодержавних рамок для професійної підготовки та чітко визначеної відповідальності за компанійний компонент, включно з юридичною основою, що робить професійне навчання публічно значущим завданням. Відтак бізнес входить у підготовку кадрів не як випадковий партнер, а як носій стандартизованих вимог до компетентностей, що проходять формалізовану процедуру оцінювання. У цій моделі важить не кількість годин практики, а якість її структурування, тому, що навчальні результати мають бути перевірюваними, а участь роботодавця підтримується через соціально-інституційні механізми співпраці. Саме тому німецький підхід часто описують як систему, де освітній і виробничий контури узгоджені, а кваліфікації є зрозумілими для ринку праці та мобільними між роботодавцями.

Для України в логістичній сфері найбільш цінними є три німецькі уроки.

Перший урок стосується стандартів компетентностей і прозорих процедур оцінювання, оскільки без них дуальність ризикує звестися до ранньої зайнятості без освітнього приросту. Другий урок пов'язаний із наставництвом. Якісна дуальність передбачає наставника як технологію навчання на робочому місці, адже наставник не лише контролює виконання операцій, а переводить їх у професійні смисли, формує рефлексію та коригує помилки до того, як вони стануть системними. Третій урок полягає в економічній логіці партнерства. Роботодавець інвестує в підготовку, тому, що очікує керованого ефекту у вигляді зниження витрат адаптації персоналу та підвищення якості процесів, а заклад освіти отримує актуалізацію програм через постійний контакт із практикою. Відтак зменшується фрикційне безробіття молоді й скорочується період входження у професію, що є важливим для секторів із високою ціною помилки, до яких логістика належить у повному обсязі.

Як висновок, дуальна освіта в логістиці для України є інструментом підвищення продуктивності та керованості ланцюгів постачання через пришвидшене нарощування прикладних і цифрових компетентностей. Виходячи з вищесказаного, найбільший ефект дасть модель, у якій практика структурована під навчальні результати, наставництво є інституційною нормою, а теоретичний блок забезпечує економіко-математичний апарат для роботи з компромісами сервісу, витрат і ризику. На наш погляд, німецький досвід корисний насамперед тим, що показує, як перетворити співпрацю освіти й бізнесу на стабільну інституційну конструкцію, у межах якої логістична практика стає навчанням, а навчання дає передбачуваний результат для ринку праці.

### **Література:**

1. Vocational Education and Training in Germany. In Vocational Education and Training Systems in Nine Countries. OECD Publishing. 2025. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/vocational-education-and-training-systems-in-nine-countries\\_1a86eb6c-en/full-report/vocational-education-and-training-in-germany\\_dae78944.html?utm](https://www.oecd.org/en/publications/vocational-education-and-training-systems-in-nine-countries_1a86eb6c-en/full-report/vocational-education-and-training-in-germany_dae78944.html?utm).
2. Federal Institute for Vocational Education and Training (BIBB). Legal Framework in Germany. 2024. URL: <https://www.bibb.de/en/146370.php?utm>.

**Наталія ШЕГИНСЬКА**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

**Наталія КОЗЬМУК**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

## **ПРІОРИТЕТИ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ**

**<https://doi.org/10.5281/zenodo.18419290>**

Пріоритети соціального розвитку бізнесу в умовах турбулентності формуються під впливом економічної нестабільності, воєнних ризиків, глобальних криз та прискорених соціально-технологічних змін. У таких умовах соціальний розвиток бізнесу перестає бути допоміжним елементом корпоративної політики й трансформується в один із ключових чинників забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку компаній [1]. Орієнтація на соціальні пріоритети дозволяє бізнесу адаптуватися до невизначеності та зберігати довіру працівників, споживачів і суспільства.

Першочерговим пріоритетом соціального розвитку бізнесу в умовах турбулентності є збереження та розвиток людського капіталу. Компанії зосереджуються на підтримці зайнятості, забезпеченні безпечних умов праці, збереженні доходів працівників і запровадженні програм психологічної підтримки [2]. Інвестиції в навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікацію персоналу стають важливим інструментом адаптації до структурних змін на ринку праці та технологічних трансформацій.

Вагомим пріоритетом є посилення соціальної захищеності працівників і розширення соціальних гарантій. У періоди нестабільності бізнес дедалі частіше впроваджує гнучкі форми зайнятості, програми медичного страхування, додаткові соціальні виплати та підтримку вразливих категорій працівників [3]. Такий підхід сприяє зниженню соціальних ризиків, підвищенню лояльності персоналу та зменшенню плинності кадрів.

Соціальний розвиток бізнесу в умовах турбулентності тісно пов'язаний із реалізацією принципів корпоративної соціальної відповідальності та етичного управління. Пріоритетами стають прозорість бізнес-процесів, дотримання трудових прав, відповідальне ставлення до партнерів і споживачів, а також запобігання дискримінації та соціальній нерівності [4]. Формування відповідальної корпоративної культури дозволяє компаніям підтримувати репутаційну стійкість навіть у кризових умовах.

Формування корпоративної соціальної культури є складним і багатовимірним процесом, що визначає характер взаємодії бізнесу з працівниками, партнерами, споживачами та суспільством загалом. У сучасних умовах економічної нестабільності, воєнних викликів і соціальної турбулентності корпоративна соціальна культура перетворюється на стратегічний ресурс, який забезпечує внутрішню згуртованість організації, підвищує її адаптивність і сприяє довгостроковій стійкості [1]. Вона відображає

систему цінностей, норм поведінки та соціальних пріоритетів, що поділяються всіма учасниками корпоративних відносин.

Основою формування корпоративної соціальної культури є визначення та закріплення соціально орієнтованих корпоративних цінностей. До них належать повага до людини праці, дотримання трудових прав, недискримінація, соціальна справедливість, безпека та взаємна відповідальність [2]. Ці цінності мають бути інтегровані в місію, візію та стратегію розвитку компанії, а також відображені у внутрішніх регламентах, кодексах етики й корпоративних стандартах поведінки.

Важливу роль у формуванні корпоративної соціальної культури відіграє стиль управління та поведінка керівництва. Соціально відповідальне лідерство передбачає особистий приклад керівників у дотриманні етичних норм, відкритість до діалогу з працівниками, підтримку ініціатив та участь у вирішенні соціальних проблем колективу [3]. Саме через управлінські практики відбувається трансляція соціальних цінностей у повсякденну діяльність компанії та формування довіри всередині організації.

Невід'ємною складовою корпоративної соціальної культури є система внутрішніх комунікацій і залучення персоналу. Регулярне інформування працівників про соціальні ініціативи компанії, механізми зворотного зв'язку, участь персоналу в ухваленні рішень сприяють усвідомленню спільної відповідальності за соціальний розвиток організації [4]. Залучення працівників до волонтерських, благодійних і соціальних проєктів підсилює відчуття причетності та формує колективну ідентичність.

Формування корпоративної соціальної культури також пов'язане з розвитком системи соціальних програм і практик. Соціальні пакети, програми охорони праці та здоров'я, професійного розвитку, підтримки в кризових ситуаціях є практичним втіленням задекларованих цінностей [5]. Послідовність і стабільність реалізації таких програм визначають рівень довіри працівників до соціальної політики компанії.

Важливим напрямом соціального розвитку бізнесу є активна взаємодія з місцевими громадами та участь у вирішенні суспільно значущих проблем. Підтримка соціальних, гуманітарних та освітніх проєктів, сприяння розвитку регіонів присутності, співпраця з органами влади та громадськими організаціями підсилюють соціальний капітал бізнесу [5]. У періоди турбулентності така взаємодія сприяє соціальній згуртованості та формуванню сприятливого середовища для відновлення економічної активності.

Отже, пріоритети соціального розвитку бізнесу в умовах турбулентності орієнтовані на збереження людського капіталу, підвищення соціальної захищеності працівників, дотримання принципів відповідального управління та активну участь у суспільному розвитку. Реалізація цих пріоритетів дозволяє бізнесу не лише мінімізувати негативні наслідки нестабільності, а й створювати передумови для сталого розвитку та підвищення стійкості економіки в цілому.

### **Література:**

1. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional

Construct. Business & Society. 1999. Vol. 38, No. 3. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000765039903800303>.

2. World Economic Forum. The Future of Jobs Report. 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>.

3. International Labour Organization. Global Employment Trends and Social Protection. 2022. URL: <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/lang-en/index.htm>.

4. ISO 26000:2010. Guidance on Social Responsibility. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>.

5. Responsible Business Conduct in Times of Crisis. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/investment/responsible-business-conduct>.

## СЕКЦІЯ 2

# ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ В ДУАЛЬНІЙ ФОРМІ ОСВІТИ

**Лариса ШРАГІНА**

*доктор психологічних наук, доцент,  
Одеський національний економічний університет*

**Марк МЕЄРОВИЧ**

*бізнес-консультант, системний аналітик, фрілансер*

### ТВОРЧИЙ ВЧИТЕЛЬ ЯК РЕАЛІЗАТОР ДУАЛЬНОЇ ОСВІТИ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18419350>

Високий темп зростання наукомісткості ідей і технологій, що використовуються в продукції, яку створює сучасна економіка, призводить до необхідності замінювати фінансовий капітал, що відігравав провідну роль у появі та розвитку нових галузей виробництва, на людський. При цьому необхідність створення принципово нового продукту докорінно змінює вимоги до якостей працівника та виводить на перше місце «людські фактори»:

- комунікативність як здатність працювати в команді;
- креативність як здатність генерувати нові ідеї;
- та здатність навчатися – здатність швидко і із задоволенням засвоювати нові технології [1].

Забезпечити наявність таких якостей у процесі формування особистості і насамперед у нових поколіннях – основна функція системи освіти як штучної системи.

Однак існуюча система освіти, орієнтована на репродуктивну передачу вже відомих знань та формування компетенцій, які швидко застарівають, не відповідає цим завданням та потребує принципово нового концептуального підходу.

Генетичний аналіз функції системи освіти як об'єкта дослідження від моменту її появи в соціумі та до сучасного етапу розвитку економіки, проведений з позицій функціонально-системного підходу та теорії розвитку штучних систем (ТРШС), дозволив виявити елементи її структури та сформулювати концепцію, що забезпечує виконання системою освіти необхідної функції [2]. І запропонував шлях розв'язання проблеми: змінити її принцип дії – перейти з репродуктивної методики передачі знань на творчу, дослідницьку діяльність, в ході якої «присвоєння» учнями нових собі знань відбуватиметься під час пошуку рішення проблеми, поставленої вчителем [3].

Така методика була розроблена авторами цієї роботи ще наприкінці ХХ століття, опублікована в низці навчальних посібників загальним тиражем понад 40 тисяч екземплярів, одна з них – «Книга року-2020» [4; 5]. Окремі елементи методики на більш ніж 200 семінарах різного рівня освоїли та застосовують кілька тисяч спеціалістів різних сфер діяльності, а не лише педагоги.

Результати її апробації представлені у більш ніж 240 статтях у науковому та періодичному друку, розробка одного з елементів методики – «Розвиток творчої уяви в навчальному процесі» – захищені кандидатською та докторською дисертаціями [6; 7].

Але, незважаючи на декларовану сучасною системою освіти орієнтацію на розвиток мислення, функціональної грамотності та здатності до самонавчання, реальні інструменти освіти залишилися колишніми: педагогічний вуз і, відповідно, школа, як і раніше, орієнтовані на передачу готового знання та контроль його запам'ятовування, а не на розуміння та здатність до застосування. Вчитель у цій системі – ретранслятор, а не спонукач мислення учня, не проектувальник цього процесу.

Практика спілкування з чиновниками педагогічних організацій показує, що система освіти, яка функціонує нині в Україні, не готова до принципових змін насамперед психологічно. З цієї причини опір впровадженню інноваційних технологій має системний характер і проявляється на всіх рівнях: від інституціонального та академічного, де опір найчастіше носить уже не професійно-педагогічний, а соціально-психологічний характер, до пересічних вчителів, яких у системі підготовки педагогічних кадрів продовжують готувати як вузьких «предметників», а не носіїв творчих методик.

Ідея дуальної освіти як спосіб підготовки кадрів для бізнесу у найкращому разі може вирішити проблему лише частково, за наявності поряд із навчальним закладом відповідного підприємства. І ризикує перетворитись на процес механічної збірки, який учні вміють виконувати, не вдаючись до питань «А що ми створюємо і чому саме таким чином?»

Розвиток дуальної освіти неможливий без цілеспрямованого формування у вчителя системного та творчого мислення. Без цього дуальна модель вироджується у формальне чергування «навчання» та «практики», не створюючи нової якості освіти. Тому набагато ефективнішим, на думку авторів, є протилежний варіант: організація школи-інтернату для старших школярів з широким діапазоном невеликих дослідничих підприємств, які працюють на повному господарчому розрахунку, і в яких учні б створювали певну продукцію під керівництвом досвідчених фахівців. В умовах такої дуальної освіти вчитель перестає бути лише носієм завершеного знання. Його ключова функція – організація мислєдїяльностї того, хто навчається в ситуації невизначеності, протиріч і реальних професійних обмежень. Саме таким чином творчість вчителя природно вбудовується у навчальний процес як функціональний елемент системи, що забезпечує її розвиток.

Ядром такої школи має стати педагогічний колектив однодумців, сформований після проходження 3 етапів семінарів: ознайомлювального (4–6 годин), на якому вони знайомляться з ідеологією та основами теорії розвитку штучних систем (ТРШС) та методами формування системного мислення. Охочі працювати у цьому напрямі через 2–3 місяці приїжджають на основний навчальний семінар (40 год.), куди привозять для загального обговорення свої перші напрацювання-пропозиції щодо проведення уроків свого предмета. І ще за 2–3 місяці – на третій семінар, куди привозять програму свого предмета,

інтегровану з основами інших предметів.

Паралельно з виробничою діяльністю така школа-інтернат вестиме постійно діючий семінар з підготовки вчителів інтегрованих курсів, які надалі впроваджуватимуть методи формування системного мислення у своїх навчальних організаціях. І можна розраховувати, що через 10-15 років система освіти України буде насичена вчителями, які готують нові покоління як творчих осіб.

Відповідно до ТРШС, основну функцію будь-якої автономної штучної системи виконує робочий орган. Протягом усієї історії людства таким робочим органом системи «Соціум» виступала економіка, а система освіти виконувала функцію допоміжну – забезпечувала її кваліфікованими кадрами [2].

Наразі їх функції змінюються: система освіти, готуючи творчі кадри, які здобувають нові знання, починає виступати робочим органом соціуму і диктувати економіці, яку продукцію вона повинна випускати.

Впровадження запропонованих пропозицій забезпечить високу ефективність дуальної освіти як простору формування мислення суб'єктів діяльності, в якому її ключовий елемент – творчий учитель. І загалом дає підстави вважати, що майбутнє будь-якої держави – у підготовці творчого Вчителя.

Україна має шанс реалізувати такий проект!

### Література:

1. Шрагіна Л. І. Формування сучасного глобального світогляду фахівця // International scientific conference «Modernization of the educational system: world trends and national peculiarities»: Faculty of Social Sciences of Vytautas Magnus University (February 23, 2018). Kaunas Baltija Publishing, 2018. С. 79–83.

2. Шрагіна Л. І., Меєрович М. Й. Штучні системи: теорія створення та розвитку: монографія. Одеса: Бондаренко М. О., 2023. 208 с.

3. Глазунова М. А., Меєрович М. Й., Шрагіна Л. І. Психологічні результати застосування методології ТРВЗ в інтегрованому курсі природознавства. Теоретико-методологічні проблеми генетичної психології. Київ, 2002. Т. II. С. 62–66.

4. Максименко С. Д., Меєрович М. Й., Шрагіна Л. І. Системне мислення: формування і розвиток: навч. посіб. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2020. 251 с.

5. Меєрович М. Й., Шрагіна Л. І. Технологія розвитку системного мислення: практ. посіб. Одеса: Бондаренко М. О., 2024. 320 с.

6. Шрагіна Л. І. Технологія розвитку креативності. Київ: Шкільний світ, 2010. 160 с.

7. Шрагіна Л. І. Психологія вербальної уяви: функціонально-системний підхід: монографія. Київ: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2016. 284 с.

8. Меєрович М. Й. Хворий перед смертю пітнів? Це добре... Дзеркало тижня. 18 жовтня 2013 р.

**Віталій ПИСЬМЕННИЙ**

*доктор економічних наук, доцент*

*Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя*

## **ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОСИЛЕННЯ ДУАЛЬНОЇ ФОРМИ ЗДОБУТТЯ ОСВІТИ**

**<https://doi.org/10.5281/zenodo.18418675>**

Дуальна форма здобуття освіти передбачає поєднання теоретичного навчання у закладі вищої освіти з практичною підготовкою на підприємстві. Такий підхід покликаний скоротити розрив між академічними знаннями та реальними потребами ринку праці, забезпечуючи студентів не лише теоретичною базою, а й практичними вміннями. Проте ефективна реалізація дуальної освіти вимагає інноваційних методів навчання, які активізують здобувачів освіти і моделюють практичні ситуації у навчальному середовищі.

Одним таких методів є гейміфікація – застосування ігрових механік у неігровому середовищі. Гейміфікація не перетворює навчання на гру, а робить освітній процес захопливим, структурованим і мотивуючим. Ігрові технології здатні підвищувати залученість здобувачів освіти, їхню мотивацію та успішність. В умовах дуальної форми здобуття освіти гейміфікація може стати «містком» між теорією і практикою, занурюючи студентів у наближені до реальних професійні сценарії.

Особливу ефективність гейміфікація демонструє у формуванні в студентів підприємницьких компетентностей. Підприємництво як вид професійної діяльності вимагає від фахівця низки умінь, як-от здатності йти на обґрунтований ризик, проактивності, інноваційності та стратегічного бачення. Крім того, майбутнім підприємцям необхідні знання з фінансів, обліку, оподаткування, бізнес-планування тощо. Відсутність цих умінь і знань може призводити до помилок і невдач у бізнесі.

Гейміфікація пропонує ефективні засоби для розв'язання означеної проблеми. Ігрові технології дають змогу моделювати економічні процеси та середовище підприємництва таким чином, що студенти навчаються діючи. Спеціалізовані настільні ігри ставлять учасників у роль підприємців, які повинні приймати рішення щодо інвестування, ціноутворення, управління витратами, роботи з банками в умовах близьких до реальних ринкових сценаріїв. У процесі гри формуються елементи підприємницького мислення.

Важливо також, що гейміфікація сприяє розвитку комунікативних навичок. Більшість настільних ігор передбачають взаємодію учасників – чи то командну роботу над спільними цілями, чи змагальний формат з необхідністю домовлятися або конкурувати. У результаті здобувачі освіти вдосконалюють комунікацію, вміння працювати в команді та навички переговорів. Відночас відбувається формування відповідальності, наполегливості, вміння сприймати поразки та помилки.

В умовах дуальної форми навчання, де частина знань здобувається поза аудиторією, важливо максимально ефективно використати час, проведений в закладі освіти. Настільні ігри, інтегровані в навчальний план, роблять заняття



того, як функціонує бізнес у ринковому середовищі, які фактори впливають на його фінансовий стан, які рішення повинен приймати підприємець для досягнення успіху.

Спостереження під час ігрових сесій у здобувачів освіти, а також подальші групові обговорення на заняттях виявили низку якісних зрушень у їхніх навичках:

– по-перше, студенти стали більш впевнено оперувати фінансовими розрахунками. У грі вони багаторазово рахували прибутки, планували витрати, аналізували рентабельність, що відбилося на їхній швидкості й точності виконання аналогічних задач на практичних заняттях;

– по-друге, помітно зросла ініціативність і проактивність. Під час гри учасники шукали додаткові шляхи заробітку для своїх компаній, пропонували нові ідеї. Ця творча активність перейшла й у реальні навчальні проекти – після завершення ігрового курсу кілька студентських команд представили бізнес-ідеї стартапів, натхненні досвідом гри;

– по-третє, покращилися комунікаційні та командні навички. Гра вимагала від команд узгоджувати спільні дії, розподіляти ролі, спілкуватися для укладення партнерств. Студенти стали більш відкритими до дискусій, навчилися аргументувати свої рішення мовою цифр і фактів, а не лише інтуїтивно.

Отже, гейміфікація в освіті, зокрема у формі настільних ігор, демонструє значний потенціал як інструмент посилення дуальної форми навчання. Проведене дослідження на прикладі гри «Малі підприємці» засвідчило, що впровадження ігрових методик сприяє більш тісному поєднанню теорії з практикою у підготовці фахівців. Студенти отримали можливість моделювати професійну діяльність, що забезпечило перенесення знань з площини абстрактних понять у площину конкретних умінь і рішень.

Настільна гра «Малі підприємці» продемонструвала, що навіть відносно простий за ресурсами інструмент (картонне поле, фішки і модерація викладача) може дати потужний освітній ефект. Її використання в навчальному процесі дозволило зміцнити зв'язок між теоретичною підготовкою здобувачів освіти і реаліями підприємницької діяльності. Студенти набули досвіду, який був би доступний лише після кількох місяців роботи. Це підтверджує, що гейміфікація виконує роль каталізатора, який пришвидшує професійне становлення молоді.

### **Література:**

1. Письменний В. Проблеми гейміфікації в освіті в контексті цілей сталого розвитку. Наукові записки Малої академії наук України. 2025. Вип. 1 (32). С. 36–46.

**Олег СОРОЧАК**

*кандидат технічних наук, доцент*

*НУ «Львівська політехніка»*

**Мар'яна ГВОЗДЬ**

*кандидат економічних наук, доцент*

*НУ «Львівська політехніка»*

## **ІННОВАЦІЙНІ КОНЦЕПЦІЇ БЕЗПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДУАЛЬНИХ ПРОГРАМ**

**<https://doi.org/10.5281/zenodo.18418940>**

Цифрова трансформація освітнього середовища створює принципово нові можливості для реалізації дуальної форми здобуття освіти. Понад 60% компаній в Україні вказують на дефіцит фахівців із практичними навичками, навіть серед випускників закладів вищої освіти, тоді як кожен другий випускник працює не за спеціальністю. Традиційні освітні парадигми демонструють дедалі меншу ефективність у контексті стрімких технологічних змін та потреб ринку праці. Особливої актуальності набуває проблема формування нового типу цифрової грамотності, здатності до перманентного навчання та адаптації в умовах високої невизначеності, що підсилюється викликами російсько-української війни та післявоєнної відбудови.

Дослідження показує, що цифровізація суттєво трансформує управління знаннями, інтегруючи в нього передові технології для ефективного збору, збереження та поширення інформації [1]. Використання цифрових платформ, хмарних технологій, штучного інтелекту та аналітики великих даних дозволяє підприємствам створювати ефективні системи управління знаннями, які забезпечують збір, обробку та використання знань у режимі реального часу [2]. Водночас традиційні концепції безперервної освіти потребують переосмислення з урахуванням специфіки цифрової епохи та особливостей дуальної форми навчання.

Проведений аналіз наукової літератури виявив низку недостатньо розроблених аспектів у сфері цифрової трансформації дуальної освіти. Зокрема, потребує поглибленого вивчення проблема трансформації організаційних структур в контексті цифрової еволюції систем управління знаннями [3]. Важливим напрямком наукового пошуку є вивчення впливу цифрових технологій на креативний потенціал здобувачів освіти та формування балансу між технологічною ефективністю та людською креативністю. Надзвичайно актуальною є проблема розроблення методології випереджального управління знаннями, здатної не лише адаптуватися до змін, але й передбачати їх [4].

На основі критичного аналізу запропоновано три інноваційні концепції, які формують інтегровану систему безперервної освіти для дуальних програм і базуються на принципах адаптивності, персоналізації, мультимодальності та рефлексивності.

Концепція інтегративної цифрової андрагогіки передбачає глибоку інтеграцію формальних, неформальних та інформальних освітніх практик у єдину персоналізовану траєкторію розвитку здобувача освіти. В її основі

лежить розуміння навчання дорослих як багатовимірного процесу, що відбувається одночасно у фізичному та цифровому просторі, поєднуючи структуровані освітні заходи з щоденним досвідом розв'язання практичних задач на підприємствах-партнерах.

Ключовою особливістю цієї концепції є впровадження метакогнітивного ядра – набору освітніх практик, спрямованих на розвиток здатності студентів усвідомлювати та керувати власними процесами пізнання. Це передбачає використання технік рефлексивного аналізу, ментального моделювання та самомоніторингу, які дозволяють особистості не просто отримувати нові знання, але й трансформувати способи їх опрацювання та застосування в реальних виробничих ситуаціях [5].

У рамках дуальної освіти доцільним є створення навчальних хабів – фізичних та віртуальних просторів, де відбувається інтенсивний обмін знаннями між студентами, викладачами, представниками бізнесу та штучними інтелектуальними системами. Ці хаби функціонуватимуть як точки перетину різних типів знання – теоретичного і практичного, явного і неявного, академічного і виробничого – створюючи умови для виникнення продуктивних когнітивних конфліктів та інсайтів. Використання колаборативних платформ та інструментів віддаленої комунікації створює умови для інтенсивного обміну знаннями між учасниками освітнього процесу незалежно від їхнього географічного розташування [6].

Концепція мікроадаптивного навчання в робочому потоці фокусується на інтеграції освітніх практик безпосередньо у виробничу діяльність здобувачів освіти під час проходження практики на підприємствах. На відміну від традиційних підходів, що розглядають навчання як дискретний процес, відокремлений від трудових функцій, ця концепція передбачає створення інтелектуальних систем підтримки, які в реальному часі аналізують діяльність здобувача освіти і надають контекстуально релевантні знання та інструменти.

Центральним елементом є адаптивні мікроінтервенції – короткі освітні епізоди тривалістю від кількох секунд до кількох хвилин, що активуються у моменти, коли здобувач освіти стикається з когнітивними викликами або потенційними можливостями для розвитку. Ці інтервенції можуть набувати різних форм: від контекстуальних підказок та рекомендацій до коротких симуляцій чи вправ, спрямованих на розвиток конкретних аспектів критичного мислення або креативності.

Концепція екосистемного формування трансверсальних компетенцій розглядає безперервну освіту як процес формування універсальних здібностей, що дозволяють ефективно діяти в різних професійних та соціальних контекстах. До них належать комплексне розв'язання проблем, системне мислення, міжкультурна комунікація, цифрова грамотність, адаптивність та етичне лідерство – компетенції, які є критично важливими для випускників дуальних програм.

Особливістю цієї концепції є екосистемний підхід, що передбачає залучення різноманітних стейкхолдерів – освітніх інституцій, підприємств-партнерів, технологічних компаній, громадських організацій – до створення

інтегрованих освітніх ініціатив. Ці ініціативи характеризуються високим рівнем міждисциплінарності та поєднують різні модальності навчання: від традиційних освітніх програм до хакатонів, менторських проєктів та спільнот практик.

Практична реалізація запропонованих концепцій у дуальній освіті передбачає комплексну трансформацію освітніх практик на різних рівнях. На технологічному рівні необхідне впровадження цифрових платформ колаборації на основі хмарних сервісів, систем управління знаннями з відкритим доступом, ШІ-аналітики для персоналізації навчання та інструментів візуалізації робочих процесів. На організаційному рівні потрібна трансформація від ієрархічних структур до гнучких мережевих моделей, що забезпечують горизонтальну комунікацію між університетами та підприємствами. На культурному рівні важливе формування середовища, що сприяє безперервному навчання, експериментуванню та обміну знаннями.

Особливе значення ці концепції набувають в українському контексті, де дуальна освіта може стати механізмом подолання структурного розриву між освітою та бізнесом, забезпечення кадрового потенціалу в умовах демографічних викликів та післявоєнної відбудови. Запропоновані інноваційні концепції створюють теоретико-методологічну основу для формування гнучких, адаптивних систем дуальної освіти, здатних ефективно функціонувати в цифрову епоху. Їх впровадження дозволить не лише підвищити рівень професійних компетенцій випускників, але й сформувати стійку культуру безперервного навчання, необхідну для успішної адаптації до технологічних та соціальних змін.

### **Література:**

1. Корольков В. В., Соріна О. О., Тельчаров Е. А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. Ефективна економіка. 2021. Вип. 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9529>.
2. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Управління знаннями на підприємстві: моделі, етапи та технології. Економіка: реалії часу. 2023. Вип. 4. С. 76–82. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/76.pdf>.
3. Сорочак О. З., Гвоздь М. Я. Цифрова революція в менеджменті знань: адаптація організацій до нової реальності. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2025. Вип. 9, № 1. С. 225–240. URL: <http://doi.org/10.23939/semi2025.01>.
4. Вартанова О. В. Компетенція як об'єкт стратегічного управління знаннями підприємства. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2015. Вип. 1. С. 36–45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2015\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2015_1_5).
5. Sorochak O. Z., Gvozd M. Y. Education 4.0: Innovative approaches to competence development in digital organizations. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2025. Vol. 5. P. 188–198. URL: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-5/188>.
6. Смолінська Н. В., Грибик І. І. Управління знаннями як інструмент забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Проблеми формування та

розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. С 248–255. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/32213>.

**Наталія КУЧЕРЕНКО**

*аспірантка*

*Державний науково-дослідний інститут  
інформатизації та моделювання економіки*

**КОРПОРАТИВНЕ НАВЧАННЯ ТА НАСТАВНИЦТВО В БАНКУ ЯК  
МЕХАНІЗМИ БЕЗПЕРЕРВНОГО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО  
ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18730610>

Корпоративне навчання та наставництво в банку у сучасних умовах цифровізації доцільно розглядати як взаємодоповнювані механізми відтворення та нарощування кадрового потенціалу, оскільки банківська діяльність дедалі більше залежить від якості людських рішень у технологічно насичених процесах. Зрушення у бік дистанційних каналів обслуговування, автоматизації операцій, алгоритмізації скорингу, посилення вимог до захисту даних і відповідності внутрішнім правилам формують нову структуру компетентностей. Відтак кадровий потенціал перестає бути сумою індивідуальних кваліфікацій і набуває ознак організаційної здатності швидко вчитися, стандартизувати практики та знижувати ризики людського фактору в цифровому контурі.

Банківська цифровізація змінює природу праці не лише у фронт-офісі, а й у внутрішніх підрозділах, оскільки кожна операція залишає цифровий слід, а кожне відхилення від процедури підвищує імовірність інцидентів. Працівник взаємодіє з внутрішніми системами, електронними документами, профілями клієнтів, автоматизованими перевітками та лімітами [2]. У такій архітектурі помилка рідко має локальний характер. Наслідки поширюються ланцюгом, адже некоректні дані можуть вплинути на рішення щодо ризику, на виконання операцій, на звітність і, зрештою, на репутацію установи. Тому корпоративне навчання постає як інструмент зниження варіативності дій персоналу, а наставництво виконує функцію швидкої інтерналізації правил і професійних стандартів у реальних робочих ситуаціях.

Корпоративне навчання в банку має цінність тоді, коли воно організоване не як формальний набір курсів, а як система безперервного розвитку з чіткою логікою переходів між рівнями компетентностей. Освітній контур у такому разі забезпечує узгодженість знань із політиками банку, технологічними оновленнями та регуляторними вимогами. Важливим стає принцип модульності, позаяк цифрове середовище змінюється швидко і потребує коротких навчальних циклів. Модульна структура дозволяє не лише оновлювати контент, а й накопичувати результати, формуючи персональні траєкторії розвитку залежно від ролі працівника, його стартового рівня та цільової позиції. Звідси

впливає вимога до вимірюваності навчальних результатів. Навчання, яке не має прозорих критеріїв засвоєння, не здатне гарантувати якості кадрового потенціалу, адже у банкінгу вартість помилки істотно перевищує вартість навчального часу [2].

Наставництво доповнює корпоративне навчання, оскільки воно переносить акцент із знання на поведінку, з декларації на виконання. У банківських процесах професіоналізм часто проявляється в тому, як працівник діє під тиском часу, як документує рішення, як перевіряє дані, як комунікує з клієнтом у конфліктній ситуації, як дотримується цифрової дисципліни. Саме тут наставник відіграє роль провідника, тому що допомагає пов'язати правила з конкретними кейсами і формує практичні евристики, які знижують ризик помилок. На наш погляд, наставництво має розглядатися не як індивідуальна доброта досвідченого працівника, а як інституційно закріплена функція, від якої залежить відтворюваність якості.

Умови цифровізації змінюють і саму педагогіку корпоративного навчання. Виникає потреба у навчанні на даних і процесах, а не лише на текстових матеріалах. Працівники мають опановувати логіку роботи з цифровими інтерфейсами, типові помилки введення даних, принципи керування доступами, правила безпечної взаємодії з інформацією, а також причинно-наслідкові зв'язки між діями в системі та фінансовими наслідками. Відтак ефективними стають симуляції та сценарні тренування, оскільки вони відтворюють операційні умови без створення реальних ризиків. Наставник у такій моделі забезпечує постсимуляційний розбір, тобто перетворює досвід на узагальнення, а узагальнення на повторювану компетентність.

Окремим напрямом є розвиток кадрового потенціалу через культуру контролю. Банківська організація є системою правил, і цифровізація не скасовує ці правила, а робить їх більш процедурно щільними. Підготовка працівників має включати не лише знання продуктів, а й внутрішні стандарти, логіку перевірок, принципи документування, етику роботи з даними, а також практику розпізнавання аномальних операцій. Тут корпоративне навчання задає єдину термінологічну та процедурну базу, тоді як наставництво закріплює навички в реальних мікроситуаціях. Адже відхилення від процедури найчастіше виникає не через незнання, а через поспіх, когнітивні спрощення або надмірну впевненість. Тому механізм навчання має бути спрямований на формування правильної поведінки в умовах навантаження.

Економічна логіка поєднання корпоративного навчання та наставництва полягає у зниженні трансакційних витрат адаптації персоналу і в скороченні латентних витрат від помилок. У банку помилка рідко є дешевою, оскільки вона тягне витрати на виправлення, витрати часу керівників, підвищені ризики інцидентів, можливі скарги та репутаційні наслідки. Відтак інвестиції у навчання та наставництво мають властивість окупності через профілактику. Додатково зменшується плинність кадрів, тому що працівник, який бачить траєкторію розвитку та отримує підтримку, частіше пов'язує майбутнє з організацією. У цьому сенсі наставництво виконує ще й соціальну функцію інтеграції в корпоративне середовище, що є важливим чинником утримання

кадрів у конкурентному секторі.

Цифровізація висуває вимогу до безперервності розвитку, оскільки знання швидко знецінюються. Банк упроваджує нові продукти, змінює процеси, модернізує системи, посилює захист, адаптується до нових типів шахрайства. Відтак кадровий потенціал потрібно підтримувати як динамічну величину. Корпоративне навчання забезпечує регулярне оновлення знань, а наставництво забезпечує швидке вбудовування цих знань у практику. Особливо важливою є послідовність. Працівник має розуміти, як нова процедура пов'язана з ризиками, що вона запобігає, і які наслідки має її порушення. Без такого причинно-наслідкового каркасу навчання перетворюється на запам'ятовування, а запам'ятовування не гарантує правильних дій.

Виходячи з вищесказаного, ефективна система розвитку кадрового потенціалу в банку доцільно вибудовується як триєдина конструкція. Перший елемент формує корпоративне навчання з модульною архітектурою, чіткими результатами та регулярним оновленням. Другий елемент формує наставництво як норму організаційної поведінки, що забезпечує перенесення знань у дію. Третій елемент формує оцінювання компетентностей, яке дозволяє керувати розвитком не інтуїтивно, а на основі даних, порівнюваності та прозорих критеріїв. Як висновок, саме поєднання цих елементів перетворює навчання з витратної статті на інструмент керованого підвищення якості процесів.

На наш погляд, стратегічний ефект корпоративного навчання та наставництва в умовах цифровізації полягає у зміцненні операційної стійкості банку та підвищенні довіри клієнтів. Довіра, своєю чергою, має економічну природу, оскільки визначає довгострокову клієнтську базу і стабільність ресурсів. Відтак розвиток кадрового потенціалу через безперервне навчання та наставництво виступає не допоміжною функцією, а частиною конкурентної стратегії банку в цифровій економіці.

### **Література:**

1. Бородієнко, О. Принципи корпоративного навчання в сучасних умовах. Професійна педагогіка, 2015. № 10. С. 11–18.

2. Final report on guidelines on ICT and security risk management: EBA/GL/2019/04, 29 November 2019. 129 p. URL: [https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document\\_library/Publications/Guidelines/2020/GLs%20on%20ICT%20and%20security%20risk%20management/872936/Final%20draft%20Guidelines%20on%20ICT%20and%20security%20risk%20management.pdf](https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Guidelines/2020/GLs%20on%20ICT%20and%20security%20risk%20management/872936/Final%20draft%20Guidelines%20on%20ICT%20and%20security%20risk%20management.pdf).

**Ольга СМАГЛО**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Вінницький навчально-науковий інститут економіки*

*Західноукраїнського національного університету*

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НАВЧАННЯ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ**

**<https://doi.org/10.5281/zenodo.18418887>**

Сучасні тенденції в освітній галузі визначають трансформаційні зміни та вимагають запровадження інноваційних підходів, які забезпечуватимуть потреби в якісно новому рівні освітнього процесу. За допомогою інноваційних технологій стає можливим забезпечення індивідуальних траєкторій освіти, впровадження дієвих підходів до викладання дисциплін, спрощення процесів отримання необхідної інформації здобувачами освіти. Адже запорукою підготовки затребуваних з боку роботодавців фахівців та їх ефективної праці є застосування нових підходів, методів та технологій навчання. Водночас, віддаючи належне наробкам науковців у цій сфері, необхідно відмітити, що проблематика запровадження інноваційних технологій в освіті залишається широко обговорюваною в наукових і фахових колах і загалом недостатньо дослідженою через велику кількість нових складних викликів сучасності, що постали перед майже всіма країнами світу. В українських реаліях це питання набуває особливої важливості в умовах продовження військових дій на території країни, а також процесів реформування освітньої сфери.

Освіта є тим важливим компонентом суспільства, який впливає на економічне зростання країни. У цифрову епоху, коли технологічні вдосконалення та інновації знаходяться в самому розквіті, з'являється безліч можливостей для інноваційних освітніх методик. Останні, на відміну від традиційних методів, спонукають студентів до активної пізнавальної діяльності, формують стійку мотивацію та нестандартне мислення.

Актуальною залишається проблема синхронізації в освітньому середовищі університету педагогічних інновацій, освітніх технологій, умов акредитації, освітніх потреб студентів і міжінституційної співпраці. Значна кількість дослідників намагалася визначити унікальний метод навчання, який сприятиме ефективному навчанню всіх студентів за будь-яких умов. Однак більшість із них мають спільну думку про те, що не існує єдиного методу навчання, ефективного для всіх студентів. Будь-який інноваційний метод викладання підлягає науковому вивченню та оцінці його ефективності. Результати подібних досліджень дають змогу адаптувати ефективні методи до освітніх потреб студентів, зіставити цілі навчання та можливості інноваційного методу, визначити переваги й недоліки, викладачам – обрати той метод, який є ефективним для освітнього курсу та запитів студентів.

Нові технології, що активно з'являються в сучасному освітньому процесі, мають характерні особливості, що дозволяє викладачеві застосовувати різні їх комбінації під час проведення заняття, орієнтуючись на особистість здобувача. Володіючи особливостями різних технологій, викладачі обирають саме ті з них,

які є доцільнішими в кожному окремому випадку, тим самим надають можливість здобувачам опанувати необхідні навички, компетентності тощо. Втім, бути ознайомленим з інноваційними технологічними трендами та втілювати їх в освітній процес є конкурентною перевагою сучасного викладача.

Найдинамічнішою та досі не осягнутою повною мірою інноваційною технологією, яка займає окреме місце як в освіті, так і в розвитку суспільства загалом, виявився штучний інтелект. Саме використовуючи штучний інтелект, викладачі та здобувачі освіти можуть значно скоротити час на виконання рутинних завдань, що створює можливості прискорювати навчальний процес. Окремі можливості вдосконалення освітнього процесу шляхом застосування штучного інтелекту. При цьому необхідно відмітити, що використання та вплив технологій штучного інтелекту на освітній процес ще достатньо не вивчено, тож вони, поряд із цілим набором переваг, можуть нести і дуже багато ризиків, про що вже ведуться активні дискусії серед фахівців.

Отже, очевидно, що застосування технологій штучного інтелекту в освіті потребує глибоких подальших досліджень. При впровадженні інноваційних технологій в освітній процес обов'язково потрібно враховувати критерії їх ефективності, а також потенційні загрози, що призводять до зниження креативності та навичок критичного мислення здобувачів у процесі навчання. Таким чином, для досягнення результативності й ефективного використання широких можливостей сучасних інструментів необхідна орієнтація на динаміку поліпшення результатів навчання, доступність, адаптивність до потреб здобувачів, оптимальність витрат часу та ресурсів суб'єктів навчання тощо. Викладач має обирати ефективні педагогічні стратегії для оптимального використання інноваційних технологій. У навчальному процесі інноваційні технології використовуються через створення онлайн-платформ, впровадження віртуальної та розширеної реальності, а також штучного інтелекту для індивідуалізації навчання та оцінювання успішності здобувачів освіти.

Сучасне суспільство, що динамічно розвивається, висуває нові вимоги до системи освіти. Нові державні освітні стандарти, відповідаючи вимогам часу, не тільки зміщують освітній акцент на формування у здобувача особистісних якостей, а й пропонують конкретні підходи, що забезпечують цей перехід. Прикладом одного з таких підходів є впровадження новітніх технологій та методів в навчально-виховний та освітній процеси. Ці технології допомагають педагогам вдосконалювати своє викладання поза традиційним текстовим навчанням та залучати здобувачів до практичних способів навчання. Освіта дедалі більше стає високотехнологічною. Все, що відбувається у світі технологій, безпосередньо впливає на системи освіти та навчання.

Виходячи з вище описаного, можна виділити основні актуальні тенденції розвитку технологій навчання:

- перехід від переважно традиційних методів навчання до технологій навчання з використанням елементів проблемності, наукового пошуку, резервів самостійної роботи, взаємодії тих, хто навчається;
- розвиток особистісно-орієнтованого навчання, тобто створення нової освітньої моделі, яка надає пріоритет навчання, орієнтованого на особистість

здобувача;

– забезпечення умов для самореалізації, самоствердження та самовизначення особистості, що є результатом її самоорганізації;

– завдяки розвитку інформаційних технологій за останні роки появилася можливість запровадження дистанційної та змішаної форм навчання в роботі закладів освіти;

– завдяки новітнім технологіям навчання є можливість впровадити власні методики викладання та навчання тощо.

Отже, використання новітніх технологій в освітньому процесі передбачають не просто отримання знань, а сприяють формуванню і вихованню освіченого, творчого, професійно здібного кваліфікованого спеціаліста спроможного вирішувати певні завдання в практичній діяльності.

### **Література:**

1. DeVries I. Open Universities and Open Educational Practices: A Content Analysis of Open University Websites. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*. 2019. № 20. P. 167–178. URL: <https://www.irrodl.org/index.php/irrodl/article/view/4215>.

2. Global education monitoring report, 2023: technology in education: a tool on whose terms? UNESCO. 2023. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385723>.

3. Коваленко Л. П. Цифрові технології в освіті: теорія і практика. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019.

4. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Проблеми вибору пріоритетних напрямів розвитку науки та техніки в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 50–58. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-50-58>.

**Олександр КВАСОВСЬКИЙ**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Західноукраїнський національний університет*

## **ЦИФРОВІ ТА СИМУЛЯЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ДУАЛЬНІЙ ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ**

**<https://doi.org/10.5281/zenodo.18740207>**

Повномасштабна війна сформувала безпрецедентний попит на високоякісні реабілітаційні послуги для ветеранів, які потребують комплексного відновлення фізичних функцій, психологічної стабілізації та соціально-професійної реінтеграції. Зростання складності травм, поширеність посттравматичних стресових розладів і необхідність довготривалого супроводу обумовлюють потребу у фахівцях нового покоління, здатних працювати в мультидисциплінарному середовищі та використовувати сучасні технологічні інструменти реабілітації. У цьому контексті цифрові та симуляційні технології інтегруються у дуальну модель освіти як ключовий інструмент формування клінічних, аналітичних та міжпрофесійних компетентностей.

Світова реабілітаційна практика переживає технологічний зсув, у межах якого цифрові рішення та симуляційні середовища стають невід'ємними складовими процесу відновлення. Роботизовані системи відновлення рухових функцій, телереабілітаційні платформи, біосенсорні системи моніторингу, штучний інтелект для оцінювання прогресу пацієнтів та віртуальна реальність для нейропсихологічної терапії формують нову екосистему реабілітаційних послуг. Для ветеранів війни, які часто мають складні комбіновані травми, такі технології дозволяють індивідуалізувати реабілітаційні протоколи, підвищувати мотивацію до відновлення та забезпечувати безперервність терапії [1].

Унаслідок цього змінюються вимоги до професійної підготовки фахівців: окрім клінічних знань, вони повинні володіти цифровою грамотністю, навичками роботи з реабілітаційним обладнанням, здатністю аналізувати дані та інтегрувати технологічні рішення у терапевтичні плани.

Дуальна модель підготовки забезпечує поєднання навчання у закладі освіти з практичною діяльністю у реабілітаційних центрах, медичних установах та ветеранських сервісних структурах. У такій системі цифрові та симуляційні технології виконують подвійну функцію: вони виступають як інструмент навчання та як інструмент професійної діяльності.

На освітньому рівні використовуються симуляційні лабораторії, віртуальні клінічні кейси, цифрові тренажери моторної реабілітації, симулятори клінічних ситуацій та програмні середовища моделювання реабілітаційних процесів, що дозволяє студентам відпрацьовувати клінічні навички у безпечному середовищі, моделювати складні випадки травм та опановувати алгоритми прийняття рішень.

На практичному рівні здобувачі освіти працюють із телемедичними платформами, системами дистанційного моніторингу пацієнтів, електронними реабілітаційними картками та цифровими системами оцінювання функціонального стану. Таким чином формується цілісне розуміння цифрової екосистеми сучасної реабілітації.

Симуляційні технології дозволяють відтворювати клінічно складні та рідкісні сценарії, що є особливо важливим у підготовці фахівців для роботи з ветеранами війни. Віртуальні середовища можуть моделювати полі травми, ампутації, неврологічні ураження, когнітивні порушення та психоемоційні стани, включаючи симптоматику посттравматичного стресового розладу.

Імітаційні сценарії сприяють розвитку клінічного мислення, здатності до швидкого прийняття рішень та командної взаємодії. Вони також дозволяють формувати навички травма-інформованої комунікації, що має критичне значення у роботі з ветеранами, які пережили бойові дії.

Симуляційне навчання, інтегроване у дуальну освіту, забезпечує перехід від теоретичного знання до практичної компетентності через багаторазове відтворення професійних ситуацій.

Цифрові платформи телереабілітації набувають особливого значення у забезпеченні доступності послуг для ветеранів, які проживають у віддалених регіонах або мають обмежену мобільність. Використання дистанційного

моніторингу, відеоконсультацій та мобільних додатків дозволяє підтримувати безперервність реабілітаційного процесу [2].

У межах дуальної підготовки студенти навчаються працювати з такими платформами, аналізувати показники функціонального стану, коригувати програми відновлення та підтримувати комунікацію з пацієнтами. Це сприяє формуванню компетентностей цифрової взаємодії та дистанційного супроводу реабілітації.

Сучасні цифрові системи накопичують великі масиви даних про функціональний стан пацієнтів, динаміку відновлення та ефективність терапевтичних втручань. Використання аналітичних інструментів дозволяє формувати персоналізовані реабілітаційні траєкторії та прогнозувати результати відновлення.

У дуальній освіті студенти опановують базові навички роботи з клінічними даними, інтерпретації цифрових показників та використання їх у прийнятті терапевтичних рішень, що сприяє переходу від інтуїтивної практики до доказово орієнтованої реабілітації.

Інтеграція цифрових та симуляційних технологій у дуальну підготовку фахівців реабілітації має значні соціально-економічні переваги. Вона підвищує якість професійної підготовки, скорочує період адаптації молодих фахівців до практичної роботи та підвищує ефективність реабілітаційних послуг. Використання телереабілітації зменшує витрати на транспортування пацієнтів і забезпечує доступність послуг у сільських територіях [2].

У ширшому макросоціальному вимірі цифровізація реабілітації сприяє відновленню працездатності ветеранів, їхній професійній реінтеграції та зменшенню довгострокового навантаження на систему соціального забезпечення.

Попри значний потенціал цифрових і симуляційних технологій, їх впровадження супроводжується низкою викликів: високою вартістю обладнання, нерівномірністю цифрової інфраструктури, потребою у підготовці викладачів та наставників, а також необхідністю стандартизації цифрових протоколів реабілітації. Важливими залишаються питання кібербезпеки, захисту медичних даних та етичного використання штучного інтелекту.

Подальший розвиток передбачає створення національних симуляційних центрів реабілітаційної освіти, інтеграцію цифрових стандартів у освітні програми, розвиток державно-приватного партнерства у технологічному забезпеченні та впровадженні міждисциплінарних цифрових платформ ветеранської підтримки.

Таким чином, цифрові та симуляційні технології трансформують дуальну підготовку фахівців реабілітації ветеранів, перетворюючи її на інтегровану систему формування клінічних, аналітичних та комунікаційних компетентностей. Вони забезпечують моделювання складних клінічних сценаріїв, підтримують доказово орієнтовану практику та сприяють безперервності реабілітаційної допомоги.

У стратегічній перспективі інтеграція цифрових рішень у дуальну освіту створює передумови для формування високотехнологічної системи реабілітації,

здатної забезпечити відновлення людського потенціалу ветеранів та зміцнення соціальної стійкості України.

### **Література:**

1. Козар Ю. Ю., Цан Є. А., Савельєв О. Р. Вплив сучасних технологій на реабілітацію військових. Педагогічна інноватика: сучасність та перспективи. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32782/ped-uzhnu/2024-3-3>.

2. Шинкарук О., Бишевець Н., Сергієнко К., Яковенко О., Юхно Ю., Строганов С. Інформаційні технології та кіберспорт: інноваційний підхід до реабілітації військовослужбовців і ветеранів війни: навч.-метод. посіб. Київ: Олімпійська література, 2024. 156 с.

## СЕКЦІЯ 3

### ПІДГОТОВКА ТА РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

**Наталія КОЗЬМУК**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

**Мирослав ЯСНИСЬКИЙ**

*студент*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

#### **ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ**

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18417994>

Трансформація ринку праці в умовах воєнної економіки є складним багатовимірним процесом, що охоплює структурні, інституційні та соціально-економічні зміни у сфері зайнятості. Воєнна економіка формується в умовах збройного конфлікту, коли значна частина ресурсів держави спрямовується на оборону, безпеку та підтримку критичної інфраструктури, що безпосередньо впливає на функціонування ринку праці, характер попиту і пропозиції робочої сили, а також на умови праці та соціальний захист населення .

Однією з ключових рис трансформації ринку праці є різке скорочення робочих місць у секторах, що зазнали фізичного руйнування або втрати ринків збуту, зокрема в промисловості, будівництві, сфері послуг у прифронтових та тимчасово окупованих регіонах. Водночас спостерігається зростання попиту на робочу силу у сферах оборонно-промислового комплексу, логістики, медицини, соціального захисту, державного управління та волонтерської діяльності. Така структурна перебудова призводить до професійно-кваліфікаційних дисбалансів і потребує активної політики перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

Трансформація ринку праці в умовах воєнної економіки є складним багатовимірним процесом, що охоплює структурні, інституційні та соціально-економічні зміни у сфері зайнятості. Воєнна економіка формується в умовах збройного конфлікту, коли значна частина ресурсів держави спрямовується на оборону, безпеку та підтримку критичної інфраструктури, що безпосередньо впливає на функціонування ринку праці, характер попиту і пропозиції робочої сили, а також на умови праці та соціальний захист населення [1].

Однією з ключових рис трансформації ринку праці є різке скорочення робочих місць у секторах, що зазнали фізичного руйнування або втрати ринків збуту, зокрема в промисловості, будівництві, сфері послуг у прифронтових та тимчасово окупованих регіонах. Водночас спостерігається зростання попиту на робочу силу у сферах оборонно-промислового комплексу, логістики, медицини, соціального захисту, державного управління та волонтерської діяльності [2]. Така структурна перебудова призводить до професійно-кваліфікаційних дисбалансів і потребує активної політики перепідготовки та підвищення

кваліфікації працівників.

В умовах воєнної економіки суттєво зростає мобільність робочої сили. Масова внутрішня та зовнішня міграція, зумовлена безпековими ризиками, призводить до перерозподілу трудових ресурсів між регіонами та посилення навантаження на локальні ринки праці в тилкових областях і за кордоном [3]. Це супроводжується як позитивними ефектами у вигляді заповнення дефіциту кадрів, так і негативними – зростанням безробіття, неформальної зайнятості та конкуренції за робочі місця.

Значних змін зазнають форми зайнятості та організація праці. Поширюються дистанційна робота, гнучкі графіки, тимчасова та проєктна зайнятість, що дозволяє підприємствам адаптуватися до нестабільних умов і зберігати економічну активність [4]. Водночас зростають ризики погіршення якості робочих місць, зниження рівня оплати праці та ослаблення трудових гарантій, що вимагає посилення ролі держави у регулюванні соціально-трудова відносин.

Особливої уваги в умовах воєнної економіки потребують вразливі групи населення: внутрішньо переміщені особи, ветерани, особи з інвалідністю, жінки з дітьми та молодь. Для них ринок праці часто характеризується обмеженим доступом до стабільної зайнятості, дискримінаційними бар'єрами та потребою в додаткових соціальних послугах [5]. У цьому контексті важливого значення набувають активні програми сприяння зайнятості, державні та міжнародні проєкти підтримки малого і середнього бізнесу, а також розвиток соціального підприємництва.

Таким чином, трансформація ринку праці в умовах воєнної економіки є закономірною реакцією на масштабні економічні та соціальні виклики. Вона супроводжується одночасним посиленням структурних дисбалансів і формуванням нових можливостей для оновлення системи зайнятості. Ефективна адаптація ринку праці потребує комплексної державної політики, спрямованої на збереження людського капіталу, розвиток гнучких форм зайнятості, забезпечення соціального захисту та підготовку до післявоєнного відновлення економіки [6].

### **Література:**

1. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook: Trends 2023. Geneva: ILO, 2022. 154 p.
2. International Labour Organization. How Did the War Impact the Ukrainian Labour Market? Geneva: ILO, 2022. URL: <https://www.ilo.org/resource/news/how-did-war-impact-ukrainian-labour-market>.
3. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: [https://www.oecd.org/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025\\_940cee85-en.htm](https://www.oecd.org/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.htm).
4. Mantur-Chubata O., Vaganova L. Ринок праці України в умовах воєнного стану. *Economics and Region*. 2022. Vol. 2 (85). P. 81–87 URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2636>.
5. Tsymbaliuk I. O., Pavlikha N. V., Tsymbaliuk S. M. Labour Market

Dynamics in Ukraine During War: Analysis of Migration Trends and Unemployment Indicators. Innovative Economy. 2023. № 2. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoen/article/view/1084>.

6. ILO's response to crisis in Ukraine / United Nations in Ukraine. Kyiv: UN, 2022. URL: <https://ukraine.un.org/en/191101-ilos-response-crisis-ukraine>.

**Назарій СУЛИМА**

*студент*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

**Науковий керівник:**

*Наталія КОЗЬМУК*

*кандидат економічних наук, доцент*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

## **АДАПТАЦІЯ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ ДО РИНКУ ПРАЦІ: РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ РОБОТОДАВЦЯ**

**<https://doi.org/10.5281/zenodo.18419088>**

Сучасний ринок праці характеризується динамічними змінами, зростанням конкуренції, цифровізацією економіки та підвищеними вимогами до якості людського капіталу. У таких умовах проблема адаптації молодих фахівців до професійної діяльності набуває особливої актуальності. Випускники закладів вищої освіти, володіючи теоретичними знаннями, часто стикаються з труднощами практичного застосування набутих компетентностей, що ускладнює їх інтеграцію в трудове середовище. Саме тому роль роботодавця в процесі адаптації молодих спеціалістів є ключовою та визначальною [1].

Адаптація молодих фахівців до ринку праці є складним соціально-економічним процесом, який охоплює професійну, соціальну та психологічну складові. Професійна адаптація передбачає оволодіння практичними навичками, засвоєння технологічних процесів і стандартів роботи, тоді як соціальна адаптація пов'язана з входженням у колектив, прийняттям корпоративної культури та норм поведінки [2]. Психологічна адаптація, у свою чергу, включає подолання стресу, формування впевненості у власних силах та мотивації до професійного розвитку. Недостатня увага до будь-якого з цих аспектів може призвести до зниження продуктивності праці, плинності кадрів і професійного вигорання молодих працівників [3].

Роботодавець відіграє вирішальну роль у створенні умов для успішної адаптації молодих фахівців. Одним із ключових інструментів є впровадження програм первинної адаптації, які включають ознайомлення з організаційною структурою підприємства, посадовими обов'язками, правилами внутрішнього трудового розпорядку та корпоративними цінностями. Такі програми дозволяють зменшити рівень невизначеності для нових працівників та сприяють швидшому входженню в професійне середовище [4].

Важливе значення має також наставництво як форма підтримки молодих спеціалістів на початковому етапі їхньої трудової діяльності. Закріплення досвідченого працівника за молодим фахівцем сприяє передачі практичних знань, формуванню професійних навичок та розвитку відповідальності. Наставництво не лише підвищує рівень адаптації, а й позитивно впливає на мотивацію молоді, формуючи відчуття підтримки та залученості до діяльності організації.

Окрему увагу роботодавці повинні приділяти розвитку системи навчання та підвищення кваліфікації молодих фахівців. Інвестування у професійний розвиток персоналу сприяє формуванню конкурентоспроможних працівників, здатних швидко реагувати на зміни ринку праці [2]. Участь у тренінгах, семінарах, внутрішніх курсах та програмах стажування дозволяє молодим спеціалістам поглиблювати свої знання та адаптуватися до вимог конкретного робочого місця.

Соціальна відповідальність роботодавця також відіграє значну роль у процесі адаптації молодих фахівців. Забезпечення гідних умов праці, справедливої оплати, можливостей кар'єрного зростання та соціального захисту сприяє формуванню лояльності працівників і зниженню рівня плинності кадрів. Реалізація принципів корпоративної соціальної відповідальності дозволяє роботодавцям не лише залучати молоді кадри, а й утримувати їх у довгостроковій перспективі [4].

Важливим аспектом є також співпраця роботодавців із закладами освіти. Участь підприємств у формуванні освітніх програм, організація практик, стажувань та дуальної форми навчання сприяє узгодженню потреб ринку праці з освітнім процесом. Така взаємодія дозволяє зменшити розрив між теоретичною підготовкою та практичними вимогами професійної діяльності, що значно полегшує адаптацію випускників.

Отже, адаптація молодих фахівців до ринку праці є багатовимірним процесом, успіх якого значною мірою залежить від активної позиції роботодавця. Створення сприятливих умов праці, впровадження програм адаптації, наставництва та професійного розвитку, а також дотримання принципів соціальної відповідальності сприяють ефективній інтеграції молоді у трудове середовище. У сучасних умовах саме роботодавець виступає ключовим суб'єктом, здатним забезпечити сталий розвиток людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності національного ринку праці.

### **Література:**

1. Лібанова Е. М. Ринок праці України: сучасні виклики та перспективи розвитку. Київ: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2020.
2. Кравченко М. В. Адаптація молоді до умов сучасного ринку праці. Соціальна економіка. 2021. № 1. С. 56–62.
3. Савченко В. А. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2019. 428 с.
4. Гринькевич О. С. Соціальна відповідальність бізнесу на ринку праці. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 244 с.

**ІНКЛЮЗИВНИЙ ВИМІР ДУАЛЬНОЇ ОСВІТИ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
РІВНОГО ДОСТУПУ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ В УМОВАХ  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18730559>

Інклюзивний вимір дуальної освіти в Україні сьогодні набуває значення не як додаткова опція освітньої політики, а як структурна відповідь на одночасну дію трьох сил, оскільки трансформація ринку праці під тиском технологій, поглиблення соціальної фрагментації внаслідок війни та міграційних переміщень і зростання суспільного запиту на справедливість доступу до продуктивної зайнятості взаємно підсилюють одна одну. За такої конфігурації дуальна освіта перестає бути вузькоінструментальним механізмом підготовки кадрів для роботодавця та перетворюється на інституційну технологію конверсії людського потенціалу в економічну стійкість. Відтак результативність цієї конверсії залежить від переосмислення дуальності в інклюзивній логіці, адже йдеться про систему, що мінімізує бар'єри входу, компенсує нерівність стартових можливостей і забезпечує не декларативну, а фактичну здатність людини пройти шлях від навчання до гідної зайнятості.

Соціально-економічна трансформація України має специфічну рису, тому що вона не зводиться до плавного переходу між моделями розвитку. Натомість формується режим прискореної адаптації, у межах якого відбувається переформатування попиту на компетентності та паралельна зміна соціального складу груп, що потребують підтримки. Вразливість перестала бути маргінальною характеристикою окремих категорій, позаяк набула масового й багатовимірного характеру. До традиційних груп осіб з інвалідністю та особливими освітніми потребами додалися ветерани війни й люди з бойовими травмами, внутрішньо переміщені особи, молодь із перерваними освітніми траєкторіями, домогосподарства зі зниженням доходів, а також ті, хто втратив професію через руйнування підприємств або релокацію економічної активності. У такій реальності ключового значення набуває не лише право на освіту, а спроможність реалізувати це право, тому що доступність інфраструктури, адаптивність навчальних програм, гнучкість виробничих місць, наявність супроводу й готовність роботодавців сприймати різноманітність як економічно раціональну норму стають визначальними чинниками переходу до зайнятості.

Дуальна освіта теоретично належить до найпотужніших механізмів вирівнювання стартових можливостей, адже переносить частину навчання в реальне виробниче середовище, де формуються не лише знання, а й практична компетентність, соціальний капітал, професійна ідентичність та довіра до власної здатності працювати. Проте така перевага одночасно робить дуальність уразливою до ефекту селекції. Роботодавець, керуючись короткостроковою логікою ризику й продуктивності, часто обирає кандидата, який потребує найменше адаптацій і забезпечує найшвидший результат. За відсутності

компенсаторних механізмів з боку держави та освітніх інституцій дуальна освіта здатна відтворювати нерівність, а не зменшувати її, оскільки формальне розширення можливостей може поєднуватися з фактичною концентрацією доступу у тих, хто має вищий стартовий ресурс.

Відтак центральний принцип інклюзивної дуальної освіти полягає в тому, що рівність доступу не означає однакових умов для всіх. Рівність доступу означає еквівалентність шансів досягнути порівнюваного результату завдяки різним траєкторіям і підтримкам. У професійній підготовці така логіка є особливо значущою, оскільки бар'єри мають фізичний, інституційний і культурний характер. Фізичні обмеження проявляються через недоступність виробничих приміщень і транспорту та дефіцит адаптивного обладнання. Інституційні обмеження пов'язані з жорсткістю навчальних планів, стандартизованими процедурами оцінювання без альтернативних форм демонстрації компетентності, нестачею гнучких графіків, слабкою координацією між закладом освіти та роботодавцем, а також невизначеністю відповідальності за безпеку та супровід. Культурні обмеження виникають через стигму та занижені очікування, які перетворюються на дискримінаційні уявлення про продуктивність людей з інвалідністю чи інших вразливих груп. На наш погляд, культурний рівень бар'єрів є найбільш інерційним, адже він часто прикривається аргументами про нібито раціональність бізнесу або про турботу, що фактично обмежує можливості людини.

Погляд світового рівня на інклюзивну дуальну освіту починається з точного визначення цілі. Мета полягає не в механічному збільшенні кількості дуальних програм, а у зростанні інклюзивної ефективності переходу від освіти до роботи. Економічна сутність цієї мети полягає в прагненні мінімізувати втрати людського капіталу, скоротити тривалість неактивності, підвищити зайнятість і продуктивність, зменшити фіскальний тиск соціальних видатків через розширення бази оподаткування, а також стабілізувати соціальну тканину шляхом зниження ризиків маргіналізації та бідності. Інклюзивна дуальна освіта, виходячи з вищесказаного, функціонує як політика прискореного переходу від потенційної залежності від соціальної підтримки до самостійності через зайнятість. Примус у такій моделі є неприйнятним, тому що знецінює людську гідність і підриває довіру, від якої залежить сталість освітньо-трудої траєкторії [1].

Ключовим механізмом, що робить інклюзивну дуальну освіту реальною, виступає дизайн середовища й траєкторії, а не героїзація окремого здобувача чи окремого роботодавця. Система, яка спирається лише на індивідуальні зусилля, неминуче відтворює нерівність, тому що сильніші проходять маршрут, а слабші випадають із нього. Інклюзивна система, навпаки, вбудовує підтримку як стандарт. У теоретичній частині таку функцію виконує універсальний дизайн навчання, у практичній частині значущими є адаптивні робочі місця, розумні пристосування, інституційний супровід і наставництво. Додаткового значення набуває роль координаторів дуальності, оскільки вони відповідають за індивідуальний план, комунікацію та оперативне врегулювання ризиків і конфліктів, відтак зменшуючи ймовірність розриву між цілями програми та

реальними виробничими завданнями.

Окремого розгляду потребує освітній трек для ветеранів війни, адже професійна реінтеграція є одним із головних каналів відновлення соціальної стійкості та економічної активності. Ветеранська аудиторія є неоднорідною, тому що поєднує осіб із видимими порушеннями здоров'я та тих, хто має наслідки контузій, хронічного болю, психоемоційного виснаження і перерв у професійній біографії [2]. Відтак дуальна освіта для ветеранів має спиратися на визнання попереднього досвіду, швидку діагностику компетентностей, модульність підготовки та поступове нарощування навантаження. Практична компонента може потребувати гнучких режимів виконання завдань і змішаних форматів, оскільки частині ветеранів на старті реінтеграції важливі передбачуване середовище, адекватна комунікація та контрольовані умови праці. Як висновок, універсальні рішення не забезпечують еквівалентності шансів у ветеранському сегменті, натомість необхідною стає індивідуалізація траєкторій у межах стандартизованої рамки якості.

Соціально-економічна трансформація висуває ще одну вимогу до інклюзивної дуальності, оскільки інклюзія стосується не лише соціальної політики, а й структури економіки. Посилення ролі технологій, сервісів, інженерії, логістики, енергоефективності, медичних і реабілітаційних послуг підвищує значення компетентностей, які легко структурувати на модулі та підтверджувати практикою. Модульність сприяє інклюзії, тому що дозволяє конструювати персональні навчальні траєкторії. Монолітні програми, навпаки, підвищують ризик випадіння з маршруту для тих, хто тимчасово втрачає темп. Компетентнісно-модульна логіка дає змогу фіксувати прогрес поетапно, визнавати часткові кваліфікації, накопичувати результати та повертати людину на траєкторію без стигматизації.

Виробничий компонент дуальності залишається найскладнішим для інклюзії, позаяк ринок праці часто діє в логіці мінімізації трансакційних витрат. Для роботодавця інклюзія нерідко асоціюється з додатковими витратами на адаптацію робочого місця, наставництво, ризики продуктивності та юридичну невизначеність. Тому політика інклюзивної дуальності має працювати з економічною мотивацією бізнесу, а не лише з моральними аргументами. За наявності інструментів, які компенсують частину витрат і знижують ризики, роботодавець починає сприймати інклюзію як інвестицію у стабільний кадровий ресурс. У такому розумінні інклюзивна дуальна освіта оформлюється як домовленість між державою, освітою і бізнесом, де держава зменшує ризики й частково фінансує адаптації, освіта гарантує якість підготовки та супровід, а бізнес забезпечує робоче середовище, практичні завдання і перспективу зайнятості.

Для України важливо, щоб інклюзивний вимір дуальності не обмежився символічними практиками, а перетворився на масштабовану архітектуру. Масштабування можливе за наявності системи якості, яка включає зрозумілі стандарти компетентностей, прозорі критерії оцінювання, механізми визнання результатів навчання між закладами та регіонами, а також обов'язкову інклюзивну експертизу дуальних програм. Така експертиза має оцінювати всю

траєкторію. Оцінювання охоплює доступність вступу, якість інформації для абітурієнта, наявність адаптивних матеріалів, можливість альтернативних форматів практики, механізми безпеки, визначення відповідальності за супровід, а також процедури оперативного коригування індивідуального плану. За відсутності системи якості дуальність може деградувати до практики, що підміняє навчання дешевою працею, відтак підриваючи довіру до моделі й демотивуючи тих, для кого вона мала б бути соціальним ліфтом.

Регіональний вимір інклюзивної дуальної освіти є визначальним у країні з неоднорідною структурою економіки та різною доступністю роботодавців. Різні громади відрізняються транспортною інфраструктурою, концентрацією вразливих груп, наявністю виробничих майданчиків і сервісних кластерів. Тому єдина уніфікована модель не забезпечить ефективності. Потрібна рамка, яка дозволяє регіональну адаптацію, оскільки в одних регіонах дуальність природно спиратиметься на промисловість і відновлення інфраструктури, в інших на логістику й сервіс, у третіх на агропереробку та харчову безпеку. Різнитимуться й інклюзивні рішення. Десь пріоритетом стане доступний транспорт до місць практики, десь розвиток дистанційних форматів практичних завдань у цифрових процесах, десь створення навчально-виробничих хабів з адаптивним обладнанням як спільного ресурсу для кількох роботодавців.

У підсумку інклюзивний вимір дуальної освіти в Україні доцільно розуміти як механізм справедливості результату в економіці, що перебудовується. Стратегічна цінність полягає в поєднанні продуктивності та солідарності, ефективності й людської гідності. Дуальна освіта без інклюзивного дизайну поглиблює сегментацію ринку праці, тому що формує ядро з легким доступом до практики й роботи та периферію з формальними дипломами і фактичним відчуженням від зайнятості. Інклюзивність, інтегрована у дизайн програм, здатна виконати роль економічного інтегратора. Відтак скорочуються розриви в людському капіталі, прискорюється реінтеграція вразливих груп, посилюється стійкість домогосподарств і громад, а конкурентоспроможність країни зростає завдяки повнішому використанню людського потенціалу.

### **Література:**

1. Артерчук, А., Мних, О., Садова У. Дуальна освіта та повоєнне відновлення України: чинники, моделі, європейський досвід. Трансформаційна економіка, 2024. № 3. С. 83–88.

2. Гладиш М. О., Сташук О. О., Маловічко С. О., Масюк О. П. Інклюзивна вища освіта як інструмент соціальної реінтеграції українських ветеранів: практичні аспекти реалізації. Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського. 2025. № 1 (150). С. 77–82.

**Наталія КОЗЬМУК**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

**Дарина РИБАЧУК**

*студентка*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

## **ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ДУАЛЬНОЇ ФОРМИ ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ КАДРОВИХ РИЗИКІВ**

**<https://doi.org/10.5281/zenodo.18417922>**

Сучасний розвиток економіки праці та соціально-трудових відносин в Україні вимагає принципово нових підходів до формування якісного людського капіталу. В умовах глобальних викликів та необхідності післявоєнного відновлення національного господарства, проблема дефіциту кваліфікованих кадрів стає критичною перепорою для сталого розвитку бізнесу. Одним із найбільш дієвих механізмів подолання структурного розриву між теорією та практикою виступає дуальна форма здобуття освіти. Вона дозволяє забезпечити високу конкурентоспроможність майбутніх фахівців на ринку праці завдяки їхній ранній професійній соціалізації [1, с. 102]. Такий підхід дає змогу підприємствам не просто спостерігати за підготовкою кадрів, а безпосередньо впливати на формування необхідних професійних компетенцій.

Нормативно-правова база України останніх років створила необхідні передумови для широкого впровадження дуальних програм у закладах вищої освіти. Оновлені положення регламентують розподіл обов'язків між університетом та компанією-партнером, що дозволяє юридично закріпити відповідальність сторін за якість навчання [2, с. 2]. Для бізнесу це означає можливість легального залучення студентів до реальних виробничих процесів, що є першим кроком до формування кадрового резерву. Економічна доцільність такої співпраці підкріплюється зниженням витрат на подальшу адаптацію та перенавчання молодих співробітників після отримання ними дипломів.

У контексті сучасної концепції Праці 4.0, дуальна освіта стає фундаментом для підготовки персоналу, здатного працювати в умовах високотехнологічного середовища. Цифровізація економіки вимагає від працівників не лише знання технічних процесів, а й володіння гнучкими навичками та здатністю до швидкої адаптації [3, с. 14]. Саме під час практичної підготовки на підприємстві студент опановує специфічні алгоритми взаємодії у цифровізованому офісі чи на виробництві. Це мінімізує ризики технологічних помилок у майбутньому та підвищує загальну продуктивність праці в організації.

Трансформація сучасного ринку праці в умовах невизначеності ставить перед менеджментом персоналу завдання щодо пошуку нових шляхів залучення талантів. Традиційні методи рекрутингу стають менш ефективними, тоді як інтегровані моделі освіти та праці демонструють вищу стійкість до

кризових явищ [4, с. 30]. Дуальна форма навчання дозволяє компанії ідентифікувати перспективних студентів ще на другому або третьому курсі. Це дає змогу проводити глибинну оцінку їхнього потенціалу протягом тривалого часу, що значно надійніше за будь-які методи експрес-відбору при наймі працівників з відкритого ринку [1, с. 104].

З погляду маркетингу персоналу, впровадження дуальної освіти є потужним інструментом побудови бренду роботодавця. Компанія, яка активно співпрацює з провідними університетами, формує імідж інноваційної та соціально відповідальної організації. Це підвищує привабливість ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) для молодих талантів, які шукають не просто заробіток, а можливості для реального кар'єрного старту [5, с. 19]. Сильний бренд роботодавця дозволяє значно знизити питомі витрати на одну закриту вакансію та забезпечити притік якісних кандидатів у довгостроковій перспективі.

Важливим аспектом дуальної моделі є інститут наставництва, який забезпечує безпосередню передачу корпоративного досвіду та професійної етики. Наставник на підприємстві відіграє роль коуча, який допомагає студенту інтегруватися в організаційну культуру та зрозуміти внутрішні механізми управління [6, с. 204]. Розвиток системи наставництва також сприяє підвищенню кваліфікації самих досвідчених працівників, які систематизують свої знання для їх трансляції молоді. Це зміцнює внутрішні соціально-трудові відносини та сприяє збереженню інтелектуального капіталу компанії [5, с. 21].

Міжнародна практика підтверджує, що розвиток систем професійного навчання на базі підприємств є ключовим фактором зниження молодіжного безробіття та підвищення національної продуктивності. Світові інституції наголошують на необхідності створення гнучких моделей партнерства, де бізнес виступає не як пасивний замовник, а як активний співавтор освітніх стандартів [7, с. 28]. Для українських підприємств залучення такого досвіду дозволяє вийти на новий рівень управління якістю трудового потенціалу. Ефективна співпраця освіти та бізнесу стає гарантом того, що підготовка кадрів відбуватиметься відповідно до реальних технологічних запитів економіки [2, с. 4].

Модернізація професійної підготовки в умовах четвертої промислової революції передбачає інтеграцію інноваційних методів навчання, що базуються на використанні реальних виробничих кейсів. Дуальна освіта забезпечує доступ до передових технологій, які університети часто не можуть дозволити собі через обмеженість бюджету [8, с. 40]. Таким чином, студент отримує актуальні знання, а бізнес – фахівця, готового до роботи з сучасними інструментами без додаткових витрат на навчання. Це є прямим внеском у розвиток людського капіталу як ключового ресурсу сучасної економіки знань [3, с. 16].

Розвиток людського капіталу в умовах воєнного та післявоєнного часу набуває особливого значення як фактор національної безпеки та відновлення. Інвестиції у професійну підготовку через дуальні програми дозволяють зберегти трудовий потенціал всередині країни та забезпечити кадрами галузі, що мають стратегічне значення [9, с. 115]. Успішна реалізація таких проектів

сприяє формуванню лояльного персоналу, який пов'язує своє майбутнє з конкретним підприємством та країною загалом. Це нівелює ризики масової еміграції професіоналів та забезпечує сталість бізнес-процесів [7, с. 32].

Соціально-трудові відносини у системі дуальної освіти трансформуються у стійке тристороннє партнерство, де враховуються інтереси держави, бізнесу та особистості. Формування нової якості трудових відносин базується на засадах взаємної вигоди та відповідальності за кінцевий результат навчання [10, с. 54]. Це дозволяє створити цілісну екосистему розвитку кадрового потенціалу, де кожен етап професійного становлення є контрольованим та ефективним. У підсумку, дуальна освіта стає надійним шляхом забезпечення бізнесу кваліфікованими кадрами, здатними генерувати інновації та забезпечувати економічне зростання [10, с. 56].

Отже, дуальна форма здобуття освіти є стратегічним вектором розвитку для компаній, що прагнуть лідерства на ринку. Поєднання економічних розрахунків ефективності праці з інструментами маркетингу персоналу дозволяє мінімізувати кадрові ризики та створити сильний бренд роботодавця. Інвестуючи в спільні з освітою проекти сьогодні, бізнес гарантує собі доступ до інтелектуального капіталу завтрашнього дня, забезпечуючи стійку конкурентну перевагу в умовах нестабільного ринку [9, с. 118].

### Література:

1. Савицька Н. Л. Дуальна освіта як інструмент забезпечення конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Економіка та суспільство. 2019. № 20. С. 101–108.
2. Про затвердження Положення про дуальну форму здобуття фахової передвищої та вищої освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України від 13.04.2023 № 426. 12 с.
3. Колот А. М. Праця 4.0: концептуалізація, виклики, орієнтири розвитку. Економіка та управління. 2021. № 1. С. 12–25.
4. Петрова І. Л. Ринок праці в умовах цифровізації: виклики для вищої освіти. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2020. Вип. 1. С. 28–35.
5. Лисенок О. В. Бренд роботодавця як інструмент стратегічного управління персоналом. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 18–22.
6. Кулаковська Л. П. Наставництво як складова частина дуальної освіти. Вісник ЖДТУ. 2019. № 2. С. 203–208.
7. Seven Questions about Apprenticeships: Answers from International Experience. OECD Publishing, Paris. 2018. 130 p.
8. Braňka J. Modernising vocational education and training. Cedefop reference series. 2019. 112 p.
9. Грішнова О. А. Людський капітал в умовах війни: втрати, виклики, перспективи відновлення. Демографія та соціальна економіка. 2022. № 3. С. 112–120.
10. Костишина Т. П. Соціально-трудові відносини в умовах трансформаційних змін економіки. Вісник економічної науки України. 2020. № 2. С. 52–58.

**Ірина ЗМІЙОВСЬКА**

*студентка*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

**Науковий керівник:**

*Наталія КОЗЬМУК*

*кандидат економічних наук, доцент*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

## **РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ ЧЕРЕЗ МЕХАНІЗМИ ДУАЛЬНОЇ ОСВІТИ**

**<https://doi.org/10.5281/zenodo.18417642>**

В умовах соціально-економічних трансформацій, зумовлених воєнними викликами, демографічними змінами та структурними зрушеннями на ринку праці, питання розвитку людського капіталу в Україні набуває особливої актуальності. Сучасна система вищої освіти дедалі частіше стикається з проблемою невідповідності між теоретичною підготовкою випускників і практичними вимогами роботодавців. Це призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів, зниження рівня працевлаштування за спеціальністю та потреби у додатковому навчанні молодих фахівців після завершення формальної освіти.

Одним із ефективних механізмів подолання зазначених проблем є дуальна форма освіти, яка поєднує навчання у закладі вищої освіти з практичною підготовкою на підприємствах. Такий підхід сприяє формуванню професійних компетентностей, адаптованих до реальних умов праці, підвищує конкурентоспроможність випускників та забезпечує більш ефективне використання людського потенціалу. У цьому контексті дуальна освіта розглядається не лише як інноваційна освітня модель, а й як стратегічний інструмент розвитку людського капіталу в Україні.

В Україні значущість дуальної освіти суттєво зросла після початку повномасштабного вторгнення. Згідно з аналітичними даними CEDOS, проблема доступності та якості освіти значно загострилася внаслідок руйнування освітньої інфраструктури, вимушеної міграції населення та загальної соціально-економічної нестабільності. У цих умовах дуальна освіта виступає ефективним інструментом підготовки фахівців, здатним враховувати актуальні потреби ринку праці в період війни та післявоєнного відновлення економіки.[1]

Поступова трансформація підходів українського бізнесу до формування кадрової політики як на рівні окремих підприємств, так і регіонів загалом, зумовлює зростання запиту на підготовку фахівців із високим рівнем практичної підготовки. Роботодавці дедалі більше усвідомлюють необхідність безпосередньої участі у процесі навчання майбутніх працівників, що дозволяє формувати кадри з внутрішнім професійним досвідом, підвищеним рівнем лояльності до роботодавця та розумінням взаємозв'язку між змістом і формами навчання.

Дуальна форма здобуття освіти вирізняється посиленою практичною

спрямованістю освітнього процесу. Завдяки поєднанню навчання у закладі вищої освіти та професійної діяльності на підприємстві, здобувачі мають можливість не лише застосовувати теоретичні знання на практиці, а й поглиблювати та розширювати їх у реальних умовах функціонування суб'єктів господарювання.

Залучення здобувачів до виробничих процесів сприяє поступовій інтеграції у професійне середовище, формуванню практичних навичок та розвитку професійної ідентичності. У процесі навчання вони знайомляться з особливостями майбутньої професії, ключовими виробничими операціями у відповідній галузі, а також з організаційними та комунікативними аспектами діяльності підприємства.

Механізми дуальної освіти ґрунтуються на системній взаємодії закладів вищої освіти та роботодавців, що забезпечує поєднання теоретичної підготовки з практичним навчанням у реальних умовах професійної діяльності. Ключовими елементами цієї взаємодії є укладання партнерських угод, спільна розробка та коригування освітніх програм, узгодження навчальних планів і графіків навчання, а також визначення ролей і відповідальності сторін. Важливим механізмом є залучення роботодавців до формування результатів навчання, оцінювання професійних компетентностей здобувачів та наставництва під час проходження практичної підготовки [2].

Не менш значущим механізмом дуальної освіти є індивідуалізація освітньої траєкторії здобувачів, яка дозволяє адаптувати навчальний процес до специфіки конкретного підприємства та професійної діяльності. Через чергування періодів навчання у закладі освіти та роботи на підприємстві забезпечується поступова інтеграція студентів у професійне середовище, формування практичних навичок і розвиток професійної ідентичності. Водночас ефективність механізмів дуальної освіти значною мірою залежить від наявності нормативно-правового регулювання, методичного супроводу та системи моніторингу результатів навчання, що забезпечує якість і сталість такої форми підготовки фахівців.

У межах даного дослідження особливу увагу зосереджено на аналізі впровадження дуальної освіти у Львівському національному університеті імені Івана Франка як одному з провідних закладів вищої освіти України, що активно залучений до процесів освітніх трансформацій та співпраці з бізнес-середовищем. Вибір саме цього університету зумовлений його участю у міжнародних і національних проєктах з розвитку дуальної освіти, наявністю практик партнерської взаємодії з роботодавцями, а також інституційною спроможністю адаптувати освітні програми до актуальних потреб ринку праці.

ЛНУ ім. Івана Франка бере участь у низці міжнародних ініціатив, що сприяють розвитку дуальної освіти. Зокрема, університет є учасником європейського проєкту EU4DUAL в рамках програми Erasmus+, завдяки якому розробляється комплексна модель взаємодії університетів та підприємств у дуальних програмах на міжнародному рівні. У межах цього консорціуму відбувається обмін досвідом і планується створення спільних освітніх форматів та ресурсів для дуальних програм. Також у партнерстві з ІТ-компаніями

SoftServe та GlobalLogic реалізуються освітні моделі, де студенти поєднують навчання з практичною роботою на підприємствах, що дозволяє інтегрувати сучасні ІТ-компетенції у навчальний процес [3].

Університет активно співпрацює з ІТ-компаніями та бізнес-структурами, зокрема SoftServe, GlobalLogic, а також входить до спільних ініціатив із різними міжнародними університетами-членами EU4DUAL. Крім того, ЛНУ ім. Франка залучає партнерів для створення практичних лабораторій і навчальних майданчиків, де студенти виконують реальні практичні завдання під керівництвом фахівців бізнесу [4].

Дуальна освіта в ЛНУ ґрунтується на принципах тісної інтеграції теоретичного навчання з практичною діяльністю роботодавців, гнучкості освітніх програм відповідно до потреб ринку праці, а також партнерства бізнесу та вищої освіти. Основні цілі таких програм – підвищення якості підготовки фахівців, формування практичних компетентностей та розширення можливостей працевлаштування випускників. Завдання включають адаптацію навчальних планів до професійних стандартів, розвиток співпраці із підприємствами та зміцнення зв'язків з міжнародними партнерами.

На основі узагальнення положень академічної літератури та аналізу міжнародного досвіду сформульовано низку рекомендацій щодо впровадження та розвитку дуальної освіти в Україні в умовах воєнного стану. Передусім доцільним є посилення партнерської взаємодії між закладами освіти та підприємствами, зокрема через активне залучення роботодавців до розроблення та оновлення освітніх програм відповідно до актуальних потреб ринку праці. Досвід європейських країн, зокрема Німеччини, підтверджує ефективність такої співпраці у формуванні конкурентоспроможного людського капіталу.

В умовах війни заклади освіти мають забезпечити здобувачам доступ до необхідних ресурсів для дистанційного навчання та практичної підготовки. Пріоритетними напрямками є розвиток цифрової інфраструктури, забезпечення стабільного доступу до мережі Інтернет і надання технічних засобів для навчання, що сприятиме зменшенню цифрового розриву. Особливо гостро ця проблема проявляється у сільських та прифронтових регіонах, де цифрова нерівність поглиблює освітні диспропорції. Її подолання потребує комплексних інвестицій у технічне оснащення, а також підвищення цифрової компетентності педагогічних працівників.

Окремої уваги потребує інтеграція програм психологічної підтримки в освітній процес, що є важливою передумовою мінімізації негативних наслідків психологічних травм, спричинених війною. Забезпечення емоційної стійкості здобувачів освіти та викладачів сприятиме підвищенню ефективності навчального процесу та сталості реалізації дуальної освіти в кризових умовах.

Отже, дуальна освіта в сучасних умовах виступає ефективним механізмом розвитку людського капіталу та зменшення розриву між системою вищої освіти й потребами ринку праці. Поєднання теоретичної підготовки з практичним навчанням, активна участь роботодавців, розвиток цифрової інфраструктури та впровадження психологічної підтримки здобувачів освіти створюють передумови для підвищення якості підготовки фахівців. В умовах

війни та післявоєнного відновлення дуальна освіта має значний потенціал для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку України.

### **Література:**

1. Війна та освіта: рік повномасштабного вторгнення. CEDOS. URL: [https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/ua-saved\\_overview-report-2022-web.pdf](https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/ua-saved_overview-report-2022-web.pdf).

2. Андрейченко А. В., Грінченко Р. В., Жердецька Л. В. Передумови, проблеми та перспективи впровадження дуальної освіти в навчальний процес. Вісник соціально-економічних досліджень. 2023. Вип. 3–4. № 86–87. С. 135–148. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2023/86-87>.

3. The Erasmus+ EU4DUAL project will be undertaken in collaboration between Lviv National University and the Koszalin University of Technology Lviv, 2024. URL: <https://lnu.edu.ua/en/the-erasmus-eu4dual-project-will-be-undertaken-in-collaboration-between-lviv-national-university-and-the-koszalin-university-of-technology>.

4. Презентація Львівського національного університету імені Івана Франка Львів, 2024. URL: <https://projects.lnu.edu.ua/interadis/wpcontent/uploads/sites/11/2024/08/Prezentatsiia-LNU-2024-ANHL.pdf>.

**Алла ДОЛЮК**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Вінницький навчально-науковий інститут економіки*

*Західноукраїнського національного університету*

## **СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРАМИ ПІДПРИЄМСТВ І ГАЛУЗЕЙ В КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ**

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18417397>

В умовах повномасштабної війни та майбутньої післявоєнної відбудови України особливої актуальності набуває проблема забезпечення підприємств і галузей економіки кваліфікованими кадрами. Руйнування виробничої інфраструктури, вимушена міграція населення, зменшення чисельності працездатного населення, а також трансформація економічної структури країни формують нові виклики для системи управління персоналом.

Стратегічне кадрове забезпечення в післявоєнний період має бути орієнтоване не лише на відновлення трудового потенціалу, а й на формування конкурентоспроможної, інноваційної та стійкої економіки. У цьому контексті важливого значення набувають довгострокове планування потреб у персоналі, розвиток людського капіталу, стимулювання повернення мігрантів, а також тісна взаємодія держави, бізнесу та освітніх установ.

Проблеми стратегічного управління персоналом, розвитку людського капіталу та кадрового забезпечення підприємств досліджували такі українські та зарубіжні науковці, як В. Ансофф, М. Армстронг, А. Колот, О. Грішнова, Л. Шаульська, Н. Довгань, О. Кузьмін, І. Петрова та інші.

Зокрема, А. Колот та О. Грішнова [1; 2] наголошують, що людський

капітал є ключовим фактором економічного зростання та інноваційного розвитку, а ефективна кадрова політика сприяє підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємств.

Л. Шаульська та Н. Довгань [3; 4] у своїх дослідженнях підкреслюють значущість стратегічного підходу до управління персоналом у кризових умовах, зокрема в періоди економічної нестабільності та воєнних загроз.

Сучасні наукові публікації українських дослідників акцентують увагу на проблемах кадрової міграції, дефіциту кваліфікованих працівників, необхідності розвитку системи професійної освіти та перекваліфікації, а також цифровізації HR-процесів як чинника підвищення ефективності управління персоналом у післявоєнний період.

Післявоєнна відбудова економіки України передбачає масштабне відновлення промисловості, будівельної галузі, аграрного сектору, інфраструктури, сфери послуг та державного управління. Це зумовлює значне зростання потреби в трудових ресурсах, особливо у фахівцях технічних, інженерних, будівельних, медичних, педагогічних та управлінських спеціальностей.

Одним із ключових стратегічних завдань є формування ефективної системи прогнозування потреб у персоналі, що дозволить узгодити попит і пропозицію на ринку праці. Для цього необхідно використовувати інструменти стратегічного планування, економіко-математичні моделі та аналітичні платформи.

Важливим напрямом є розвиток системи професійної освіти і перепідготовки кадрів. Освітні програми мають бути адаптовані до потреб післявоєнної економіки, з урахуванням сучасних технологій, цифровізації та інноваційних підходів. Особливу роль відіграють програми швидкої перекваліфікації для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни та безробітних.

Окремої уваги потребує проблема трудової міграції. Значна частина працездатного населення перебуває за кордоном, що формує ризик довгострокового дефіциту робочої сили. У цьому контексті держава має впроваджувати стимули для повернення громадян, зокрема через створення гідних умов праці, конкурентного рівня заробітної плати, житлових програм та соціальних гарантій.

Цифровізація кадрових процесів виступає важливим інструментом підвищення ефективності управління персоналом. Використання HR-аналітики, електронних платформ рекрутингу, систем дистанційного навчання та автоматизованих систем управління персоналом сприяє оперативності прийняття рішень та оптимізації витрат.

Важливою складовою стратегічного кадрового забезпечення є розвиток соціального партнерства між державою, бізнесом та закладами освіти. Така взаємодія дозволяє узгодити освітні програми з потребами ринку праці, сприяти стажуванню студентів та працевлаштуванню випускників [5].

Стратегічне забезпечення кадрами підприємств і галузей у контексті післявоєнної відбудови є одним із ключових чинників сталого економічного

розвитку України. Ефективна кадрова політика повинна базуватися на довгостроковому плануванні, розвитку людського капіталу, інноваційних підходах до управління персоналом та активній ролі держави у регулюванні ринку праці.

Комплексне вирішення проблем кадрового дефіциту, трудової міграції, професійної підготовки та мотивації персоналу сприятиме формуванню конкурентоспроможної економіки, здатної забезпечити швидке відновлення країни та її інтеграцію у європейський економічний простір.

### **Література:**

1. Колот А. М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2020.
2. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Знання, 2019.
3. Шаульська Л. В. Стратегічне управління персоналом в умовах трансформації економіки. Донецьк: ДонНУ, 2018.
4. Довгань Н. Й. Кадрова політика підприємств у кризових умовах. Львів: ЛНУ, 2021.
5. Стратегічне управління персоналом в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови України. *Economy and Society*, 2023.

**Марія ТАЦИНЕЦЬ**

*студентка*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

**Науковий керівник:**

*Наталія КОЗЬМУК*

*кандидат економічних наук, доцент*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

## **ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ АСПЕКТІВ ДУАЛЬНОЇ ОСВІТИ**

Роль дуальної освіти у формуванні кадрового потенціалу підприємств в умовах трансформації ринку праці України за сучасних умов особливо важлива. Важливий акцент актуальності проблеми працевлаштування молоді за спеціальністю та подолання дефіциту кваліфікованих кадрів є необхідним для розуміння сучасного ринку праці. Розкриття сутності кадрового потенціалу підприємства та значення поєднання *hard* і *soft skills* у підготовці конкурентоспроможних фахівців та аналіз основних аспектів імплементації дуальної освіти, її переваги та ризики для підприємств є ключем для пошуку шляхів до вдосконалення механізму. Вони зокрема стосуються взаємодії освіти, бізнесу та держави з метою підвищення ефективності формування кадрового потенціалу.

У сучасних умовах та викликах для української молоді дуже важливим аспектом збереження її потенціалу в Україні є можливість забезпечення

якісними пропозиціями для працевлаштування. У першу чергу це стосується працевлаштування за спеціальністю, що підкреслить рівень української вищої освіти та необхідності підтримувати молодих фахівців. Підприємства зазнають дефіциту кваліфікованих кадрів, що несе за собою стримувальний фактор у контексті їхнього розвитку. У свою чергу, «молодь в Україні складає більшу частину працездатного населення, володіє більшою освіченістю, креативністю, здатністю до вивчення нового, опановує нові професії та є двигуном соціально – економічного розвитку країни» [1]. Таким чином, актуальність цього питання у контексті формування кадрового потенціалу на основі трансформації ринку є надзвичайно важливою, а роль дуальної освіти у цих обставинах неможливо переоцінити, адже це стає все більш поширеною тенденцією у рамках зближення освіти та бізнесу.

Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства [2, с. 112]. Високий рівень підготовки кадрів для підприємств є ґрунтовним показником, який прямо відповідає рівню розвитку та можливостей підприємства і виступає одним із ключових факторів, на який необхідно звертати увагу керівникам. У цей спосіб, можна визначити, що у контексті викликів сьогодення, людський ресурс не обмежується виключно ефективною підготовкою *hard skills*, однак також і *soft skills*, які у поєднанні формують працездатного та конкурентоспроможного працівника. На додачу до здобуття та вдосконалення цих навичок за звичайних умов, неабияку важливість у цьому плані несуть можливості прямого практичного застосування здобутих знань та навичок, які прямо відповідають зацікавленості та професійної орієнтованості студентів, які за рахунок практичної імплементації за підтримки дуальної освіти не лише збагатяться досвідом, який необхідний для розвитку у професійному аспекті, але й сприятиме здобуттю безпосередньо досвіду. Він, як і згадані вище навички є одним із основних якісних показників, разом із конкурентоспроможністю, соціальними та психологічними особливостями кожного співробітника, мікроклімат організації тощо [3].

«Дуальна форма здобуття професійної освіти визначається як спосіб здобуття професійної освіти, який передбачає поєднання навчання осіб у закладах освіти з навчанням на робочих місцях на підприємствах, в установах та організаціях для набуття відповідної кваліфікації на основі договору про здобуття професійної освіти за дуальною формою» [4]. Досвід запровадження дуальної освіти набуває все більшої популярності у контексті сучасної трансформації ринку праці, як вже зазначалося раніше, саме тому її все більше імплементують в українських та закордонних закладах вищої та професійно-технічної освіти. У такий спосіб ключовими стейкхолдерами активного запровадження дуальної освіти виступають заклади освіти, підприємства та держава загалом. Серед аспектів імплементації дуальної освіти у формуванні кадрового потенціалу, у першу чергу є організаційні аспекти співпраці підприємств і закладів освіти, практична підготовка здобувачів освіти на підприємствах, адаптація освітніх програм до потреб роботодавців, а також безпосереднє наставництво та оцінювання професійних компетентностей.

У той же час необхідно враховувати, що попри переваги такої моделі, зокрема – скорочення періоду адаптації молодих фахівців, зниження витрат на підготовку персоналу та підвищення лояльності кадрів, існують й ризики, які обов'язково потрібно врахувати. Серед них – організаційні складнощі, недостатня нормативна підтримка та обмежені ресурси підприємств, які можуть зіткнутися з труднощами забезпечення дуальної освіти.

Важливо зазначити, що з процесом поширення виникає й необхідність вдосконалення механізмів імплементації та формування кадрового потенціалу на основі дуальної освіти. Перш за все це стосується розвитку партнерських моделей взаємодії освіти та бізнесу. Окрім цього, з метою спрощення та оптимізації процесу застосування, необхідно працювати над удосконаленням нормативно-правового забезпечення дуальної освіти. У випадку виокремлення підприємств у ролі стейкхолдерів, ефективним методом розширення можливостей дуальної освіти буде мотивація підприємств до участі у підготовці кадрів, що сприятиме популяризації цієї моделі. Як і у будь-якій системі етап підсумків та резюмування результатів є особливо важливим, тож одним із напрямків розвитку механізму імплементації буде також запровадження системи моніторингу результативності дуальної освіти.

Отже, дуальна освіта у сучасних умовах трансформації ринку праці є унікальним шансом забезпечення кваліфікованих ефективних кадрів, які досягатимуть якісних показників та результатів за допомогою особливостей та переваг дуальної освіти. У той же час необхідно враховувати ризики у контексті цієї моделі, яких позаяк можна мінімізувати за рахунок механізмів вдосконалення.

### **Література:**

1. Луцай В. В. Проблема безробіття молоді в Україні. Аналітично-порівняльне правознавство. 2022. № 5. С. 182–186.
2. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.
3. Дядюра К. В., Іванова Н.С. Кадровий потенціал підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 66–68.
4. Каракай А., Савісько М. Дуальна професійно-технічна освіта в Україні. Київ: KSE Institute, 2025. 63 с.

**Андрій ТИМКІВ**

*кандидат економічних наук*

*НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»,*

*докторант кафедри управління інноваційною*

*діяльністю та сферою послуг*

*Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя*

## **КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

**<https://doi.org/10.5281/zenodo.18730586>**

Кадровий потенціал економіки України в умовах воєнного стану набуває визначальної ролі як ключовий фактор забезпечення макроекономічної стійкості, відтворення виробничого потенціалу та формування передумов повоєнного відновлення. У сучасних умовах він трансформується з традиційної категорії трудових ресурсів у стратегічний ресурс національної безпеки.

Особливістю кадрового потенціалу в умовах воєнного стану є його висока залежність від зовнішніх шоків, мобілізаційних процесів, міграційних потоків та структурних змін економіки, що обумовлює необхідність його розгляду в рамках теорії стійких економічних систем, концепції людського капіталу та підходу динамічних здібностей.

Повномасштабна війна спричинила суттєві трансформації кадрового потенціалу України, що проявляються у скороченні кількісних параметрів робочої сили, деформації її структури та посиленні дисбалансів на ринку праці. Ключовими чинниками цих змін стали зовнішня трудова міграція, внутрішнє переміщення населення, мобілізація та демографічні втрати.

Станом на 2025 рік за кордоном перебуває близько 5,6 млн. громадян України, а це створює стійкий відтік трудових ресурсів та зменшує потенціал економічного зростання. Водночас внутрішня міграція призвела до концентрації населення у більш безпечних регіонах, що зумовлює регіональні диспропорції у забезпеченні підприємств трудовими ресурсами та формує асиметрію розвитку регіональних ринків праці.

Суттєвим проявом трансформації кадрового потенціалу є формування структурного дефіциту робочої сили. Такий дефіцит обумовлений одночасним впливом демографічних процесів, міграції та зміни структури економіки, що є чинником посилення конкуренції між роботодавцями за кваліфікованими працівниками і стимулом зростання вартості праці. Водночас на ринку праці формується парадоксальна ситуація, коли одночасно спостерігається високий рівень безробіття та дефіцит кадрів. Зокрема, станом на початок 2025 року кількість відкритих вакансій (221 тис.) перевищує кількість зареєстрованих безробітних (123 тис.), що сигналізує про суттєву невідповідність між попитом і пропозицією робочої сили [1]. Така диспропорція має структурний характер і пов'язана з невідповідністю професійно-кваліфікаційного рівня працівників вимогам сучасної економіки.

Динаміка показників зайнятості та безробіття підтверджує складний характер адаптації кадрів до умов воєнного стану. Рівень безробіття, який у

2022 році досяг 21,1%, поступово знижується до 11,3% у 2025 році, однак залишається суттєво вищим за середньоєвропейські показники, а це по-суті, є неповне відновлення ринку праці та наявність значної структурної складової безробіття як наслідок галузевих та регіональних дисбалансів. Додатковим фактором є високий рівень економічної неактивності населення, який становить близько 46,5%, а це значний резерв нереалізованого кадрового потенціалу [2]. У цьому контексті особливого значення набуває залучення до економічної діяльності соціально вразливих груп населення, зокрема, внутрішньо переміщених осіб (ВПО), осіб з інвалідністю, ветеранів та молоді.

Воєнний стан суттєво вплинув на якісні характеристики кадрового потенціалу, спричинивши формування нових компетентностей та трансформацію професійної структури зайнятості. Зокрема, спостерігається зростання попиту на цифрові навички, здатність до швидкої адаптації, мультифункціональність та психологічну стійкість. Водночас змінюється гендерна структура зайнятості, що проявляється у збільшенні частки жінок у традиційно «чоловічих» професіях, зокрема у сфері транспорту, промисловості та будівництва. Такі зміни свідчать про підвищення гнучкості кадрового потенціалу та його здатність до адаптації в умовах кризових ситуацій.

Разом з тим, війна посилює негативні тенденції, пов'язані з відтоком висококваліфікованих кадрів та наукового потенціалу. Зростання міжнародної мобільності українських науковців та фахівців може призвести до «витоку мізків», що знижує інноваційний потенціал економіки. Однак за умови ефективної інтеграції в міжнародні наукові мережі цей процес, на нашу думку, буде трансформуватися у «циркуляцію знань», що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки у довгостроковій перспективі.

Важливою характеристикою сучасного стану кадрового потенціалу є наявність значних структурних дисбалансів, що проявляються у невідповідності між попитом і пропозицією робочої сили за професіями, регіонами та рівнем кваліфікації, що зумовлено недостатньою адаптацією системи освіти до потреб ринку праці, що вимагає розвитку системи професійної підготовки, перепідготовки та безперервного навчання.

Суттєвий вплив на кадровий потенціал має також трансформація галузевої структури економіки, яка в умовах війни орієнтується на оборонний сектор, логістику, будівництво та сферу послуг. Відновлення інфраструктури та реалізація масштабних інвестиційних проектів формують додатковий попит на робочу силу, що посилює дефіцит кадрів у відповідних галузях. Водночас у традиційних промислових секторах, які зазнали значних руйнувань, спостерігається скорочення зайнятості та втрата виробничого потенціалу, що негативно впливає на загальну структуру кадрового потенціалу.

У цих умовах особливого значення набуває інституційне забезпечення розвитку кадрового потенціалу, яке включає державну політику зайнятості, освітню політику, соціальний захист та стимулювання підприємницької активності. Державна політика має бути спрямована на активізацію внутрішніх резервів ринку праці, зокрема шляхом залучення економічно неактивного населення, стимулювання повернення трудових мігрантів та розвитку

інклюзивної зайнятості. Важливим напрямом є також інтеграція ветеранів у економічну діяльність, що дозволить використати їх потенціал як важливий ресурс повоєнного відновлення.

Таким чином, кадровий потенціал економіки України в умовах воєнного стану характеризується складною та суперечливою динамікою, що поєднує негативні тенденції скорочення трудових ресурсів та структурних дисбалансів із позитивними процесами адаптації, підвищення гнучкості та розвитку нових компетентностей. Його ефективне використання є ключовою передумовою економічного відновлення та забезпечення сталого розвитку країни у повоєнний період. Реалізація цього потенціалу потребує комплексного підходу, що поєднує державну політику, інституційні реформи та активну участь бізнесу і суспільства у формуванні нової моделі ринку праці, орієнтованої на інновації, інклюзивність та інтеграцію у глобальний економічний простір.

### **Література:**

1. Ситуація на ринку праці України: рівень безробіття та затребувані професії у 2025 році URL: [https://unn.ua/news/sytuatsiia-na-rynku-pratsi-ukrainy-riven-bezrobittia-ta-zatrebuvani-profesii-u-2025-rotsi?utm\\_source=chatgpt.com](https://unn.ua/news/sytuatsiia-na-rynku-pratsi-ukrainy-riven-bezrobittia-ta-zatrebuvani-profesii-u-2025-rotsi?utm_source=chatgpt.com)

2. Розпорядження КМУ «Про схвалення Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2026–2028 роках» № 92-р від 07.01.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/92-2026-%D1%80>.

**Анастасія ВУЙЦІК**

*студентка*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

**Науковий керівник:**

*Наталія КОЗЬМУК*

*кандидат економічних наук, доцент*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

## **ДУАЛЬНА ФОРМА ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ КАДРОВОГО ДЕФЦИТУ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18416761>

В умовах трансформації українського суспільства, спричиненої повномасштабною війною, демографічними змінами та міграційними процесами, проблема кадрового забезпечення соціальної сфери набуває особливої актуальності [5]. Зростає потреба у фахівцях, здатних не лише володіти теоретичними знаннями, а й ефективно застосовувати їх у практичній діяльності. Водночас система вищої освіти не завжди встигає адаптуватися до стрімких змін ринку праці [2], що поглиблює розрив між освітніми програмами та реальними потребами роботодавців.

Однією з відповідей на ці виклики є впровадження дуальної форми здобуття освіти, яка поєднує навчання у закладі вищої освіти з систематичною практичною підготовкою на базі підприємств, установ та організацій [1; 4]. Для соціальної сфери, де професійна діяльність тісно пов'язана з роботою з людьми, кризовими ситуаціями та етичними викликами, дуальна освіта має особливе значення. Вона сприяє формуванню професійної ідентичності майбутніх фахівців та зменшує ризик професійного вигорання на початкових етапах кар'єри.

Кадровий дефіцит у соціальній сфері зумовлений низкою факторів, серед яких низький рівень оплати праці, високий рівень емоційного навантаження, а також недостатня практична підготовка випускників. Часто молоді спеціалісти стикаються з труднощами адаптації до реальних умов роботи, що призводить до швидкого звільнення або зміни професійної сфери. У цьому контексті дуальна форма освіти може розглядатися як ефективний інструмент зниження плинності кадрів та підвищення якості професійної підготовки.

Практична складова дуальної освіти дозволяє студентам ще під час навчання ознайомитися з реальними умовами роботи соціальних служб, громадських організацій та державних установ. Це сприяє розвитку таких ключових компетентностей, як комунікативні навички, стресостійкість, вміння працювати в міждисциплінарних командах та приймати управлінські рішення в умовах обмежених ресурсів [3]. Крім того, роботодавці отримують можливість залучати майбутніх фахівців до роботи, оцінювати їхній потенціал та формувати кадровий резерв.

Важливою перевагою дуальної освіти є також підвищення мотивації студентів до навчання. Усвідомлення практичної цінності отриманих знань, можливість бачити результати своєї роботи та відчувати професійну значущість сприяють формуванню внутрішньої мотивації. Це особливо актуально для соціальної сфери, де професійне вигорання часто виникає через розрив між очікуваннями та реальністю професійної діяльності.

Разом із тим впровадження дуальної форми освіти потребує системного підходу та тісної співпраці між закладами вищої освіти та роботодавцями. Необхідним є узгодження навчальних програм, визначення чітких ролей та відповідальності сторін, а також створення механізмів наставництва для студентів. У соціальній сфері важливо забезпечити етичний супровід практичної діяльності студентів та дотримання стандартів професійної діяльності.

Окремої уваги потребує питання цифровізації дуальних програм у соціальній сфері. Використання цифрових платформ для координації навчального процесу, супервізії та зворотного зв'язку дозволяє підвищити ефективність взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. Це особливо актуально в умовах дистанційної або змішаної форми навчання, яка стала поширеною внаслідок пандемії та воєнних дій.

Отже, дуальна форма здобуття освіти є перспективним напрямом розвитку системи підготовки кадрів для соціальної сфери України. Вона сприяє подоланню розриву між освітою та практикою, підвищенню мотивації

студентів, зниженню рівня професійного вигорання та формуванню сталого кадрового потенціалу [5]. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку моделей ефективної взаємодії між освітою та роботодавцями з урахуванням специфіки соціальної роботи та сучасних суспільних викликів.

#### **Література:**

1. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
2. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.
3. Davlikanova O. V. Evolution of the Development of the Ukrainian Pattern of Dual Higher Education. Knowledge, Education, Law, Management. 2025. Vol. 1, Iss. 1.
4. Дуальна форма здобуття вищої освіти в Україні: офіційні матеріали. Міністерство освіти і науки України, 2025.
5. Стратегічні напрями розвитку соціальної сфери України в умовах сучасних викликів: аналіт. доп. Київ: Нац. ін-т стратегічних досліджень, 2024.

**Сергій ПІДГАСЦЬ**

*кандидат економічних наук, доцент  
Вінницький навчально-науковий інститут економіки  
Західноукраїнського національного університету*

### **СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНИХ ТА ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН**

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18418753>

На сучасному етапі розвитку економіки особливої уваги набувають питання кадрового потенціалу підприємств як чинника їхньої конкурентоспроможності та ринкової стійкості. Демографічні тенденції, зокрема старіння населення, скорочення працездатного контингенту, інтенсивна міграція та низький рівень народжуваності, окреслюють додаткові виклики щодо формування кадрового потенціалу підприємств. Крім того, сучасні технологічні зміни, що охоплюють процеси автоматизації, впровадження штучного інтелекту та цифровізації виробництва, змінюють традиційні професії та вимагають від працівників освоєння нових спеціальних освітніх компетентностей. В свою чергу підприємства, що не здатні своєчасно реагувати на демографічні та технологічні зміни, автоматично підпадають під дію ризику зниження ефективності та втрати конкурентних ринкових переваг.

У таких умовах стратегічні орієнтири формування кадрового потенціалу підприємства та їх адаптація до зовнішніх змін стають критично важливими завданнями, вирішення яких визначатиме функціональну ефективність та інноваційну спроможність суб'єкта господарювання. Йдеться про те, що в реальному середовищі постійних технологічних трансформацій та

демографічних змін кадрова політика підприємств базується на принципах стратегічного управління персоналом, що, в свою чергу, передбачає формування кадрових резервів, прогнозування потреби в робочій силі, розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Впровадження сучасних технологічних інновацій (автоматизація, роботизація, штучний інтелект, цифрові платформи) суттєво впливає на зміну структури попиту на професії та обґрунтовує виникнення нових фахових компетенцій, освоєння яких має передбачати підвищення кваліфікації працівників. Крім того, наявні демографічні виклики зумовлюють дефіцит молодих спеціалістів і створюють ризики нестачі кадрового ресурсу. У таких умовах ефективність стратегічного кадрового потенціалу стає не лише питанням управлінської ефективності, а й питанням ринкової конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація нових технологічних рішень, таких як Індустрія 5.0, що орієнтована на інтеграцію людських ресурсів з новітніми цифровими технологіями, забезпечує формування принципово нових вимог до персоналу підприємств, а також створює потребу у висококваліфікованих фахівцях із знанням інформаційних технологій, аналітики даних, кібербезпеки та цифрових інструментів управління [1]. Запровадження та адаптація стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства до нових технологічних умов має формуватися на засадах системи безперервного навчання, перекваліфікації та розвитку співробітників. Важливими аспектами розвитку підприємств у цьому напрямі є інтеграція цифрових технологій у HR-процеси, систем електронного навчання та платформ для оцінки компетенцій працівників. Реалізація даного підходу на підприємствах дозволить прогнозувати кадрові потреби, оптимізувати підбір персоналу та аналізувати ефективність робочого часу працівників.

У теперішніх умовах ринок праці характеризується певними дисбалансами, що пов'язані з дефіцитом кваліфікованих працівників, особливо у високотехнологічних сферах. Також спостерігається тенденція міграції молоді та фахівців за кордон у пошуку кращих умов праці та особистого розвитку. Наявні демографічні виклики спонукають суб'єктів господарювання запроваджувати комбіновані стратегії управління персоналом. Для збереження кадрового потенціалу підприємства особливої уваги набувають гнучкі форми праці [2, с. 51], зокрема використання дистанційної роботи, менторство, розвиток співпраці підприємства з закладами освіти, запровадження проєктної зайнятості та аутсорсингу, розвиток корпоративної культури.

Таким чином, вироблення стратегії формування та забезпечення кадрового потенціалу для суб'єктів господарювання в умовах технологічних і демографічних змін є комплексним завданням, яке має ґрунтуватись на поєднанні довгострокового кадрового планування, розвитку людського капіталу та впровадженні цифрових HR-інструментів. Для досягнення даних завдань можна виокремити декілька стратегічних орієнтирів формування кадрового потенціалу підприємства, зокрема: запровадження системи безперервної освіти; використання цифрового та аналітичного середовища для

управління персоналом; розвиток корпоративної культури на засадах інноваційності та менторства; використання гнучких форм зайнятості; партнерство із закладами освіти щодо покриття кадрових потреб. В цілому, формування кадрового потенціалу має бути стратегічно орієнтоване на досягнення запропонованих напрямів, що дозволить підприємствам адаптуватися до кон'юнктурних змін ринку праці, забезпечити довгострокову стійкість, конкурентоспроможність та ефективне управління людськими ресурсами.

### **Література:**

1. Рудан В. Я., Підгаєць С.В. Індустрія 5.0 як інструмент забезпечення ефективного розвитку підприємств у період воєнних викликів. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-07>.

2. Житар М. О. Трансформація ринку праці в умовах забезпечення економічної безпеки держави: виклики, ризики та стратегічні напрями стабілізації. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2025. № 15. С. 48–58.

**Назарій СУЛИМА**

*студент*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

**Науковий керівник:**

*Наталія КОЗЬМУК*

*кандидат економічних наук, доцент*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

## **ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРЕВАГИ ПОЄДНАННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗНАНЬ І ПРАКТИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ В РАМКАХ ДУАЛЬНОЇ ФОРМИ ЗДОБУТТЯ ОСВІТИ**

**<https://doi.org/10.5281/zenodo.18419045>**

Дуальна форма здобуття вищої освіти це спосіб здобуття освіти здобувачами денної форми, що передбачає навчання на робочому місці на підприємствах, в установах та організаціях для набуття певної кваліфікації обсягом від 25 відсотків до 60 відсотків загального обсягу освітньої програми на основі договору. Навчання на робочому місці передбачає виконання посадових обов'язків відповідно до трудового договору [2].

Дуальна освіта як форма організації освітнього процесу дедалі активніше впроваджується у системі професійної, фахової передвищої та вищої освіти, оскільки відповідає сучасним викликам ринку праці та потребам економіки у кваліфікованих кадрах. Її ключовою особливістю є поєднання теоретичного навчання у закладі освіти з практичною підготовкою безпосередньо на підприємстві, що забезпечує формування у здобувачів освіти прикладних професійних компетентностей [1]. У такому контексті дуальна освіта

розглядається як ефективний інструмент навчання на практиці, орієнтований на реальні умови професійної діяльності.

Навчання на практиці в межах дуальної освіти сприяє більш глибокому засвоєнню теоретичних знань шляхом їх безпосереднього застосування у виробничих процесах. Здобувачі освіти мають можливість не лише спостерігати за роботою фахівців, а й брати активну участь у виконанні професійних завдань, що формує стійкі практичні навички та професійне мислення [2]. Такий підхід дозволяє зменшити розрив між теорією та практикою, який традиційно притаманний класичним моделям навчання.

Важливою перевагою дуальної освіти як навчання на практиці є рання професійна соціалізація здобувачів освіти. Перебуваючи у реальному виробничому середовищі, вони засвоюють норми професійної етики, правила внутрішнього трудового розпорядку, принципи командної роботи та відповідальності за результати власної діяльності [3]. Це сприяє формуванню у майбутніх фахівців готовності до самостійної професійної діяльності після завершення навчання.

Організація навчання на практиці в межах дуальної освіти потребує тісної взаємодії між закладами освіти та підприємствами. Освітні програми мають бути узгоджені з можливостями та потребами роботодавців, а навчальні плани – адаптовані до умов поєднання навчання і роботи. При цьому важливу роль відіграє система наставництва, коли за здобувачем освіти закріплюється досвідчений працівник підприємства, який забезпечує передачу професійних знань і практичного досвіду. [4]

Навчання на практиці вимагає також ефективною системи оцінювання результатів освітньої діяльності. Оцінювання повинно враховувати не лише рівень теоретичних знань, а й якість виконання практичних завдань, сформованість професійних умінь та здатність здобувача освіти застосовувати знання у нестандартних ситуаціях. Участь роботодавців у процесі оцінювання сприяє підвищенню об'єктивності результатів та відповідності освітніх досягнень реальним вимогам професійної діяльності.

Економічний та соціальний ефект дуальної освіти як навчання на практиці проявляється у підвищенні рівня працевлаштування випускників та скороченні періоду їх адаптації на робочому місці. Підприємства отримують підготовлених працівників, які вже ознайомлені з особливостями виробничого процесу, а здобувачі освіти – можливість поєднати навчання з набуттям професійного досвіду та матеріальним стимулюванням. Це сприяє підвищенню мотивації до навчання та професійного розвитку.

Перспективи розвитку дуальної освіти як навчання на практиці в Україні пов'язані з удосконаленням нормативно-правового забезпечення, розширенням кола підприємств-партнерів та впровадженням інноваційних підходів до організації освітнього процесу. Особливу роль відіграє цифровізація, яка дозволяє поєднувати практичне навчання з використанням дистанційних освітніх технологій. У подальшому це сприятиме формуванню гнучкої та адаптивної системи підготовки фахівців, орієнтованої на потреби сучасного ринку праці.

Таким чином, дуальна освіта як форма навчання на практиці є важливим чинником підвищення якості освітнього процесу та підготовки конкурентоспроможних фахівців. Її впровадження забезпечує тісний зв'язок між освітою та практичною діяльністю, сприяє розвитку професійних компетентностей і формуванню готовності здобувачів освіти до ефективної роботи в умовах сучасної економіки.

#### **Література:**

1. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

2. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

3. Концепція підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти: розпорядження Кабінету Міністрів України від 19.09.2018 № 660-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/660-2018-%D1%80>.

4. Чалий В. І. Викладач та наставник у системі підготовки фахівців за дуальною формою. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції. 2020. С. 3–4. URL: <https://nmc-vfpo.gov.ua/wp-content/uploads/2020/11/zbirnyk-materialiv-22.10.2020.pdf>.

**Анастасія ВУЙЦІК**

*студентка*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

**Науковий керівник:**

*Наталія КОЗЬМУК*

*кандидат економічних наук, доцент*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

### **ДУАЛЬНА ОСВІТА ЯК ШЛЯХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРЕВАГ ДЛЯ РОБОТОДАВЦІВ В НАПРЯМІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ**

**<https://doi.org/10.5281/zenodo.18416695>**

Дуальна форма здобуття фахової передвищої та вищої освіти – це спосіб здобуття освіти, що передбачає поєднання навчання в закладах освіти та в інших суб'єктів освітньої діяльності (далі – заклади освіти) з навчанням на робочих місцях на підприємствах, в установах та організаціях (далі – роботодавці) для оволодіння програмними результатами, поглиблення практичних умінь і навичок та набуття певної кваліфікації. У вищій освіті дуальна форма є одним зі способів здобуття освіти здобувачами денної форми здобуття освіти [3].

Дуальна освіта в сучасних умовах розвитку економіки розглядається не лише як ефективна форма підготовки здобувачів освіти, а й як дієвий інструмент кадрової політики для роботодавців. Її впровадження дозволяє підприємствам активно впливати на процес формування професійних

компетентностей майбутніх працівників відповідно до реальних потреб виробництва та специфіки конкретної галузі [1]. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів дуальна освіта стає важливим механізмом забезпечення стабільного кадрового потенціалу.

Однією з ключових переваг дуальної освіти для роботодавців є можливість підготовки фахівців «під потреби підприємства». Залучаючись до розроблення та коригування освітніх програм, роботодавці можуть визначати перелік необхідних знань, умінь і навичок, що формуються у здобувачів освіти в процесі навчання [2]. Такий підхід забезпечує відповідність результатів навчання реальним умовам професійної діяльності та зменшує розрив між теоретичною підготовкою і практичними вимогами робочого місця.

Важливою перевагою дуальної освіти є зниження витрат роботодавців на адаптацію та додаткове навчання персоналу. Здобувачі освіти, які проходять практичну підготовку на підприємстві, поступово інтегруються у виробничі процеси, ознайомлюються з внутрішніми регламентами, технологіями та корпоративною культурою організації [3]. У результаті після завершення навчання такі випускники здатні швидко включатися у професійну діяльність без тривалого періоду адаптації.

Одним із основних завдань дуальної форми здобуття фахової передвищої та вищої освіти є підвищення якості підготовки фахівців, які формують основу трудового потенціалу для інноваційного розвитку економіки, відповідно до сучасних вимог ринку праці і потреб роботодавців шляхом модернізації змісту та способів реалізації практичної складової освітнього процесу, підвищення мотивації здобувачів освіти до навчання та посилення ролі роботодавців у системі підготовки фахівців на всіх етапах – від участі у формуванні змісту освітніх програм до оцінювання результатів навчання.

Дуальна освіта також створює для роботодавців можливість раннього відбору перспективних працівників. У процесі практичного навчання підприємства можуть оцінити професійні здібності, рівень відповідальності, мотивацію та потенціал здобувачів освіти, що дозволяє приймати обґрунтовані кадрові рішення [4]. Це зменшує ризики помилкового добору персоналу та сприяє формуванню стабільних трудових колективів.

Ще однією суттєвою перевагою дуальної освіти є підвищення лояльності майбутніх працівників до роботодавця. Здобувачі освіти, які проходять навчання на конкретному підприємстві, формують позитивне ставлення до організації, ототожнюють себе з її цінностями та стандартами діяльності. Це сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню рівня утримання працівників у довгостроковій перспективі.

Економічний ефект участі роботодавців у дуальній освіті проявляється також у підвищенні продуктивності праці та якості виконання виробничих завдань. Підготовлені в межах дуальної освіти працівники володіють актуальними професійними компетентностями, здатні ефективно працювати з сучасним обладнанням і технологіями, а також швидко адаптуватися до змін у виробничому середовищі. Це позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємств.

Водночас участь у дуальній освіті сприяє зміцненню соціальної відповідальності бізнесу та розвитку партнерських відносин із закладами освіти. Роботодавці, які інвестують у підготовку кадрів, беруть активну участь у розвитку людського капіталу та формуванні сталого ринку праці. Така співпраця створює умови для довгострокового розвитку як окремих підприємств, так і економіки в цілому.

Отже, дуальна освіта забезпечує роботодавцям низку стратегічних переваг, серед яких підготовка кваліфікованих кадрів відповідно до потреб підприємства, зниження витрат на навчання персоналу, підвищення лояльності працівників та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Її розвиток є доцільним напрямом удосконалення взаємодії між освітою та бізнесом і важливою складовою сучасної кадрової політики.

### **Література:**

1. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

2. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

3. Концепція підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти: розпорядження Кабінету Міністрів України від 19.09.2018 № 660-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/660-2018-%D1%80>.

4. Чиж Б. І. Особливості дуальної форми професійної освіти. Держава та регіони. 2021. С. 4–5. URL: [http://law.stateandregions.zp.ua/archive/3\\_2021/34.pdf](http://law.stateandregions.zp.ua/archive/3_2021/34.pdf).

**Іван БУРТНЯК**

*доктор економічних наук, професор*

*Карпатський національний університет ім. В. Стефаніка*

### **АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**<https://doi.org/10.5281/zenodo.18416249>**

Розвиток кадрового потенціалу побудований на системі безперервної освіти, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, їх кар'єрі, покращення організаційної структури та стилю управління.

Формування та розвиток кадрового персоналу можна віднести до однієї з основних завдань управління персоналом [1].

Працівники, кадровий потенціал яких не відповідає вимогам підприємства не повинні бути прийнятими на роботу, тому що перекваліфікація таких працівників обійдеться для компанії надто дорого та не буде виправданою. Так як трудовий потенціал не буде використовуватися на повну силу і ресурси, витрачені на підготовку таких співробітників, не принесуть жодної вигоди. В потенційних працівників така ситуація може викликати незадоволеність місцем роботи в даній організації, а також можливим звільнення за власним бажанням.

Не відповідність кадрового потенціалу потребам цієї організації в умовах

самостійності та ініціативності трудового колективу є серйозною перешкодою для впровадження будь-яких інновацій у виробництво.

Процедура формування та розвитку кадрового потенціалу компанії проходить поетапно. Їхня послідовність становить життєвий цикл використання кадрів.

Процес формування персоналу компанії складається з: набору, відбору, найму а також звільнення персоналу [2].

Звільнення персоналу може бути з двох причин з ініціативи працівника або роботодавця.

Розвиток кадрового потенціалу ґрунтується на системі безперервної освіти, підготовки та перепідготовки кадрів, поліпшенні організаційної структури та стилю управління. Кар'єра персоналу це один із важливих аспектів.

Кар'єра – це результат трудової діяльності, пов'язаний із посадовим чи професійним зростанням співробітника. Для кадрового потенціалу організації важлива професійна освіта персоналу. Керівництво організації має дбати про професійний розвиток своїх співробітників, оскільки невідповідність рівня освіти персоналу потребам організації дасть лише негативний результат, що позначиться на діяльності підприємства [4].

Це може призвести до зниження конкурентоспроможності організації. Кожна успішна організація витрачає професійне навчання своїх співробітників колосальні кошти, але ці витрати знаходять своє виправдання, оскільки є певним капіталовкладенням у розвиток співробітників, які з цього підвищують свою трудову продуктивність. Підвищуючи свою кваліфікацію та набуваючи нових знань і досвіду, співробітники стають більш «привабливими» на ринку праці та отримують більше можливостей для професійного зростання як усередині організації, так і поза її межами. Професійна освіта сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, розширенню ерудиції та кругозору, і в тозі робить більш впевненим у собі та своїх силах [5]. Можливість професійного навчання за рахунок організації дуже високо цінується і працюючими та потенційними співробітниками, і останні часто обирають таку організацію для працевлаштування.

### **Література:**

1. Щьокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 343–346.
2. Зачосова Н. В., Коваленко А. О., Куценко Д. М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції. Академічний огляд. 2022. № 2. С. 142–157.
3. Білявський В. М., Шуліковська К. В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 25. С. 33–40.
4. Кобрусєва Є. А., Іванов Р. В. Проблемні питання взаємоузгодженості кадрової політики та стратегії розвитку підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2023. № 12 (1). С. 58–63.

5. Борданова Л. С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві. Економіка та держава. 2022. № 6. С. 54–59.

**Світлана ПОПОВИЧ**

*студентка*

*Київський національний університет архітектури та будівництва*

**Науковий керівник:**

*Наталія КОЗЬМУК*

*кандидат економічних наук, доцент*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

## **ДУАЛЬНА ОСВІТА ЯК АСПЕКТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ НА РИНКУ ПРАЦІ**

**<https://doi.org/10.5281/zenodo.18418807>**

У сучасних соціально-економічних умовах проблема формування конкурентоспроможного студентства набуває особливої актуальності. Динамічні зміни на ринку праці, розвиток технологій та зростання вимог роботодавців зумовлюють необхідність пошуку ефективних моделей підготовки фахівців. Однією з таких моделей є дуальна освіта, яка поєднує навчання у закладі освіти з практичною підготовкою на підприємствах і сприяє формуванню професійно мобільних та конкурентоспроможних здобувачів освіти. Дуальна форма здобуття освіти - це спосіб здобуття освіти, що передбачає поєднання навчання осіб у закладах освіти (в інших суб'єктів освітньої діяльності) з навчанням на робочих місцях у суб'єктів господарювання для набуття певної кваліфікації, як правило, на основі договору [1].

Надання якісних освітніх послуг є передумовою підвищення рівня конкурентоздатності на ринку праці, що також є соціальною складовою, яка передбачає реалізацію права на перше робоче місце та відповідну соціальну адаптацію молоді [4]. Конкурентоспроможність студентства визначається рівнем сформованості професійних компетентностей, здатністю застосовувати знання на практиці, готовністю до безперервного навчання та адаптації до змін [1]. Дуальна освіта створює умови для цілісного розвитку цих якостей, оскільки студенти залучаються до реального виробничого процесу ще на етапі навчання. Практична діяльність дозволяє глибше засвоювати навчальний матеріал, формувати прикладне мислення та усвідомлювати реальні вимоги професійного середовища [3].

Важливим аспектом дуальної освіти є формування у студентів професійного досвіду, який значно підвищує їхню конкурентоспроможність після завершення навчання [3]. Робота на підприємствах сприяє набуттю навичок використання сучасного обладнання, технологій та програмного забезпечення, а також знайомству з організацією виробничих процесів. Такий

досвід є суттєвою перевагою під час працевлаштування, оскільки роботодавці надають перевагу фахівцям, які не потребують тривалого періоду адаптації.

Дуальна освіта також відіграє значну роль у розвитку особистісних якостей студентів, що є складовими їхньої конкурентоспроможності [2]. У процесі практичного навчання формується відповідальність, самостійність, дисциплінованість та здатність працювати в команді. Студенти навчаються ефективно комунікувати з колегами та керівництвом, дотримуватися професійної етики та приймати обґрунтовані рішення в межах своєї компетенції. Однією з переваг дуальної освіти є підвищення мотивації студентів до навчання та професійного розвитку [1]. Усвідомлення практичної значущості теоретичних знань стимулює здобувачів освіти до активнішої участі в освітньому процесі, самостійного опрацювання матеріалу та підвищення власного рівня підготовки. Крім того, студенти отримують можливість раннього професійного самовизначення, що знижує ризик помилкового вибору професії.

Формування конкурентоспроможного студентства в умовах дуальної освіти значною мірою залежить від ефективної взаємодії між закладами освіти та роботодавцями. Узгодження освітніх програм із потребами ринку праці, участь підприємств у підготовці навчальних планів та наставництво з боку фахівців-практиків забезпечують високу якість підготовки здобувачів освіти. Така співпраця сприяє формуванню у студентів актуальних професійних компетентностей та підвищує їхню затребуваність на ринку праці.

Отже, дуальна освіта є ефективним інструментом формування конкурентоспроможного студентства, здатного відповідати сучасним вимогам економіки та суспільства, особливо в умовах сьогодення. Поєднання теоретичного навчання з практичною підготовкою, розвиток професійних і особистісних компетентностей, а також підвищення мотивації до навчання забезпечують підготовку фахівців, які мають високий рівень готовності до професійної діяльності та успішної кар'єрної реалізації.

### **Література:**

1. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

2. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

3. Концепція підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти: розпорядження Кабінету Міністрів України від 19.09.2018 № 660-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/660-2018-%D1%80>.

4. Іщенко Т. Д., Чайковська А. Б. Чи потрібно в Україні впроваджувати дуальну освіту? Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції. 2020. URL: <https://nmc-vfpo.gov.ua/wp-content/uploads/2020/11/zbirnyk-materialiv-22.10.2020.pdf>.

**Ярослав МИСАК**

*аспірант 1 року навчання ОНП «Менеджмент»*

**Науковий керівник:**

*Олена СОРОКІВСЬКА*

*доктор економічних наук, професор*

*Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя*

## **ДІАГНОСТИКА МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ В УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕННЯХ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

**<https://doi.org/10.5281/zenodo.18418129>**

Сучасна управлінська діяльність здійснюється в умовах швидких соціально-економічних, технологічних та організаційних змін, зумовлених трансформаційним середовищем. За таких умов ефективність прийняття управлінських рішень та лідерства значною мірою залежить не лише від професійних компетенцій, а й від рівня мотивації до досягнення успіху, яка виступає ключовим внутрішнім рушієм і визначає цілеспрямованість менеджерів, наполегливість, адаптивність та готовність до відповідальності [1]. Оцінювання мотивації досягнення успіху в управлінській діяльності служить кільком важливим цілям. Попри те, що вона дозволяє організаціям виявляти поточних та потенційних лідерів, здатних ефективно функціонувати в трансформаційному середовищі, результати діагностики забезпечують основу для розробки цілеспрямованих втручань та сприяють науковому розумінню взаємозв'язку між мотивацією, управлінською поведінкою та результатами діяльності організації.

Наукові дослідження доводять, що менеджери з високим рівнем мотивації до досягнення успіху частіше сприймають зміни як можливість, а не як загрозу, що позитивно впливає на адаптивність та стійкість організації, вони більш схильні до постійного навчання, експериментів та трансформаційних практик лідерства. Натомість менеджери з низьким рівнем мотивації досягнень можуть відчувати підвищений стрес, уникати відповідальності та опиратись змінам [2]. Тому діагностика рівня мотивації до досягнення успіху в управлінській діяльності стає важливим науковим та практичним завданням, особливо в трансформаційному середовищі.

Діагностика рівня мотивації досягнення успіху включає поєднання кількісних та якісних методів, серед яких найбільш широко використовуються психометричні інструменти. Ці інструменти дозволяють дослідникам отримувати надійні та достовірні показники мотиваційних тенденцій. У контексті управлінської діяльності вони доповнюються інструментами, що оцінюють управлінську мотивацію, орієнтацію на лідерство, наполегливість у досягненні цілей, толерантність до невизначеності, готовність брати на себе відповідальність та орієнтація на постійне вдосконалення. Додатковими показниками, що стосуються трансформаційного середовища, включають відкритість до змін, інноваційне мислення та здатність надихати та мотивувати інших.

Водночас у діагностиці мотивації досягнення успіху в управлінській

діяльності існує кілька труднощів. Однією з основних проблем є потенційний вплив соціальної бажаності, оскільки може спостерігатися тенденція до суб'єктивного завищення рівня мотивації менеджерами. Це зумовлює необхідність застосування непрямих методів оцінювання та поєднання даних із різних джерел. Суттєвий вплив на аналіз мотивації досягнення мають культурні та контекстуальні чинники, оскільки уявлення про успіх і досягнення відрізняються залежно від організаційного та національного контексту, що потребує адаптації та валідації методик. Важливо зауважити, що у трансформаційному середовищі рівень мотивації може коливатися у відповідь на зовнішні виклики, кризові ситуації та внутрішні організаційні перетворення. З огляду на все вище сказане, комплексний підхід, який інтегрує психометричні, поведінкові та якісні методи, надає цінне розуміння динаміки мотивації та підтримує управлінську практику, засновану на доказах. Як з наукової, так і з практичної точок зору, систематична діагностика мотивації досягнень є важливою для підвищення управлінської ефективності та забезпечення сталого розвитку організації в умовах постійної трансформації.

Отже, результати теоретичного аналізу засвідчують, що мотивація досягнення успіху в управлінській діяльності є багатовимірним і динамічним феноменом, який формується під впливом індивідуально-психологічних, організаційних та соціокультурних чинників. Її діагностика потребує не лише фіксації рівня мотиваційних показників, а й глибокого розуміння механізмів їх трансформації в умовах постійних змін. Особливої ваги набуває врахування специфіки трансформаційного середовища, в якому управлінці змушені діяти в ситуаціях невизначеності, підвищеного ризику та зростаючої відповідальності.

Комплексна діагностика мотивації досягнення успіху створює науково обґрунтовану основу для розроблення програм розвитку управлінського потенціалу, формування ефективних систем стимулювання та підтримки лідерства. Вона дозволяє своєчасно виявляти зони зниження мотивації, професійного вигорання або опору змінам, що є критично важливим для забезпечення стійкості організації. З практичної точки зору результати такої діагностики можуть бути використані для індивідуалізації управлінських рішень, підвищення залученості персоналу та формування організаційної культури, орієнтованої на досягнення, інновації та безперервне навчання.

Таким чином, систематичне й методологічно виважене оцінювання мотивації досягнення успіху виступає не лише інструментом психологічного аналізу, а й важливим елементом сучасного управління, що сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності та забезпеченню довгострокового розвитку організацій у трансформаційних умовах.

### **Література:**

1. Вербова О. С. Інноваційні управлінські рішення в умовах трансформацій: креативність як рушій ефективного менеджменту. Національні інтереси України. Серія «Економіка». 2025. № 8 (13). С. 586–593.

2. Семикіна М. В., Костишин А. І., Семикіна А. В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці,

цифровізації економіки, викликів та загроз. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2024. № 12 (45). С. 7–19.

**Віра НОТРА**

*студентка*

*Київський національний університет архітектури та будівництва*

**Науковий керівник:**

*Наталія КОЗЬМУК*

*кандидат економічних наук, доцент*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

## **ДУАЛЬНА ФОРМА ЗДОБУТТЯ ОСВІТИ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ВИСОКОКВАЛІФІКОВАНИХ ФАХІВЦІВ**

**<https://doi.org/10.5281/zenodo.18418193>**

Дуальна освіта в сучасних умовах розвитку суспільства та економіки розглядається як ефективний механізм інтеграції системи освіти з реальними потребами ринку праці. Її сутність полягає у поєднанні теоретичного навчання у закладі освіти з практичною підготовкою безпосередньо на підприємстві, що забезпечує формування у здобувачів освіти цілісних професійних компетентностей [1]. В умовах швидких технологічних змін та зростання вимог роботодавців до рівня підготовки персоналу дуальна форма здобуття освіти набуває особливої актуальності.

Запровадження дуальної освіти сприяє подоланню традиційних проблем системи підготовки фахівців, зокрема такої як невміння застосувати теоретичні знання у практичній діяльності. Здобувачі освіти отримують можливість застосовувати набуті знання у реальних виробничих умовах, що позитивно впливає на рівень їх професійної підготовки, мотивацію до навчання та усвідомлення майбутньої професійної ролі [2]. Водночас така модель навчання дозволяє сформувати навички відповідальності, самостійності, дотримання трудової дисципліни та роботи в команді.

Важливим елементом дуальної освіти є активна участь роботодавців у процесі підготовки фахівців. Саме роботодавці визначають актуальні вимоги до професійних компетентностей, беруть участь у формуванні та коригуванні освітніх програм, а також забезпечують практичну підготовку здобувачів освіти на робочих місцях [3]. Така співпраця сприяє узгодженню інтересів закладів освіти та бізнесу, забезпечує практичну спрямованість освітнього процесу та підвищує його результативність.

Робота з роботодавцями у межах дуальної освіти передбачає не лише надання місць для проходження практичного навчання, а й залучення представників підприємств до освітнього процесу. Фахівці-практики можуть брати участь у викладанні окремих дисциплін, проведенні практичних занять, тренінгів, майстер-класів, а також у підсумковому оцінюванні результатів навчання [3]. Це дозволяє забезпечити відповідність освітніх програм сучасним

вимогам виробництва та сприяє формуванню у здобувачів освіти актуальних професійних навичок.

Організація дуальної освіти потребує належного нормативно-правового забезпечення та чіткого розподілу відповідальності між усіма учасниками освітнього процесу. В Україні правові засади дуальної форми здобуття освіти визначені законодавством у сфері освіти, а також відповідними нормативно-правовими актами, що регламентують порядок взаємодії між закладами освіти, роботодавцями та здобувачами освіти. Важливим інструментом такої взаємодії є укладення договорів, які визначають умови практичної підготовки, режим роботи, права та обов'язки сторін.

Економічний аспект реалізації дуальної освіти полягає у доцільності інвестування роботодавців у підготовку майбутніх працівників. У даному аспекті йдеться про соціальне партнерство. Соціальне партнерство – це система взаємин між працівниками (або їхніми представниками), роботодавцями (представниками роботодавців), органами державної влади, органами місцевого самоврядування, що спрямована на узгодження інтересів працівників і роботодавців з питань регулювання трудових відносин, а також інших безпосередньо пов'язаних з ними відносин. Незважаючи на додаткові витрати, пов'язані з організацією навчання на робочому місці, підприємства отримують фахівців, адаптованих до конкретних умов діяльності, що зменшує витрати на їх подальшу підготовку та адаптацію. Важливим фактором, що робить соціальне партнерство можливим, є, з одного боку, наявність у кожного з партнерів потреб, які вони не в змозі ефективно й повно задовольнити самотужки, а, з іншого боку, наявність у потенційних партнерів ресурсів, що допомагають у задоволенні цих потреб і доброї волі до їх надання. [4]. Для здобувачів освіти дуальна форма навчання створює передумови для працевлаштування та підвищення конкурентоспроможності на ринку праці. В свою чергу для роботодавців – це можливість підготувати висококваліфікованих працівників.

Перспективи розвитку дуальної освіти в Україні пов'язані з розширенням співпраці між закладами освіти та роботодавцями, залученням малого і середнього бізнесу, а також поширенням дуальної форми здобуття освіти на різні освітні рівні та спеціальності. Особливо актуальною є дуальна освіта для технічних, інженерних та економічних спеціальностей, де практична складова має вирішальне значення. Важливим напрямом подальшого розвитку є формування сталих партнерських відносин між освітою та бізнесом.

Таким чином, дуальна освіта та системна робота з роботодавцями є важливими чинниками підвищення якості підготовки фахівців, адаптації освітніх програм до потреб ринку праці та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. Її впровадження сприяє формуванню конкурентоспроможного людського капіталу та зміцненню взаємодії між освітою і виробництвом.

#### **Література:**

1. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

2. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

3. Концепція підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти: розпорядження Кабінету Міністрів України від 19.09.2018 № 660-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/660-2018-%D1%80>.

4. Ігнатенко П. М., Іванченко О. С. Соціальне партнерство в професійній освіті: особливості, підходи, принципи. Педагогічна Академія: наукові записки. 2025. Вип. 18. URL: <https://pedagogical-academy.com/index.php/journal/article/view/1025/1034>.

**Вікторія РУДЕНКО**

*доктор економічних наук, доцент*

*Вінницький навчально-науковий інститут економіки*

*Західноукраїнського національного університету*

## **КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

**<https://doi.org/10.5281/zenodo.18418862>**

В умовах повномасштабної війни та подальшої післявоєнної трансформації система державного управління України зазнає глибоких структурних і функціональних змін, у межах яких особливої ваги набуває питання кадрового забезпечення ключових владних інститутів. Державна митна служба України (надалі Держмитслужба) відіграє стратегічну роль у забезпеченні фіскальної стабільності держави, захисті економічних інтересів, сприянні зовнішньоекономічній діяльності та інтеграції України до європейського митного простору. Відтак ефективність її функціонування безпосередньо залежить від наявності професійного, добросовісного та стійкого кадрового потенціалу.

Стратегічні виклики кадрового забезпечення Держмитслужби мають системний характер і зумовлені сукупністю воєнних, інституційних, соціально-економічних та євроінтеграційних чинників. Їх обґрунтування доцільно здійснювати з позицій публічного управління, стратегічного управління людськими ресурсами та інституційної економіки. До таких викликів, на наш погляд, варто відносити:

1. Демографічні та міграційні втрати кадрового потенціалу. Повномасштабна війна спричинила істотне скорочення та дисбаланс трудових ресурсів у державному секторі, зокрема через вимушену міграцію, мобілізацію, зміну місця проживання та втрату частини фахівців. Для Держмитслужби це означає не лише зменшення чисельності персоналу, а й втрату досвідчених кадрів, що формували інституційну пам'ять митної системи.

2. Невідповідність наявних компетентностей новим функціональним

вимогам. Трансформація Держмитслужби у період війни супроводжується розширенням та ускладненням її функцій: посиленням контролю за рухом товарів подвійного призначення, інтеграцією до митних процедур ЄС, цифровізацією та ризик-орієнтованим контролем. Наявний кадровий склад не завжди відповідає цим вимогам за рівнем цифрових, аналітичних, мовних та управлінських компетентностей, що формує стратегічний розрив між цілями державного інституту та кадровими можливостями їх реалізації.

3. Конкуренція за кваліфіковані кадри та проблема утримання персоналу. Держмитслужба функціонує в умовах відкритого ринку праці, де кваліфіковані фахівці з фінансів, логістики, права, ІТ та аналітики мають альтернативні можливості працевлаштування в приватному секторі або міжнародних організаціях. Обмеженість матеріальних стимулів, високий рівень відповідальності та професійних ризиків знижують привабливість Держмитслужби як роботодавця, що створює довгостроковий виклик для кадрової стабільності.

4. Інституційні наслідки тривалих реформ і трансформацій. Митна система України перебуває у стані постійних реформ, що, з одного боку, є необхідною умовою модернізації, а з іншого – формує кадрову нестабільність, невизначеність кар'єрних перспектив та зниження мотивації персоналу. Часті організаційні зміни без належного кадрового супроводу посилюють ризик формального виконання функцій і втрати довіри працівників до стратегічних цілей розвитку державного інституту.

5. Підвищені вимоги до доброчесності та антикорупційної стійкості. Держмитслужба традиційно належить до владних інститутів з підвищеними корупційними ризиками. У воєнний період, на тлі значних товарних і фінансових потоків, ці ризики зростають. Відповідно, стратегічним викликом є формування кадрового складу, здатного діяти в умовах посиленого контролю, високих етичних стандартів і персональної відповідальності, що потребує нових підходів до відбору, оцінювання та розвитку персоналу.

6. Євроінтеграційні зобов'язання та потреба інституційної конвергенції. Імплементация норм ЄС у сфері митної справи вимагає не лише нормативних змін, а й адаптації кадрової політики до європейських підходів до управління людськими ресурсами. Це включає розвиток професійної автономії, сервісної орієнтації, управлінської відповідальності та міжінституційної взаємодії.

Відтак стратегічні виклики кадрового забезпечення Держмитслужби полягають не лише у кількісному дефіциті персоналу, а насамперед у необхідності якісної трансформації кадрової політики, зорієнтованої на довгострокову інституційну спроможність митної системи.

Напрями розвитку кадрового забезпечення Держмитслужби у період післявоєнної трансформації мають формуватися на основі доказового підходу, з урахуванням національних пріоритетів відновлення, практик держав-членів ЄС, рекомендацій міжнародних організацій та реальних інституційних обмежень публічної служби. Їх обґрунтування доцільно здійснювати у логіці стратегічного управління людськими ресурсами, зокрема має включати:

1. Стратегічне планування кадрового потенціалу та прогнозування потреб

у персоналі. Післявоєнна відбудова супроводжуватиметься перерозподілом митних потоків, відновленням інфраструктури, зростанням обсягів імпорту та експорту, а також зміною географії пунктів пропуску. За цих умов розвиток кадрового забезпечення має базуватися на довгостроковому кадровому прогнозуванні, яке враховує функціональні навантаження, регіональні диспропорції та сценарії економічного відновлення. Перехід від реактивного до проактивного кадрового планування є необхідною передумовою інституційної стійкості Держмитслужби.

2. Модернізація системи добору та оновлення кадрового складу. Одним із ключових напрямів розвитку є вдосконалення процедур добору кадрів на основі прозорих, конкурентних та компетентнісно орієнтованих механізмів [1, с. 239]. У післявоєнний період особливої уваги потребує залучення молодих фахівців, осіб з досвідом роботи у міжнародних проєктах, а також повернення кваліфікованих кадрів з-за кордону. Оновлення кадрового складу має поєднуватися зі збереженням інституційної пам'яті та наставництвом з боку досвідчених працівників.

3. Розвиток системи професійної підготовки та безперервного навчання. Зміна функціонального профілю митної служби зумовлює необхідність переходу до моделі безперервного професійного розвитку, орієнтованої на практичні навички, аналітичне мислення та цифрову грамотність. Пріоритетними напрямами є підготовка з питань митного права ЄС, управління ризиками, цифрових технологій, антикорупційної комплаєнс-культури та кризового управління. Інституційне посилення відомчих навчальних центрів і співпраця з закладами вищої освіти мають стати основою кадрової модернізації.

4. Посилення мотивації та утримання персоналу. Розвиток кадрового забезпечення неможливий без формування збалансованої системи матеріальної та нематеріальної мотивації. У післявоєнний період особливого значення набувають кар'єрна передбачуваність, соціальні гарантії, безпечні умови служби та психологічна підтримка персоналу. Застосування інструментів оцінювання результативності та справедливого просування по службі сприятиме зниженню плинності кадрів і збереженню професійного ядра Держмитслужби.

5. Інституціоналізація доброчесності та управління корупційними ризиками. Формування кадрового потенціалу має ґрунтуватися на принципах доброчесності, підзвітності та нульової толерантності до корупції. Напрямок розвитку кадрового забезпечення передбачає інтеграцію антикорупційних стандартів у всі етапи HR-циклу – від добору до оцінювання та підвищення кваліфікації [2, с. 117]. Це є критично важливим у період післявоєнної відбудови, коли зростають фінансові й товарні потоки через митний кордон.

6. Гармонізація кадрової політики з європейськими стандартами. Євроінтеграційний вектор розвитку України зумовлює необхідність адаптації кадрового забезпечення Держмитслужби до стандартів митних адміністрацій держав-членів ЄС. Це стосується підходів до професійної етики, сервісної орієнтації, управління результативністю та інституційної автономії персоналу. Гармонізація кадрової політики сприятиме не лише виконанню міжнародних

зобов'язань, а й підвищенню довіри бізнесу та суспільства до митної служби.

Узагальнюючи, напрями розвитку кадрового забезпечення Державної митної служби України у період післявоєнної трансформації мають бути спрямовані на якісне оновлення людського капіталу, підвищення професійної спроможності та інституційної стійкості митної системи, що є необхідною умовою успішної відбудови економіки та інтеграції України до європейського простору.

### **Література:**

1. Борисенко О. П., Краєвий А. О. Управління персоналом митних органів України на засадах методології контролінгу. Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління». 2021. № 1 (14). С. 234–241.

2. Титов О. С. Кадрова політика у державній митній службі: досвід європейських країн та проєкція на Україну в умовах європейської інтеграції. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 3. С. 114–119.

**Ірина ІВАНОЧКО**

*кандидат юридичних наук, доцент*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

**Наталія КОЗЬМУК**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Львівський національний університет ім. І. Франка*

## **РЕТРОСПЕКТИВА ДУАЛЬНОЇ ФОРМИ ЗДОБУТТЯ ОСВІТИ, СУЧАСНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ**

**<https://doi.org/10.5281/zenodo.18417773>**

Дуальна форма освіти має глибокі історичні корені та сучасні тенденції, що свідчать про її важливість як для професійної підготовки, так і для інтеграції молоді в ринок праці. Основи дуальної системи навчання сформувалися у Німеччині ще в ХІХ–ХХ століттях як відповідь на потребу якісної підготовки робітничих кадрів із поєднанням теоретичного навчання та практичної діяльності на підприємствах. Такий підхід передбачав тісну співпрацю між навчальними закладами та підприємствами, де здобувачі освіти одночасно здобували знання в аудиторіях і практичні навички безпосередньо на робочих місцях. Ця модель довела свою ефективність у країнах з розвинутою промисловістю та стала основою для сучасних концепцій дуального навчання в усьому світі [1].

В Україні ідея дуальної освіти почала впроваджуватися у 2010-х роках, зокрема у професійно-технічних закладах, де з 2017 до 2020 років активно працювали експериментальні програми з елементами дуальної форми навчання для технічних професій. Це включало адаптацію змісту освіти до вимог роботодавців та тісну співпрацю з підприємствами для надання здобувачам

практичного досвіду [1; 2]. Перші пілотні проєкти у закладах вищої та фахової передвищої освіти показали, що за умов тристоронніх угод між закладом освіти, роботодавцем і студентом можна ефективно поєднати академічний навчальний процес із роботою на підприємстві, зокрема через виплату зарплати чи стипендій для студентів, що стимулює їхню мотивацію та працевлаштування після закінчення навчання [2].

Сучасний розвиток дуальної освіти пов'язаний із викликами глобалізації та потребами ринку праці в навичках, що відповідають реальним вимогам виробництва та технологій. Дуальна форма навчання сприяє наближенню теоретичної підготовки до реальної професійної діяльності, розвитку ключових компетентностей та підвищенню конкурентоспроможності випускників. Європейський досвід, зокрема Німеччини, Австрії та Швейцарії, де частка практичного навчання може становити значну частину освітньої програми, демонструє, що дуальна система здатна ефективно інтегрувати молодь у професійне середовище та зменшити розрив між освітою і ринком праці [3]. В Україні, попри певні успіхи, залишається низькою залученість бізнесу до дуальної освіти, що вимагає масштабування програм, усунення нормативно-правових бар'єрів та просвітницької роботи для зацікавлення як здобувачів освіти, так і роботодавців [4].

Сучасні напрями розвитку дуальної освіти включають інтеграцію інноваційних освітніх підходів, цифрових технологій та адаптацію змісту навчальних програм під вимоги Індустрії 4.0, що дозволяє підготовляти фахівців, здатних працювати у високотехнологічних секторах економіки. Важливим є також розвиток партнерств між університетами, підприємствами та державними органами для створення умов, за яких дуальна освіта стає привабливою та ефективною формою здобуття професійних знань та навичок [5].

Узагальнюючи ретроспективу становлення та сучасні напрями розвитку дуальної форми освіти, доцільно зазначити, що дана модель навчання є результатом тривалої еволюції освітніх систем у відповідь на потреби економіки та ринку праці. Історичний досвід країн Західної Європи, насамперед Німеччини, засвідчує ефективність поєднання теоретичної підготовки у закладах освіти з практичним навчанням безпосередньо на підприємствах, що забезпечує формування професійних компетентностей, затребуваних роботодавцями. Саме така синергія освіти та виробництва дозволила дуальній формі освіти набути статусу одного з ключових інструментів підготовки кваліфікованих кадрів у сучасній економіці.

В Україні дуальна форма освіти перебуває на етапі становлення та інституційного закріплення, що зумовлено як об'єктивними соціально-економічними викликами, так і трансформаціями національної системи освіти. Пілотні проєкти та експериментальні програми довели її потенціал у підвищенні якості підготовки здобувачів освіти, їх адаптації до професійного середовища та скороченні періоду входження випускників на ринок праці. Водночас обмежена участь роботодавців, нерівномірність впровадження дуальної форми у різних регіонах та галузях, а також потреба у вдосконаленні

нормативно-правового забезпечення залишаються стримувальними чинниками її розвитку.

Сучасні напрями розвитку дуальної освіти тісно пов'язані з цифровізацією економіки, впровадженням інноваційних технологій та переходом до економіки знань. За цих умов дуальна форма навчання виступає ефективним механізмом узгодження освітніх програм із реальними потребами бізнесу, сприяє формуванню практично орієнтованих компетентностей, розвитку професійної мобільності та підвищенню конкурентоспроможності випускників. Посилення партнерства між закладами освіти, підприємствами та державою, а також інтеграція кращих європейських практик можуть забезпечити подальше масштабування дуальної освіти та її стійкий розвиток в Україні.

Таким чином, дуальна форма освіти є не лише історично апробованою, а й стратегічно важливою моделлю підготовки фахівців у сучасних умовах. Її подальший розвиток здатний стати вагомим чинником модернізації національної системи освіти, підвищення ефективності використання людського капіталу та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави.

#### **Література:**

1. Яковчук О. Перспективи розвитку дуальної системи здобуття вищої освіти в Україні. Молодь і ринок. 2019. URL: <https://mir.dspu.edu.ua/article/view/162831>.
2. Садовець О. Європейський досвід реалізації дуальної форми здобуття вищої освіти. Comparative Professional Pedagogy. 2025. URL: <https://cpp.khmnu.edu.ua/index.php/cpp/article/view/141>.
3. Дуальна освіта. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/profesiyno-tekhnichna-osvita/reforma-profesiynoi-osviti/derzhavno-privatne-partnerstvo-ta-dualna-osvita/dualna-osvita>.
4. МОН і КСЕ презентували дослідження про дуальну освіту. URL: <https://mon.gov.ua/news/mon-i-kse-prezentuvaly-doslidzhennia-pro-dualnu-osvitu>.
5. МОН створює сприятливі умови для популяризації дуальної форми здобуття освіти – результати пілотного проєкту. URL: <https://mon.gov.ua/news/mon-stvoryue-spriyatlivy-umovy-dlya-populyarizatsii-dualnoi-formi-zdobuttya-osviti-rezultati-pilotnogo-proektu>.

**Людмила ВАЛІЦЬКА**

*методист, викладач*

*Відокремлений структурний підрозділ*

*Кам'янець-Подільський фаховий коледж*

*НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»*

**ДУАЛЬНА ОСВІТА ЯК МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ  
МУЛЬТИДИСЦИПЛІНАРНИХ КОМАНД  
ПІДТРИМКИ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ**

**<https://doi.org/10.5281/zenodo.18740166>**

Повномасштабна війна суттєво трансформувала соціально-демографічну структуру українського суспільства та сформувала новий масштаб потреб у комплексній підтримці ветеранів. Йдеться не лише про фізичну реабілітацію осіб із травмами та інвалідністю, а й про психологічну стабілізацію, соціальну адаптацію, професійну реінтеграцію та відновлення їхнього людського капіталу. Така багатовимірність викликів зумовлює перехід від фрагментованих форм допомоги до інтегрованих моделей підтримки, де ключову роль відіграють мультидисциплінарні команди, що поєднують медичні, психологічні, соціальні, освітні та професійні компетентності. У цьому контексті дуальна освіта постає не просто педагогічною інновацією, а інституційним механізмом формування фахівців, здатних ефективно працювати у таких командах.

Сучасні підходи до реабілітації ветеранів ґрунтуються на біопсихосоціальній моделі здоров'я, відповідно до якої функціонування людини визначається взаємодією фізичних, психологічних та соціальних чинників. Відтак ефективна підтримка ветеранів потребує координації зусиль лікарів фізичної та реабілітаційної медицини, фізичних терапевтів, ерготерапевтів, психологів, соціальних працівників, педагогів, фахівців із професійної адаптації та кар'єрного консультування. Мультидисциплінарна команда виступає інституційною формою інтеграції цих компетентностей, забезпечуючи безперервність реабілітаційного маршруту ветерана – від гострої медичної допомоги до соціально-професійної реінтеграції [2].

Водночас ефективність таких команд визначається не лише наявністю фахівців різного профілю, а й рівнем міжпрофесійної взаємодії, спільного прийняття рішень, координації втручань і комунікації з ветераном та його родиною. Традиційні освітні моделі, побудовані на вузькопрофесійній підготовці, не забезпечують достатнього рівня міждисциплінарної взаємодії. Саме тому виникає потреба у нових освітніх підходах, здатних інтегрувати навчання та практику у реальному середовищі мультидисциплінарної взаємодії.

Дуальна освіта передбачає поєднання теоретичної підготовки в закладі освіти з систематичною практичною діяльністю на базі роботодавців або профільних установ. У навчально-реабілітаційному секторі такими партнерами виступають реабілітаційні центри, медичні заклади, ветеранські хаби, центри психосоціальної підтримки, служби зайнятості та громадські організації ветеранів.

На відміну від традиційних форм практики, дуальна модель забезпечує

тривале занурення здобувачів освіти у реальні професійні процеси, що дозволяє сформувати не лише професійні навички, а й компетентності міжпрофесійної взаємодії. Студенти беруть участь у роботі мультидисциплінарних команд, спостерігають координацію реабілітаційних втручань, долучаються до планування індивідуальних програм відновлення, опановують принципи травма-інформованого підходу та клієнтоорієнтованої комунікації.

Таким чином, дуальна освіта створює середовище професійної соціалізації, у якому майбутні фахівці засвоюють культуру міждисциплінарної співпраці та розуміння ролей інших спеціалістів у процесі підтримки ветеранів.

Формування мультидисциплінарних команд підтримки ветеранів потребує розвитку специфічного набору компетентностей, які виходять за межі традиційних професійних стандартів. До ключових належать:

- здатність до міжпрофесійної комунікації та координації дій;
- розуміння біопсихосоціальних аспектів травми та відновлення;
- навички травма-інформованої взаємодії;
- здатність працювати з сім'ями ветеранів та соціальним оточенням;
- компетентності соціально-професійної реінтеграції;
- етична чутливість і повага до гідності ветеранів.

Дуальна освіта забезпечує формування цих компетентностей через контекстне навчання, коли теоретичні знання відразу інтегруються у практичні ситуації. Це сприяє розвитку клінічного мислення, адаптивності, емоційної стійкості та командної взаємодії.

Ефективне функціонування дуальної освіти у підготовці фахівців для роботи з ветеранами можливе лише за умов формування партнерської екосистеми, що об'єднує освітні заклади, систему охорони здоров'я, соціальні служби, органи місцевого самоврядування та ветеранські організації [1]. Така взаємодія сприяє узгодженню освітніх програм із реальними потребами системи ветеранської підтримки, забезпечує доступ до клінічних баз практики та створює можливості працевлаштування випускників.

Важливим елементом цієї екосистеми є участь ветеранів у формуванні освітніх програм, що дозволяє враховувати їхній досвід, потреби та очікування. Це підвищує релевантність підготовки фахівців і формує емпатійно орієнтовану професійну культуру.

Розвиток дуальної освіти у підготовці мультидисциплінарних команд підтримки ветеранів має значний соціально-економічний потенціал. По-перше, він підвищує якість реабілітаційних послуг і скорочує тривалість соціальної дезадаптації ветеранів. По-друге, сприяє швидшій професійній реінтеграції, що зменшує фіскальне навантаження на систему соціального забезпечення та збільшує участь ветеранів у економічній діяльності. По-третє, формує новий сегмент ринку праці у сфері реабілітаційних та соціальних послуг, стимулюючи розвиток людського капіталу.

З позицій економічної ефективності дуальна модель може розглядатися як інвестиція у відновлення людського потенціалу країни, оскільки інтегрована підтримка ветеранів зменшує довгострокові витрати на охорону здоров'я, соціальну допомогу та безробіття.

Попри значний потенціал дуальної освіти, її впровадження супроводжується низкою викликів: недостатньою координацією між секторами, дефіцитом клінічних баз практики, нестачею підготовлених наставників, нормативними обмеженнями та фінансовими бар'єрами. Подолання цих проблем потребує вдосконалення нормативно-правового забезпечення дуальної освіти, розвитку системи підготовки наставників, фінансових стимулів для партнерських установ та цифровізації освітньо-практичної взаємодії.

Дуальна освіта виступає системоутворювальним механізмом формування мультидисциплінарних команд підтримки ветеранів війни, оскільки інтегрує теоретичну підготовку з практикою у реальному середовищі реабілітаційних та соціальних послуг. Вона сприяє розвитку міжпрофесійних компетентностей, формує культуру командної взаємодії та забезпечує готовність фахівців до роботи у складних біопсихосоціальних контекстах.

У стратегічній перспективі розвиток дуальної моделі підготовки фахівців навчально-реабілітаційного профілю може стати ключовим чинником відновлення людського капіталу ветеранів, зміцнення соціальної стійкості та формування інституційно інтегрованої системи ветеранської політики України.

#### **Література:**

1. Андрейченко А., Шикіна О., Кузнєцова О. Роль дуальної освіти у формуванні людського капіталу за умов війни. Економіка та суспільство. 2025. №74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-128>.

2. Комих Н. Дуальна освіта в закладах із специфічними умовами навчання в умовах війни. Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ. 2024. Спец. випуск № 1 (132) «Права людини та правоохоронна діяльність в умовах воєнного стану». С. 227–231.

**НАУКОВЕ ВИДАННЯ**

**Збірник тез доповідей  
Всеукраїнської науково-практичної конференції**

**СПІВПРАЦЯ ОСВІТИ ТА БІЗНЕСУ: ДУАЛЬНА ФОРМА ЗДОБУТТЯ  
ОСВІТИ ЯК ШЛЯХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

**25 січня 2026 р.  
Львів – Тернопіль**

Підписано до друку 25.01.2026.  
Формат 60×84/16. Папір друкарський 80 г/м<sup>2</sup>. Друк електрографічний.  
Умов.-друк. арк. – 5,7. Облік.-видавн. арк. – 4,5.  
Тираж 100 прим. Замовлення № 26/70/1-9.

