

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**СНОВИДОВИЧ ІРИНА ГРИГОРІВНА**

УДК 378.02:[159.98:311.54-057.212]

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МОЛОДИХ  
ФАХІВЦІВ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

073 – Менеджмент  
07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії (PhD)

Дисертація містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело \_\_\_\_\_ І.Г. Сновидович

Науковий керівник: Юринець Зорина Володимирівна,  
доктор економічних наук, професор

**Львів-2023**

## АНОТАЦІЯ

*Сновидович І. Г.* Формування управлінських компетентностей молодих фахівців у закладах вищої освіти. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»). – Львівський національний університет імені Івана Франка Міністерства освіти і науки України, Львів, 2023.

За умов світової економічної кризи, наслідків карантинних заходів та суттєвих структурних змін в економіці України виникла доцільність забезпечення сформованості управлінських компетентностей у молодих фахівців українських закладів вищої освіти (ЗВО), що обумовлює можливість підвищення їхньої конкурентоспроможності на ринку праці, вдалого працевлаштування та кар'єрного зростання. Успішність підприємницької діяльності великою мірою залежить від ступеня сформованості управлінських компетентностей у випускників ЗВО на основі застосування компетентнісного підходу, який постає затребуваним інструментом в освітньому процесі, оскільки дає змогу виробляти на практиці ті управлінські компетентності, які спроможні задовольняти попит на кваліфікованих фахівців та долати кризу нестачі фахових працівників на ринку праці України. Вдосконалення компетентнісного підходу в національному середовищі обумовлено необхідністю оновлення суті управлінських компетентностей молодих фахівців, сприяння підвищення рівня й якості української вищої освіти.

Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних основ і науково-методичних підходів до формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО України та розроблення практичних рекомендації щодо удосконалення цього процесу для забезпечення потреб національного ринку праці та запитів роботодавців у кваліфікованих фахівцях.

Об'єктом дослідження є процеси формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО України.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних основ, науково-методичних

положень і практичних рекомендацій щодо формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО України.

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У вступі обґрунтовано актуальність та своєчасність виконаного дослідження, сформульовано його мету та завдання, визначено об'єкт і предмет дослідження із зазначенням методів його проведення, сформульовано наукову новизну отриманих у дисертації результатів, описано їхню апробацію та практичне застосування.

У першому розділі на основі вивчення та систематизації наукових досліджень виявлено економічний зміст управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО, їхню роль й особливості, виокремлено науково-методичні підходи до оцінювання управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО, сформульовано головні теоретичні аспекти компетентнісного підходу в освітній діяльності України.

Запропоновано авторське визначення управлінських компетентностей молодих фахівців, на основі аналізу теоретико-методичних підходів учених до тлумачення таких дефініцій як «компетенція», «компетентність» та «управлінські компетентності» й виокремлення їхніх головних змістовних характеристик. Обґрунтовано, що за економічною суттю управлінські компетентності доцільно розуміти як комплексне поняття, що охоплює сукупність навичок та знань, необхідних для ефективного управління організацією і включає аналітичне та критичне мислення, опрацювання інформації, визначення цілей і завдань, ухвалення управлінських рішень, здійснення контролю та мотивування персоналу; компетентність необхідно розглядати як усвідомлення та засвоєння набутих знань і умінь, які закріплені на власному досвіді та приводять до особистісного зростання; компетенцію потрібно розуміти як систему знань і спектр питань, у яких має бути обізнана особа, котра була б готова отримати та вміло використовувати ресурси, здатною на досягнення якісних результатів у своїй професійній діяльності.

На основі проведених досліджень визначено і запропоновано процес ідентифікації та вибору основних ознак, які об'єднують управлінські

компетентності молодих фахівців, що дає змогу розробити класифікацію управлінських компетентностей молодих фахівців за такими критеріями: цілі, ієрархічна структура, лінійна структура, види менеджменту, рівень універсальності, реалізації та управління, функції менеджменту; сформувавши перелік важливих управлінських компетентностей, необхідних для підготовки молодих фахівців, подальшої їхньої професійної реалізації в бізнес-середовищі та виявлення сукупності навичок молодих фахівців, які є затребуваними серед працедавців. Це сприятиме підвищенню особистого потенціалу молодих фахівців, надаватиме більше позитивних шансів для їхнього працевлаштування, успішного кар'єрного зростання, стимулу у процесі постійного навчання.

Обґрунтовано та доведено, що для виявлення перспектив розвитку компетентнісної моделі та вдосконалення управління процесом надання освітніх послуг в ЗВО України необхідно брати до уваги сучасну національну модель управлінських компетентностей молодих фахівців, етапи формування системи управлінських компетентностей. Виявлено ознаки і характеристики моделей компетентностей та встановлено послідовність елементів національної моделі формування управлінських компетентностей і системи управлінських компетентностей молодих фахівців, що дало змогу побудувати логіко-структурну модель управління процесом надання освітніх послуг в ЗВО щодо впровадження освітніх програм формування молодих фахівців на основі компетентнісного підходу із врахуванням етапів формування системи управлінських компетентностей. Все це сприяє процесу обґрунтування сучасних тенденцій і концептуальних шляхів до формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО України.

У другому розділі дисертаційної роботи проведено моніторинг працевлаштування і кар'єрного зростання випускників, дослідження стану розвитку ринку праці та вищої освіти в Україні, структури формування управлінських компетентностей молодих фахівців у Львівському національному університеті імені Івана Франка, що дало змогу провести аналіз практики формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО України.

Зважаючи на сучасні тенденції розвитку ринку праці та вищої освіти, у дисертації запропоновано теоретико-прикладні аспекти формування системи моніторингу працевлаштування та кар'єрного зростання випускників з метою аналізу стану розвитку ринку праці та вищої освіти, із використанням онлайн-опитування компаній-роботодавців і партнерів, враховуючи тенденції працевлаштування та кар'єрного зростання молодих фахівців. Це дало можливість відобразити специфіку динаміки запитів роботодавців, потреб ринку праці України, виробити напрями розвитку управлінських компетентностей для молодих фахівців.

Проведене онлайн-опитування засвідчило, що зростає частка роботодавців, які готові приймати та приймають на роботу молодих фахівців без досвіду роботи, спроможні запропонувати дистанційну роботу молодим фахівцям. Більшість із них потребують кваліфікованих фахівців і готові брати на роботу студентів та випускників без досвіду роботи. Збільшується кількість роботодавців, які пропонують гнучкий графік роботи, розуміючи, що студенти поєднують навчання з роботою і в цьому процесі вони також набувають свого першого досвіду та практичних навичок. Водночас, значна частка роботодавців мають проблему у кваліфікованих фахівцях у своїй компанії, підприємстві чи організації і перебувають в активному пошуку персоналу. Серед важливих компетентностей для роботодавців віднесено такі навички, як ефективна командна робота, комунікативні навички, прагнення до постійного навчання та розвитку. Також практичною необхідністю є знання кількох іноземних мов. Роботодавці, значною мірою задоволені фаховістю молодих працівників, що працевлаштовані на підприємстві. Найбільше роботодавці задоволені рівнем цифрових навичок у молодих працівників, креативності та інноваційності, критичного мисленням, емоційної компетентності. Водночас, роботодавці незадоволені навичками організації робочого часу молодих працівників, міжособистісної взаємодії, здатністю виявляти ініціативу, рівнем підприємливості та лідерства.

Встановлено, що якісна комунікація та взаємодія вищої освіти і ринку праці – це гарантія стійкого економічного та соціального розвитку України. Розроблено пропозиції для ЗВО за результатами аналізу тенденцій взаємодії вищої освіти і

ринку праці в Україні на основі систематизації результатів соціологічного опитування та моніторингу працевлаштування випускників і роботодавців, котрі приймають на роботу молодих фахівців. Вивчення стану та рівня задоволеності випускників і роботодавців здобутими управлінськими компетентностями дали підстави для створення підґрунтя співпраці та взаємодії вищої освіти і ринку праці з метою покращення якості надання освітніх послуг, вдосконалення напрямів співпраці та взаємодії вищої освіти і ринку праці.

Виокремлено найважливіші компетентності випускників Львівського національного університету імені Івана Франка, які впливають на рішення роботодавців щодо їхнього працевлаштування. Аргументовано найбільш затребувані управлінські компетентності на ринку праці. Зроблено висновок, що у напрямі компетентнісно орієнтованого навчання доцільно ретельно працювати та наповнювати освітній процес практичними елементами для розвитку та опановування студентами компетентностей, які потребує роботодавець та ринок праці. На основі отриманих результатів дослідження сформульовано відповіді на основні питання, які пов'язані із зайнятістю випускників, зокрема, працевлаштуванням випускників за спеціальністю, регіоном зайнятості, ефективністю поєднання навчання з роботою, а також, мотивацією випускників до професійного зростання.

У третьому розділі окреслено напрями вдосконалення формування управлінських компетентностей молодих фахівців в українських ЗВО, запропоновано інфологічну модель формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО та орієнтири підготовки молодих фахівців через підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників і впровадження сучасних освітніх програм, обґрунтовано рекомендації в частині розроблення системи стратегічного партнерства між ЗВО, органами влади та ринком праці з метою вдосконалення формування управлінських компетентностей молодих фахівців.

Обґрунтовано доцільність використання запропонованої інфологічної моделі формування управлінських компетентностей молодих фахівців, яка сприяє

забезпеченню безперервного розвитку здобувачів вищої освіти та потребує інтерактивної взаємодії усіх функціональних елементів системи управління ЗВО України. Розроблено змістовну модель інформаційної й аналітичної підсистеми формування управлінських компетентностей молодих фахівців, що є основою інформаційно-аналітичного забезпечення формування управлінських компетентностей молодих фахівців у процесі надання освітніх послуг у ЗВО. Встановлено, що робота інформаційної й аналітичної підсистеми формування управлінських компетентностей молодих фахівців, пов'язана із підсистемою моніторингу й адаптування та повинна підтримуватись завдяки автоматизованій інформаційній системі, банку даних про управлінські компетентності.

Визначено, що основні чинники та результат взаємодії у контексті стратегічного партнерства освіти, органів влади та бізнесу дають змогу сформувати підґрунтя співпраці. Виокремлено напрями, в контексті яких можлива реалізація взаємодії суб'єктів ринку праці та вищої освіти на основі аналізу орієнтирів співпраці та взаємодії щодо суб'єктно-об'єктних зв'язків і рівнів. Обґрунтовано основні елементи удосконаленої моделі співпраці для ефективного формування орієнтирів розвитку і стратегічного партнерства у межах «ЗВО-держава-бізнес» для вдосконалення формування управлінських компетентностей молодих фахівців.

Досліджено питання підготовки молодих фахівців через постійне підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників і впровадження сучасних освітніх програм, що обумовлює вплив на якість національної освіти, наукову складову, дає змогу освоїти сучасні технології та методи навчання, практично наповнити навчальні матеріали, налагодити співпрацю із роботодавцями, аналізувати ринок праці з метою покращення процесу підготовки студентів до робочих процесів і завдань. Акцентовано на необхідності долучення роботодавців до розроблення та оновлення освітніх програм з метою вдосконалення формування управлінських компетентностей молодих фахівців.

Сформульовані у роботі положення і науково-методичні рекомендації сприятимуть подальшому ефективному формуванню й використанню компетентнісного підходу у сфері вищої освіти України, а також якісного

формування управлінських компетентностей молодих фахівців, а практична реалізація обґрунтованих пропозицій дасть змогу підвищити рівень взаємодії та співпраці ЗВО, держави та бізнесу, що забезпечить конкурентоспроможність молодих фахівців на ринку праці України.

**Ключові слова:** управлінські компетентності, компетенції, навички, молоді фахівці, вища освіта, ринок праці, працевлаштування, управління, заклади вищої освіти, сфера освіти, якість освіти, моніторинг, випускники.

## ANNOTATION

*Snovydyovych I. H.* Formation of managerial competencies of young professionals in higher education institutions. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the Doctor of Philosophy Degree in specialty 073 «Management» (field of knowledge 07 «Management and Administration»). – Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, 2023.

In the context of the global economic crisis, the consequences of quarantine measures, and significant structural changes in Ukraine's economy, there is a need to ensure the development of managerial competencies in young professionals in Ukrainian higher education institutions (further – HEIs), which would enhance their competitiveness in the labor market, successful employment, and career growth. The success of entrepreneurial activities largely depends on the level of managerial competencies among HEI graduates, based on the application of a competency-based approach, which has become a demanded tool in the educational process as it allows for the practical development of managerial competencies that meet the demand for qualified professionals and address the crisis of skilled labor shortage in the job market of Ukraine. The improvement of the competency-based approach in the national context is driven by the necessity to update the essence of managerial competencies in young professionals and promote the higher level and quality of Ukrainian higher education.

The dissertation aims to deepen the theoretical foundations and scientific-methodical approaches to the formation of managerial competencies in young professionals in higher



education institutions (HEIs) of Ukraine and develop practical recommendations for improving this process to meet the needs of the national labor market and employers for qualified professionals.

The object of the research is the processes of the formation of managerial competencies in young professionals in higher education institutions of Ukraine.

The subject of the research is the totality of theoretical foundations, scientific-methodical provisions, and practical recommendations for the formation of managerial competencies in young professionals in HEIs of Ukraine.

The dissertation consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The introduction justifies the relevance and timeliness of the conducted research, formulates its purpose and objectives, identifies the object and subject of the research with a description of the methods used, formulates the scientific novelty of the results obtained in the dissertation, and describes their verification and practical application.

The first chapter is based on the study and systematization of scientific research, which reveals the economic content of managerial competencies of young professionals in HEIs, their role and peculiarities. The scientific and methodological approaches to the assessment of managerial competencies of young professionals in HEIs are identified, and the main theoretical aspects of the competency-based approach in educational activities are formulated.

The author's definition of managerial competencies of young professionals is proposed based on the analysis of theoretical and methodological approaches of scholars to interpreting definitions such as «competence», «competency», and «managerial competencies», and identifying their main substantive characteristics. It is argued that managerial competencies, in terms of their economic essence, should be understood a comprehensive concept that encompasses a set of skills and knowledge necessary for effective organisation management. It includes analytical and critical thinking, information processing, goal and task setting, decision-making, control and staff motivation. Competency should be considered as the awareness and internalization of acquired knowledge and skills, which are consolidated through personal experience and

lead to personal growth. Competence should be understood as a system of knowledge and a spectrum of issues that a person should be knowledgeable about and capable of effectively utilizing resources to achieve qualitative results in their professional activities.

Based on the conducted research, the process of identification and selection of key features that unite the managerial competencies of young professionals has been determined and proposed. This allows for the development of a classification of managerial competencies of young professionals based on the following criteria: goals, hierarchical structure, linear structure, types of management, level of universality, implementation and control, and management functions. The formation of a list of important managerial competencies necessary for the preparation of young professionals for their further professional realization in the business environment and the identification of a set of skills that are in demand among employers will contribute to the enhancement of the personal potential of young professionals, providing them with more positive opportunities for employment, successful career growth, and motivation for continuous learning.

It has been reasoned and proven that to identify the prospects for the development of a competency-based model and improve the management of the process of providing educational services in HEIs of Ukraine, it is necessary to consider the modern national model of managerial competencies of young professionals and the stages of forming the system of managerial competencies. The features and characteristics of competency models have been identified and the sequence of elements of the national model for the formation of managerial competencies and the system of managerial competencies of young professionals has been established, which has allowed the construction of a logical-structural model for managing the process of providing educational services in HEIs for the implementation of educational programs for the formation of young professionals based on a competency-based approach, taking into account the stages of formation of the system of managerial competencies. All of this contributes to the process of justifying modern trends and conceptual approaches to the formation of managerial competencies of young professionals in HEIs of Ukraine.

In the second chapter of the dissertation, monitoring of employment and career advancement of graduates, investigation of the state of the labor market and higher education, and analysis of the structure of formation of managerial competencies of young professionals at Ivan Franko National University of Lviv have been conducted, which allowed for an analysis of the practice of formation of managerial competencies of young professionals in higher education institutions of Ukraine.

Considering the current trends in the labor market and higher education, the dissertation proposes theoretical and applied aspects of forming a monitoring system for employment and career advancement of graduates, aimed at analyzing the state of the labor market and higher education, using online surveys of companies-employers and partners, considering trends in employment and career advancement of young professionals. This made it possible to reflect the specificity of employer query dynamics, Ukraine labor market needs, and develop directions for the development of managerial competencies for young professionals.

The conducted online survey revealed that the proportion of employers willing to hire young professionals without work experience and capable of offering remote work to young professionals is increasing. The majority of them require skilled workers and are willing to hire students and graduates without work experience. The number of employers offering flexible work schedules is increasing, recognizing that students often combine work with their studies, gaining their first experience and practical skills in the process. However, a significant proportion of employers face challenges in finding skilled professionals for their company, enterprise, or organization and are actively searching for personnel. Among the important competencies for employers, skills such as effective teamwork, communication skills, a willingness to engage in continuous learning and development are highlighted. Additionally, practical necessity includes proficiency in multiple foreign languages. Employers express significant satisfaction with the expertise of young employees who are employed in their enterprises. Employers are most satisfied with the level of digital skills, creativity and innovation, critical thinking, and emotional competence among young workers. However, employers express dissatisfaction with the

time management skills, interpersonal interactions, ability to take initiative, level of entrepreneurship, and leadership skills of young workers.

It has been established that effective communication and interaction between higher education and the labor market are guarantees of sustainable economic and social development of a country. Proposals for higher education institutions have been developed based on the analysis of trends in the interaction between higher education and the labor market in Ukraine, through the systematic organization of results from sociological surveys and monitoring of employment of graduates by employers hiring young professionals. The study of the status and satisfaction level of graduates and employers with the acquired management competencies has provided a basis for establishing a foundation for cooperation and interaction between higher education and the labor market to improve the quality of educational services, enhancing the directions of cooperation and interaction between higher education and the labor market.

The most important competencies of graduates from Ivan Franko National University of Lviv that influence employers' decisions regarding their employment have been identified. The most in-demand management competencies in the labor market have been substantiated. It has been concluded that in the direction of competency-based education, it is advisable to work diligently and enrich the educational process with practical elements for the development and acquisition of competencies by students that are required by employers and the labor market. Based on the obtained research results, answers to the main questions related to the employment of graduates have been formulated, including graduates' employment by specialization, employment region, the effectiveness of combining education with work, as well as graduates' motivation for professional growth.

The third chapter outlines the areas of improvement for improving the formation of managerial competencies of young professionals in Ukrainian HEIs. An information-logical model for the formation of managerial competencies of young professionals in HEIs is proposed, along with directions for training young professionals through the professional development of academic staff and the implementation of modern educational programs. Recommendations are provided for the development of a system

of strategic partnership among HEIs, government bodies, and the labor market to enhance the formation of managerial competencies of young professionals.

The rationale for the use of the proposed information-logical model for the formation of managerial competencies of young professionals is justified, as it facilitates the continuous development of higher education seekers and requires interactive interaction among all functional elements of the HEI management system. A comprehensive model of the information and analytical subsystem for the formation of managerial competencies of young professionals has been developed, serving as the foundation for the information and analytical support of the formation of managerial competencies of young professionals in the provision of educational services in higher education institutions. It has been established that the operation of the information and analytical subsystem for the formation of managerial competencies of young professionals is closely linked to the subsystem of monitoring and adaptation, and should be supported by an automated information system and a database of managerial competencies.

It has been determined that the key factors and outcomes of interaction within the context of strategic partnership among education, government, and business entities provide a foundation for cooperation. Directions have been identified, within which the interaction of the labor market and higher education stakeholders can be implemented based on the analysis of cooperation and interaction orientations regarding subject-object relationships and levels. The main elements of an improved cooperation model have been justified for the effective development of development orientations and strategic partnerships within the «HEI-state-business» framework to enhance the formation of managerial competencies of young professionals.

The issue of preparing young professionals through the continuous professional development of academic staff and the implementation of modern educational programs has been investigated. This has an impact on the quality of national education, the scientific component, and enables the acquisition of contemporary technologies and teaching methods, practical enrichment of the educational materials, the establishment of cooperation with employers, and analysis of the labor market to improve the preparation

of students for work processes and tasks. Emphasis is placed on the necessity of involving employers in the development and updating of educational programs to enhance the formation of managerial competencies of young professionals.

The formulated principles and scientific-methodical recommendations presented in this study will contribute to the further effective development and utilization of a competency-based approach in higher education of Ukraine, as well as to the quality formation of managerial competencies of young professionals. The practical implementation of the proposed suggestions will enhance the level of interaction and collaboration among higher education institutions, government, and businesses, thus ensuring the competitiveness of young professionals in the modern labor market of Ukraine.

**Keywords:** managerial competencies, competencies, skills, young professionals, higher education, labor market, employment, management, higher education institutions, education sector, education quality, monitoring, graduates.

**СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ,  
в яких опубліковано основні наукові результати дисертації:**

1. Данилевич Н., Кохан М., Сновидович І. Розвиток лідерських компетентностей у студентів закладів вищої освіти. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Львів. 2019. Вип. № 57. С. 245-261. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/view/10890> (особистий внесок здобувача – 0,39 д.а., де розглянуто особливості формування лідерських компетентностей у студентів закладів вищої освіти)
2. Юринець З. В., Сновидович І. Г. Компетентнісний підхід у сфері вищої освіти. Стратегія економічного розвитку України. 2020. № 46. С. 201-212. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/209504> (особистий внесок здобувача – 0,38 д.а., де проаналізовано підходи щодо визначення суті компетентнісного підходу)
3. Сновидович І. Огляд підходів до поняття «компетенція» в освітньому процесі. Галицький економічний вісник. 2020. № 3 (64) С. 185–191. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=852> (0,67 д.а.)
4. Сновидович І. Нові виклики у процесі впровадження компетентнісного підходу в освіті. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 148-151. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/30-2.pdf> (0,48 д.а.)
5. Сновидович І. Г. Імплементация методів оцінки компетентностей студентів і молодих фахівців у навчальний процес. Стратегія економічного розвитку України. 2021. № 48. С. 129-142. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/235620> (1,03 д.а.)
6. Сновидович І. Моніторинг працевлаштування і кар'єри випускників в управлінні якістю вищої освіти (на прикладі Львівського університету) Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2021. Випуск 60. С. 199-212. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/view/11364> (0,91 д.а.)
7. Юринець З., Сновидович І. Інфологічна модель формування управлінських компетентностей молодих фахівців у закладах вищої освіти. Формування ринкової економіки в Україні. 2021. Вип. 46. С. 3-12. URL:

<http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/3556>

*(особистий внесок здобувача – 0,32 д.а., де запропоновано інфологічну модель формування управлінських компетентностей молодих фахівців у закладах вищої освіти)*

8. Snovydovych I., Danylevych N., Drozdovska L., Kvak M., Kopylchak B. Educational competencies of specialists working in youth organizations in rural areas. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. Vol. 43, No. 4. P. 517-523. URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2533> (Web of Science Core Collection) *(особистий внесок здобувача – 0,11 д.а., де проведено порівняння результатів впливу освітніх компетенцій спеціалістів на напрямки життя молоді)*

9. Сновидович І. Г. Формування молодих лідерів: вимога часу та необхідна компетентність майбутнього. Освітнє лідерство: від теорії до практики: монографія / авт. кол.; за наук. ред. В. Р. Міляєвої; Київський університет імені Бориса Грінченка [Електронне видання]. Київ;Кривий Ріг: Вид. Р. А. Козлов, 2021. С. 104-118. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659/2/Osvitnie\\_liderstvo\\_21\\_NDLKL.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659/2/Osvitnie_liderstvo_21_NDLKL.pdf) (0,72 д.а.)

***які засвідчують апробацію роботи, матеріалів конференцій:***

10. Сновидович І. Г. Компетентнісний підхід до розвитку підприємництва. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні перспективи підприємництва в Україні» (10-11 жовтня 2019 р., м. Ірпінь). Ірпінь: Університет ДФС України. 2019. С. 77-78. URL: <http://surl.li/awjnjq> (0,10 д.а.)

11. Сновидович І. Г. Компетенції як квінтесенція цифровізації економіки. Матеріали II Національної науково-практичної конференції «Цифрова економіка» (17-18 жовтня 2019 р., м. Київ). Київ: КНЕУ. 2019. С. 736-739. URL: <http://surl.li/dnozl> (0,19 д.а.)

12. Сновидович І. Г. Управлінські компетентності – основа формування сучасного менеджера. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» (17-18 жовтня 2019 р., м. Херсон).



Херсон: ФОП Вишемирський В.С. 2019. С. 319-320. URL: <http://surl.li/dnpan> (0,14 д.а.)

13. Сновидович І. Г. Управлінські компетентності – підґрунтя формування сучасного менеджменту. Матеріали V всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України» (21 листопада 2019 р., м. Харків). Харків: ХНАДУ. 2019. С. 633-635. URL: <http://surl.li/dnpay> (0,16 д.а.)

14. Сновидович І. Г. Громадянська компетентність і досвід у діяльності громадських організацій, як запорука успіху молодого фахівця. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Філософсько-психологічні аспекти духовності в діяльності громадських організацій» (22 квітня 2020 р., м. Львів). Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка. 2020. С. 164-165. URL: <https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/04/Zbirnyk-Tez-Kviten-2020.pdf> (0,20 д.а.)

15. Сновидович І. Г. Успішний менеджмент: навички управління та компетенції майбутнього. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку» (28 квітня 2020 р., м. Херсон). Херсон: ФОП Вишемирський В.С. 2020. С. 439-442. URL: <http://surl.li/dnpdm> (0,33 д.а.)

16. Сновидович І. Г. Цифрові компетенції: поняття, роль і підґрунтя розвитку. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Класичні та прикладні математичні проблеми у наукових дослідженнях здобувачів вищої освіти і молодих вчених: історичний та сучасний аспекти» (9-10 квітня 2020 р., м. Харків). Харків: ХНАДУ. 2020. С. 195-198. URL: <http://surl.li/dnpfu> (0,18 д.а.)

17. Юринець З. В. Сновидович І. Г. Інноваційна компетентність та нові виклики у формуванні професійних компетентностей у молодих фахівців. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Теорія та практика менеджменту» (13 травня 2020 р., м. Луцьк). Луцьк: Черник Л.М. 2020. С. 332-334). URL: <http://surl.li/dnpggh> (особистий внесок здобувача – 0,04 д.а., де проведено порівняння професійних компетентностей молодих фахівців)

18. Сновидович І. Г. Компетентнісно орієнтоване навчання – нова вимога для успіху молоді. Матеріали всеукраїнської науково-методичної інтернет-конференції з проблем вищої освіти «Організаційно-методологічне забезпечення підготовки фахівців: тенденції, проблеми та шляхи їх вирішення (з нагоди 90-річчя ХНАДУ)» (18 листопада 2020 р., м. Харків). Харків: ХНАДУ. 2020. С. 41-45. URL: <http://surl.li/dnpgy> (0,19 д.а.)

19. Сновидович І. Г. Навички та компетенції майбутнього: як стати успішним вже сьогодні. Матеріали XXVII Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Актуальні проблеми функціонування господарської системи України» (20 листопада 2020 р., м. Львів). Львів: ЛНУ ім. І. Франка. 2020. URL: [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/Program\\_XXVII\\_MNKSAMU\\_2020.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/Program_XXVII_MNKSAMU_2020.pdf) (0,15 д.а.)

20. Сновидович І. Г. Цифрові компетентності як запорука ефективного навчання. Матеріали III Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції «Сучасні інформаційні технології в освіті і науці» (26-27 березня 2021 р., м. Умань). Умань: Візаві. 2021. С. 128-130. URL: <http://surl.li/dnpjx> (0,12 д.а.)

21. Сновидович І. Г. Стан молодіжного ринку праці у час кризи. Матеріали I міжнародної студентської наукової конференції «Цифровізація науки та сучасні тренди її розвитку» (26 березня 2021 р., м. Дніпро). Дніпро: Молодіжна наукова ліга. 2021. Т.1. С. 61-64. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/liga/issue/view/26.03.2021/484> (0,21 д.а.)

22. Сновидович І. Г. Lifelong learning – передумова успіху у сучасному світі. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Філософсько-психологічні аспекти духовності в освіті» (23 квітня 2021 р., м. Львів). Львів: ЛНУ ім. І. Франка. С. 169-171. URL: <https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/2021-04-23-conference-abstracts.pdf> (0,17 д.а.)

23. Сновидович І. Г. Проблеми формування інформації та вибіркового даних про випускників Львівського національного університету імені Івана Франка. Матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики» (16-17 вересня 2021 р., м. Львів).

Львів: ТЗОВ «Галицька видавнича спілка». С. 63-65. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/pages/187/zbirnyk2021.pdf> (0,22 д.а.)

24. Сновидович І. Г. Опитування випускників як метод ефективної комунікації й аналізу якості освіти. Матеріали наукової інтернет-конференції з проблем вищої освіти і науки «Тенденції, проблеми та шляхи їх вирішення у організаційно-методологічному забезпеченні підготовки фахівців» (18 листопада 2021 р., м. Харків). Харків: ХНАДУ. С. 26-30. URL: [http://29yjmo6.257.cz/bitstream/123456789/14039/1/Cherashyn\\_konf\\_.pdf](http://29yjmo6.257.cz/bitstream/123456789/14039/1/Cherashyn_konf_.pdf) (0,17 д.а.)

25. Сновидович І. Г., Данилевич Н. М. Сучасний ринок праці та оцінка і проблеми підвищення якості професійної освіти. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Філософсько-психологічні аспекти духовності сталого розвитку людства» (20 квітня 2022 р., м. Львів) Львів: ЛНУ ім. І. Франка. С. 183-185. URL: [https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/03/Zbirnyk\\_20.04.2022.pdf](https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/03/Zbirnyk_20.04.2022.pdf) (особистий внесок здобувача – 0,04 д.а., де проведено оцінку сучасного ринку праці)

26. Юринець З. В., Сновидович І. Г. Цифрові навички як чинник професійного розвитку. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених «Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення» (11 травня 2022 р., м. Київ). Київ: КНЕУ. 2022. Ч. 1. С. 170–173. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/376887813> (особистий внесок здобувача – 0,05 д.а., де проведено аналіз цифрові навички)

27. Сновидович І. Г. Управлінські компетентності як фактор якісних змін у сучасному менеджменті. Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації» (13 травня 2022 р., м. Тернопіль). Тернопіль: «Університетська думка». С. 50-52. URL: <http://surl.li/dnpln> (0,15 д.а.)

28. Сновидович І. Г. Професійний розвиток та європейська інтеграція як запорука успіху для молодих фахівців. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасна парадигма публічного управління» (10-12 листопада 2022р. м. Львів) Львів: ЛНУ імені Івана Франка. С. 485-490. URL: <http://surl.li/ekega> (0,28 д.а.)

***які додатково відображають наукові результати дисертації:***

29. Yurynets Z., Snovydovych I. Development of higher education within the competence approach. Zarządzanie przedsiębiorstwem w dobie globalnych problemów. Łódź: Wydawnictwo SIZ. 2020. P. 283-295. URL: <https://www.wydawnictwo-siz.pl/zarzadzanie-przedsiębiorstwem-w-dobie-globalnych-problemow/> (особистий внесок здобувача – 0,32 д.а., де подано послідовність формування національної моделі компетентностей)

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	22
ВСТУП	23
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ	33
1.1. Сутність управлінських компетентностей молодих фахівців	33
1.2. Компетентнісний підхід в освітній діяльності	56
1.3. Науково-методичні підходи до оцінювання управлінських компетентностей молодих фахівців у закладах вищої освіти	69
Висновки до розділу 1	83
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ	86
2.1. Моніторинг працевлаштування і кар'єрного зростання випускників	86
2.2. Дослідження стану розвитку ринку праці та вищої освіти	98
2.3. Аналіз структури формування управлінських компетентностей молодих фахівців у Львівському національному університеті імені Івана Франка	114
Висновки до розділу 2	133
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ	136
3.1. Інфологічна модель формування управлінських компетентностей молодих фахівців у закладах вищої освіти	136
3.2. Розвиток стратегічного партнерства між закладами вищої освіти, органами влади та ринком праці України	152
3.3. Підготовка молодих фахівців через підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників і впровадження сучасних освітніх програм	168
Висновки до розділу 3	182
ВИСНОВКИ	186
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	190
ДОДАТКИ	212

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ANSE – Асоціація національних супервізійних організацій Європи

ВВП – Валовий внутрішній продукт

ЄДЕБО – Єдина державна електронна база з питань освіти

ЄКТС (ECTS) – Європейська кредитно трансферна-накопичувальна система

ЄС – Європейський Союз

ЗВО – Заклади вищої освіти

ЗПТО – Заклади професійної (професійно-технічної) освіти

ІТ – Інформаційні технології

ООРУ – Об'єднання організацій роботодавців України

ЛНУ ім. І. Франка – Львівський національний університет імені Івана Франка

МОН України – Міністерство освіти і науки України

НАЗЯВО – Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти

НАПН України – Національна академія педагогічних наук України

НРК – Національна рамка кваліфікацій

НУШ – Нова українська школа

УССК – Українська спілка супервізії та коучингу

ФРУ – Федерація роботодавців України

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах інтелектуального поступу компетентнісний підхід постає затребуваним інструментом в освітньому процесі, оскільки дає можливість сформувати та виробляти на практиці компетентності, що охоплюють практичні навички та вміння. Саме підвищення рівня компетентності молодого фахівця є надзвичайно вагомим індикатором розвитку суспільства. Застосування компетентнісного підходу в національному середовищі відносно вищої школи обумовлює необхідність оновлення суті управлінських компетентностей молодих фахівців, сприяє зростанню рівня й якості освіти. У процесі навчання та розвитку молода людина повинна отримувати ті компетентності, що будуть допомагати їй у майбутньому стати успішним та ефективним працівником, який зможе постійно розвиватися, успішно й ефективно адаптовуватися до змін на ринку праці.

Тому, в сучасних умовах визріла необхідність дослідження формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО України. Головним чином це викликано тим, що український ринок праці перебуває у непростій ситуації, яка пов'язана із кризою залучення фахових працівників. Об'єктивно вирішити зазначені питання може вдосконалення компетентнісного підходу розвитку молодих фахівців у закладах вищої освіти. Зарубіжний досвід впровадження компетентнісного підходу переконливо засвідчує, що за умови ефективного формування управлінських компетентностей молодих фахівців у закладах вищої освіти, є можливість подолати негативні явища на ринку праці, задовільнити попит на кваліфікованих фахівців.

Тема дисертація органічно пов'язана з кадровим, освітнім менеджментом, менеджментом якості. Основні завдання кадрового забезпечення спрямовані на набуття та розвиток компетентностей. Метою кадрової політики є формування компетентностей, підбір та відбір фахівців відповідно до обраних компетентностей, оцінювання та подальший розвиток компетентностей тощо. Висококваліфікований молодий фахівець із сформованими якісними управлінськими компетентностями є об'єктом дослідження освітнього

менеджменту та менеджменту ЗВО України, де навчання повинно відбуватися завдяки реалізації освітніх програм. Кінцевий результат функціонування ЗВО обумовлений якістю освітнього процесу завдяки впровадженню принципів менеджменту якості та втілений у ефективних конкурентоспроможних управлінцях з відповідним рівнем розвитку управлінських компетентностей.

Теоретичне підґрунтя та практичні аспекти формування управлінських компетентностей молодих фахівців в системі вищої освіти знайшли своє відображення у численних працях українських вчених: Антонова О., Байденко В., Бібік Н., Бондар С., Бублик М., Вітвицька С., Волкова Н., Галяміна І., Головань М., Гринькевич О., Дубасенюк О., Жук О., Зимня І., Зязюн І., Маслак Л., Кальней В., Кучай О., Кічурчак М., Лейко С., Пометун О., Селевко Г., Синюра-Ростун Н., Сидорчук Н., Татур Ю., Хуторський А., Шаріпов Ф., Шишов С., Юринець З.

Посеред зарубіжних учених, котрі аналізували та вивчали питання компетентнісного підходу, варто назвати Вейнерт Ф., Гуді Дж., Делор Ж., Карсон Дж., Консант Дж., Кеган Р., Куллахан Дж., Мозер У., Оатс Т., Перре Ж., Райхен Д., Равен Дж., Салганік Л., Халлаш Г. та ін.

Віддаючи належне науковим надбанням перелічених дослідників, зважаючи на реалії сьогодення зростає потреба у продовженні наукових пошуків в частині розвитку теоретико-методичних основ і розробленні практичних рекомендацій щодо формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО України. Тому, з'ясування суті управлінських компетентностей, проведення аналізу стану розвитку ринку праці та вищої освіти в Україні, моніторингу працевлаштування і кар'єрного зростання випускників, розроблення інфологічної моделі формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО вимагає комплексного розв'язання зазначених проблем. Теоретична значущість та практична необхідність формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО, недостатнє наукове і прикладне розроблення цих питань, обумовлює актуальність проблеми і вибір теми дисертаційної роботи, окреслює її мету, завдання, об'єкт і предмет, структуру.



**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація є частиною науково-дослідної роботи кафедри менеджменту економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка, зокрема у ході розроблення держбюджетної теми «Управління конкурентоспроможністю агропродовольчої продукції в господарській системі України» (номер державної реєстрації 0120U101814), у межах якої обґрунтовано теоретичні питання розвитку компетентнісного підходу в освітній діяльності. Також, здобувач є співвиконавцем науково-дослідної теми «Розвиток лідерських якостей працівників освіти в умовах реформування галузі» навчально-наукового центру розвитку персоналу та лідерства Київського університету імені Бориса Грінченка (номер державної реєстрації 0116U005688), у межах якої проведено дослідження розвитку лідерських компетентностей у студентів за умов виклику для сучасних закладів вищої освіти.

**Мета й завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних основ і науково-методичних підходів до формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО України та розроблення практичних рекомендації щодо вдосконалення цього процесу для забезпечення потреб ринку праці та запитів роботодавців у кваліфікованих фахівцях.

**Для реалізації та досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання:**

- уточнити категоріально-понятійний апарат дослідження;
- обґрунтувати та доповнити процес ідентифікації і вибору основних ознак, що об'єднують управлінські компетентності;
- розкрити теоретичні основи створення логіко-структурної моделі управління процесом надання освітніх послуг в ЗВО України, національної моделі формування управлінських компетентностей та системи управлінських компетентностей молодих фахівців;
- виявити особливості формування системи моніторингу працевлаштування та кар'єрного зростання випускників;
- провести аналіз тенденцій взаємодії вищої освіти і ринку праці України;
- розробити інфологічну модель формування управлінських компетентностей молодих фахівців;

- удосконалити змістовну модель інформаційної й аналітичної підсистеми формування управлінських компетентностей молодих фахівців у контексті інтеграції до системи управління ЗВО України;

- окреслити напрями стратегічного партнерства у межах «ЗВО-держава-бізнес» з метою вдосконалення формування управлінських компетентностей молодих фахівців;

- запропонувати орієнтири для підготовки молодих фахівців та формування управлінських компетентностей через постійне навчання та розвиток науково-педагогічного персоналу.

**Об'єктом дослідження** є процеси формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО України.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних основ, науково-методичних положень і організаційно-практичних рекомендацій щодо формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО України.

**Методи дослідження.** Теоретико-методичною основою дисертації є фундаментальні положення менеджменту, наукові праці та дослідження українських і зарубіжних економістів із проблем розвитку компетентнісного підходу в освітній діяльності, лідерства, стратегічного партнерства між ЗВО, органами влади та ринком праці.

З метою вирішення сформульованих завдань дослідження у науковій роботі використано загальнонаукові теоретичні методи: *групування, узагальнення, пояснення* – для відображення поглядів науковців відносно об'єкта дослідження, формулювання підсумків здійсненого контент-аналізу основних першоджерел; *соціологічне опитування (анкетування)* – для виявлення проблем і встановлення чинників формування управлінських компетентностей молодих фахівців; *систематизація* – для виокремлення основних ознак і характеристик результатів соціологічного дослідження, проведення моніторингу працевлаштування випускників, стану розвитку ринку праці й вищої освіти, класифікації управлінських компетентностей; *індукція та дедуція, синтез та аналіз* – для уточнення понятійно-категорійного апарату, аргументування принципів, закономірностей у ході вирішення поставлених

завдань дослідження; *схематичний, графічний, табличний* – задля візуалізації результатів наукового дослідження та аналітичної інформації. У ході вирішення сформульованих завдань застосовано спеціальні методи наукового пізнання: *формально-логічний* – задля розроблення інфологічної моделі формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО України; *порівняння, аналогій, статистичний* – для економічного оцінювання формування управлінських компетентностей молодих фахівців, стану розвитку ринку праці й вищої освіти.

**Інформаційною базою дисертації** є чинні нормативно-правові акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Європейського Союзу, постанови органів виконавчої влади України; інструктивно-методичні матеріали Міністерства освіти і науки України, Європейського парламенту і Ради Європейського Союзу; статистичні та аналітичні матеріали Державної служби статистики України і Державної служби зайнятості; результати проведених соціологічних опитувань; матеріали періодичних наукових видань та Інтернет-ресурсів тощо.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукова новизна виконаної дисертаційної роботи полягає у розвитку теоретичних і науково-методичних положень та розробленні практичних рекомендацій з удосконалення формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО України з урахуванням прогресивного зарубіжного досвіду та національних особливостей розвитку вищої освіти.

До найважливіших результатів наукової новизни належать такі:

*уперше:*

– запропоновано інфологічну модель формування управлінських компетентностей молодих фахівців, що сприяє забезпеченню безперервного розвитку здобувачів вищої освіти на основі інтерактивної взаємодії усіх функціональних елементів системи управління закладом вищої освіти із підключенням інформаційної й аналітичної підсистеми формування управлінських компетентностей молодих фахівців, що дає змогу підтримувати зв'язок у процесі управління ЗВО України та освітньою діяльністю, створюючи динаміку розвитку освітнього процесу;

*удосконалено:*

– змістовну модель інформаційної й аналітичної підсистеми формування управлінських компетентностей молодих фахівців у контексті інтеграції до системи управління ЗВО, що тісно пов'язана із підсистемою моніторингу й адаптування та повинна підтримуватись завдяки автоматизованій інформаційній системі управління ЗВО України;

– наукові основи щодо створення національної моделі формування управлінських компетентностей та системи управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО, що дало змогу побудувати логіко-структурну модель управління процесом надання освітніх послуг у ЗВО України для впровадження освітніх програм формування молодих фахівців на основі компетентнісного підходу із врахуванням етапів формування системи управлінських компетентностей;

– процес ідентифікації і вибору основних ознак, що об'єднують управлінські компетентності, з метою розроблення класифікації управлінських компетентностей, формування переліку важливих управлінських компетентностей, які будуть необхідні молодим фахівцям для їх подальшого професійного розвитку і реалізації, а також вироблення сукупності навичок молодих фахівців, які є затребуваними серед працедавців і сприятимуть покращенню особистих здібностей та потенціалу, а це у свою чергу відкриє більше можливостей для успішного працевлаштування, кар'єрного зростання та розвитку;

*набули подальшого розвитку:*

– уточнення понятійно-категорійного апарату дослідження та розглянуто таке: «управлінські компетентності» як комплексне поняття, що охоплює сукупність навичок та знань, необхідних для ефективного управління організацією і включає аналітичне та критичне мислення, опрацювання інформації, визначення цілей і завдань, ухвалення управлінських рішень, здійснення контролю та мотивування персоналу; «компетентність» як усвідомлення та засвоєння набутих знань і умінь, які закріплені на власному досвіді та приводять до особистісного зростання; «компетенція» як система знань і сфера певних питань, у яких має бути обізнана особа, котра була б готова отримати та вміло використовувати і реалізовувати

ресурси, а також здатною на досягнення якісних результатів у своїй професійній діяльності;

– теоретико-прикладні аспекти формування системи моніторингу працевлаштування та кар'єрного зростання випускників з метою аналізу стану розвитку ринку праці й вищої освіти в Україні на основі онлайн-опитування компаній-роботодавців і партнерів, вивчення тенденцій працевлаштування та кар'єрного зростання молодих фахівців, що дало змогу відобразити специфіку динаміки запитів роботодавців, потреб ринку праці, виробити напрями розвитку управлінських компетентностей для молодих фахівців;

– науково-прикладні пропозиції щодо аналізу тенденцій взаємодії вищої освіти та ринку праці в Україні, які ґрунтуються на систематизації результатів соціологічного опитування та моніторингу працевлаштування випускників і роботодавців, котрі приймають на роботу молодих фахівців, дослідження стану та рівня задоволеності випускників і роботодавців здобутими управлінськими компетентностями з метою покращення якості надання освітніх послуг, вдосконалення напрямів співпраці та взаємодії вищої освіти і ринку праці;

– аргументація можливостей впровадження основних елементи удосконаленої моделі співпраці для ефективного формування орієнтирів розвитку і стратегічного партнерства у межах «ЗВО-держава-бізнес», що дає змогу сформувати дії для покращення співпраці на державному рівні, на рівні ЗВО та на рівні суб'єктів господарювання і вдосконалення формування управлінських компетентностей молодих фахівців;

– рекомендації щодо підготовки молодих фахівців через постійне навчання та розвиток науково-педагогічного персоналу, впровадження сучасних освітніх програм, що обумовлює вплив на якість вищої освіти в Україні, наукову складову, дає змогу освоїти сучасні технології та методи навчання, практично наповнити навчальні матеріали, налагодити співпрацю із роботодавцями, аналізувати ринок праці з метою покращення процесу підготовки студентів до робочих процесів, завдань та вдосконалення формування управлінських компетентностей молодих фахівців.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що отримані результати дисертаційної роботи мають важливе практичне значення і доведені до рівня методичних і практичних рекомендацій, які впроваджені у діяльність:

Департаменту економічної політики Львівської обласної державної адміністрації – аналітичні матеріали за результатами анкетування роботодавців, випускників закладів вищої освіти з питань якості підготовки фахівців, у тому числі формування у них управлінських та інших професійних компетентностей (довідка про впровадження № 365/2-22 від 09.09.2020 р.);

Результати дисертаційного дослідження на тему «Формування управлінських компетентностей молодих фахівців у закладах вищої освіти» використовуються у навчальному процесі Львівського національного університету імені Івана Франка, зокрема при викладанні дисциплін «Система оцінювання та мотивації персоналу» та «Стратегічне управління людськими ресурсами» для студентів першого (бакалаврського) рівня освіти, що навчаються за освітньо-професійною програмою «Управління персоналом в органах публічної влади та бізнес-структурах» (довідка № 2768-У від 16.11.2022 р. та № 1312 від 17.11.2022 р.);

Національного університету «Львівська політехніка» – розроблення методологічної частини робіт, що стосується переліку питань з виявлення компетентностей випускників ЗВО, включених у розділ анкети, а також рекомендації щодо організації опитування в інших університетах з врахуванням специфіки їх діяльності (довідка про впровадження № 67-50-457 від 27.12.2022 р.).

Основні науково-прикладні розробки та рекомендації впроваджено у діяльність Науково-дослідного центру соціальної й демографічної політики та управління «ДЕМОС» Національного університету «Львівська політехніка» – інструментарій вивчення професійних та інших компетентностей молодих фахівців у моніторингу реалізації інтелектуального потенціалу молоді на ринку праці України (довідка про впровадження № 68-82-651 від 27.12.2022 р.) (Додаток І).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійною науковою працею здобувача, у якій викладено авторські підходи та науково-практичні рекомендації щодо формування управлінських компетентностей молодих фахівців у закладах

вищої освіти. У дисертації використано лише ті положення наукових праць, опублікованих у співавторстві, які отримано автором особисто.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення, результати досліджень, викладені в дисертації, обговорювались та отримали позитивну оцінку на 19 щорічних звітних, міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема, на таких: III Міжнародна науково-практична конференція «Економічні перспективи підприємництва в Україні» (10-11 жовтня 2019 р., м. Ірпінь); II Національна науково-практична конференція «Цифрова економіка» (17-18 жовтня 2019 р., м. Київ); IV Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» (17-18 жовтня 2019 р., м. Херсон); V Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України» (21 листопада 2019 р., м. Харків); V Міжнародна науково-практична конференція «Філософсько-психологічні аспекти духовності в діяльності громадських організацій» (22 квітня 2020 р., м. Львів); II Міжнародна науково-практична конференція «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку» (28 квітня 2020 р., м. Херсон); Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Класичні та прикладні математичні проблеми у наукових дослідженнях здобувачів вищої освіти і молодих вчених: історичний та сучасний аспекти» (9-10 квітня 2020 р., м. Харків); Міжнародної науково-практичної конференції «Теорія та практика менеджменту» (13 травня 2020 р., м. Луцьк); I Всеукраїнській науково-методичній інтернет-конференції з проблем вищої освіти «Організаційно-методологічне забезпечення підготовки фахівців: тенденції, проблеми та шляхи їх вирішення (з нагоди 90-річчя ХНАДУ)» (18 листопада 2020 р., Харків); XXVII Міжнародна наукова конференція студентів, аспірантів та молодих вчених «Актуальні проблеми функціонування господарської системи України» (20 листопада 2020 р., Львів); V Міжнародна наукова конференція молодих вчених «Глобальні перспективи розвитку підприємництва» (3 листопада 2020 р., Лодзь, Польща);

Міжнародна наукова конференція «Підприємництво в часи кризи COVID-19 – урок на майбутнє» (19 березня 2021 р., Жешув, Польща); III Всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Сучасні інформаційні технології в освіті і науці» (26-27 березня 2021 р., Умань); I Міжнародна студентська наукова конференції «Цифровізація науки та сучасні тренди її розвитку» (26 березня 2021р., Дніпро); VI Міжнародна науково-практична конференція «Філософсько-психологічні аспекти духовності в освіті» (23 квітня 2021р., Львів); VII Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики» (16-17 вересня 2021 р., м. Львів); Наукова інтернет-конференція з проблем вищої освіти і науки «Тенденції, проблеми та шляхи їх вирішення у організаційно-методологічному забезпеченні підготовки фахівців» (18 листопада 2021 р., м. Харків); XIX Міжнародна науково-практична конференція «Економічний і соціальний розвиток України у XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації» (13 травня 2022 р., Тернопіль); Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених «Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення» (11 травня 2022 р., Київ); VII Міжнародна науково-практична конференція «Філософсько-психологічні аспекти духовності сталого розвитку людства» (20 квітня 2022 р., Львів); IV Міжнародна науково-практична конференція «Сучасна парадигма публічного управління» (10-12 листопада 2022р.).

**Публікації.** За результатами наукового дослідження опубліковано 29 наукових праць загальним обсягом 8,5 д. а., з яких 6,81 д. а. належать особисто автору, у тому числі 4,48 – у наукових фахових виданнях: 1 монографія (розділ), 7 статей у наукових фахових виданнях України, 1 стаття у виданні, що входить до міжнародних наукометричних баз (Web of Science), 1 стаття у зарубіжному спеціалізованому виданні, 19 праць апробаційного характеру (Додаток М).

**Структура й обсяг роботи.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг наукової роботи з додатками складає 294 сторінок. Основний зміст роботи викладено на 167 сторінках друкованого тексту. Дисертація містить 29 рисунки, 28 таблиць і 16 додатків. Список використаних джерел налічує 163 позиції.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

### 1.1. Сутність управлінських компетентностей молодих фахівців

Активне і таке необхідне входження України в європейське освітнє середовище, інтеграція національної системи вищої освіти у світову та орієнтація на європейські й світові стандарти, впровадження принципів дуальної освіти та співпраці з бізнесом, подальша студентоорієнтованість і багато інших викликів сприяють впровадженню до змісту сучасної освіти компетентнісного підходу, основна суть якого розкривається через поняття «компетенція».

Якість освітніх послуг лежить у площині умов підтримки конкурентоспроможності освітньої діяльності та постає основним чинником забезпечення бізнес-середовища, ринку праці кваліфікованими молодими фахівцями [1].

Освітня діяльність є одним із фундаментальних напрямів вищої освіти, а функції ЗВО у розвитку молодих фахівців набагато ширші та різнобічніші. Діяльність ЗВО має велике значення і впливає на соціальну та економічну сфери. Разом із розвитком економіки змінюється вплив ЗВО на бізнес-середовище у таких напрямках: створює підґрунтя для розвитку людського потенціалу, нових знань і формує майбутніх кваліфікованих фахівців, спроможних задовільняти потреби економіки та ринку праці.

Головною ціллю освітнього процесу у ЗВО є підготовка кваліфікованого молодого фахівця різного профілю, конкурентноспроможного на національному ринку праці, компетентного, котрий успішно працює в обраній професії, володіє знаннями із суміжних сфер діяльності, орієнтованого на безперервний професійний ріст та зростання рівня соціально-професійної мобільності. Підготовка

висококваліфікованих, компетентних і затребуваних, які користуються попитом на ринку праці фахівців – головна соціально-економічна функція ЗВО [2].

Питання формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО України є надзвичайно актуальним до розв'язання, що визначає розвиток економіки України загалом.

Заклад вищої освіти (ЗВО) (до прийняття Закону України «Про освіту» [3] застосовувався термін вищий навчальний заклад) – окремий вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей [4].

В українському законодавстві немає чіткого формулювання та визначення терміну «молодий фахівець». У Законі України «Про вищу освіту» зазначається, що «у вищих навчальних закладах підготовка за напрямками і спеціальностями фахівців всіх освітніх та освітньо-кваліфікаційних рівнів здійснюється за відповідними освітньо-професійними програмами ступенево або неперервно залежно від вимог до рівня оволодіння певною сукупністю умінь та навичок, необхідних для майбутньої професійної діяльності» [4]. У Законі України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні» вказано, що молодь – це громадяни України віком від 14 до 35 років [5]. Закон України «Про зайнятість населення» акцентує увагу на «молоді, яка закінчила або припинила навчання у закладах загальної середньої, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти і, яка вперше приймається на роботу» [6].

У дослідженні ми розглядаємо питання працевлаштування, професійного досвіду та першого робочого місця, як місця роботи молодих громадян після закінчення будь-якого навчального закладу або припинення навчання в ньому, завершення професійної підготовки і перепідготовки, а також після звільнення зі строкової військової служби або альтернативної (невійськової) служби [5].

На сьогоднішній день напрацьовано нормативно-правову базу державного регулювання ринку праці молоді. Проте, на практиці реалізація закріплених норм щодо регулювання процесів працевлаштування молоді залишається недосконалою і в нормативно-правових актах існує велика кількість прогалин. Відповідно до діючого законодавства України сучасній молоді надаються великі правові гарантії та підтримка. Однак, не завжди вони впроваджуються та реалізуються. У нормативно-правових актах наразі відсутні регіональні програми працевлаштування студентів у вільний від навчання час, гарантії захисту молодих працівників від дискримінації за віковою ознакою, законодавчо не врегульовано розмір оплати праці молоді [7].

Отже, молодими фахівцями можна вважати випускників закладів вищої освіти, які здобули професійні знання та практичні навички, а також протягом останніх трьох років мають кваліфікацію за спеціальністю, що відповідає отриманій освіті та не мають будь-якого офіційного стажу більше ніж два роки. До молодих фахівців ми відносимо випускників ЗВО освітньо-кваліфікаційних рівнів бакалавр та магістр. Крім того, молодими фахівцями є громадяни України віком від 14 до 35 років, які шукають перше робоче місце після закінчення навчання або припинення навчання у ЗВО, завершення професійної підготовки і перепідготовки, а також після звільнення зі строкової військової служби або альтернативної (невійськової) служби.

Незважаючи на чималий доробок українських і зарубіжних учених із зазначеної проблематики, і досі триває дискусія, що стосується змісту понять «компетенція» та «компетентність», визначення основних компонентів.

Щоб краще та чіткіше зорієнтуватися у термінології і визначенні досліджуваних дефініцій, розглянемо основні наукові тлумачення категорії «компетенція». Трактуювання терміну «компетенція» за ключовими ознаками наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Трактування поняття «компетенція»

Ознака	Визначення	Автор
Досвід, коло питань, повноважень	коло повноважень якого-небудь органу, посадової особи; коло питань, в яких конкретна особа має знання, досвід	«Новий тлумачний словник української мови»
	коло питань, в яких хто-небудь добре обізнаний; коло чііхось повноважень, прав	Ожегов С.І.
Норма	це певна норма, досягнення якої може свідчити про можливість правильного вирішення якого-небудь завдання	Головань М.С.
Здатність	це загальна здатність, яка ґрунтується на знаннях, досвіді, цінностях, нахилах, які набуваються завдяки навчанню	Шишов С.Е. та Кальней В.А.
	це здатність і готовність застосовувати знання і уміння при розв'язанні професійних завдань в різноманітних областях – як у конкретній області знань, так і в областях, слабо прив'язаних до конкретних об'єктів, тобто це здатність і готовність проявляти гнучкість у мінливих умовах ринку праці»	Галяміна І.Г.
	це здатність робити щось добре, ефективно в широкому форматі контекстів з високим ступенем саморегуляції, саморефлексії, самооцінки, з швидкою, гнучкою й адаптивною реакцією на динаміку обставин і середовища; відповідність кваліфікаційним характеристикам з урахуванням вимог локальних і регіональних потреб ринків праці; здатність виконувати особливі види діяльності залежно від завдань, проблемних ситуацій і т. ін.	Байденко В.І.
Сукупність якостей особистості	сукупність взаємозалежних якостей особистості (знання, уміння, навички, способи діяльності), що задаються до певного кола предметів і процесів та необхідних для якісної, продуктивної діяльності щодо них	Кучай О.В.
	включає сукупність взаємозв'язаних якостей особи (знань, умінь, способів діяльності, досвіду); є відчуженою, наперед заданою соціальною вимогою до освітньої підготовки учня, необхідної для його якісної продуктивної діяльності в певній сфері	Хуторський А.В.
Готовність	інтегративне поняття, що містить такі аспекти: готовність до цілепокликання; готовність до оцінювання, готовність до дії, готовність до рефлексії	Пометун О.І.
Система знань	як відкрита система процедурних, ціннісно-сміслових і декларативних знань, що включає взаємодіючі між собою компоненти (епістеміологічні – пов'язані з пізнанням, особистісні, соціальні), які активізуються (актуалізуються) і збагачуються в діяльності по мірі виникнення реальних життєво важливих проблем, з якими стикається носій компетенції	Фролов Ю.В., Махотін Д.А.
Ресурси	це готовність суб'єкта ефективно організувати внутрішні і зовнішні ресурси для постановки і досягнення мети. Під внутрішніми ресурсами розуміються знання, вміння, навички, над предметні вміння, компетентності (способи діяльності), психологічні особливості, цінності і т.ін.	Селевко Г.
Діяльність	це вимога до знань, умінь, навичок, якими повинна володіти особистість, для успішної діяльності в межах тієї сфери, де ця діяльність буде здійснюватися.	Лейко С.В.

Джерело: розроблено автором на основі [8; 9; 10; 11; 12]

Якщо детально проаналізувати визначення терміну «компетенція», можна відокремити ключові ознаки. Серед ключових ознак виділено ті, які використовують дослідники для того, щоб описати зміст дефініції «компетенція»:

- «досвід», «коло питань, повноважень» у певному напрямку діяльності у яких має бути обізнана особа і яких має набути;
- «норма», як досягнення, які особа отримує у процесі своєї діяльності, певний рівень здобутків;
- «здатність» застосовувати свої вміння та навички;
- «сукупність якостей», якими має володіти компетентна особа;
- «готовність» до професійної «діяльності» та виконання завдань;
- набута «система знань» та вміння їх застосовувати;
- внутрішні та зовнішні «ресурси» та вміння ефективно їх використовувати.

На нашу думку, компетенцію можна подати як систему знань і спектр питань, у яких має бути обізнана особа, котра була б готова отримати та вміло використовувати ресурси, здатною на досягнення якісних результатів у своїй професійній діяльності [13].

Загальним для більшості трактувань поняття «компетентність» є розуміння її як властивості або якості особистості, потенційної здатності особи успішно виконувати різноманітні завдання, як сукупність знань, умінь, навичок і способів діяльності особи, які взаємозв'язані між собою, необхідних для здійснення якісної продуктивної діяльності і задані по відношенню до певного переліку предметів і процесів. Водночас простежується взаємодія когнітивних і афективних навичок, наявність мотивації і відповідних ціннісних настанов [14; 15].

У Представництві ЄС наголошують, що українська освіта повинна працювати над формуванням ключових компетентностей для молодих фахівців, навичок, оскільки це сучасні вимоги ринку праці та виклики нової «Четвертої промислової революції», яку зараз активно обговорюють у всіх інформаційних проєктах [16].

Перелік компетентностей, які охоплюють знання, уміння та навички, що необхідні молодим фахівцям для їх подальшої професійної реалізації в сучасних умовах, наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Перелік компетентностей для професійної реалізації молодих фахівців

№	Ознака	Характеристика
1	Уміння навчатися протягом життя	Надзвичайно важливо не зупинятися у навчанні, а особливо у самонавчанні. Молодий фахівець повинен розвивати у собі здатність до пошуку та засвоєння нових знань, вмінь і навичок.
2	Підприємливість	Це вміння генерувати нові ідеї й ініціативи і сміливість реалізовувати їх у життя. Здатність до підприємницького ризику.
3	Вміння визначати цілі	Обґрунтовано та критично аналізувати свої бажання і цілі та способи їх досягнення. Побудова траєкторії досягнення цілі.
4	Управлінські компетентності	Правильне і ефективне застосування набутих вмінь, знань та досвіду для ухвалення дієвих рішень.
5	Екологічна грамотність	Уміння розумно, раціонально користуватися природними ресурсами. Турбота про навколишнє середовище. Здоровий спосіб життя.
6	Критичне мислення	Свідоме осмислення та аналіз інформації з метою розв'язання проблеми і виведення правильного судження та усвідомлення.
7	Ефективна комунікація	Вміння комунікувати та спілкуватися так, щоб оповідача почули та зрозуміли.
8	Тайм-менеджмент	Вміння грамотно та ефективно керувати своїм часом та часом працівників.
9	Лідерство	Вміння вести за собою, об'єднувати та розвивати команду і водночас розвивати себе.
10	Цифрові компетентності	Необхідні навички для безпечного й ефективного використання цифрових технологій.
11	Гнучкість та адаптивність	Вміння швидко реагувати на потреби ринку і водночас не втрачати себе.
12	Фінансова грамотність	Вміння ефективно та без ризиків управляти своїми фінансами.
13	Емоційна компетентність	Це здатність відчувати та усвідомлювати свої емоції та емоції людей, що оточують.

Джерело: розроблено автором

Вивчаючи та аналізуючи вимоги працедавців щодо майбутніх працівників, зазначено, що важливим для них є не так досвід роботи, як м'які навички чи компетентності (soft skills). М'які навички – це збірний термін, що об'єднує безліч варіантів поведінки, способів взаємодії, що допомагають покращити робочий

процес, зокрема командну роботу, а також успішно співпрацювати та комунікувати і досягати поставленої мети чи завдання.

Для кожної великої та успішної компанії важливим є не лише їхній річний прибуток чи рейтинг, а також і атмосфера у колективі, злагодженість та спільне бачення результату. Працівники, які володіють такими навичками, об'єднують колектив і можуть не тільки давати кращі результати, але ще і допомагають створювати комфортну робочу атмосферу.

Відділ кар'єрного розвитку та співпраці з бізнесом Львівського національного університету ім. Івана Франка для кращого інформування студентів та випускників щодо потреб ринку праці та вимог працедавців звернувся до Львівського обласного центру зайнятості з метою отримання інформації щодо переліку найзатребуваніших спеціалістів, яких зараз шукають роботодавці, та компетентностей, які, на думку працедавців, є важливі і відіграють вирішальну роль в ухваленні рішень з працевлаштування молодого фахівця.

Відповідно до отриманої інформації у базі даних служби зайнятості Львівщини є близько 5 тис. актуальних вакансій. Найбільш затребуваними для працедавців є фахівці з економічною освітою (бухгалтери, економісти, фінансисти), а також фахівці медичної, освітньої, транспортної та будівельної сфер. Представники служби зайнятості зазначають, що чим кваліфікованіший та професійніший потенційний претендент, тим цікавіший він для працедавця.

Наявність необхідних компетентностей і професійних навичок («hard skills») є головним пріоритетом у процесі прийняття на роботу. Найчастіше працедавці також надають перевагу у працевлаштуванні особам, які мають такі додаткові компетентності: знання іноземних мов, спеціальних комп'ютерних програм, навички керування автомобілем тощо.

Однак у випадку працевлаштування на роботу випускників ЗВО, які здебільшого не мають необхідних компетентностей, а також знань і відповідно досвіду роботи, перевагою для працедавця будуть «м'які» навички претендента («soft skills»).

Пропонуємо перелік найбільш затребуваних «м'яких» навичок:

- гнучкість і вміння адаптуватися під швидкозмінні запити бізнесу;
- стратегічне мислення і підприємницький підхід до справи (бізнесу сьогодні недостатньо, щоб молодий фахівець просто виконував свою функцію, а важливо розуміти, яку роль його робота відіграє для досягнення загального результату);
- здатність до навчання (особливо це стосується галузей і спеціальностей, які зазнають змін у зв'язку з впровадженням нових ІТ-рішень);

Також важливими для працедавця є комунікабельність, креативність, пунктуальність, стресостійкість, уважність, акуратність, дисциплінованість, успішність у вирішенні завдань тощо. Саме тому, щоб зайняти своє місце на ринку праці, людині потрібно розвиватися не тільки в контексті своєї професії, а й виробляти особистісні якості, які можуть істотно полегшити працевлаштування кандидата [17].

У процесі навчання молодим фахівцям важливо здобувати і засвоювати не тільки теоретичні знання, а й розвивати і практикувати під час практичних занять, тренінгів та у спілкуванні й комунікації свої компетентності, які є важливими індикаторами та позитивними чинниками для працевлаштування.

У процесі навчання та розвитку молода людина бажає отримати компетентності, які допоможуть їй у майбутньому стати успішним та ефективним працівником, який зможе постійно розвиватися, спілкуватися та успішно адаптуватися до змін на ринку праці. Освіта та інтернет-ресурси надають хороші можливості для навчання та саморозвитку і молоді фахівці повинні ними скористатися для того, щоб розвивати свої компетентності та формувати свідому особистість, яка готова виконувати поставлені перед нею професійні завдання, адже у неї вже є добре засвоєний багаж знань і навичок.

В академічному тлумачному словнику (1970-1980) зазначається, що «компетентний – це той, який має достатні знання в якій-небудь галузі; який з чим-небудь добре обізнаний; тямущий» [18]. Тобто під час навчання та розвитку молода людина бажає отримати компетентності, які допоможуть їй у майбутньому стати



успішним та ефективним працівником, прагне постійно розвиватися, спілкуватися та ефективно адаптуватися до змін на ринку праці.

Відповідно до затверджених методичних рекомендацій щодо розроблення стандартів вищої освіти зазначається, що компетентність – «динамічна комбінація знань, вмінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, яка визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність» [19].

Компетентність поділяють на три види: інтегральні, загальні та спеціальні (фахові, предметні) і в описі освітньої програми проводиться детальний аналіз, подаються характеристики і перелік компетентностей випускника, які формуються відповідно до кваліфікаційного рівня Національної рамки кваліфікацій (НРК), згідно із Законом України «Про освіту».

Питаннями формування управлінських компетентностей молодих фахівців у середовищі ЗВО займалися українські науковці, зокрема, О. Бугайчук, С. Андрусенко, В. Подпіснєв [20], Л. Галько [21], П. Сікорський [22].

Компетентності, на думку дослідників, є певними показниками та індикаторами, що дають змогу визначити готовність до конкретної діяльності, особистого зростання, вдосконалення та продуктивної участі в житті суспільства. Їх набуття дає людині можливість орієнтуватися в умовах сучасного суспільства, інформаційному просторі, подальшому здобутті освіти та мінливому ринку праці. Водночас позиції дослідників щодо окреслення поняття «компетентність» неоднозначні: одні ототожнюють їх з компетенціями, сукупністю знань, умінь, навичок особистості, готовністю до діяльності, інші підтримують точку зору, що ця категорія є окремим особистісним утворенням [9].

Опрацювання наукових праць дає змогу виділити низку різних трактувань поняття «компетентність», які подано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

## Трактування поняття «компетентність»

Автор	Визначення
Головань М.	це оцінка досягнення (або недосягнення) норми компетенції.
Білянін Г.	це особистісна якість працівника, що виявляється у стійкій здатності до виконання функцій, визначених професійною діяльністю чи вимогами посади; комплексна характеристика особистості, що виявляється в конкретній діяльності та охоплює знання, вміння, навички й досвід з урахуванням здібностей, мотивації та особистісних особливостей
Равен Дж.	як специфічна здатність, необхідна для ефективного виконання конкретної дії в конкретній предметній галузі, яка включає вузькоспеціальні знання, особливого роду предметні навички, способи мислення, розуміння відповідальності за свої дії
Спектор Дж.	це набір знань, навичок і ставлень, що дають змогу особистості ефективно діяти або виконувати певні функції, спрямовані на досягнення певних стандартів у професійній галузі або певній діяльності
Татур Ю.	це проявлені спеціалістом з вищою освітою на практиці прагнення і здатності (готовність) реалізувати свій потенціал (знання, уміння, досвід, особистісні якості та ін.) для успішної творчої (продуктивної) діяльності в професійній і соціальній сфері, усвідомлюючи її соціальну значущість і особисту відповідальність за результати цієї діяльності
Холодна М.	це особливий тип організації предметно-специфічних знань, що дозволяють приймати ефективні рішення у відповідній галузі діяльності
Родигіна І.	це конкретні життєві вміння та навички, необхідні людині будь-якої професії, віку, сімейного стану – взагалі будь-якій людині
Селевко Г.	це сукупність особистісних якостей (ціннісно-смыслових орієнтацій, знань, умінь, навичок, здібностей), обумовлених досвідом його діяльності в певній соціально і особистісно-значущій сфері
Сергієнко Н.	це володіння людиною компетенцією у певній галузі діяльності, яка включає її особисте ставлення до галузі чи предмета діяльності
Балабанова Л., Сардак О.	це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати задачі, що стоять перед ним
Прайнер Д.	як результат особистісного зростання
Хуторський А.	це поєднання відповідних знань і здібностей, що дають підставу обґрунтовано судити про цю сферу й ефективно діяти в ній; володіння людиною відповідною компетенцією, що включає його особисте ставлення до неї та предмета діяльності
Шадриков В.	це якість особистості або сукупність якостей, мінімальний досвід діяльності в заданій сфері
Шишов С.	це вміння мобілізувати в конкретній ситуації отримані знання та досвід, з врахуванням зовнішніх обставин; деяка загальна здатність людини, що базується на його знаннях, досвіді, цінностях і здібностях та яка не зводиться ні до конкретних знань, ні до навичок, а проявляється як можливість встановлення зв'язку між знанням та ситуацією

Джерело: розроблено на основі [2; 9; 15; 23; 24; 25]

Аналізуючи визначення дослідниками терміну «компетентність», зазначимо, що основні характеристики компетентісного фахівця – це якісні досягнення та здібності, які на основі досвіду, вмінь та навичок дають можливість фахівцю ухвалювати успішні рішення і вирішувати проблеми в заданій сфері його діяльності.

Отже, компетентність – це усвідомлення та засвоєння набутих знань і умінь, які закріплені на власному досвіді та приводять до особистісного зростання.

Згідно із дослідженням Цільмак О.М. [26], ключові компетентності можна класифікувати відповідно до спрямованості особистості (на себе, на інших, на діяльність). І на підставі цього виділено такі ключові компетентності:

- особистісні (яка пов'язана з внутрішнім світом людини, її світоглядом, емоціями, потребами, переконаннями, поглядами, мотивацією, інтересами, схильностями, індивідуально-психологічними особливостями тощо);
- соціальні (яка пов'язана з середовищем у якому живе особистість, суспільство, соціальною діяльністю особистості її взаємодією з соціальним середовищем тощо);
- діяльнісні (що пов'язана з основною діяльністю особи – навчання, трудова, професійна, наукова діяльність тощо).

«Компетентність» також ще трактують, як певну обізнаність та кваліфікованість у відповідній сфері чи виді діяльності, зокрема вміло виконувати свої функціональні і професійні обов'язки та ухвалювати правильні рішення [27]. Європейський парламент і Рада Європейського Союзу 17.01.2018 року схвалили Рамкову програму оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя.



**Рис. 1.1. Ключові компетентності (рекомендація 2018/0008 (NLE)  
Європейського Парламенту та Ради (ЄС)**

Джерело: складено на основі [28]

Основними цілями Рамкової програми Європейського Союзу є [28]:

1. Визначити ключові компетентності, необхідні для працевлаштування, посилення особистого потенціалу, активного громадянства та соціальної інтеграції.
2. Створити довідник для розробників освітніх політик, надавачів освітніх і тренінгових послуг, керівних кадрів закладів освіти, роботодавців, а також безпосередньо тих, хто навчається.
3. Підтримувати зусилля на європейському, національному, регіональному та місцевому рівнях задля сприяння розвитку компетентностей для навчання протягом усього життя.

Суть ключових компетентностей полягає у наступному [28]:

- Грамотність – здатність розуміти та доносити інформацію так, щоб тебе зрозуміли за допомогою візуальних, звукових та цифрових матеріалів. Ця компетентність передбачає ефективне спілкування, критичний аналіз джерел отримання інформації та вміння доносити власну думку так, щоб усі зрозуміли.

- Мовна компетентність – окрім знання різних мов ця компетентність спонукає до знання суспільних звичаїв та цінування культурних різноманітностей, повагу до кожної мови.

- Математична компетентність і базові компетентності у галузі науки – розвиває логічне мислення, формує розуміння та аналіз своїх потреб і відповідальність за вплив науки і техніки на навколишнє середовище.

- Цифрова компетентність – вміння відповідально використовувати цифрові технології для ефективного розвитку особистості та правильності опрацювання, зберігання інформації та особистих даних.

- Особиста, соціальна та навчальна компетентність – це здатність усвідомлювати та аналізувати внутрішні стани, якісно опрацьовувати інформацію та ефективно управляти часом, злагоджено співпрацювати з іншими людьми, залишатися стійкими та вміло керувати власним навчанням і кар'єрою.

- Громадянська компетентність – здатність діяти і жити як відповідальні та свідомі громадяни, долучатися до громадського і суспільно-політичного життя.

- Підприємливість – здатність реагувати на можливості та ідеї і цікаво перетворювати їх у цінності для інших, дотримуючись етичних принципів.

- Культурна обізнаність та самовираження – це відкритість, а також бажання зрозуміти сенси і основні ідеї різних культур та форми їх вираження.

Отже, ключові компетентності постають певною сукупністю та рівнем знань, умінь і навичок, обумовлені процесом комплексного засвоєння у формі процедур і взаємопов'язаних елементів. Кожній компетентності притаманний чіткий напрям її освоєння та набуття, сформована система освітніх компонентів із особистісним та діяльнісним спрямуванням.

Компетентності стали предметом активних дискусій серед різних зацікавлених сторін, таких як роботодавці, науковці, студенти та батьки. Попередні обговорення частіше зосереджувалися на тому, чи повинна вища освіта бути відповідальною за розвиток загальних компетентностей студентів. Однак, науковці поступово змінюють фокус на те, що всі освітні програми мають забезпечувати підготовку компетентностей [29].

Компетентнісний підхід у ЗВО орієнтований на створення і розвиток ключових (основних) компетентностей молодого фахівця. Підсумком цього є формування узагальненої компетентності молодого фахівця, що дає можливість стати компетентним у визначеному колі питань, сфері діяльності чи напрямі дій.

Компетентності необхідні для молодого фахівця, оскільки сприяють підвищенню особистого потенціалу, збільшенню можливостей для працевлаштування, старту кар'єри та його подальшого зростання. Компетентності розвиваються в процесі навчання протягом життя.

Серед переліку усіх компетентностей, управлінські компетентності є одними із важливих і необхідних для сучасних молодих керівників, які тільки починають формуватися як фахівці, співпрацюють з кількома віковими поколіннями та змушені фахово виконувати свої управлінські функції, реагувати на виклики сучасної економіки і чітко вибудовувати стратегію розвитку підприємства.

Підготовка конкурентоспроможних молодих фахівців, які також є професійно компетентними, є одним із стратегічних завдань української освіти. Зростання наукових знань і необхідність постійного оновлення їх упродовж життя одного покоління об'єктивно перетворює освіту на вирішальний чинник суспільного розвитку, економічного зростання держави, підвищення добробуту її громадян. Сьогодні якість людських ресурсів в значній мірі визначається рівнем їх професійної компетентності та управлінської зокрема. Саме управлінська компетентність, на наш погляд, забезпечує високий рівень професіоналізму спеціаліста [30].

У процесі формування управлінської компетентності важливо виробити вміння працювати у колективі та бути ланкою єдиного механізму, здатність чітко бачити свої задачі та їх роль у досягненні спільної мети. Колективи співробітників мають бути стійкими та швидко реагувати на все нове. У цьому контексті важливими чинниками управлінської компетентності є: вміння формувати та згуртовувати колектив професіоналів, правильно формулювати завдання і визначати шляхи для досягнення поставленої цілі; здійснювати ефективне

керування усіма ланками управлінського процесу; здатність керівника забезпечити виконання поставлених стратегічних цілей у відповідності з заданою якістю [31].

Індивідуальні управлінські навички постають важливим чинником як найму, так і професійного зростання працівників, зокрема, найважливіші з них – самоменеджмент [32], лідерство, управління проектами, управління людьми [33], здатність ухвалювати та впроваджувати рішення. Усі ці управлінські навички є елементами управлінських компетентностей.

Є чимало гарних можливостей навчання управлінським навичкам, які потрібно постійно розвивати. Особливо актуальним і практичним є дистанційне та змішане навчання із можливістю навчатися в онлайн форматі. Така форма навчання дає нагоду навчатися, як у час проведення занять, так і у вільний час, переглядаючи відео-лекції чи цікаву та корисну інформацію, щоб отримати необхідні знання для професійного розвитку, або подальшого працевлаштування. Із стрімким розвитком інформаційних технологій, застосування сучасних методів навчання мають змінюватися та оновлюватися щороку.

Щодо поняття «управлінська компетентність», то у науці і в освітньому процесі цей термін розглядають як сукупність особистісних можливостей посадової особи, її кваліфікаційні знання, досвід, а також дають можливості долучатися до певного кола управлінських рішень або ж самостійно на основі отриманих навичок та знань вирішувати управлінські завдання.

Управлінська компетентність – це вміння використовувати на практиці сучасні організаційно-управлінські принципи і методи; вміння застосовувати власні повноваження і практикувати їх у вирішенні професійних питань, відповідальність за виконання рішень; уміння чітко дотримуватись поставлених цілей і завдань; сформовані навички з об'єктивного аналізування і оцінювання отриманих результатів; вміння моніторити і контролювати, аналізувати інформаційний простір, застосовувати критичне мислення й використовувати різноманітні джерела інформації; уміння знаходити творчий підхід до справи, наявність лідерських якостей, таких як: цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, обов'язковість, самостійність, вміння підтримувати свій

професійний авторитет, дисциплінованість, здібність ухвалювати правильні рішення в умовах невизначеності [34].

На нашу думку, управлінські компетентності – комплексне поняття, що охоплює сукупність навичок та знань, необхідних для ефективного управління організацією і включає аналітичне та критичне мислення, опрацювання інформації, визначення цілей і завдань, ухвалення управлінських рішень, здійснення контролю та мотивування персоналу.

Ефективність діяльності організації, її конкурентоспроможність перебувають у залежності від реалізації управлінських компетентностей менеджерів і є основою для втілення інноваційних перетворень, принципів сталого розвитку тощо. Управлінські компетентності можуть бути сформовані через спеціальну підготовку, навчання та практичний досвід. Дослідження стану розвитку ринку праці та вищої освіти дає змогу виявити актуальні управлінські компетентності молодих фахівців.

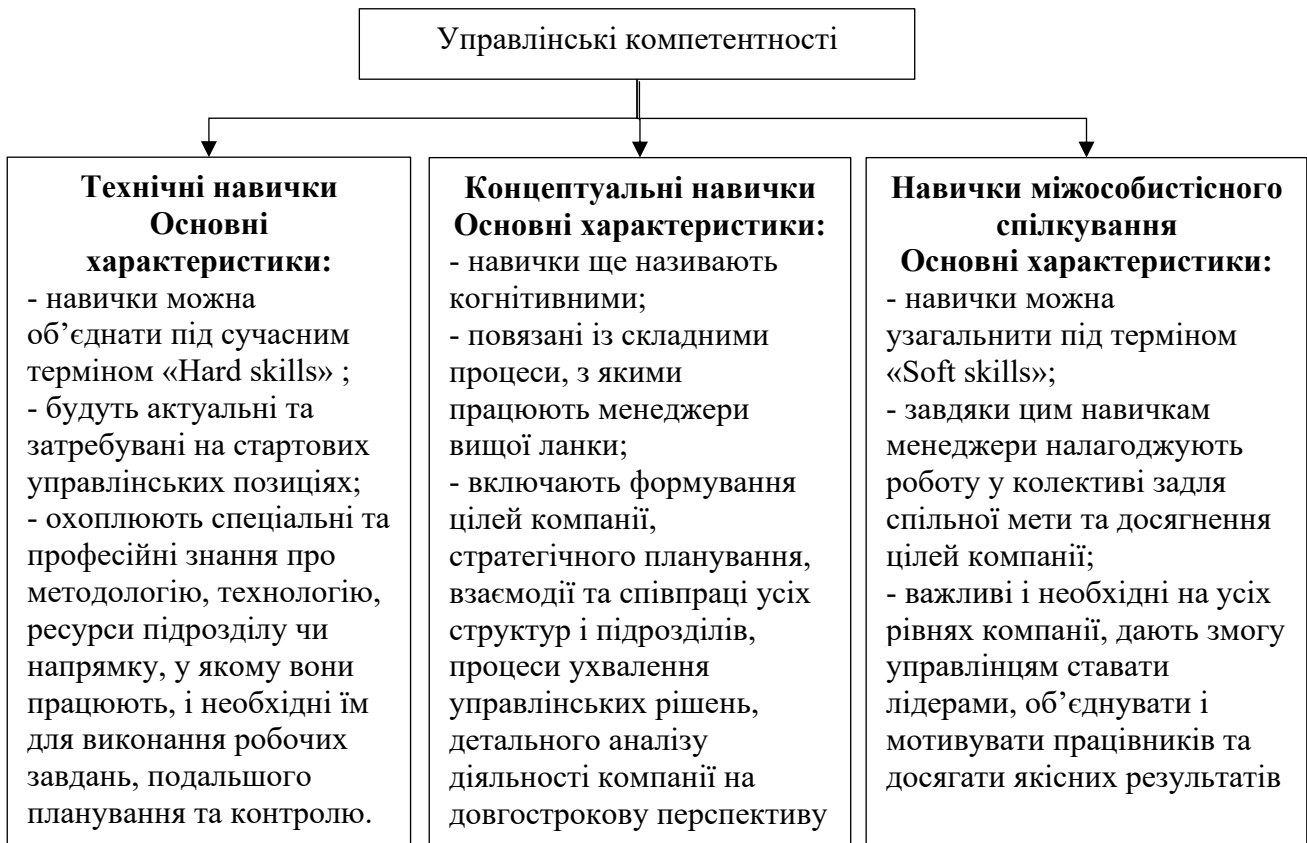
Сукупність управлінських компетентностей молодого фахівця можна узагальнити так:

1) перелік загальних (ключових) управлінських компетентностей молодих фахівців різних сегментів. Цей набір має бути універсальним, обов'язковим для засвоєння усіма фахівцями незалежно від їхньої спеціалізації;

2) перелік спеціалізованих управлінських компетентностей, які розробляються відповідно до специфіки освітнього напрямку та спеціалізацій.

На рисунку 1.2 подано класифікацію управлінських компетентностей, що необхідні для керівників, відповідно до поділу їх на групи за управлінськими навичками [35]. Такі управлінські навички найкраще формуються та закріплюються безпосередньо на практиці під час виконання своїх обов'язків. Проте важливо продовжувати саморозвиток шляхом постійного навчання.





**Рис. 1.2. Класифікація управлінських компетентностей за Р. Кацом**

Джерело: складено автором на основі [35]

Щоб виробити управлінський досвід, або ж управлінську компетентність, якісно засвоїти знання та ефективно використовувати компетентності у професійній діяльності, потрібні навички у таких напрямках: комунікації та управлінні людськими ресурсами, технологіями, стратегіями.

Автори Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. [36] проаналізували структуру та модель управлінських компетентностей, розроблену на основі підходу *Нау Group*, і виділили 11 загальних компетентностей, які згруповані в 4 кластери. У таблиці 1.4 наведено цю структуру управлінських компетентностей.

Аналізуючи наведену структуру управлінських компетентностей варто звернути увагу, що перший, базовий рівень ґрунтується на особистісних компетенціях, а також в його основі є емоційний інтелект та емпатія. На другому рівні долучається активна робота у напрямі розвитку членів команди. Третій рівень орієнтований на управління роботою команди через використання кожної

компетентності. Четвертий рівень найскладніший, адже він передбачає використання стратегій впливу на членів команди та сприяє ефективній командній взаємодії і роботі, що націлена на успішний результат.

Таблиця 1.4

### Структура управлінських компетентностей

Кластери управлінських компетентностей			
<b>Самоуправління:</b>	<b>Управління командою:</b>	<b>Управління роботою:</b>	<b>Колективне управління:</b>
- емпатія - самоконтроль - впевненість у собі	-розвиток членів команди -навчання членів команди відповідальності -ведучий команди	-орієнтованість на результат -ініціативність -вирішення проблем	-вплив на членів команди -підтримка командної роботи

Джерело розроблено автором на основі [36]

Використання управлінських компетентностей загалом спрямоване на підвищення потенціалу бізнесу та її вихід на новий рівень, а також організацію нових процесів і досягнення ефективних результатів.

Існує взаємозв'язок управлінських компетентностей та зростання ефективності діяльності бізнесу. Покращення управлінської компетентності та знань менеджерів сприяє розширенню і збільшенню можливостей розвитку бізнесу.

Управлінські компетентності спрямовані на розвиток вмінь підтримувати ефективність виконання робочих завдань співробітниками організації, а це, у свою чергу, потребує від менеджерів щоразу нових знань у технічних, концептуальних напрямках. На нашу думку, управлінські компетентності можна долучити до орієнтирів, які покращують загальний потенціал бізнесу.

Управлінські компетентності включають структурні елементи, які у взаємодії допомагають ефективно реалізовувати професійну діяльність. Виділимо такі основні елементи управлінської компетентності [37]:

Гносеологічний, який передбачає розуміння і усвідомлення своїх знань, вмінь та навичок для компетентної реалізації своєї професійної діяльності. Він

також стимулює до постійного оновлення та збагачення власних знань, а також практичного досвіду.

Професійно-ідентичний елемент допомагає усвідомити і прийняти рівень своєї відповідальності, який формується на основі професійних якостей та самоаналізу. Він допомагає фахівцю ухвалювати правильні рішення, які ґрунтуються на професійних знаннях і відповідають внутрішнім переконанням.

Нормативно-рольовий елемент опирається на юридичні, посадові та статутні основи, які супроводжують діяльність фахівця і координують його професійний напрям роботи. Також цей елемент визначається у необхідності виконання власних професійних завдань і обов'язків у рамках законодавства та функціональних обов'язків.

Отже, управлінські компетентності молодого фахівця, їхня сукупність, а також його професійна діяльність поєднуються із можливістю фахівця працювати відповідно до вимог і посадових обов'язків, конкретного виду діяльності та завдань, які перед ним поставлені. Загалом управлінські компетентності консолідують не лише знання та вміння, якими мають володіти менеджери, а, передусім, основні навички, які мають освоїти молоді фахівці для ефективної соціалізації, працевлаштування і кар'єрного зростання. Особливо затребуваними зазначені вище управлінські компетентності є у сфері проєктного менеджменту, управління та реалізації міжнародних грантових програм.

Узагальнення підходів до класифікації управлінських компетентностей молодих фахівців, дало можливість одержати комплексне уявлення, яке запропоноване у таблиці 1.5.

Управлінські компетентності молодих фахівців систематизовано за такими критеріями: цілі, ієрархічна структура, лінійна структура, види менеджменту, рівень універсальності, рівень реалізації, рівень управління, функції менеджменту.

### Класифікація управлінських компетентностей молодих фахівців

Критерії	Види, характеристика
За цілями	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управлінські компетентності, які пов'язані з управлінським процесом</li> <li>2. Управлінські компетентності, які пов'язані з самовдосконаленням</li> </ol>
За ієрархічною структурою	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Функціонально-рольова управлінська компетентність: когнітивна (знання змісту основних функцій менеджменту) та діяльнісна (уміння та навички виконання основних функцій менеджменту, управлінських ролей, вимірювання управлінської поведінки)</li> <li>2. Функціонально-змістовна управлінська компетентність: стратегічна; експертно-інноваційна; адміністративна (об'єднує контрольну, організаційну, направляючу, кадрову, стимулюючу підфункції); комунікаційна; соціальна</li> <li>3. Особистісна управлінська компетентність: мотиваційна (сукупність потреб, цілей та мотивів саморозвитку менеджера), індивідуальнісна (сукупність соціально-психологічних якостей та здібностей), рефлексивна (професійна)</li> </ol>
За лінійною структурою	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Знання, які потрібні для здійснення управлінської діяльності</li> <li>2. Уміння і навички, які необхідні для виконання управлінських обов'язків</li> <li>3. Професійні, ділові та особистісно-значущі якості, які сприяють найповнішій реалізації власних сил, здібностей і можливостей у процесі виконання управлінських обов'язків</li> <li>4. Загальна культура, яка потрібна для формування гуманістичного світогляду, визнання духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів</li> <li>5. Мотивація до управлінської діяльності</li> </ol>
За видами менеджменту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегічний менеджмент (вміння визначати стратегічні цілі, ухвалювати рішення; формувати і реалізовувати стратегії; підприємливість; гнучкість та адаптивність);</li> <li>2. Самоменеджмент (навички ефективного комунікації; тайм-менеджмент; уміння навчатися протягом життя);</li> <li>3. Екологічний менеджмент (екологічна грамотність; здоровий спосіб життя);</li> <li>4. Управління командою (лідерство; емоційна компетентність; уміння формувати позитивний соціально-психологічний клімат);</li> <li>5. Цифрові технології в менеджменті (цифрові компетенції; критичне мислення);</li> <li>6. Фінансове управління (фінансова грамотність; управління ресурсами; управління ризиками);</li> <li>7. Інноваційний менеджмент (креативне та абстрактне мислення; навички проведення досліджень; навички пошуку нестандартних рішень);</li> <li>8. Операційний менеджмент (навички формування операційного процесу; уміння проводити оцінку наданих послуг);</li> <li>9. Управління персоналом (уміння організовувати працю персоналу, навчати та мотивувати працівників)</li> </ol>
За рівнем універсальності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загальні (важливі для будь-якої сфери професійної зайнятості)</li> <li>2. Професійно-орієнтовані</li> </ol>
За рівнем реалізації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Керівник</li> <li>2. Виконавець</li> </ol>
За рівнем управління	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загальнодержавний</li> <li>2. Регіональний</li> <li>3. Місцевий</li> <li>4. Локальний</li> </ol>
За функціями менеджменту	Планування, організування, мотивування, контролювання, координування, облік та аналіз, прогнозування, регулювання

Джерело: розроблено автором на основі [38; 39; 40]

Менеджер – це особа, що відповідає за процес менеджменту у межах певної організації, її завданням є організація конкретної роботи певної кількості працівників у рамках підприємства та обмежених ресурсів [41, с. 7]. Завдання менеджера – ефективно організувати свою роботу та роботу всієї команди, швидко ухвалювати рішення, контролювати працю підлеглих та підвищувати її продуктивність, планувати та контролювати виконання завдань персоналом. Від його реалізованих управлінських компетентностей залежить не тільки те, як буде проходити діяльність працівників, але і робота всієї організації. Сучасний менеджер – це не лише управлінець, а професіонал і лідер, котрий має володіти такими знаннями, як:

- розподіл завдань і пріоритетів;
- чітка стратегія;
- клієнтоорієнтованість;
- правильне визначення цілі та об'єднання команди довкола цієї мети;
- зважені рішення;
- мотивація та підтримка колективу;
- ефективна комунікація;
- якісна оцінка та «розумний» контроль.

Практики зазначають, що зміни у навколишньому середовищі будуть відбуватися так швидко, що 50% професій, які існують сьогодні, зникнуть через 10 років. Таким чином, середовище вимагатиме від суб'єктів господарювання потійного адаптування. Менеджери також потребуватимуть нових управлінських компетентностей. Врівноважені, ієрархічні структури минулого не будуть працювати [42]. Основним принципом успішної роботи команди постає відкритість і готовність до щоденного розвитку й ефективна комунікація.

Усім, і особливо управлінцям, потрібно буде переглянути свої підходи до роботи та постійно розвивати й удосконалювати власні управлінські компетентності. Аналізуючи прогнози та рекомендації фахівців щодо розвитку менеджерів, виокремлено управлінські компетентності майбутнього, які наведені у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

### Управлінські компетентності майбутнього

Перелік управлінських компетентностей	Результат застосування
Ефективна комунікація	Дають змогу менеджеру передавати ідеї та пропозиції команді таким чином, щоб кожен член команди розумів, що від нього очікують; чітко координувати роботу для співпраці
Емоційний інтелект (EQ)	Здатність правильно відчувати та оцінити власні емоції, сильні і слабкі сторони, а також емоції колег і команди загалом. Це рівень емоційного розвитку, завдяки якому управлінець зможе знайти шляхи для поліпшення кризової ситуації.
Критичне мислення	Здатність сумніватися і критично аналізувати інформацію та джерела її отримання, вміння чітко фільтрувати дані, відкидати зайву інформацію і вибирати головне.
Уміння правильно розподіляти час	Полягають у здатності та можливостях менеджера чітко визначати пріоритети у роботі, дотримуватися дедлайнів, вчасно здавати проєкти, працювати ефективно і доручати та делегувати роботу іншим
Ухвалення рішень	Передбачають правильне визначення і виявлення проблем та викликів, послідовне ухвалення рішень і вибір оптимального напрямку роботи для вирішення проблем і перетворення їх у нові можливості
Технічні навички	Це вміння, які потрібні для виконання специфічних видів робіт в організації через швидкі темпи розвитку технологій, що породжують нові можливості, конфлікти. Вони пов'язані із формуванням таких навичок, як управління даними та конфіденційністю. Менеджери повинні добре розбиратися в технологіях, щоб передбачити та протистояти ризикам
Концептуальне мислення	Сучасні управлінці повинні володіти абстрактним мисленням, щоб розуміти суть поставленого завдання, вчасно збагнути та ухвалити рішення, щоб команда працювала злагоджено. Це дає змогу думати стратегічно й ухвалювати обґрунтовані рішення, що будуть корисні для компанії
Вміння поєднувати різноманітне	Сучасні менеджери повинні формувати у собі навички співпраці з різноманітними віковими категоріями, національностями та культурами, працівниками, які працюють віддалено та у різних часових поясах. Тому, управлінську політику менеджерам потрібно розробляти із врахуванням цих відмінностей. Сучасний менеджер повинен бути гнучким і володіти вмінням іти на компроміс
Міжособистісні навички	Це навички успішного спілкування, розуміння та мотивації, як цілої команди, так і окремих членів команди
Ефективне лідерство	Це вміння працювати з командою, щоб кожен працівник був активним і відчув, що він є цінним учасником команди. Ефективні лідери визнають досягнення інших і довіряють команді та спільно працюють над тим, щоб їх робота була ще кращою
Діагностичні навички	Це вміння, що дають змогу менеджеру передбачати найбільш правильні рішення і ефективно діагностувати й реагувати на зміни, якісно аналізувати проблему, що виникла в компанії чи на ринку загалом за допомогою вивчення її симптомів і завчасного реагування
Орієнтація на результат	Ефективні менеджери формують середовище, у яких менше звертатимуть уваги, де і як працюють члени команди, а більше значення для них матиме результат. А хороший результат буде тоді, коли працівники будуть відповідальні і у них буде розуміння, що вони також повинні досягати хорошого результату й поставлених цілей. Особливо це стосується відділеної роботи і співпраці та комунікації менеджера із працівниками
Навички довіри та прозорості	Сучасним менеджерам у час активного інтернет-середовища приховати корпоративну інформацію непросто. Компаніям потрібні менеджери, яким буде довіряти команда і керівництво. І це такі управлінці, які все роблять чесно і прозоро
Вміння працювати в умовах невизначеності	Сучасний менеджер повинен вміти зосереджуватися і за потреби мобілізувати усі ресурси в умовах невизначеності для того, щоб діяти оперативно та швидко, ухвалювати ефективні рішення й уникати ризиків

Джерело: розроблено автором

Серед управлінських компетентностей майбутнього важливими є вміння працювати в умовах невизначеності, що потребують пошуку відповідей на складні проблеми і вміння ухвалювати нові управлінські рішення, концептуальне мислення як компетентності усвідомлення. Ефективна комунікація, лідерство та емоційний інтелект необхідні для функціонування працівників у команді. Цінними компетентностями в майбутньому будуть діагностичні та технічні компетентності.

Молоді фахівці, які у майбутньому планують пов'язати свою роботу із менеджерською діяльністю, мають розуміти, щоб бути конкурентоспроможним на ринку праці, варто вже формувати і розвивати у собі управлінські компетентності та не втрачати можливостей постійно навчатись чомусь новому. Перевага однозначно надаватиметься тим співробітникам, у яких буде розвинене критичне мислення і творчий підхід до вирішення проблем. Менеджери повинні оволодіти навичками виявляти здібності інших працівників та залучати їх до своєї команди з метою досягнення хороших результатів і фінансових прибутків [43].

Успішний менеджмент неможливий без взаєморозуміння, поваги та добре налагодженої комунікації, яка буде зосереджена на злагожденні стосунків між усіма учасниками команди. Менеджери завжди повинні прагнути до особистого професійного розвитку, що сприятиме результативному втіленню в життя управлінських рішень. Це залежать від його уміння організувати та надихнути підлеглих і цілу команду на досягнення мети.

Для того, щоб менеджер зумів ефективно формувати цілі та завдання, досягати успішних результатів у своїй роботі, він має відчувати підтримку з боку керівництва компанії. Швидкість змін у світі зростає щоденно, а складність професійних завдань збільшується. Сучасний менеджмент потребує нових спеціалістів, які не лише є хорошими професіоналами у своїй сфері, а й мають крос-галузеву спеціалізацію та кросфункціональність – вміння, що дозволяє знаходити нестандартні рішення. Усі зміни, які відбудуться в суспільстві у найближчому майбутньому, стануть причиною створення нових робочих місць, нових професій і сфер діяльності. Отже, управління організацією буде успішним, якщо ним буде

займатися професіонал, який об'єднуватиме довкола себе команду, наповнену довірою, чітко зазначатиме цілі та розставлятиме пріоритети.

Проаналізувавши праці провідних науковців, які займалися та займаються вивченням таких напрямків, як «компетенції» та «компетентність», варто підкреслимо важливість підготовки молодих фахівців завдяки орієнтуванню на набуття необхідних управлінських компетентностей. Наголосимо на важливості для молодих фахівців під час навчання здобувати і засвоювати не тільки теоретичні знання, а й розвивати і постійно практикувати під час практичних занять, тренінгів та в процесі комунікації свої управлінські компетентності, які охоплюють і навички, та є важливими індикаторами, позитивними чинниками для подальшого працевлаштування.

## **1.2. Компетентнісний підхід в освітній діяльності**

Формування управлінських компетентностей молодих фахівців в управлінні процесом надання освітніх послуг в ЗВО повинно втілюватись за умов модернізаційних процесів у сфері вищої освіти України. Такі процеси безумовно мають акумулювати вагомі досягнення, отримані завдяки інтеграції з масштабною світовою й європейською освітньою платформою.

Поступово традиційний підхід до освітнього процесу змінюється новими підходами, які ґрунтуються на дифініціях «виявляти», «діяти», «практикувати». Відбувається зміна акцентів від створення та засвоєння знань до дійсно цінного набуття практичного досвіду в контексті розв'язання проблем та застосування таких підходів до освітнього процесу: компетентнісного, проектно-орієнтованого, на основі можливостей. Виникла потреба у глибшому вивченні особливостей втілення компетентнісного підходу, сучасних стандартів і норм щодо надання якісних освітніх послуг у ЗВО.

Сучасний напрям реалізації системи вищої освіти в Україні змушує враховувати вимоги до розвитку економічних відносин, які періодично



трансформуються. В освітній діяльності змінюються цілі функціонування ЗВО, відбувається спрямування зусиль на формування конкурентоспроможного молодого фахівця, індивідуальності та особистості. Активне і таке необхідне входження України в європейське освітнє середовище, інтеграція національної системи освіти у світову та орієнтація на європейські й світові стандарти, впровадження принципів дуальної освіти та співпраці з бізнесом, подальша студентоорієнтованість і багато інших викликів сприяє впровадженню та імплементації до змісту сучасної освіти компетентнісного підходу.

Проблеми і завдання формування та впровадження компетентнісного підходу у сфері вищої освіти знайшли висвітлення у працях українських та зарубіжних науковців. Овсієнко Л. [44] визначає основні чинники компетентнісно орієнтованого навчання студентів, що слугують інструментом підвищення підготовки фахівців в освітніх закладах до рівня світових стандартів. Мойсеєнко Р. [45], Байбара Т. [46] дають опис проблем застосування компетентнісного підходу в національній економіці, відображають досвід його реалізації в європейських країнах. Більшість науковців вважають, що необхідно змінювати підходи до освіти та навчання на основі кардинального переосмислення оцінки професійних якостей фахівців.

Лозано Ж., Боні А., Періс Дж., Уезо А. [47] подають практичний досвід впровадження методів і технології компетентнісно орієнтованого підходу як сучасної парадигми викладання та навчання, низку обмежень і слабких місць. Вайнерт Ф. [48] у своїх дослідженнях презентує концептуальні основи застосування засобів компетентнісного підходу до освітньої діяльності. Роу С. [49] досліджує особливості використання моделей компетентності в процесі підбору, оцінки та розвитку персоналу, вимоги до методики навчання.

Вайнерт Ф., Нуссбаум М. [50] описують відмінності традиційного і компетентнісного підходів, сутнісні характеристики моделей компетентності щодо формування професійної компетентності. Як зазначають науковці, традиційні освітні моделі, що обумовлені трансфером теоретичних основ і професійних навичок, не дають очікуваного результату.

У практиці європейських закладів вищої освіти довгий час застосовують моделі, що ґрунтуються на компетентнісному підході [48; 49; 50]. Цей підхід загалом зорієнтований на створення та подальше формування особистісних і професійних якостей молодих фахівців, практикування організаторських здібностей, навичок ухвалювати оптимальні рішення, а також нести відповідальність і виявляти здатності до постійного професійного розвитку.

Компетентнісний підхід у вищій професійній освіті передбачає передусім навчання дією, основне завдання якого полягає в тому, що молоді фахівці працюють над набуттям і розширенням самостійного практичного досвіду у вирішенні реальних завдань, вчаться і розвивають здібності адаптуватися до будь-якої незвичної ситуації і знаходити раціональні рішення [46].

Також компетентнісний підхід тісно пов'язаний із такими підходами до навчання, як особистісно орієнтований (оскільки потребує трансформації змісту освіти, перетворення його з моделі для «всіх» на суб'єктивні надбання одного студента з можливістю їхнього вимірювання) та діяльнісний (оскільки може бути реалізований лише в діяльності, тобто у процесі виконання студентом певного комплексу дій) [51].

З урахуванням практичних вимог до сучасного фахівця, компетентнісний підхід необхідно впроваджувати в організацію навчального процесу у сукупності із іншими методологічними підходами (системним, культурологічним, змістово-процесуальним, особистісно орієнтованим), а також разом із змістовним наповненням навчальних дисциплін. Адже першочерговим результатом діяльності освітньої установи має стати не система знань, умінь і навичок студентів сама по собі, а й сукупність ключових компетентностей в інтелектуальній, цивільно-правовій, комунікаційній, інформаційній та інших сферах. Застосування компетентнісного підходу у професійній підготовці молодих фахівців у вищій школі не лише не спростовує необхідність використання інших підходів, але й, навпаки, підсилює і вимагає їх оптимального поєднання й інтеграції з позицій культуро центристської, гуманістичної освітніх парадигм [45].

Компетентнісний підхід є одним із можливих шляхів вирішення і розв'язання проблеми відображення суб'єктивних компонентів культури в змісті освіти; перспективним щодо оновлення та розроблення змісту освіти, оскільки може надати йому діяльнісної і практико орієнтованої спрямованості. Водночас доцільно застерігатись від його абсолютизації. У першу чергу застереження пов'язані з тим, що компетентнісний підхід може продуктивно досягнути лише суб'єктивний аспект змісту освіти, а не весь зміст загалом [46].

Посеред моделей, які знайшли найбільше застосування у практиці європейського освітнього процесу, доцільно назвати моделі, яким притаманні ознаки загальних рекомендацій і конкретних компетентностей – моделі компетентностей МС1-МС4 (табл. 1.7).

Реалізація кожної з моделей компетентностей обумовлена різними методами організації і надання освітніх послуг ЗВО, підходами до управління та планування освітнього процесу, оцінювання можливостей працевлаштування молодих фахівців на ринку праці, визнання результатів (досягнень) молодих фахівців. Ці моделі стали основою для розроблення компетентностей здобувачів.

Формуванням загальних (ключових), або спеціальних управлінських компетентностей бере початок від моделей компетентностей МС1-МС4, тобто серед основних ознак компетентностей у моделях МС1-МС4 є частина ознак, які лягли в основу формування загальних чи спеціальних управлінських компетентностей. Наприклад, модель МС2 пронує обмежений набір компетентностей, до яких входять низка спеціальних управлінських компетентностей, зокрема, вміння формулювати цілі, вибирати засоби та способи дії, почуття відповідальності за результати тощо. З плином часу перелік управлінських компетентностей видозмінюється, доповнюється і поступово розширюється.

Таблиця 1.7

### Основні моделі компетентностей

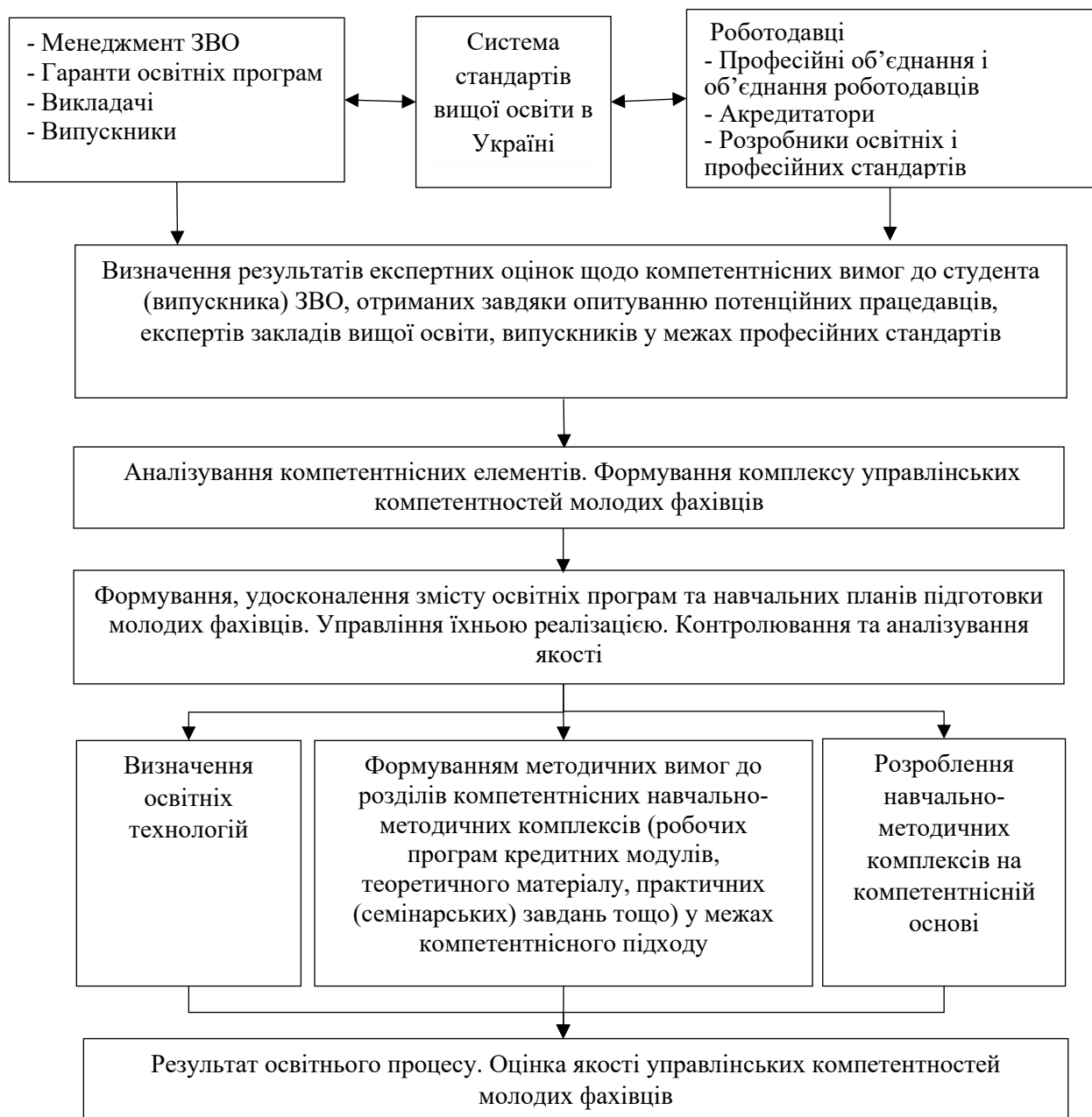
Вид моделі	Характеристика та основні ознаки	Зв'язок з управлінськими компетентностями
Модель МС1	Модель параметрів особистості молодого фахівця. Основою є: - розвиток духовних, моральних, особистісних якостей особистості; - освітній процес спрямований на відбір та мотивування осіб, які володіють цими якостями, та переорієнтацією всіх, хто не володіє ними	Модель пов'язана з формуванням загальних управлінських компетентностей
Модель МС2	Модель вирішення завдань. Ключові риси: - модель ґрунтується на освоєнні молодим фахівцем стандартних (алгоритмізованих) процедур і операцій; - освітній процес спрямований на аналіз завдань і процесів, оцінка проблемних ситуацій; - освітня програма і методи оцінки дають змогу чітко освоювати набір умінь, практикуватися в їхньому використанні, вирішувати конкретні завдання; - дає можливість скоротити час навчання через виконання завдань, пов'язаних із робочим місцем, однак пропонує ринку праці обмежений набір компетентностей (вузькопрофесійна підготовка)	Модель пов'язана з формуванням спеціальних управлінських компетентностей
Модель МС3	Модель компетентності для продуктивної діяльності, підкреслює важливість досягнення результатів. Ключові риси: - поширеним підходом до компетентностей в спеціальностях, де діяльність вимірюється за результатами (управління проектами тощо). - освітня програма ґрунтується на оцінці мотивації, традиційних стратегіях, ефективності досягнення цілей; - основою моделі є самостійність молодого фахівця; - надає можливості для більш швидкого досягнення цілей; - можливість отримання великих, але вузьких знань у професійній області і володіння деякими дуже добре розвиненими компетентностями	Модель пов'язана з формуванням спеціальних управлінських компетентностей
Модель МС4	Модель управління діяльністю. Ключові риси: - освітні програми, навчальні плани ґрунтуються на аналізі порядку взаємоузгоджених, важливих вимог і очікувань, які здобувачі повинні виправдати під час виконання обов'язків; - очікування зумовлені вимогами, що пропонують роботодавці, характером діяльності, моделями взаємодії, законодавчою основою, що має відношення до діяльності; - увага акцентується на широті охоплення і глибині змісту навчальних програм і планів	Модель пов'язана з формуванням загальних (ключових) управлінських компетентностей

Джерело: розроблено автором на основі [49; 50; 52; 53; 54; 55]

Створення основних вимог щодо якості освітнього продукту у сфері вищої освіти України обумовлено міжнародними стандартами та нормами якості вищої освіти. Це пов'язано передусім із явищами збалансування систем освіти, які впроваджуються у різних державах. Також рівень і якість вищої освіти недостатньо повно відображає результати вимог роботодавців (основних споживачів наслідків надання освітніх послуг), котрі на практиці відчувають застосування управлінських

компетентностей під час розв'язання операційних завдань. В Україні у процесі формування моделі компетентностей, вироблено функціональний підхід щодо управління освітньою діяльністю та навчальним процесом, де головним елементом постає формування та втілення самостійних функцій ЗВО, усіма учасниками навчального процесу.

Виділимо послідовність елементів національної моделі формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО (рис. 1.3).

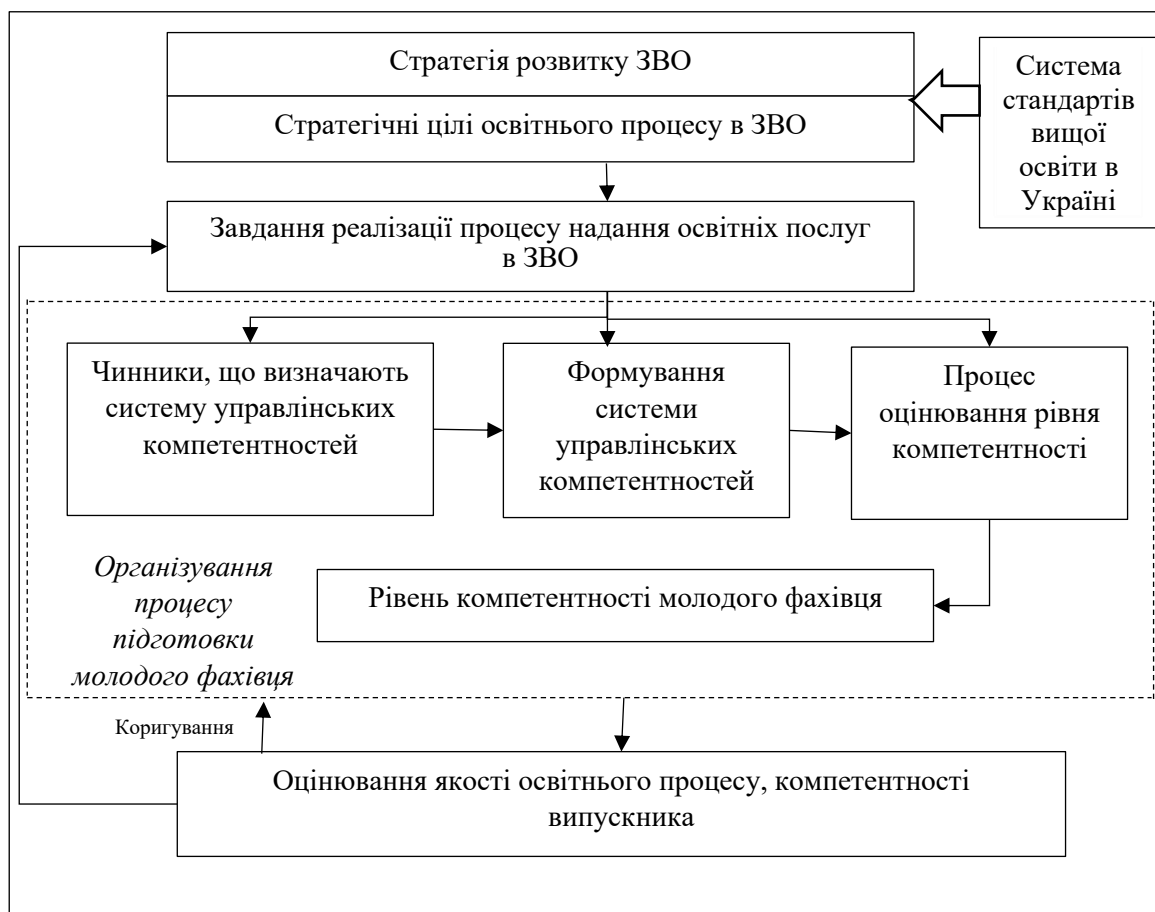


**Рис. 1.3. Послідовність елементів національної моделі формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО**

Джерело: розроблено автором

Для визначення результатів експертних оцінок щодо компетентнісних вимог до студента (випускника) ЗВО задіюються насамперед потенційні роботодавці та випускники, а також викладачі, методисти, аспіранти та інші працівники ЗВО.

Впровадження освітніх програм формування молодих фахівців на основі компетентнісного підходу відбувається у вигляді логіко-структурної моделі управління процесом надання освітніх послуг (рис. 1.4). Менеджери ЗВО та відповідальні особи є одними із важливих ланок у процесі підготовки молодих фахівців [1].



**Рис. 1.4. Логіко-структурна модель управління процесом надання освітніх послуг в ЗВО згідно з компетентнісним підходом**

Джерело: розроблено автором

Стратегія розвитку ЗВО спрямована на підтримку якнайвищої якості освітнього процесу, поглиблення процесів інтеграції ЗВО у міжнародний освітній простір.

Підґрунтям для формування змісту, оцінювання освітньої діяльності ЗВО, якості вищої освіти та професійної підготовки є стандарти вищої освіти. До системи стандартів вищої освіти входять: державний стандарт вищої освіти (перелік кваліфікацій за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями, перелік напрямів та спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у ЗВО за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями, вимоги до освітніх рівнів вищої освіти, вимоги до освітньо-кваліфікаційних рівнів вищої освіти); галузеві стандарти вищої освіти (освітньо-кваліфікаційні характеристики випускників ЗВО, освітньо-професійні програми підготовки); стандарти вищої освіти ЗВО (перелік спеціалізацій за спеціальностями, варіативні частини освітньо-кваліфікаційних характеристик випускників, варіативні частини освітньо-професійних програм підготовки, варіативні частини засобів діагностики якості вищої освіти) [56].

Якість вищої освіти – це рівень здобутих особою професійних компетентностей відносно стандартів вищої освіти, а також комп'ютерних компетенцій, вільного володіння однією з іноземних мов і здатність навчатися впродовж життя [22, с. 53]. Якість освіти визначається сукупністю показників, що характеризують різні аспекти навчальної діяльності ЗВО (зміст освіти, форми і методи навчання, матеріально-технічну базу, кадровий склад, наукову діяльність тощо), які забезпечують розвиток компетентностей здобувачів вищої освіти [2].

У процесі формування управлінської компетентності змістовно беруться до уваги освітні стандарти, враховуються особливості освітніх програм, які втілюються у ЗВО, навчальних планів та специфіку предметів з управлінського напрямку. Сутнісне наповнення управлінських компетентностей окреслено державними стандартами, навчальними планами, програмами дисциплін та предметами фахової підготовки молодих фахівців.

Стратегічні цілі формування висококваліфікованого фахівця управлінського профілю для ЗВО виділимо та ідентифікуємо таким чином: проведення професійної обробки інформації; аналіз результатів економічної діяльності на усіх рівнях і оцінювання ефективності їх реалізації; виявлення і оцінювання різноспрямованих інтересів учасників економічного процесу, що забезпечується

через оволодіння сучасними аналітичними методиками і технологіями їх реалізації; якнайширше використання системного аналізу, що виражається в структуруванні аналізованих процесів і відповідному їх узгодженні, в результаті чого досягаються синергетичний і емерджентний ефекти [57; 58].

Під час управління процесом надання освітніх послуг в ЗВО, враховуючи концептуальні основи компетентнісного підходу, визначається, яким чином повинно відбуватись оцінювання рівня компетентностей молодих фахівців. Важливим питанням постає налагодження ефективного механізму одержання системи управлінських компетентностей. Така інформація необхідна для якісного планування освітнього процесу відповідно до вимог ринку праці та учасників освітнього процесу, здійснення контролю за формуванням управлінських компетентностей молодих фахівців, коригування завдань реалізації освітнього процесу у ЗВО тощо.

ЗВО активно вивчають потреби роботодавців-стейкхолдерів, адже вони є своєрідними споживачами знань та компетентностей, які випускники набули у ході навчання. Зокрема, відповідно до затвердженого Наказом МОН України від 11 липня 2019 року № 977 «Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти», ЗВО, який бажає акредитувати освітню програму, подає до Національного агентства такі матеріали для акредитації в електронному вигляді, зокрема рецензії та відгуки роботодавців (за наявності) [59]. У тому ж положенні (Критерії оцінювання якості освітньої програми) зазначається, що для акредитації освітньої програми та освітньої діяльності ЗВО, у якому проводиться навчання, освітня програма має відповідати таким критеріям [59]:

- Заклад вищої освіти залучає роботодавців до організації та реалізації освітнього процесу.
- Заклад вищої освіти залучає до аудиторних занять професіоналів-практиків, експертів галузі, представників роботодавців.

Суттєвими проблемами в управлінні процесом надання освітніх послуг в ЗВО в Україні є:



- зростання вимог до освіти, які висуваються ринком праці та зацікавленими учасниками освітнього процесу;

- неспівставність інтересів бізнесу із рівнем компетентності молодого фахівця, незадоволеність якістю та результатами освітнього процесу.

Для формування системи управлінських компетентностей молодих фахівців доцільно врахувати такі етапи:

- 1) аналізу міжнародних практик, підходів до управління процесом надання освітніх послуг у зарубіжних закладах вищої освіти;
- 2) вибір найбільш ефективної моделі компетентностей;
- 3) встановлення меж функціональних обов'язків осіб, відповідальних за втілення моделі компетентності;
- 4) вироблення системи та підсистем управлінських компетентностей молодих фахівців;
- 5) проведення експертного обговорення та коригування суті моделі компетентностей молодих фахівців з метою адаптування до національного освітнього середовища;
- 6) реалізація системи управлінських компетентностей, моніторинг та коригування відповідно до змінних умов зовнішнього середовища.

Процес навчання на основі компетентнісного підходу формує у студентів якості для реалізації себе у професійній діяльності, які є затребувані на ринку праці, а критерії та параметри оцінки результатів освіти уніфікуються і виражаються у термінах і результатах, які можуть бути інтерпретовані і враховані у будь-якому освітньому закладі будь-якої країни [60]. У серпні 2020 р. Міністерство освіти і науки України затвердило і оновило стандарти, які стосуються вищої освіти, а саме 50 нових компетентнісних стандартів. Для освітнього ступеня «Бакалавр» затверджено 27 та 23 – для освітнього ступеня «Магістр». Відтак маємо затвердженими 150 стандартів «нового покоління» (100 для бакалаврів та 50 для магістрів) [61]. У процесі роботи над новими стандартами, фахівці опрацювали більше 800 рекомендацій і пропозицій, які вони отримали від ЗВО, науково-

дослідних установ та одних із стейкхолдерів освітнього процесу, до думки яких освіта має прислухатися - роботодавців.

Сучасні стандарти розроблені відповідно до вимог, які декларує Болонський процес і ґрунтуються на компетентнісному підході. У 2009 р. 46 міністрів, які відповідають за вищу освіту у країнах – учасницях Болонського Процесу встановили пріоритети для вищої освіти у ЄС. Підтримуємо думку, викладену у Преамбулі до «Комюніке Конференції Європейських міністрів, відповідальних за вищу освіту», де зазначено, що «персонально-орієнтоване навчання допоможе студентам розвинути компетентності, щоб бути конкурентоспроможними на ринку праці і дасть їм можливість стати активними та відповідальними громадянами» [62].

Нові компетентнісні стандарти, що затверджені МОН України у 2020 р. (табл. 1.8) слугують фундаментом для вдосконалення процесу надання освітніх послуг в ЗВО, формування компетентностей, що визначають специфіку підготовки молодих фахівців різних спеціальностей, зокрема управлінських компетентностей, спрямовані на підвищення якості навчальних програм, їхнього покращення.

Особливу увагу акцентовано на періодичному моніторингу усіх учасників освітнього процесу і врахуванні потреб усіх стейкхолдерів для виявлення затребуваних на ринку праці компетентностей.

У нових стандартах не зазначено вимоги щодо нормативних дисциплін. Формування зазначених вимог буде хорошим чинником впливу на запровадження нових освітніх програм, які складені на підґрунті компетентнісного підходу для прогресивних викладачів та ЗВО України загалом. Компетентнісний підхід використовують для аналізу результатів навчання. Формування освітніх програм і навчальних планів, що акцентовані на результативному навчанні, яке завершиться набуттям необхідних компетентностей, буде ще одним чинником успішного працевлаштування випускників і хороших рекомендацій з боку роботодавців щодо якості наданої освіти.

### Характеристика нових компетентнісних стандартів

Нові компетентнісні стандарти	Ефективність впровадження нових компетентнісних стандартів
Грунтуються на компетентнісному підході підготовки випускника	Набуття та практичне застосування студентами, ще під час навчання, основних професійних компетентностей (інтегральних, загальних та фахових)
Орієнтовані на результати студента для його успішного завершення навчання	Для того, щоб результати навчання були успішні, а теоретичні і практичні знання добре засвоювалися, якість навчальних програм і процес викладання має бути на високому рівні, відповідати принципу гнучкості, проводитись з індивідуальним підходом і з урахуванням потреб роботодавців
Відповідають галузі знань, спеціальностям відповідно до Національної рамки кваліфікацій	Наповнення освітньої програми відповідно до стандартів вищої освіти, на основі описів кваліфікаційних рівнів НРК та компетентнісного підходу з урахуванням ефективної комунікації системи вищої освіти та ринку праці
Передбачають здійснення моніторингу та періодичного перегляду освітніх програм	З метою покращення викладання та підвищення якості освіти згідно з вимогами ринку праці необхідно постійно переглядати й удосконалювати навчальні програми з метою покращення результатів навчання
Орієнтовані на щорічне оцінювання студентів та викладачів ЗВО, регулярно оприлюднення результатів оцінювань	Ефективний і правильний моніторинг усіх учасників освітнього процесу сприятиме покращенню якості освіти, впровадженню інновацій та врахуванню потреб усіх стейкхолдерів
Запроваджують ефективну систему виявлення та запобігання академічного плагіату в наукових працях викладачів і студентів	Дотримання академічної доброчесності та академічної культури усіма учасниками освітнього процесу сприятиме розвитку освіти в Україні і формуватиме довіру та визнання у світовому середовищі

Джерело: розроблено автором на основі [61]

Згідно з рекомендаціями МОН України, стандарти є основою для формування ЗВО чи науковою установою освітньої програми, що передбачає освітні компоненти для вільного вибору здобувачів освіти та має містити:

- 1) вимоги до осіб, які можуть розпочати навчання;
- 2) перелік освітніх компонентів та їх логічну послідовність;
- 3) загальний обсяг навчального навантаження та очікувані результати навчання студентів.

Процес розроблення стандартів прозорий та зрозумілий. Згідно з рекомендацією МОН України кожен проєкт проходить:

1) громадське обговорення (на сайті МОН) – залучення громадськості до процесу формування і реалізації державної політики, врахування думки та забезпечення прозорості, відкритості, та налагодження системного діалогу з усіма зацікавленими сторонами.

2) науково-методичну експертизу (здійснює Інститут вищої освіти НАПН України) – надання координаторам проєкту консультаційної і науково-експертної рекомендації та підтримки.

3) фахову експертизу (здійснюють фахівці з профільних наукових, науково-дослідних установ чи закладів вищої освіти) – експертизу надають компетентні фахівці відповідного рівня, об'єднані цінностями та пропагують відкритість, чесність та толерантність.

4) окрему фахову експертизу (здійснює ФРУ або ООРУ) – експертне заключення стейкхолдерів освітнього процесу (роботодавців), які з власного досвіду працевлаштування випускників та виконання ними своїх посадових обов'язків нададуть рекомендації щодо внесення змін в освітні програми.

5) погодження НАЗЯВО як гаранта якості освітніх програм та одного з органів управління у сфері вищої освіти. Фахівці НАЗЯВО нададуть рекомендації щодо якості та наповнення навчального процесу, компетентностей для випускників за певною спеціальністю після закінчення навчання.

Інновації, вимоги ринку праці потребують, щоб сфера освіти та сам процес навчання готував студента до практичної діяльності. Формування компетентнісних складових персоналу інноваційно активних підприємств має насамперед забезпечити сфера освітніх послуг. За умов, коли працівник фахово забезпечений якісним освітнім рівнем та професійною підготовкою, ефективніше відбувається розвиток ділових якостей, які сприяють зародженню новаторських та раціоналізаторських ідей та їх втілення в організаційно-управлінський та виробничий процеси [63].

Відповідно до нових стандартів вищої освіти та з метою її модернізації у напрямку ефективної та якісної підготовки фахівців, які будуть конкурентноспроможними на ринку праці, компетентнісний підхід та компетентнісно орієнтоване навчання підсилює і доповнює практичноорієнтованість освіти, наголошуючи на важливості отримання необхідних знань, навичок та досвіду, що студенти мають набувати ще у процесі навчання. Важливим чинником для впровадження компетентнісного підходу є не лише орієнтування на процес теоретичного засвоєння знань студентами, а й здатності практично ці знання застосовувати. Отож, компетентнісний підхід спрямований на те, щоб сформувати у студента управлінські компетентності, які будуть йому необхідні у подальшому професійному житті, а сам підхід допомагає і доповнює процес набуття і засвоєння знань.

### **1.3. Науково-методичні підходи до оцінювання управлінських компетентностей молодих фахівців у закладах вищої освіти**

Для формування управлінських компетентностей молодих фахівців важливим постає виявлення можливостей імплементації у освітній процес у ЗВО України науково-методичних підходів до оцінки управлінських компетентностей. Задля досягнення цього здійснено розроблення анкет, які доцільно використовувати у навчанні, зокрема для виконання практичних завдань студентами у ЗВО, з наступним проведенням аналізу отриманих результатів та формування рекомендацій щодо застосування результатів опитування та напрямів формування управлінських компетентностей.

Головним завданням для ЗВО є розробка методів оцінки управлінських компетентностей у студентів ще у процесі здобуття освіти, а також практичної орієнтованості освітнього процесу, відповідно до потреб ринку праці та запитів стейкхолдерів (компаній-роботодавців), застосовувати методи оцінки

компетентностей, які вони практикують у процесі роботи українських і міжнародних компаній.

Відповідно до затверджених МОН України «Методичних рекомендацій щодо розроблення стандартів вищої освіти», саме: визначення «стандарт вищої освіти» трактується, як сукупність вимог до освітніх програм вищої освіти, які є спільними для всіх освітніх програм у межах певного рівня вищої освіти та спеціальності [64]. МОН рекомендує застосовувати зазначені стандарти для створення та оновлення освітніх програм, зведеного моніторингу й аналізу якості вищої освіти та освітньої діяльності ЗВО, а також для оцінювання результатів навчання за спеціальностями. Результати навчання – сукупність якості, які можна виміряти й оцінити після завершення навчання. Стандарти ґрунтуються на компетентнісному підході, який активно впроваджується у національну систему освіти.

У рекомендаціях велику увагу приділено питанню щодо переліку обов'язкових компетентностей випускників, де наведено основні інтегральні компетентності за такими рівнями підготовки як «молодший бакалавр», «бакалавр», «магістр». Також подано пропозиції для формування у студентів інтегральних компетентностей, таких як [64]:

- здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі у певній галузі професійної діяльності;
- здатність розв'язувати задачі дослідницького та/або інноваційного характеру у певній галузі професійної діяльності.

Загальні компетентності формуються і корелюються згідно з описом відповідного кваліфікаційного рівня НРК. Перелік цих компетентностей має складатися більше, ніж з трьох позицій. Найактуальніші загальні компетентності для кожного рівня вищої освіти рекомендується обирати з переліку Проекту ЄС TUNING [65]. Для розгляду візьмемо затвержені Стандарти вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти [66]. Наведемо перелік загальних управлінських компетентностей, на які повинні звертати увагу викладачі та розробники освітніх програм і максимально

наповнювати ними навчальний процес, щоб студенти мали можливість засвоїти та на практиці застосовувати такі компетентності, як:

- здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу;
- здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;
- навички щодо використання інформаційних і комунікаційних технологій;
- креативність;
- здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

Спеціальні, або ж фахові компетентності, є ще більше практичніші та співзвучні з описом відповідного кваліфікаційного рівня НРК. Ці компетентності рекомендують формулювати як здатності чи вміння випускника розв'язувати практичні проблеми і задачі, напрацьовувати певні результати та вміти їх застосовувати у професійній діяльності. Приклад фахових компетентностей за спеціальністю 073 «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти наведено у Додатку А.

Відповідно до рекомендацій проєкту «TUNING», основним девізом якого є «Узгодження освітніх структур та навчальних програм на основі різноманіття та автономності», розроблено методологію переосмислення навчальних планів та внесення до них змін, щоб зробити їх порівнянними. Для організації обговорень предметних областей визначено п'ять напрямків [65]: 1) загальні компетентності або універсальні навички та вміння; 2) фахові компетентності; 3) роль ECTS як накопичувальної системи; 4) підходи до навчання, викладання та оцінювання; 5) роль підвищення якості в навчальному процесі.

На думку учасників проєкту «TUNING», щоб успішно творити Європейський простір вищої освіти, необхідно формувати освітні програми на основі практичних компетентностей, щоб підвищувати якість освіти загалом. Важливо, що зосередження уваги на компетентностях сприяє формуванню ступенів, які легко зрозуміти та поєднати і, таким чином, підтримувати прозорість європейської системи освіти. У проєкті «TUNING» зазначається та вважається за необхідне, щоб ступені були порівнянні та сумісні, якщо порівнянні кінцеві результати навчання, а також академічні та професійні профілі [65].

Остання і важлива подія, що пов'язана із освітнім питанням та Болонським процесом – це Римська Міністерська Конференція у складі Міністрів, відповідальних за вищу освіту, країн, що входять до складу Європейського простору вищої освіти (European Higher Education Area), яка відбулася 19 листопада 2020 року і завершила дворічний робочий цикл Групи супроводу Болонського процесу (Bologna Follow-Up Group). Тоді було ухвалено Римське Комюніке – проєкт розвитку вищої освіти на найближчі десять років [65].

У Римському Комюніке наголошується на фундаментальних цінностях вищої освіти, а саме академічній свободі, університетській автономії та верховенстві права. Також визначено основні напрями роботи і розвитку Європейського простору вищої освіти, які спрямовані на міжнародну співпрацю, цифровізацію, визнанні кваліфікацій і забезпеченню якості вищої освіти. Щодо досягнення Цілей сталого розвитку у Європейському просторі вищої освіти до 2030 року було ухвалено рішення, що сторони зобов'язуються дотримуватися принципів, що підтримуватимуть загальнолюдські цінності та сприятимуть розвитку якісної освіти у європейському просторі, а саме [67]:

- інклюзивність – необхідно, щоб кожен здобувач освіти мав рівний доступ до вищої освіти і якісний супровід у процесі навчання, а результат навчання залежав від здібностей;

- інноваційність – як реакція на сучасні активні зміни в інформаційних технологіях, що вимагають впровадження нових методик навчання, викладання та оцінювання, які пов'язані і базуються на дослідженнях;

- взаємозв'язаність – спонукає до міжнародної співпраці, обміну досвідом та практичними знаннями, що має втілитись у якісні реформи та зміни в освіті, а також міжнародній мобільності та взаємодії між студентством, науковцями та персоналом.

Щодо компетентностей студентів та випускників, то привертає увагу така цінність, як інноваційність, адже інформаційні технології у цифрову еру дуже швидко змінюються, а особливо у період змішаного та дистанційного навчання важливо наголошувати і допомагати студентам освоювати нові компетентності.



Проте не слід забувати і про викладача, який також має постійно підвищувати свою кваліфікацію, щоб якісно подавати матеріал і вказувати на практичність його у використанні, а також у співпраці із стейкхолдерами освітнього процесу – компаніями-роботодавцями, щоб відчувати потреби ринку праці і готувати затребуваних фахівців з необхідними компетентностями і знаннями.

В управлінні процесом надання освітніх послуг у ЗВО, враховуючи концептуальні основи компетентнісного підходу, здійснюється визначення підходів до оцінювання рівня управлінських компетентностей молодих фахівців. Важливим питанням є налагодження ефективного механізму одержання системи затребуваних управлінських компетентностей. Така інформація необхідна для якісного планування освітнього процесу відповідно до всезростаючих вимог ринку праці та учасників освітнього процесу, здійснення контролю за формуванням управлінських компетентностей молодих фахівців, коригування завдань реалізації освітнього процесу у закладах вищої освіти тощо [1; 68].

Отже, постає завдання переорієнтувати навчальний процес на більш компетентно-орієнтований та наближений до потреб роботодавців, як одних із стейкхолдерів освітнього процесу. Для нас важливо дослідити, які ж є методи та способи оцінки компетентностей випускників та молодих фахівців, а також провести паралелі із способами оцінки компетентностей, які використовують компанії.

Одним із популярних видів оцінки фахівців за їх компетентностями у провідних компаніях є метод «360 градусів», який ґрунтується на спостереженнях багатьох співробітників та в оригіналі його назива звучить, як «360-degree feedback» [69]. Під час використання цього методу оцінюються як професійні компетентності, так і особистісні компетентності фахівця, що є важливі та необхідні для ефективної роботи на займаній посаді. Загалом рекомендується долучати до оцінки не менше 5 оцінювачів, щоб уникнути суб'єктивної думки та неякісних результатів. Перевага використання методу «360 градусів» полягає в тому, що фахівець може порівняти оцінки інших людей з власною точкою зору відносно своєї трудової діяльності та особистісних компетентностей [70]. Такий

метод оцінки дає змогу не тільки провести аналіз компетентностей фахівців та їх відповідність до вимог компанії, але й виявити їхні слабкі сторони. У цьому ж методі часто застосовують і самоаналіз, що проводить сам фахівець та, зіставляючи результати оцінки співробітників, можна скласти загальну характеристику компетентностей фахівця. Вимогами до використання методу оцінювання є анонімність, об'єктивність, підготовленість, проінструктованість щодо правил. Дані мають зберігатися у відповідних підрозділах чи центрах оцінювання персоналу. Сам фахівець має бути повідомлений, що він долучений до методу оцінювання та детально проінформований про те, з якою метою воно проводиться.

Послідовність проведення оцінювання за методом «360 градусів» така [70]: підготовка моделі компетентностей, формування індикаторів компетентностей (конкретних елементів компетентностей, які досліджуватимуться, та встановлення їх необхідного рівня), упорядкування рівнів розвитку компетентностей і формування певної шкали оцінювання (від 1 до 5 балів, де 1 – це низький рівень, а 5 – професійний рівень), що відповідатиме цим рівням, підготка анкету для оцінювання, опрацювання результатів та формування характеристики оцінюваного фахівця на основі володіння ним компетентностями, а також виявлення сильних і слабких сторін оцінюваного.

Метод «360 градусів», який використовується у компаніях, можна адаптувати для оцінки управлінських компетентностей студентів та випускників, які вони отримали за результатами навчання. Зокрема, перед завершенням навчання викладач може провести таку оцінку у кожній групі студентів, а саме розробити анкету для оцінки компетентностей, які мали набути та засвоїти студенти у процесі навчання за певною освітньою програмою, виконанням практичних завдань та самостійної роботи. Шляхом таємного вибору кожен студент обирає трьох своїх колег-студентів і, згідно з анкетною, проводить оцінку певної компетентностей, наприклад, управління часом, оскільки дана компетентність є загальною або ж універсальною компетентністю, що не залежить від предметної області чи освітньої програми, але дуже важлива для студента як

молодого фахівця, його подальшої професійної і соціальної діяльності та особистісного розвитку.

Компетентність «управління часом» формується ще у молодому віці. Під час навчання студенти лише покращують її, практикуючи під час занять, у процесі підготовки та виконання практичних завдань, дотримуючись встановлених графіків, вимог та рекомендацій викладача. Колеги-студенти, які будуть оцінювати згадану компетентність за семестр, разом навчаючись в одній академічній групі, можуть чітко сформулювати загальне враження одне про одного та за допомогою запитань в анкеті визначити рівень набуття даної компетентності.

Пропонуємо анкету для здобувачів з метою оцінки компетентності «управління часом» (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

### Анкета для оцінки компетентності «управління часом» у студентів

Шановні студенти! Це оцінювання допоможе вашому колезі-студенту/студентці зрозуміти, на якому рівні у нього/неї розвинена компетентність «управління часом». Ваші відповіді будуть опрацьовані та знеособлені. Результати оцінювання будуть усереднені і ваш/ваша колега отримає лише зведені результати. За поставленими нижче запитаннями оцініть відповідність вашого колеги за шкалою від «1» до «5», де «1» – мінімальна оцінка, «5» – максимальна. Прохання надавати правдиві відповіді. Дякуємо за участь в опитуванні!					
Питання	Оцінка				
	1	2	3	4	5
1. Чи вчасно ваш колега-студент/студентка приходить на заняття?					
2. Чи виконує він/вона практичні завдання?					
3. Чи його/її відповіді та роботи є структуровані та завершені?					
4. Чи вчасно він/вона здає свої роботи?					
5. Чи використовує він/вона, на вашу думку, додаткові способи отримання інформації та знань для підготовки до занять?					
6. Чи поєднує ваш/ваша колега навчання та роботу?					
7. Чи спілкується ваш/ваша колега із одногрупниками?					
8. Чи долучається він/вона до позанавчальних активностей групи?					

Джерело: розроблено автором

На основі отриманих результатів опитування, власних спостережень і оцінок, викладач формує загальний рівень освоєння обстеженої управлінської компетентності кожним студентом. Цей спосіб взаємодії між викладачем і студентами, а також залучення останніх до оцінки своїх колег, спонукає до самоаналізу, мотивує молодь до активності у процесі навчання, ефективної комунікації та співпраці.

Серед найпопулярніших методів оцінки управлінських компетентностей персоналу, які проводять роботодавці можна назвати такі, як:

- «Асесмент-центр» або центр оцінки – це комплекс завдань, тестів і тематичних вправ, завдяки яким можна перевірити придатність і рівень практичних навичок кандидата чи співробітника для певної посади. Асесмент-центр у компаніях проводять підготовлені фахівці чи представники підрозділів з управління людськими ресурсами, або запрошені незалежні експерти, що забезпечують неупереджений і професійний аналіз. Працівники компанії, які долучаються до центру оцінки можуть бути запрошені до інтерв'ю чи пройти спеціально розроблені опитувальники, психологічні тести, практикують моделювання певних робочих ситуацій чи подій і в процесі вирішення спостерігають за діями кандидатів чи співробітників.

- Оцінка за управлінськими компетентностями – це метод аналізу професійних навичок і знань у співробітників, які визначають у відповідності до професійних потреб та опису посади менеджера. Одне із основних завдань, щоб якісно провести цю оцінку, – це правильне формування моделі управлінських компетентностей. Модель управлінських компетентностей – це набір і опис якостей та умінь, якими має володіти фахівець, щоб посісти посаду менеджера. Загалом, їх можна виокремити у три напрями: професійні, корпоративні та лідерські. До роботи над цим методом також долучаються фахові спеціалісти, здебільшого із HR підрозділів.

- Оцінка результативності або метод ключових показників ефективності (КРІ). Основний фокус робиться довкола цілей, які планує досягти компанія та оцінки продуктивності фахівця. Важливо, що КРІ компанії цілком залежить від

поставлених цілей усіх підрозділів, команд компанії та співробітників. Загалом, КРІ вважається індикатором фактично досягнутих результатів. Серед найважливіших індикаторів є такі види, як КРІ результатів, ефективності, витрат, продуктивності та функціонування.

Ще одним методом оцінки управлінських компетентностей, який можна використовувати у навчальному процесі, – самоаналіз, що має бути зосереджений на певній компетентності, яку потрібно оцінити. На нашу думку, метод самоаналізу викладач також може запропонувати використати студентам наприкінці навчання, щоб проаналізувати свою долученість до навчання, засвоєння матеріалу та певних компетентностей. Самоаналіз також можна провести у формі анкетування. Проте результати самоаналізу, у першу чергу, важливі для самих студентів, і основні методи самоаналізу, які можна використовувати, це самоспостереження та порівняння.

Представники бізнесу часто використовують SWOT-аналіз з метою допомогти команді виявити та оцінити важливі чинники, що впливають на ухвалення рішень, сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості і загрози для ефективного розвитку (рис. 1.5) [71]. Цей тип аналізу також можна запропонувати студентам для самоаналізу та виявлення своїх сильних та слабких сторін, а також для детального розгляду управлінських компетентностей, які вони мали б набути у процесі навчання.

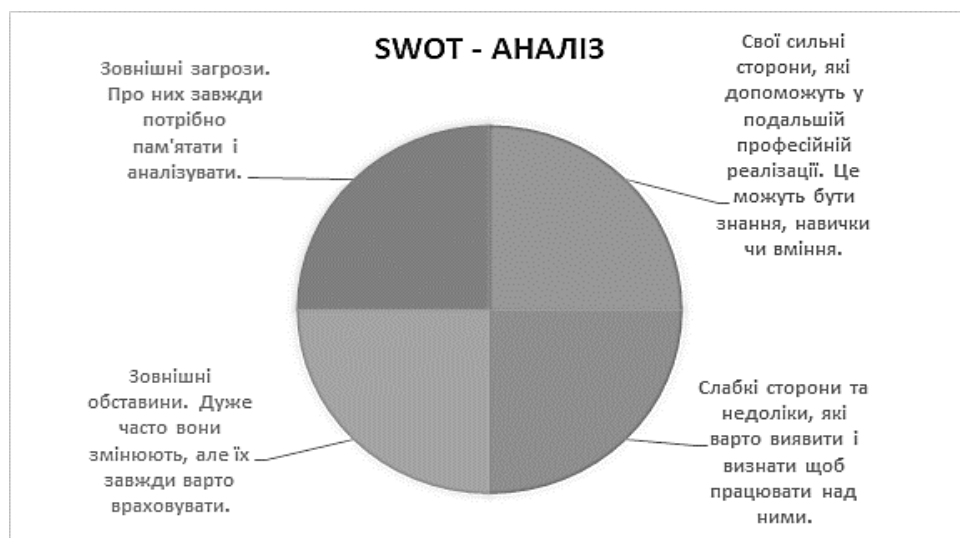


Рис. 1.5. SWOT-аналіз виявлення сильних та слабких сторін студента  
Джерело: складено автором на основі [72]

Викладач може запропонувати студентам особистісний SWOT-аналіз, оцінити рівень засвоєння певної управлінських компетентності, яка збільшить шанси подальшого працевлаштування на вакансію, яка потребує володіння цією компетентністю. Наведемо приклад SWOT-аналізу, який можуть використовувати молоді фахівці для виявлення своїх сильних та слабких сторін (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

### Самооцінка управлінських компетентностей молодого фахівця за методом SWOT-аналізу

<b>(S) Сильні сторони.</b> Щоб їх виявити та зрозуміти, дайте собі відповідь на такі важливі питання:	<b>(W) Слабкі сторони.</b> Їх можна розпізнати через:	<b>(O) Можливості.</b> Зовнішні обставини, які можуть бути корисні для вас:	<b>(T) Загрози.</b> Зовнішні обставини, які можуть впливати на вашу ефективність:
<i>Які переваги є у вас, яких немає в інших?</i> Це можуть бути отримані вами управлінські компетентності, які ви засвоїли у процесі навчання за певною освітньою програмою.	<i>До виконання яких завдань ви беретеся неохоче?</i> Уникання певних завдань, напрямків, у яких ви невпевнені через погано засвоєний матеріал чи недостатньо практикували.	<i>У яких нових напрямках ви можете розвиватися?</i> Які переваги і бонуси ви можете отримати завдяки освоєнню нових управлінських компетентностей?	<i>Які нові виклики вас можуть очікувати?</i> Чи зміниться суть вашої зайнятості чи роботи та вимоги до неї?
<i>Що вам вдається робити краще за ваших колег-студентів?</i> Наприклад, які ваші практичні завдання/презентації були оцінені найкраще та рекомендовані, як приклад.	<i>За що вас часто критикують?</i> Негативні звички. Наприклад, ви невдало організовуєте свій час, часто запізнюєтеся.	<i>Які нові можливості у вас можуть з'явитися у тому напрямку, що ви займаєтесь/навчаєтесь?</i> Цікаві для вас тенденції та перспективи, які ви спостерігаєте і про які говорять експерти.	<i>Сучасні технології можливості чи загрози?</i> Чи розвиток нових технологій може бути загрозою для вашої професійної діяльності та працевлаштування за фахом менеджера?
<i>Якими досягненнями ви пишаєтеся найбільше?</i> Результати ваших досліджень, публікацій чи стажувань.	<i>Ваші страхи, які не дають вам можливості реалізувати цілі.</i> Наприклад, ваш страх перед публічним виступом чи презентацією.	<i>Професійний аналіз та моніторинг.</i> Вивчайте, аналізуйте досвід розвитку компаній, які вам цікаві. У яких напрямках вони досягли успіху, а де результати незначні?	Усвідомлюючи та заздалегідь аналізуючи загрози, ви можете напрацювати план щодо адаптації до нових умов.

Джерело: розроблено автором

Такий самоаналіз також варто проводити і перед співбесідою, щоб оцінити свої сильні сторони, на яких потрібно наголошувати, і слабкі сторони, які треба мінімізувати.

Підготовка фахівця у ЗВО повинна будуватися на поєднанні сильних сторін з можливостями. Можливості дають змогу посилити сильні сторони, останні створюють умови для розвитку слабких сторін і мінімізації загроз. Водночас, сильні сторони ЗВО повинні бути сфокусовані не на компенсацію загроз, а на використання можливостей [72].

Існує чимало можливостей для того, щоб студенти мали змогу проаналізувати свої знання та отримані управлінські компетентності, які вони засвоїли у процесі навчання та практичного використання завдань. На нашу думку, це дає змогу викладачеві налагодити тісніший контакт зі студентами, а студентам – ще раз зануритись у навчальний матеріал, який був поданий для вивчення та опрацювання. Основним предметом аналізу є управлінські компетентності, які студенти мають освоїти під час навчання.

Управлінські компетентності розвиваються в процесі навчання протягом усього життя. У процесі підготовки та напрацювання методів оцінювання управлінських компетентностей важливо враховувати практичну складову та подальше його використання.

Розроблений та запропонований нами примірник анкети може слугувати прикладом для подальших розробок для викладачів, що можуть опрацювати їх відповідно до своїх курсів та освітніх програм. Загалом, на нашу думку, чимало компетентностей тісно пов'язані, чинять взаємний вплив, та в сукупності формують набір навичок, якостей та характеристик, які дають змогу студенту та випускнику в короткостроковій перспективі ситуативно проявляти себе лідером, а в довгостроковій – збільшують кар'єрні можливості, дають підґрунтя для професійної реалізації на керівних посадах, покращують якість життя загалом [73].

Опитування випускників і роботодавців, як основних стейкхолдерів освітнього процесу в ЗВО, є важливим інструментом для оцінки управлінських компетентностей, якості вищої освіти та визначення напрямів для її покращення.

У дисертації було використано соціологічне опитування, як метод оцінювання управлінських компетентностей молодих фахівців. Соціологічне опитування було нами застосоване для моніторингу працевлаштування випускників, їхнього кар'єрного зростання та встановлення найважливіших компетентностей випускників економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка, виявлення думок роботодавців відносно важливих компетентностей молодих працівників та рівня задоволеності набутими управлінськими компетентностями молодими фахівцями.

У «Словнику економічних термінів» термін моніторинг (англ. monitoring) тлумачиться, як систематичне відстеження, вивчення стану соціальних явищ і процесів, зіставлення результатів постійних спостережень для одержання обґрунтованих уявлень про їх дійсний стан, тенденції розвитку [74].

З приводу потреби і важливості проведення моніторингу працевлаштування та кар'єрного зростання випускників вітчизняних ЗВО свідчать такі чинники, як відсутність якісної інтегрованої бази даних про зайнятість і кар'єру випускників, конкуренція на міжнародному освітньому просторі за інтелектуальні ресурси та потреба у підвищенні якості освіти загалом [75]. Отримані результати моніторингу є ефективними показниками успішності навчання у ЗВО для абітурієнтів, їхніх батьків і важливою ознакою якості та конкурентоспроможності ЗВО.

З метою вдосконалення формування управлінських компетентностей молодих фахівців, підвищення якості освітніх програм підготовки здобувачів Львівського національного університету імені Івана Франка, нами було проведено два соціологічних опитування випускників і роботодавців:

- на основі положення Відділу кар'єрного розвитку та співпраці з бізнесом спільно з Центром забезпечення якості освіти та Центром моніторингу проведення розробки і анкетувань Львівського національного університету імені Івана Франка. До опитування випускників, яке проводилося у 2020 р. долучилося 1092 випускники 19 факультетів і трьох коледжів ЛНУ ім. І. Франка різних років випуску. У 2021 р. кількість опитаних випускників становила 1134, у 2022 р. – 782.



Також до опитування було залучено роботодавців – 62 компанії у 2020 р., 139 компаній у 2021 р. і 61 компанія у 2022 р.;

- на основі проєкту регіонального розвитку «Моніторинг реалізації інтелектуального потенціалу випускників ЗПТО і ЗВО прикордонного регіону: соціальне партнерство, державне і регіональне замовлення». Опитування проводилося у 2020 році, до якого було залучено 1573 випускники ЗВО (зокрема випускники ЛНУ імені Івана Франка) та 1538 роботодавців.

Проєктний обсяг вибірки становить 10% випуску магістрів. Похибка вибірки – 6,2%. Вибірка була математично проаналізована і засвідчила, що якісно і кількісно є репрезентативною. Статистичне оброблення матеріалів соціологічного опитування відбувалось із застосуванням методів табличного зведення та статистичного групування, аналізу відносних та абсолютних рядів розподілу, а також оцінки статистичної значущості відмінності результатів соціологічного опитування (критерій Пірсона  $\chi^2 = 3,22$ ) та відмінності достовірні, що на 1% рівні значущості ( $p < 0,01$ ).

Для проведення соціологічного опитування нами було обрано таку форму, як анкетування. Завдання опитування – вивчення якості наданої освіти випускникам, задоволеності випускниками компетентностями, моніторинг ефективності співпраці з роботодавцями та налагодження ефективної комунікації.

Вибірка формувалася за принципом «індикативної групи». Основу вибірки склала не повноцінна генеральна сукупність за об'єктом дослідження, а доступна її частина, тобто, контактна інформація про випускників, а саме їхні електронні пошти та перелік компаній, з якими співпрацює Львівський національний університет імені Івана Франка.

На всі комунікаційні канали було розіслано посилання на онлайн-анкету, створену завдяки онлайн-сервісу Google forms. Наступний крок – моніторинг процесу онлайн опитування до моменту заповнення останньої анкети із очікуваного обсягу вибірки; конвертування бази даних з Google forms у програму обробки даних – SPSS; вивід та опис даних; формування звіту.

Щодо самого процесу підготовки до моніторингу, то важливо якісно сформулювати запитання у анкетах, конкретизувати і дослідити питання працевлаштування випускників за спеціальністю. Також необхідно додавати питання, відповіді на які привнесуть ясність щодо якості підготовки фахівців, зокрема щодо рівня практичних компетентностей у випускників та ефективності їх використання у робочому процесі.

Результати моніторингу випускників і роботодавців у формі соціологічного опитування:

1. сприяють виявленню слабких місць в освітньому процесі, отриманню даних про те, на якому рівні випускники володіють управлінськими компетентностями, визначенню ступеня очікувань відносно рівня та якості набутих управлінських компетентностей з боку роботодавців;

2. дають можливість забезпечити об'єктивну оцінку якості освіти, сприяти отриманню зворотного зв'язку від випускників та роботодавців про якість наданої освітньої послуги, а також відстежити позитивні та негативні тенденції розвитку сфери вищої освіти для пошуку напрямів поліпшення надання освітніх послуг;

3. сприяють покращенню репутації ЗВО України, адже, задоволеність якістю наданих освітніх послуг серед випускників та роботодавців свідчить про правильне формування і наповнення освітніх програм, професійне викладання та практичну копоненту в освітньому процесі.

Проведений аналіз підходів застосування методів оцінки управлінських компетентностей доводить, що досвід їх застосування для оцінки компетентнісного рівня підготовки молодих фахівців є корисним як для студентів, так і для викладачів, адже у процесі підготовки матеріалів для такої оцінки викладач може залучати представників компаній-потенційних роботодавців або професійних експертів, використовувати практичні кейси. Аналізуючи ринок праці та заявлені потреби роботодавців щодо вмінь і навиків, якими мають володіти випускники, переконуємося, що впровадження компетентісного підходу до навчання дає змогу сформулювати та закріпити на практиці необхідні управлінські

компетентності, а використання зазначених методів оцінки управлінських компетентностей у навчальному процесі є практико-орієнтованим. Імплементація методів оцінки управлінських компетентностей в навчальний процес суттєво підвищує якість освіти.

### **Висновки до розділу 1**

Проведене обґрунтування теоретико-методичного підґрунтя формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО України дало можливість одержати такі висновки теоретичного спрямування:

1. У дисертації розглянуто категорії «компетенція», «компетентність» та «управлінські компетентності». Виокремлено ключові ознаки змістовного наповнення цих дефініцій. Встановлено, що управлінські компетентності є одні з важливих і необхідних для сучасних молодих керівників, які тільки починають формуватися як фахівці, співпрацюють із представниками різних вікових поколінь та змушені фахово виконувати свої управлінські функції, реагувати на виклики сучасної економіки і чітко вибудовувати стратегію розвитку бізнесу, а освітній процес має бути компетентісно орієнтованим і гуртуватись на основі компетентісного підходу.

2. Розкриваючи суть термінів «компетенція», «компетентність» та «управлінські компетентності», у дисертації обґрунтовано, що управлінські компетентності – це комплексне поняття, що охоплює сукупність навичок та знань, необхідних для ефективного управління організацією і включає аналітичне та критичне мислення, опрацювання інформації, визначення цілей і завдань, ухвалення управлінських рішень, здійснення контролю та мотивування персоналу; компетентність доцільно розглядати як систему знань і спектр питань, у яких має бути обізнана особа, котра була б готова отримати та вміло використовувати ресурси, здатною на досягнення якісних результатів у своїй професійній діяльності;

компетентність – це усвідомлення та засвоєння набутих знань і умінь, які закріплені на власному досвіді та приводять до особистісного зростання.

3. Визначено основні ознаки та чинники, що об'єднують управлінські компетентності. Подано сукупність навичок молодих фахівців, які мають попит серед працедавців, а також наведено перелік важливих і необхідних компетентностей, які стануть у нагоді молодим фахівцям для їх подальшої професійної реалізації. Запропоновано класифікацію управлінських компетентностей молодих фахівців за такими критеріями: цілі, ієрархічна структура, лінійна структура, види менеджменту, рівень універсальності, реалізації та управління, функції менеджменту.

4. У науковій роботі виділено основні ознаки і характеристики моделей компетентностей. Встановлено послідовність елементів національної моделі формування управлінських компетентностей та системи управлінських компетентностей молодих фахівців, що дало змогу побудувати логіко-структурну модель управління процесом надання освітніх послуг в ЗВО щодо впровадження освітніх програм підготовки молодих фахівців на основі компетентнісного підходу із врахуванням етапів формування системи управлінських компетентностей. Виявлено елементи управління процесом надання освітніх послуг у ЗВО України на підґрунті компетентнісного підходу.

5. З метою виявлення перспектив розвитку компетентнісної моделі та вдосконалення управління процесом надання освітніх послуг в ЗВО необхідно брати до уваги сучасну національну модель формування управлінських компетентностей, етапи створення системи управлінських компетентностей. Розроблення та втілення компетентнісної моделі в освітній процес, враховуючи сучасні освітні стандарти вищої освіти, обумовлює запит на проведення масштабної роботи для вироблення ефективної національної моделі компетентнісного підходу. З розвитком інформаційних систем та технологій модель компетентностей повинна бути гнучкою та змінною, управлінські компетентності доцільно переглядати.

6. Систематизовано науково-методичні підходи до оцінювання управлінських компетентностей молодих фахівців. Доведено, що досвід застосування методів оцінювання управлінських компетентностей молодих фахівців є корисним як для студентів, так і для викладачів, адже у процесі підготовки матеріалів для такої оцінки викладач може залучати представників компаній-потенційних роботодавців або професійних експертів, використовувати практичні кейси. Аргументовано доцільність проведення опитування випускників і роботодавців, як основних стейкхолдерів освітнього процесу, що є важливим інструментом для оцінки управлінських компетентностей, якості вищої освіти України та визначення напрямів для її покращення.

Основні результати дисертації, що висвітлені у першому розділі, опубліковані у наукових працях здобувачки [1; 13; 17; 43; 73].

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

#### 2.1. Моніторинг працевлаштування і кар'єрного зростання випускників

Працевлаштування випускників відкриває широкий спектр питань та напрямів, які потребують детального аналізу та вивчення, зокрема знання, вміння та компетентності, якими володіють випускники, розуміння, наскільки ефективно вони їх використовують, скільки часу випускники шукали роботу, у якій сфері були працевлаштовані і чи працевлаштовані за спеціальністю. Відсутність напрацьованих елементів, механізмів і законодавчих норм щодо впровадження та реалізації цього процесу не дає можливості ефективно впроваджувати зміни у системі вищої освіти і формувати конкурентоспроможну систему освіти загалом.

Питаннями моніторингу працевлаштування випускників та їхнього кар'єрного зростання займаються такі науковці, як О. С. Гринькевич, У.Я. Садова, О.О. Левицька [76], О. Замятна [77], Л.С. Лісогор [78], А. Батюк [79] та І. Анненкова [80], які у своїх дослідженнях провели якісний аналіз моніторингу працевлаштування, як у національному, так і в міжнародному середовищі. Науковці роблять наголос на потребі проведення моніторингу працевлаштування та кар'єрного зростання випускників, удосконаленні національної системи вищої освіти, впровадженні компетентних і фахових шляхів розв'язання цього питання. Для цього науковці використовують міжнародний досвід моніторингу і беруть до уваги показники ефективності працевлаштування випускників. Також важливим є і якість працевлаштування, зокрема, задоволеність роботодавцями знаннями та компетентностями, якими володіють випускники, відгуки молодих фахівців щодо якості наданої освіти, рівня отриманих ними знань і навичок, їхнього використання у робочому процесі.

Результати працевлаштування випускників – це один із важливих інструментів якості освіти, показник конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг серед ЗВО.

У 2021 році на офіційному сайті МОН України опубліковано інформацію, що Міністерство має намір запустити електронну систему моніторингу працевлаштування випускників вищих навчальних закладів, яка загалом може вплинути на загальну систему розвитку вищої освіти, а також і її фінансування [81].

У лютому 2022 року МОН України опублікувало звіт і додатки щодо першого моніторингу працевлаштування випускників закладів вищої та фахової передвищої освіти. Моніторинг проводився у співпраці з Міністерством цифрової трансформації України та відповідно до розробленого Порядку обміну інформацією між Пенсійним фондом України та МОН України [82].

Уся необхідна інформація про випускників ЗВО була отримана із Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО) та проаналізована завдяки Державним реєстром загальнообов'язкового державного соціального страхування. Наголосимо, що для процесу моніторингу й аналізу працевлаштування аналізувались дані про випускників, які навчалися за державним замовленням і закінчили навчання у період з 1 листопада 2017 до 30 жовтня 2018 р. та не продовжили навчання за наступним рівнем освіти. У процесі дослідження враховано зайнятість осіб станом на 1 листопада 2021 р. за наймом (за основним місцем роботи або сумісництвом), договором цивільно-правового характеру, веденням підприємницької діяльності (зокрема, статус ФОПа), у ролі незалежної професійної діяльності або іншої задекларованої самозайнятості (фрілансери). Військовослужбовці, особи рядового та начальницького складу органів охорони правопорядку (якщо така інформація не є інформацією з обмеженим доступом), які перебувають у соціальній відпустці враховувались до кола зайнятих осіб. У звіті зазначено, що для уникнення помилок до зайнятих осіб зараховано тих, хто звільнився не пізніше 1 серпня 2021 року та мають не менше 18 місяців страхового стажу після випуску [83].

Для подальшого вивчення процесу проведення моніторингу, а також необхідності й ефективності його впровадження у систему вищої освіти, проведено аналіз і вивчено кращі практики міжнародного досвіду моніторингу працевлаштування випускників.

Концепцію проведення моніторингу на загальнодержавному рівні, а також напрацювання інструментарію для його проведення на базі закладів вищої та професійної (професійно-технічної) освіти було вперше передбачено Планом заходів із впровадження НРК на 2016-2020 рр., затвердженим розпорядженням КМУ від 14 грудня 2016 р. № 1077 [84]. Юридичні питання, а також правова база щодо моніторингу та оброблення відповідної персональної інформації створена в 2019 р., коли Закон України «Про вищу освіту» було доповнено частиною п'ятою статті 64 такого змісту: «Центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки здійснює моніторинг зайнятості випускників закладів вищої освіти. Знеособлені статистичні дані щодо зайнятості випускників закладів вищої освіти на ринку праці розміщуються в мережі Інтернет для вільного доступу у форматі, що дає змогу їх автоматизовано обробляти електронними засобами» [4].

У Польщі запроваджено загальнонаціональну систему моніторингу й економічної активності випускників, основою якої є дані з управління соціального страхування [85] та інтегрованої інформаційної мережі з питань науки та вищої освіти POL-on – це найповніше сховище даних про польську науку та вищу освіту [86]. Ця інтегрована база даних надає можливість здійснювати аналітичні дослідження для визначення тривалості пошуку місця праці випускниками; рівня ризику безробіття та оплати праці; бюджету активності випускників; характеристики ринку праці залежно від місця проживання випускника; частки тих, хто продовжив навчання; частки випускників, котрі були зареєстровані як безробітні [75]. У Польщі до процесу моніторингу залучено державні установи та інтегровані інформаційні мережі. Наголошено, що за прогнозами МОН України задекларована е-система моніторингу також буде співпрацювати та залучатиме дані Пенсійного фонду України.



У своїх наукових роботах О. Гринькевич, У. Садова, О. Левицька [76] та О. Замятна [77] проводять детальний аналіз міжнародного досвіду використання процесу моніторингу щодо дослідження рівня працевлаштування випускників. У таблиці 2.1. наведено аналіз міжнародного досвіду функціонування системи моніторингу працевлаштування випускників у провідних ЗВО.

Таблиця 2.1

**Аналіз міжнародного досвіду функціонування системи моніторингу  
працевлаштування випускників у провідних ЗВО**

Країна	Особливості проведення моніторингу
США	«Integrated postsecondary education data system» – зведена інтегрована база даних про випускників, що формується «Національним центром зі статистики освіти». Важливим фактом щодо моніторингу працевлаштування випускників у США є їхні доходи. Аналізом такої інформації займається Національна асоціація коледжів і працедавців. ЗВО отримують розширені дані щодо моніторингу, а назагал публікується інформація щодо доходів та рівня зайнятості випускників.
Велико-британія	«Graduate Outcomes» – сучасна система опитування випускників, що проводиться Агентством статистики вищої освіти (Higher Education Statistics Agency HESA). Серед основної тематики моніторингу є збір статистичної інформації щодо зайнятості випускників та цінності отриманої освіти і кваліфікації.
Німеччина	Форма дуальної освіти домінує у цій країні. 90% випускників, що навчаються за цією системою, працевлаштовуються у компаніях, де проходили практичну підготовку та навчання. На початку навчання укладається угода між ЗВО, компанією та студентом. Ця система оптимально зближує систему освіти і систему зайнятості. Німеччина серед Європейських країн має найменший рівень молодіжного безробіття (8%).

Джерело: розроблено автором на основі [76; 77; 87]

Система моніторингу працевлаштування випускників та їх кар'єрного зростання в Україні ще офіційно не запроваджена і механізмів та алгоритмів впровадження також ще не затверджено. Проте сучасні ЗВО у рамках підвищення якості освіти та врахування відгуків випускників проводять опитування щодо їхнього працевлаштування і кар'єрного зростання.

У Львівському національному університеті імені Івана Франка Відділ кар'єрного розвитку та співпраці з бізнесом Центру маркетингу та розвитку спільно з Центром моніторингу проводять опитування випускників та роботодавців. Головною метою опитування є аналіз та визначення основних тенденцій розвитку

і змін на ринку праці, вивчення якості наданої освіти випускникам і прогнозування потреби у фахівцях, а також моніторинг працевлаштування випускників.

О. Замятна [77], висловлює думку, що рівень працевлаштування випускників є одним із важливих показників якості, а також і конкурентоспроможності ЗВО. Показник працевлаштування вказує не тільки на затребуваність випускників на сучасному ринку праці, але і є інструментом оцінки сформованості професійної підготовки й адаптації майбутніх фахівців, їхньої професійної самореалізації за фахом.

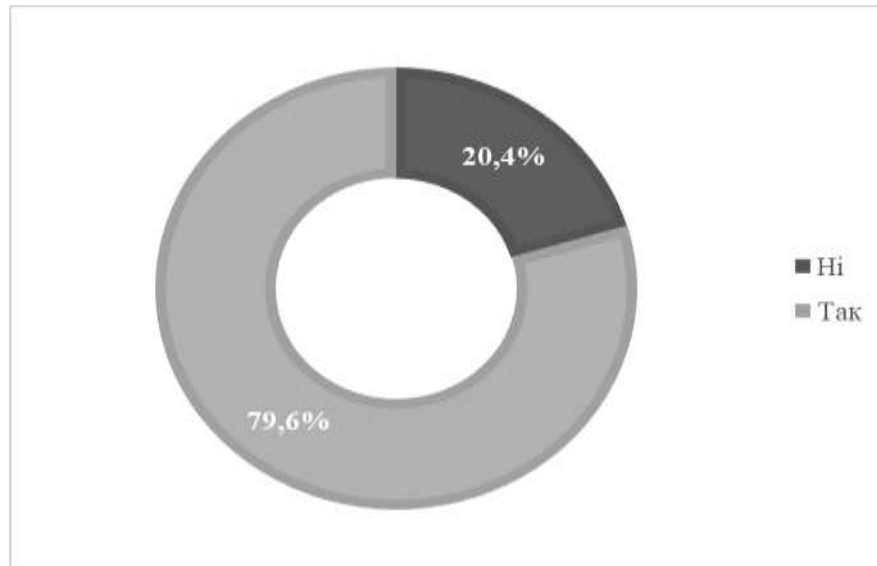
Ще один проєкт, який пов'язаний із моніторингом працевлаштування випускників, до якого долучався Львівський національний університет імені Івана Франка, – це проєкт регіонального розвитку «Моніторинг реалізації інтелектуального потенціалу випускників ЗПТО і ЗВО прикордонного регіону: соціальне партнерство, державне і регіональне замовлення» [88].

Проєкт реалізовувався у рамках секторальної підтримки ЄС регіональної політики України за напрямом «Розвиток людського потенціалу» і передбачав два головні завдання [76]:

- моніторинг конкурентоспроможності ЗВО і ЗПТО регіону за критерієм ефективної зайнятості випускників;
- робота над розробкою веб-порталу «Індикатори якості та ефективності професійної і вищої освіти Львівщини».

Упродовж жовтня-листопада 2020 року нами було проведено опитування у формі анкетування, до якого долучилися випускники Львівського національного університету імені І. Франка.

Першим і основним блоком анкети виокремлено запитання, що пов'язані з моніторингом працевлаштування (зайнятостю) та кар'єрного зростання випускників. Результати моніторингу працевлаштування випускників ЛНУ ім. І. Франка і розподіл відповідей учасників опитування, щодо праці протягом останнього тижня наведені на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Розподіл відповідей випускників щодо праці протягом останнього тижня**

Джерело: складено автором

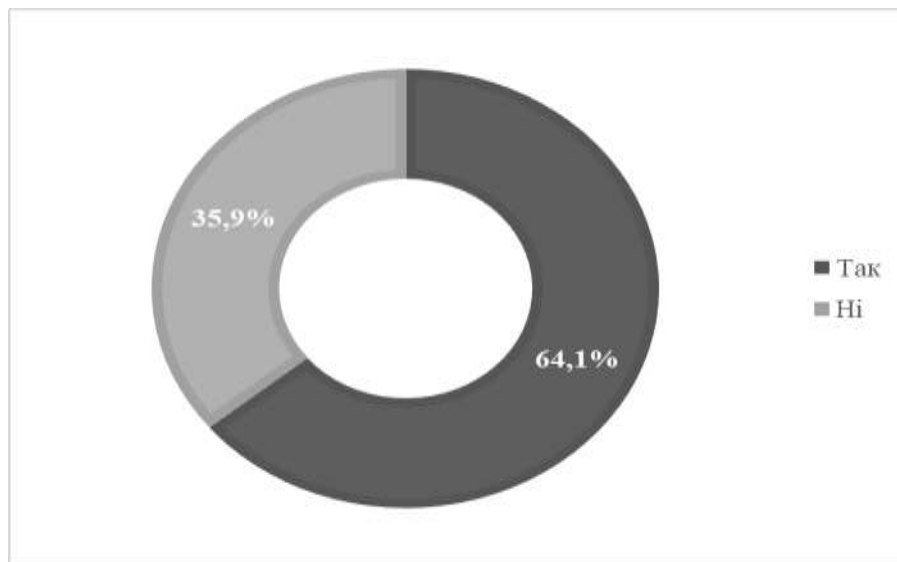
Більшість опитаних випускників, а саме 79,6 % вказали, що працевлаштовані (працюють протягом останнього тижня). Враховуючи, що опитування проводилося у 2020 р. у час кризи, що спричинена карантинними обмеженнями та епідеміологічною ситуацією, пов'язаною із COVID 2019, то, на нашу думку, – це досить непоганий показник. На думку Л.С. Лісогор [78], незважаючи на вплив економічної кризи та зміни на ринку праці, попит на кваліфікованих працівників широкого профілю, менеджерів із досвідом роботи та представників середньої управлінської ланки, для яких характерний високий ступінь професійної мобільності і гнучкості, у перспективі буде достатньо стабільним. На допомогу молодим фахівцям у реалізації їхнього професійного потенціалу має прийти освіта, вибір компетентностей, які закладені у нових освітніх програмах.

Аналізуючи сучасний ринок праці та відгуки роботодавців, відзначено такі актуальні компетентності: вміння пристосовуватись до швидких змін і викликів, критично мислити й аналізувати інформацію, швидко приймати зважені рішення та вирішувати конфліктні і незручні питання, ефективна комунікація, командна робота, яка скерована на успішний результат. Сучасні світові тенденції економічного розвитку, зміна світосприйняття молодими фахівцями, інтенсивний

поступ інформаційних технологій спонукають вищу школу та підприємства переглянути підходи до методів навчання [89].

Наступним, не менш важливим, запитанням було «Чи працюєте Ви за спеціальністю?» (рис. 2.2.).

Працевлаштування за фахом – це один з важливих показників для ЗВО, адже він вказує на те, що університет готує фахівців, які є затребувані на ринку праці і кон'юнктури його розвитку. Наголосимо на тому, що моніторинг працевлаштування і кар'єрного зростання випускників – це ефективний засіб комунікації між роботодавцями та ЗВО у напрямі підготовки компетентних фахівців, які будуть працевлаштовані за спеціальністю.

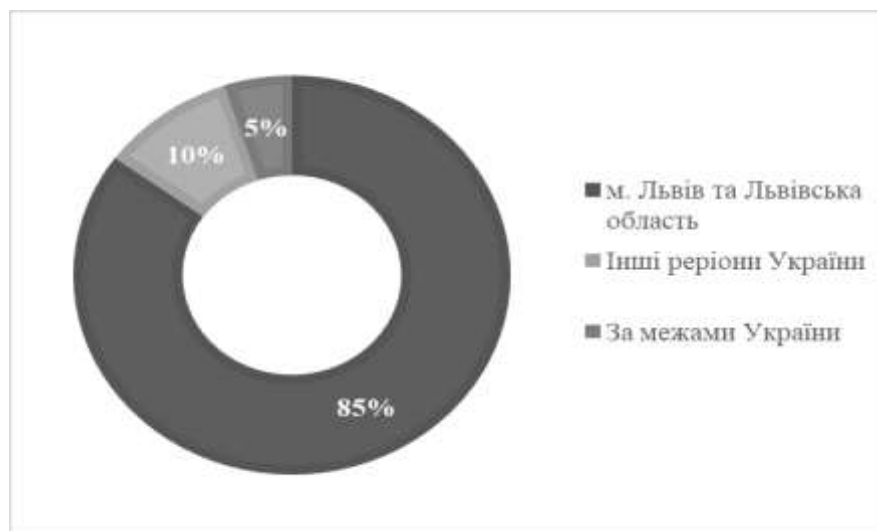


**Рис. 2.2. Розподіл відповідей учасників опитування щодо праці за спеціальністю**

Джерело: складено автором

Відсоток працевлаштування випускників за фахом – це показник свідомого вибору спеціальності абітурієнтом ще на час виступу. Адже ефективний та цікавий процес навчання лише тоді, коли студент із захопленням освоює теоретичні знання і закріплює їх на практиці, набуваючи необхідних компетентностей, які згодом допоможуть стати фаховим спеціалістом із можливістю конкуренції на ринку праці.

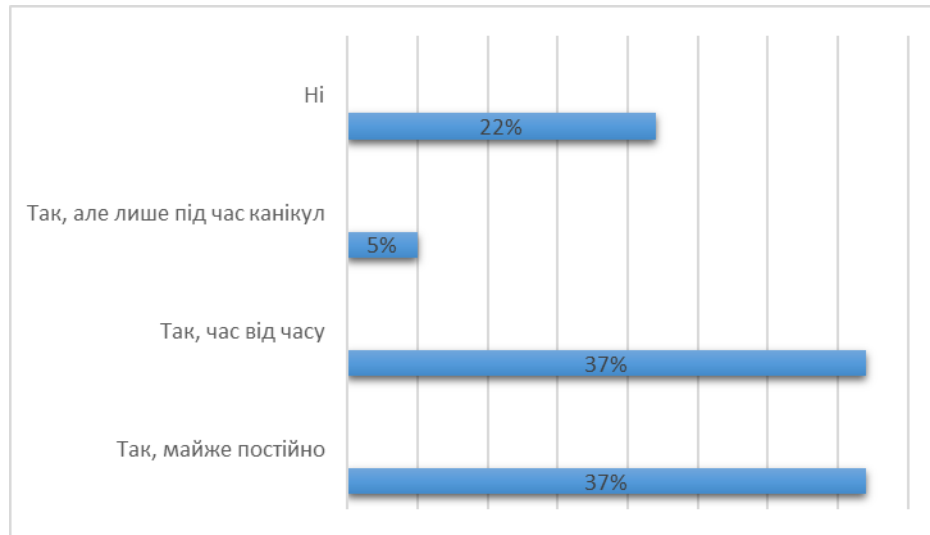
Цікавим напрямом для аналізу моніторингу працевлаштування випускників є регіони зайнятості або ж «географія» працевлаштування. Відповідно до отриманих результатів, 85% випускників залишаються працювати у м. Львові та у межах Львівської області (рис. 2.3). Аналізуючи результати вступної кампанії за 2021 р., зазначено, що основна кількість поданих заяв на вступ до ЛНУ ім. І. Франка була отримана з таких областей (перелік перших десяти областей за кількістю поданих заяв): Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська, Хмельницька, Волинська, Рівненська, Київська та м. Київ, Вінницька, Дніпропетровська, Закарпатська. Більшість випускників університету (85%) успішно працевлаштовуються у межах м. Львова та Львівської області. Частина випускників (10%) повертається у інші регіони і 5% випускників, які долучилися до опитування зазначили, що працевлаштувалися за межами України.



**Рис. 2.3. Розподіл відповідей учасників опитування щодо регіонів зайнятості випускників ЛНУ ім. І. Франка**

Джерело: складено автором

Сучасна молодь прагне активно поєднувати навчання та свій перший практичний досвід і якнайшвидше стати незалежними від батьків, тому велика частина студентів починають працювати ще під час студентських років (рис. 2.4).



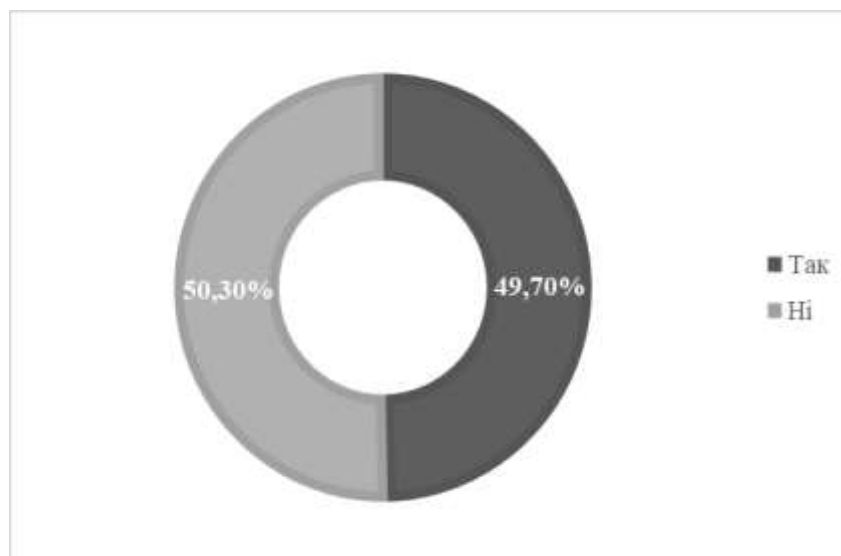
**Рис. 2.4. Розподіл відповідей учасників опитування щодо поєднання навчання і роботи серед випускників ЛНУ ім. І. Франка**

Джерело: складено автором

Зазвичай поєднувати роботу та навчання для молодшої людини – це досить непросте справа. Важливо, щоб графік роботи можна було поєднати із якісним навчанням та виконанням практичних завдань.

Уміле поєднання роботи та навчання є корисним для молодих людей і добре оцінюється роботодавцями, адже у такий спосіб студент отримує свій перший досвід роботи, освоює компетентності, що включають також і навички. Завдяки діяльності через виконання конкретних практичних завдань, які пропонують роботодавці, студенти мають можливість підвищити свою обізнаність і вибрати дорожню карту для своєї діяльності. Працюючий студент також отримує цінний досвід на майбутнє, налагоджує контакти та знайомиться зі сферою діяльності ще до закінчення навчання.

Поєднання роботи і навчання допомагає молоді бути більш дисциплінованими, планувати свій час та дотримуватися дедлайнів. Саме тому, майже половина опитаних випускників (49,7 %) зазначили, що поєднання роботи і навчання сприяло працевлаштуванню після здобуття вищої освіти (рис. 2.5).



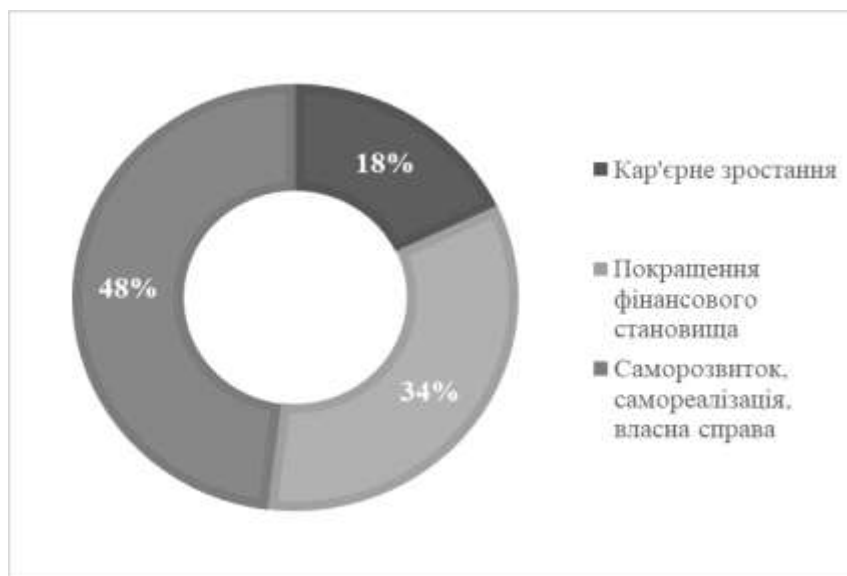
**Рис. 2.5. Розподіл відповідей учасників опитування щодо ефективності поєднання навчання і роботи серед випускників ЛНУ ім. І. Франка**

Джерело: складено автором

Згідно із законодавством, студенти можуть поєднувати роботу та навчання. У статті 62 Закону України «Про вищу освіту» особи, які навчаються у ЗВО, мають право на: безпечні і нешкідливі умови навчання, праці, побуту та трудову діяльність у позанавчальний час [4]. Законодавство не забороняє роботодавцям за бажанням брати на роботу студентів ЗВО незалежно від форми їхнього навчання. Проте важливо укласти трудовий договір про роботу на підприємстві, в установі, організації або з фізичною особою, щоб бути захищеним та діяти відповідно до чинного законодавства, зокрема, статті № 2 Кодексу законів про працю України [90].

Успішно працевлаштуватися у компанію і виконувати свої посадові обов'язки – це лише невелика частина успіху. Можливість професійного розвитку та кар'єрного зростання дуже важливий чинник, який мотивує людину, особливо нещодавніх випускників.

У процесі опитування було важливо дізнатися про чинники мотивації до професійного зростання у випускників ЛНУ ім. І. Франка (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Розподіл відповідей учасників опитування щодо мотивації до професійного зростання випускників ЛНУ ім. І. Франка**

Джерело: складено автором

Відповідно до отриманих результатів опитування, найбільша частина випускників, а саме 48%, зазначили, що мотивацією до їхнього професійного зростання є «саморозвиток, самореалізація, власна справа». Це свідчить про те, що нещодавні випускники не зупиняються на досягнутих результатах, а прагнуть до постійного саморозвитку, навчання, щоб ставати кращими та гідно реагувати на вимоги і потреби сучасних компаній, бути успішним та конкурентоспроможними на ринку праці. Цей напрямок мотивації щодо професійного зростання є співзвучний із однією із ключових компетентностей, які були схвалені Європейським парламентом і Радою Європейського союзу у 2018 році, а саме: особиста, соціальна та навчальна компетентність – здатність усвідомлювати внутрішні стани, ефективно управляти часом та інформацією, конструктивно працювати з іншими людьми, залишатися стійкими і керувати власним навчанням та кар'єрою [91].

Сучасний напрям реалізації системи вищої освіти в Україні змушує брати до уваги вимоги до розвитку суспільних відносин, які періодично трансформуються. Поступово змінюються цілі функціонування ЗВО, відбувається спрямування



зусиль у напрямі формування конкурентоспроможного молодого фахівця, індивідуальності, особистості та свідомого громадянина.

З.В. Юринець, І.Г. Сновидович зазначають, що активне входження України в європейське освітнє середовище, інтеграція сучасної національної системи освіти у світову та орієнтація на європейські й світові стандарти, а також впровадження основних принципів дуальної освіти та співпраці з бізнес-середовищем, подальша студентоорієнтованість, та багато інших викликів мотивує до впровадження та імплементації до змісту сучасної освіти компетентнісного підходу [1].

З огляду на результати проведеного моніторингу щодо працевлаштування випускників ЛНУ ім. І. Франка, зазначено про наявність досить великої частки працевлаштованих випускників. Високий відсоток працевлаштування випускників ЛНУ ім. І. Франка – це своєрідний показник престижності, якості та довіри роботодавців до ЗВО, який забезпечує якісне навчання, а також засвідчує високий фаховий і професійний рівень науково-педагогічного складу та практично-орієнтованого навчання у напрямку компетентнісного підходу. Це є своєрідний зріз ефективності та якості навчання в Університеті.

Проте питання працевлаштування за спеціальністю потребує більшої уваги, що не цілком залежить від якості підготовки фахівців у ЗВО. Воно також тісно пов'язане із ситуацією на сучасному ринку праці, карантинними обмеженнями, розвитком сучасної економіки, цифровізацією та активним процесом впровадженням інформаційних технологій.

Наголосимо, що методику та результати моніторингу, який проводився на основі ЛНУ ім. І. Франка, можна використовувати і поширювати на усі вітчизняні ЗВО. Також детальні результати моніторингу та вибірки за спеціальностями будуть цікаві для усіх факультетів, кафедр та кожної освітньої програми, на яку відбувається набір студентів. Адже, чи не основним показником, що впливає на вибір навчального закладу для абітурієнтів є можливість отримати якісну освіту та професію, із якою випускник буде успішним на ринку праці.

Моніторинг працевлаштування та кар'єрного зростання випускників – це перспективний напрям досліджень, який поєднує кілька спрямувань, а саме

освітній, економічний, міграційний і соціальний. Адже, за результатами моніторингу, можна відстежити та частково проаналізувати якість освіти, яку отримують випускники, перспективні напрями розвитку освітньої галузі, потреби роботодавців і фахівців, перелік спеціальностей, яких найбільше потребує сучасний ринок праці. Система моніторингу дає можливість оцінити траєкторію кар'єрного зростання випускників у прив'язці до ЗВО. Проте, щоб напрямок моніторингу працевлаштування та кар'єрного зростання випускників успішно був реалізований, потрібна активна участь і долученість різноманітних державних структур, а також внесення змін до сучасного законодавства [92].

Загалом моніторинг працевлаштування випускників дає змогу забезпечити процес постійного зворотнього зв'язку, що є доволі ефективним та необхідним для ЗВО, проводити багатокomпонентний аналіз якості вищої освіти.

## **2.2. Дослідження стану розвитку ринку праці та вищої освіти**

Діяльність ЗВО у напрямі покращення якості вищої освіти неможлива без урахування потреб ринку праці, активного впровадження сучасних технологій та інноваційних методів навчання, зокрема, ефективного і взаємного дистанційного навчання. Ринок праці України, як одна з частин світового ринку, відзначається значним розривом між трудовими потребами молодих фахівців і можливостями їхнього задоволення. Загострилися проблеми, пов'язані з професійною підготовкою фахівців, їх подальшим працевлаштуванням та й загалом зайнятістю молоді, яка є найменш соціально захищеним суб'єктом ринку праці [93].

Вища освіта, яку отримує здобувач у процесі навчання, збільшує горизонти аналізу, допомагає адаптуватися до постійних змін у суспільстві, критичного мислення і опрацювання інформації. Особливо важлива та цінна вища освіта у час суспільних трансформацій і змін, коли у час пандемії та колапсу певні професії і кваліфікації практично відмирають і, водночас, з'являються нові професії, сфери і напрями діяльності, збільшується коло нових можливостей для розвитку.

Як зазначає Н. Аблязова, освіта й надалі залишається визначальною складовою, яка забезпечує: функціонування ринку праці, сприяє підвищенню його ефективності та мобільності навіть у час пандемії й невизначеності, забезпечує соціальні гарантії та відповідний рівень життя. А ефективне планування потреби у фахівцях та в кадровому забезпеченні загалом, галузей економіки, якісно впливає на стабільний соціально-економічний стан держави [94].

Проведемо статистичний аналіз ринку послуг вищої освіти, а саме вітчизняних ЗВО. Так, використовуючи дані щодо вищої та фахової передвищої освіти [95] простежено, що кількість ЗВО, як державної, приватної та корпоративної власності, із 2010 по 2022 навчальні роки зменшувалась (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Кількість ЗВО в Україні за 2010-2022 рр.

Показники	2010/11	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2021/22
<b>Кількість закладів - усього, од</b>	813	664	659	657	661	652	619	386
Темп приросту	-	81,7	81,1	80,8	81,3	80,2	76,1	47,5
За формами на власності								
державній та комунальній	637	520	525	527	533	529	504	283
приватній та корпоративній	176	144	134	130	128	123	115	103
<b>Кількість студентів - усього, осіб</b>	2418111	1689264	1605270	1586754	1538565	1522250	1439706	1046669
Темп приросту	-	69,9	66,4	65,6	63,6	63,0	59,5	43,3
За формами навчання								
денною	1509049	1153293	1141291	1140100	1119061	1098749	1045049	764382
вечірньою	8 887	4 797	3 822	3 312	3 225	3 089	2 913	1 586
заочною	900 175	531 136	460 157	443 342	416 279	420 412	391 744	279 368
<b>Кількість осіб, прийнятих на навчання - усього<sup>1</sup></b>	506 486	361 110	323 064	313 856	323 577	310 326	297 142	239 218
Темп приросту	-	71,3	63,8	62,0	63,9	61,3	58,7	47,2
За формами навчання								
денною	371 584	279 632	263 713	255 095	260 188	248 813	244 356	199 982
вечірньою	1 602	804	500	423	472	488	450	327
заочною	133 300	80 674	58 851	58 338	62 917	61 025	52 336	38 650
<b>Кількість осіб, випущених із ЗВО - усього<sup>2</sup></b>	636 291	484 482	447 418	386 668	421 131	412 914	383 865	261 788
Темп приросту	-	76,1	70,3	60,8	66,2	64,9	60,3	41,1
За формами навчання								
денною	346 345	293 553	272 977	239 268	262 769	271 086	244 994	167 196
вечірньою	2 906	1 695	1 619	1 438	1 301	1 320	1 306	652
заочною	287 040	189 234	172 822	145 962	157 061	140 508	137 565	93 256
<sup>1</sup> Особи, уперше прийняті до ЗВО (без тих, що продовжують навчання з метою здобуття більш високого освітнього ступеня (освітньо-кваліфікаційного рівня)), з 2019/20 навчального року - особи, які вперше прийняті на навчання до ЗВО.								
<sup>2</sup> Випущено фахівців (без урахування осіб, що продовжують навчання з метою здобуття більш високого освітнього ступеня (освітньо-кваліфікаційного рівня)), з 2019/20 навчального року - особи, які після отримання диплома про здобуття відповідного освітнього ступеня (освітньо-кваліфікаційного рівня) завершили навчання у ЗВО і залишили його.								

Джерело: розраховано автором на основі [95]

Щодо кількості ЗВО по роках (табл. 2.2), можна відзначити поступове їх зменшення як загалом, так і за формами на власності. Простежується поступове зниження темпів приросту кількості студентів у ЗВО, осіб, прийнятих на навчання та випущених із ЗВО. Денна форма навчання залишається найпопулярнішою, а вечірня - з кожним роком втрачає свої позиції з боку абітурієнтів і студентів. Причинами цього явища є зниження конкурентоспроможності, розпорошеність закладів, велика дубльованість спеціальностей, слабкість у виконанні дослідницьких функцій, низький рівень дослідницької інфраструктури, проблеми фінансування ЗВО й оцінювання рівня якості вищої освіти, процеси оптимізації мережі ЗВО, зниження рівня реалізації науково-педагогічних функцій, зменшення контингенту студентів тощо.

Статистичну інформацію за 1990-2020 рр. щодо ЗВО, їхньої кількості та класифікації, кількості осіб, які навчаються у ЗВО можна переглянути у Додатку Б. У річному звіті НАЗЯВО за 2021 рік відображено географію та регіональний розподіл вітчизняних ЗВО. Концентрація переважної частини ЗВО перебуває у м. Києві, а також у Дніпропетровській, Львівській, Одеській і Харківській областях [96]. Однак у 2022 році з'явився ще один критичний чинник, який вплинув на діяльність ЗВО – це масштабні руйнування, що спричинені свідомим знищенням країною агресором українських закладів освіти, культури, медичних закладів та критичної інфраструктури. Станом на 13.07.2022 р. 43 ЗВО пошкоджено в умовах постійних обстрілів і бомбардувань регіонів України російськими загарбниками. 5 із них зруйновано повністю. Зокрема, найбільше постраждали університети Харківської області (один заклад зруйновано, 19 – пошкоджено), Донецької (6 – пошкоджено), Запорізької (4 – зруйновано), Чернігівської (3 – пошкоджено), Миколаївської (3 – пошкоджено) [97]. Відтак перед сучасною системою вищої освіти постає чимало викликів і завдань. Це стосується як відбудови навчальних корпусів, реорганізації та об'єднання закладів освіти, так і подальшого вдосконалення якості освіти.

Аналізуючи основні показники ринку праці за 2010-2019 роки, відзначено, що кількість зайнятого населення у віці 15-70 років у відсотковому відношенні до населення вікової групи загалом становить від 62,2 % до 64,9% (Додаток В).

Вплив наслідків пандемії COVID-19 та російської агресії на економіку України призвів до низки глобальних змін на національному ринку праці: зниження рівня зайнятості та доходів (через урізання зарплат та високу інфляцію), втрати місця праці, зростання рівня безробіття тощо. Водночас, міграція населення за кордон і впроваджені процеси мобілізації стали стримуючими чинниками зростання кількості безробітних.

Як свідчить статистика за 2020 та 2021 роки, кількості зайнятого населення в Україні притаманна тенденція до спаду (2020 рік – 15,7 млн осіб (зокрема, 7,7 млн жінок та 8,3 млн чоловіків); 2021 рік – 15,6 млн осіб (зокрема 7,4 млн жінок та 8,2 млн чоловіків) [98]. Впродовж останніх років спостерігалось відчутне зниження кількості вакансій у сфері зайнятості. Станом на 3.08.2023 р. статус безробітного одержали 506 тис. українців, зокрема, з початку карантинного періоду статус безробітного одержали 395 тис. осіб. Серед безробітних, із врахуванням освітньої компоненти, 51% припадає на вищу освіту [99]. Передусім, місце праці втратили особи, які неформально працювали у різних сферах економіки, діяльність яких призупинена чи втрачена можливість функціонування на час карантину або воєнних дій.

Для порівняння у 2021 році рівень безробіття в країнах Європейського союзу скоротився з 7,7% до 6,7%, зокрема серед молоді у віці до 25 років – з 18,0% до 16,0% робочої сили відповідного віку [100].

У зв'язку із суттєвим погіршенням ситуації на ринку праці України кількість зайнятого населення продовжує скорочуватись у всіх регіонах. Це є наслідком руйнування великої частки підприємств, зменшення рівня економічної бізнес-активності, нарощення ризикових ситуацій і зростання міграційних процесів. Водночас, за 2023 рік кількість безробітних зменшилася на 37%. 1 січня 2023 року у Державному центрі зайнятості було зареєстровано 186,5 тис осіб. За цей період значно зросла кількість безробітних жінок. Зараз їх частка серед усіх

zareєстрованих у Державному центрі зайнятості становить майже 70% [101]. Беручи до уваги демографічну, політико-економічну та військову ситуації, динаміку безробіття на ринку праці та рівень створення робочих місць, які склались у різних регіонах нашої країни, можемо окреслити тенденцію до загострення проблем із станом зайнятості у майбутньому.

В Україні простежується динаміка невідповідності кількості безробітних, zareєстрованих у Державній службі зайнятості, кількості найнятих працівників, які скористалися послугами цієї служби. Гострою на сьогодні є проблема високої частки безробітних з вищою освітою. Останнім часом також постійно загострюється ситуація із зайнятістю молоді в Україні. Частка молоді у загальній кількості безробітних досягла 26,4%. Особи, які щойно закінчили університет із мінімальним досвідом або зовсім не мають досвіду, мають набагато менші шанси на працевлаштування [102]. Ринок праці потребує кваліфікованих і досвідчених фахівців, оскільки характеризується професійно-кваліфікаційним дисбалансом, збільшенням кількості переселенців, ускладненням процесів їхнього працевлаштування, враховуючи освітній рівень і досвід, еміграцією української молоді тощо.

Найбільш популярними і затребуваними професіями на ринку праці України, серед роботодавців є менеджери, консультанти та адміністратори [101]. Економічна криза впливає найбільше на сфери фінансових послуг, нерухомість, будівельну галузь, металургію, торгівлю, хімічну та добувну промисловість, однак перелік цей може бути набагато більшим [103]. Роботодавці рідко звільняють людей з роботи, але влаштуватися на роботу вдається не легко. Рівень рівноваги на ринку праці зараз значно нижчий, ніж до війни [104].

У цьому контексті, персонал вимагає відповідних умов праці, таких як екологічне та мотиваційне середовище, можливості для особистого розвитку та зростання по кар'єрних сходах. Крім того, компанії повинні забезпечити високу якість життя на робочому місці, дотримуватися принципів соціальної відповідальності [105].

У вищій освіті активно зміщується акцент від змісту освіти до результатів навчання, а саме, які знання, вміння та навички засвоїв студент та, як практично він буде спроможний їх використовувати у професійній діяльності. Із визначальних для роботодавці чинників є рівень набутих управлінських компетентностей молодих фахівців, які включають практичні вміння. Компетентності опосередковано можна виміряти через результати навчання.

У Законі України «Про вищу освіту» зазначається, що «результати навчання - знання, уміння, навички, способи мислення, погляди, цінності, інші особисті якості, які можна ідентифікувати, спланувати, оцінити і виміряти та які особа здатна продемонструвати після завершення освітньої програми (програмні результати навчання) або окремих освітніх компонентів» [7].

Кінець 2019 року, а особливо 2020 рік у зв'язку із пандемією COVID 2019, карантинними обмеженнями та локдауном був досить важкий та непередбачуваний для роботодавців різних галузей і сфер діяльності, а також форм власності й груп за кількістю працівників. Проте цей ковідний виклик сформував певний «природний відбір» на ринку праці, а також стимулював роботодавців до пошуку нових сфер діяльності, які будуть приносити прибуток навіть у такі непрості часи. У цей час різко змінилися вимоги до фахівців, які претендували на зайнятість. Мобільність, активність, готовність приймати швидкі та нестандартні рішення, креативність, вміння працювати віддалено, швидкість та якість освоєння різноманітного програмного забезпечення – це лише невеликий перелік тих навиків, які мали освоїти фахівці у час стрімкого розвитку локдауну, коли більшість компаній зупинила свою діяльність і звичайний офісний робочий режим був неможливий. Проте, завдяки правильним та зваженим рішенням, багато роботодавців почали перенавчати своїх працівників та змогли перейти на дистанційну, а згодом і гібридну (змішану) форму роботи. Це більше стосується великих державних компаній, у яких усе-таки була необхідність працювати зі стаціонарних офісів. Не зупинилася виробнича сфера, а такі напрямки як ІТ взагалі підхопили спосіб дистанційної роботи і надалі продовжують у ній працювати.

У 2020 р. нами проведено онлайн-опитування компаній-роботодавців і партнерів з метою виявити взаємовигідні форми співпраці Університету з роботодавцями, а також у напрямки покращення якості і практичної компоненти у підготовці фахівців і формування їхніх компетентностей для потреб ринку праці (Додаток Г). Вважаємо, що на активність і долученість компаній до опитування вплинув саме час локдауну та карантинних обмежень, а також зосередженість компаній на основних і пріоритетних напрямках розвитку, що забезпечать їм дохід та можливість втриматись на ринку.

Аналізуючи загальну картину роботодавців, які долучилися до опитування, зазначено, що для більшості опитаних форма власності їхнього підприємства є приватною (66,1%), натомість 19,4 % є організаціями з державною формою власності.

Розподіл відповідей роботодавців щодо запитання «Яка основна сфера діяльності Вашого підприємства / установи / організації?» наведено на рис. 2.7. Важливо зазначити, що на рисунку для аналізу було обрано десять найчастіше згаданих в опитуванні сфер діяльності, що зазначили роботодавці, які долучилися до опитування.

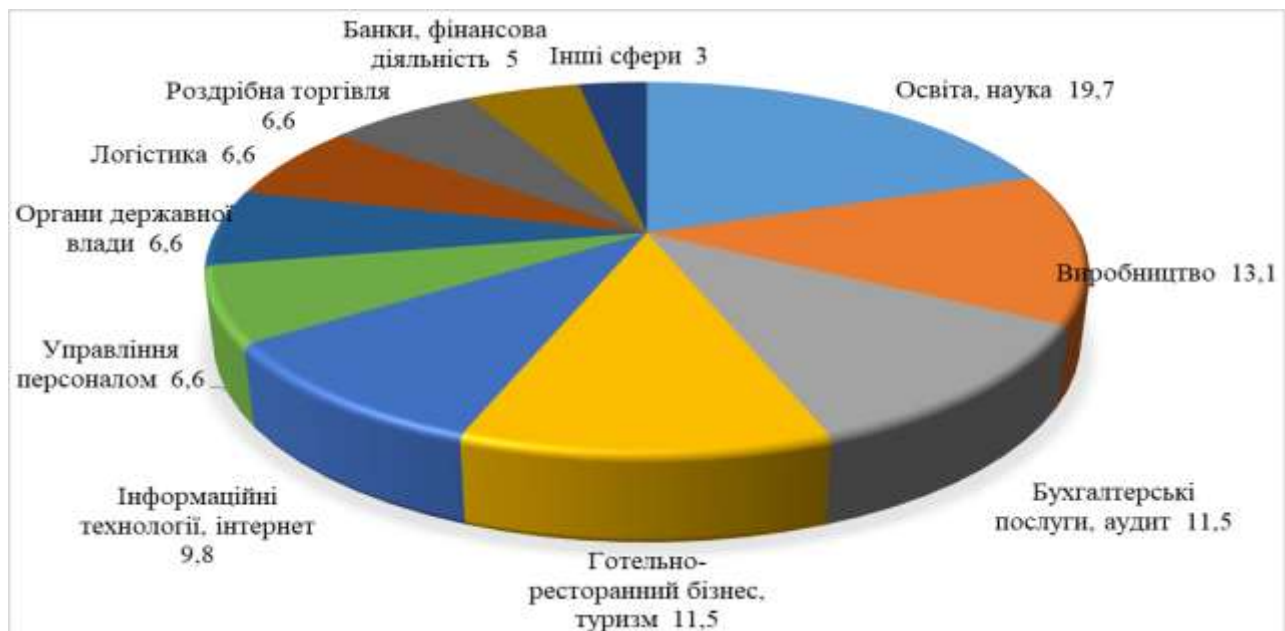


Рис. 2.7. Розподіл відповідей роботодавців щодо сфери їхньої діяльності (у %)

Джерело: складено автором



Згідно із результатами, то більшість роботодавців, які долучилися до опитування представляють освітню та наукову сферу діяльності, а також компанії, які працюють у напрямі бухгалтерського обліку, фінансів, готельно-ресторанного бізнесу й ІТ напрямок. Щодо форми власності компаній, які долучилися до опитування, то більшість зазначили, що форма власності їхнього підприємства є приватною (66,1%), державних підприємств – 19,4 %, підприємств комунальної власності – 11,3 % та 3,2% – це підприємства із іншими формами власності.

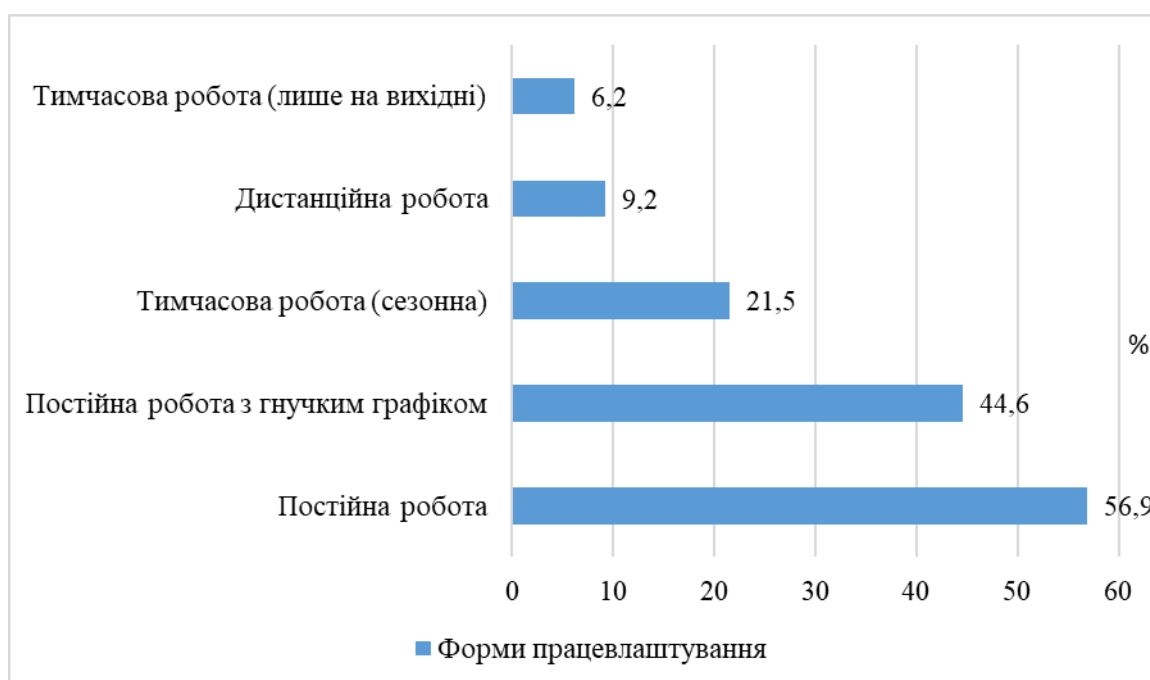
В опитуванні було виокремлено запитання «До якої групи за кількістю зайнятих належить Ваше підприємство? (якщо Ви представляєте суб'єкт господарювання)». Більшість роботодавців (45,1%) зазначили, що вони належать до великих підприємств (понад 1000 осіб). Наступна за кількістю група підприємств (21%) – це середні підприємства (50-250 осіб). 33,9% склали малі підприємства (до 50 осіб).

Визначивши профіль роботодавців, важливо проаналізувати їхню потребу у фахівцях, зокрема в опитуванні запитання було сформульовано так: «Чи існує проблема кваліфікованих фахівців на Вашому підприємстві/установі/організації на даний час?». Зважаючи, що рік проведення опитування 2020 – це час нестабільної ситуації на ринку праці, коли багато підприємств змушені були закривати або призупиняти свою діяльність і чимало працівників залишилося без роботи, то результати опитування свідчать, що 69,4% роботодавців, які долучилися до опитування, мають потребу у кваліфікованих фахівцях. Проте роботодавці наголошують на необхідності підвищення фаховості та якості виконання роботи самими фахівцями. 30,6% опитаних відповіли, що у них на цьому етапі не має потреби у фахівцях і зазначили, що компанія займається підготовкою чи перепідготовкою фахівців.

Важливо було також дізнатися «Чи має Ваше підприємство/установа/організація досвід найму студентів та випускників без досвіду?». Левова частка роботодавців (80,6%) відповіла, що готові приймати та приймають на роботу молодих фахівців без досвіду роботи. Для того, щоб вияснити, які ж можливості працевлаштування для молодих фахівців пропонують

роботодавці, було запропоновано їм відповісти на запитання «Які саме форми працевлаштування Ви готові запропонувати студентам та випускникам без досвіду?». На рис. 2.8. представлено відповіді роботодавців щодо вибору запропонованих форм працевлаштування.

Згідно із відповідями компаній-роботодавців, які долучилися до опитування у 2020 році, більшість із них потребують кваліфікованих фахівців і готові брати на роботу студентів та випускників без досвіду роботи, а також пропонують гнучкий графік роботи розуміючи, що студенти поєднують навчання з роботою і в цьому процесі вони також набувають свого першого досвіду та практичних навичок. Загалом, у сучасній ринковій економіці якісна комунікація та взаємодія вищої освіти і ринку праці – це гарантія стійкого економічного та соціального розвитку держави, хоча на законодавчому рівні механізмів співпраці та взаємодії чітко не визначено.



**Рис. 2.8. Розподіл відповідей роботодавців щодо форми працевлаштування, яку готові запропонувати студентам та випускникам без досвіду роботи у 2020 році (у %)**

Джерело: складено автором

Гльїч Л. М. зазначає, що ринок праці є найскладнішим елементом ринкової економіки. Оскільки він враховує не лише інтереси працівника та роботодавця при визначенні ціни праці, а й відображаються всі важливі соціально-економічні явища, характерні для всього суспільства [106].

У 2021 р. нами продовжено опитування компаній роботодавців (Додаток Д). Для порівняльної аналітики наведемо результати опитувань, до якого долучилися 139 компаній-роботодавців. Порівняно із 2020 роком кількість респондентів збільшилась більше ніж у двічі. Щодо сфер діяльності роботодавців, то і ці показники також різняться. На запитання «Яка основна сфера діяльності Вашого підприємства / установи / організації?» ми отримали відповіді, які наведені на рис. 2.9.

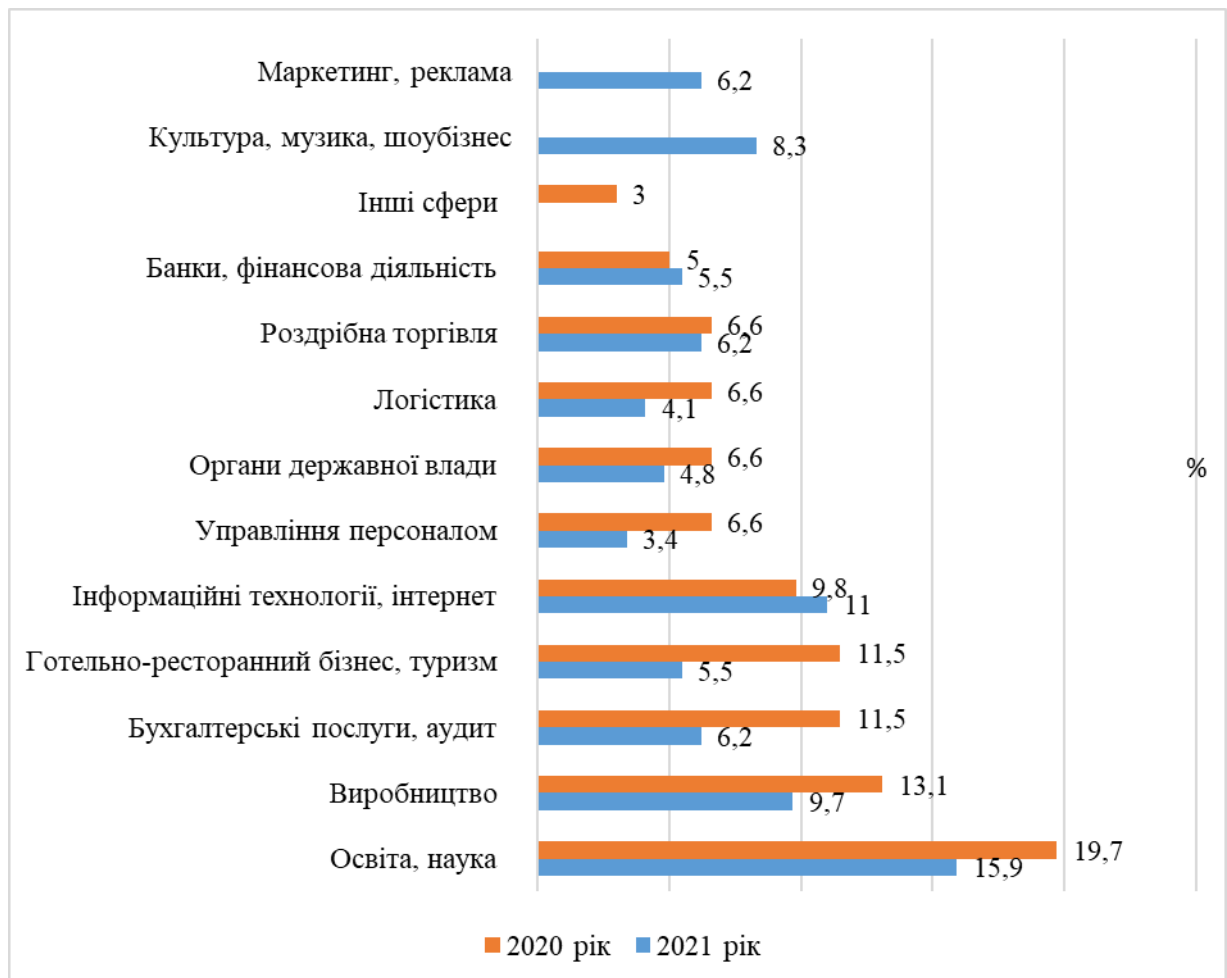


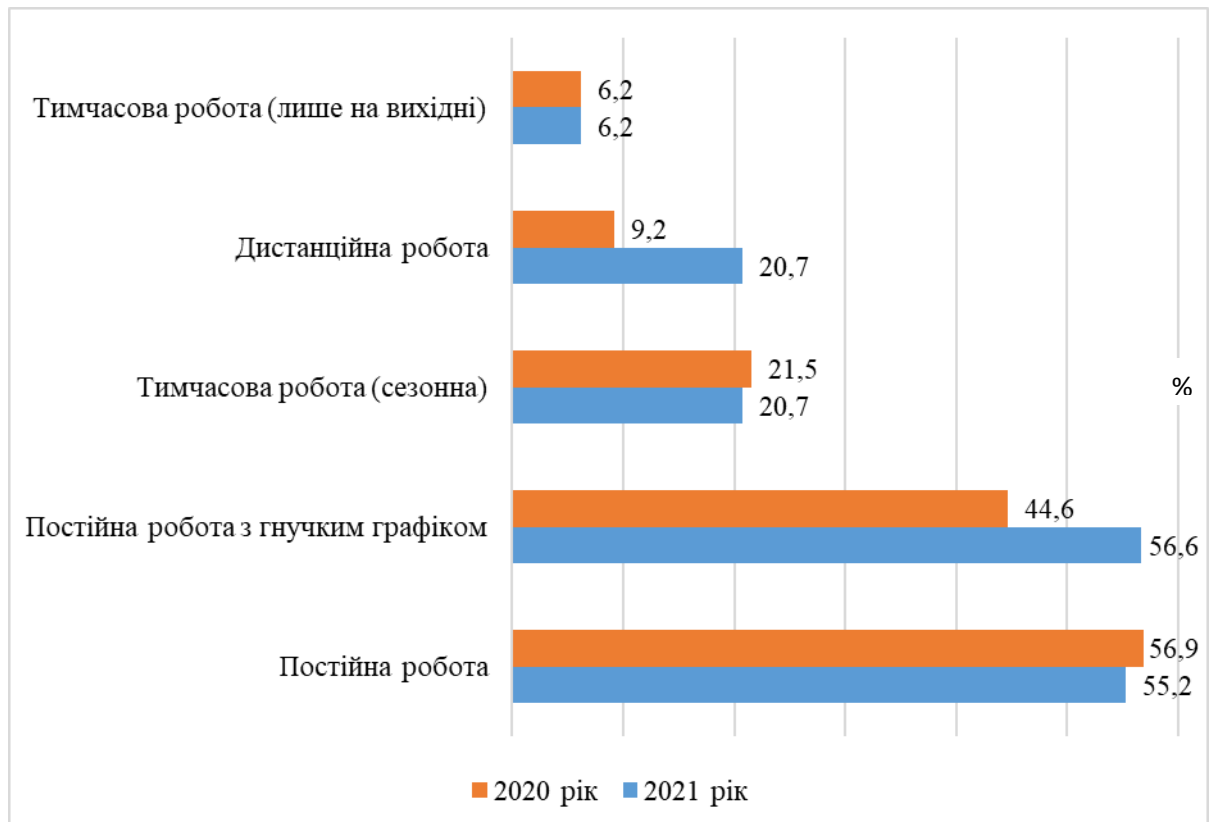
Рис. 2.9. Розподіл відповідей роботодавців щодо сфери їхньої діяльності у 2020 та 2021 роках (у %)

Джерело: складено автором

У 2021 р. до опитування долучилися представники компаній, які у 2020 році не досягнули позначки 5% - це «Культура, музика, шоу-бізнес» (8,3%) та «Маркетинг, реклама» (6,2%). Загалом, існують зміни динаміки долученості роботодавців до опитування в усіх сферах діяльності. Зменшилась кількість представників роботодавців у сфері «Готельно-ресторанного бізнесу, туризму» з 11,5% у 2020 році до 5,5 % у 2021 році. Ці дані вказують на те, що ця сфера дійсно відчула негативні зміни, які пов'язані із карантинними обмеженнями, локдауном через пандемію COVID 2019. Також зменшилась кількість компаній, які надають «Бухгалтерські та аудиторські послуги» з 11,5% у 2020 році на 6,2% у 2021 році. Гадаємо, це пов'язано із тим, що серед населення збільшилась кількість користувачів мобільними додатками та тих, які проводять такі операції в онлайн форматі, хоча ця сфера діяльності досить активно розвивається.

У 2021 р. також більшість роботодавців, а саме 81% зазначили, що мають досвід щодо працевлаштування студентів і випускників, котрі не мають досвіду роботи. Щодо відповіді на запитання «Які саме форми працевлаштування Ви готові запропонувати студентам та випускникам без досвіду?», то тут роботодавці були вже більш гнучкі і чітко простежується динаміка підтримки змішаної або ж дистанційної форми зайнятості. Подаємо порівняльну діаграму відповідей роботодавців, які були опитані у 2020 та 2021 роках (рис. 2.10).

У 2020 р. лише 9,2% роботодавців готові були запропонувати дистанційну роботу молодим фахівцям, проте за рік часу цей показник зріс більше ніж у двічі (до 20,7%). Також простежується динаміка зростання використання гнучкого графіку роботи з 44,6% у 2020 році до 56,6% у 2021 році. Такі зміни це, звичайно, показник того, що компанії-роботодавці враховують потреби працівників щодо безпечної зайнятості і водночас не хочуть втрачати прибутки та клієнтів.



**Рис. 2.10. Розподіл відповідей роботодавців щодо форми працевлаштування, яку готові запропонувати студентам та випускникам без досвіду роботи у 2020 та 2021 роках (у %)**

Джерело: складено автором

Частка працівників, які працювали менше від звичайних 40 годин на тиждень, майже подвоїлася під час карантину: з 7% у березні до 20% у квітні 2020 року. Легальне скорочення робочого часу потребує взаємодії та кооперації між працівником і роботодавцем. Тому, скоріш за все, швидке зростання частки працюючих неповний робочий день пояснюється тим, що частина працівників написала заяву про перехід на неповну зайнятість. Це, своєю чергою, дало роботодавцям право пропорційно скоротити заробітну плату [107].

Отож, роки, які припали на карантинні часи були досить не прості для роботодавців і дуже змінили ринок праці. Однак велика частина компаній змогла оптимізувати свою діяльність, стали більш гнучкими, втримали працівників, вийшли на новий рівень і нові форми ведення бізнесу.

Щодо опитування роботодавців, яке проводилося у 2022 р., то форма анкети частково була змінена, оскільки війна та військовий стан мають досить великий вплив на діяльність і розвиток компаній, їхнє економічне становище (Додаток Е). Аналізуючи результати опитування, зокрема, що стосуються питання діяльності компаній у воєнний час, то на запитання «Чи змінилася діяльність Вашого підприємства/установи/організації за останній період?», то 47,6% респондентів відповіли, що «Нічого не змінилося, працюємо так, як і до війни». Стільки ж респондентів, а це 47,6% зазначили, що «Працюємо, але не на повну потужність». Також результати опитування вказали, що навіть попри повномасштабне вторгнення росії на територію України фактично усі респонденти, а це 93,4 %, не змінили місце розташування свого підприємства/установи/організації. Вважаємо, що значною мірою це пов'язано із тим, що основна кількість опитаних компаній знаходиться у Львові та західному регіоні. Особливо перспективною більшість роботодавців (72,1%) вважають можливість долучатися до розробки нових чи оновлення наявних освітніх програм, які дотичні до виду їхньої діяльності. Також учасники опитування раді брати студентів та випускників без досвіду на постійну роботу на повний робочий день (63,9%), якщо вони добре виконуватимуть завдання та вміло поєднуюватимуть її із навчанням. Про готовність компаній до взаємодії свідчить і той факт, що більшість опитаних, а це 60,5%, зацікавлені в укладанні договору про співпрацю з ЛНУ ім. І. Франка, а частина вже це зробила – 19,2%.

Роботодавці загалом задоволені фаховими компетентностями молодих фахівців-випускників Львівського університету (80%). Чимало з них відзначило високий рівень навичок міжособистісної комунікації та взаємодії, вміння працювати в команді. Також важливим вмінням компанії вважають високий рівень володіння іноземною мовою, особливо англійською, та, звичайно, фахові компетентності. Водночас 62,7% роботодавців зауважують завищені зарплатні та кар'єрні очікування молодих фахівців і вважають, що їм варто раціонально зіставляти це зі своїм досвідом роботи й професійними навичками задля об'єктивної фінансової винагороди.

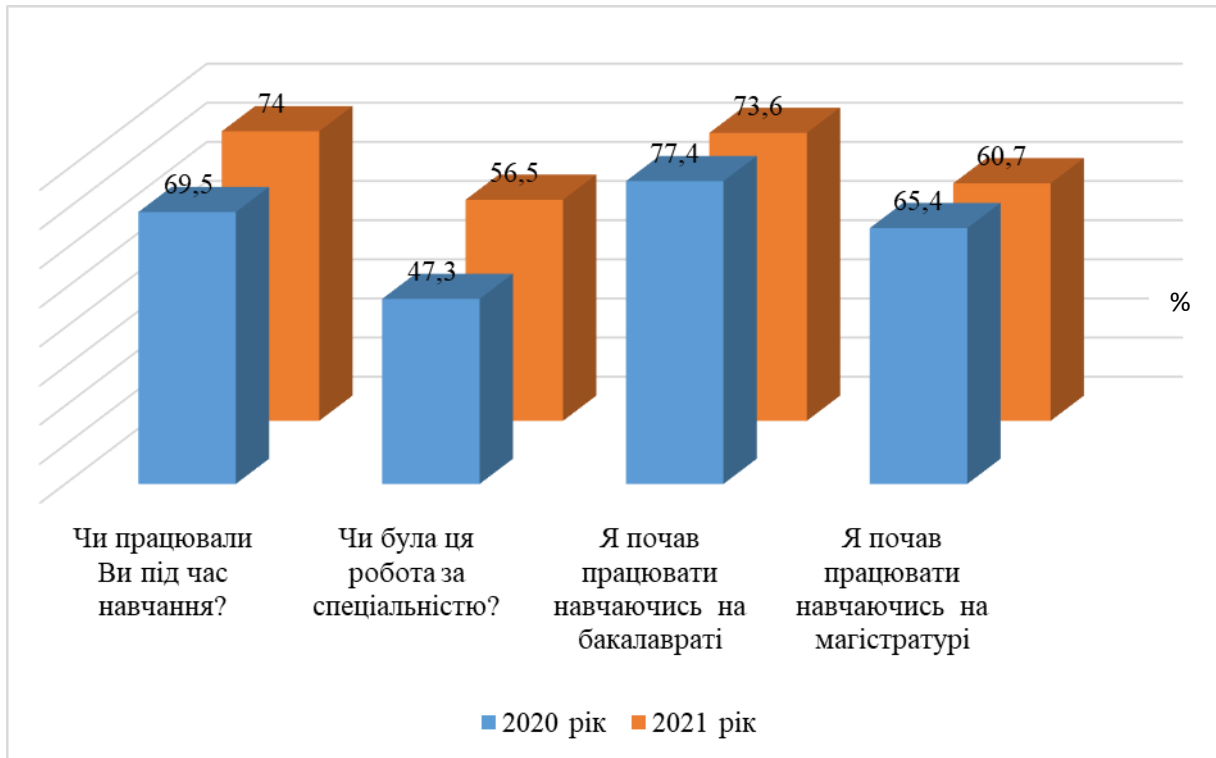
Нами, окрім опитування роботодавців, було проведено опитування випускників, метою якого є вивчення якості наданої освіти, моніторинг працевлаштування та кар'єрного зростання випускників (Додатки Ж та И). Для розгляду надаємо інформацію щодо результатів опитувань випускників, зокрема, дані про зайнятість і працевлаштування.

Оскільки в опитуванні роботодавці зазначили, що вони готові працевлаштовувати студентів і випускників без досвіду роботи, то відповідно в опитуванні було запитання щодо зайнятості випускників, а саме «Чи працювали Ви під час навчання?» Так, у 2020 році – 69,5%, а в 2021 році – 74% випускників університету зазначили, що працювали під час навчання.

Більшість опитаних випускників почали працювати, навчаючись на бакалавраті (73,6% у 2020 р. та 74,4% у 2021 р.) і переважна більшість працювали вже з третього курсу. Навчаючись на магістратурі, велика частка випускників також продовжували працювати (60,7% у 2020 р. та 64,7% у 2021 р.).

Важливим питанням, яке підкреслює затребуваність випускників на сучасному ринку праці, а саме спеціальностей, за якими вони здобували освіту у ЗВО – це є працевлаштування за фахом. 47,3% випускників, що долучилися до опитування у 2020 р. зазначили, що працювали вже під час навчання і вказали, що їхня робота була за спеціальністю. У 2021 р. 56,5% опитаних випускників підтвердили, що їхня робота також була за спеціальністю. На діаграмі продемонстровано відповіді випускників, які стосуються питання працевлаштування, яке вони розпочали вже під час навчання (рис. 2.11).

Результати опитування свідчать, що третина роботодавців наголошують на зростанні потреби у кваліфікованих фахівцях для ведення власного бізнесу, необхідності підвищення фаховості та якості виконання роботи самими фахівцями. Більшість роботодавців готові працювати та приймають на роботу молодих фахівців без досвіду роботи. Зростає частка тих, хто пропонує гнучкий графік роботи, підтримує змішану або дистанційну форми зайнятості. Більшість роботодавців мають досвід щодо працевлаштування студентів і випускників, котрі не мають досвіду роботи.



**Рис. 2.11. Розподіл відповідей випускників щодо їхньої зайнятості під час навчання у 2020 та 2021 роках (у %)**

Джерело: складено автором

Для аналізу працевлаштування випускників за галуззю знань 07 «Управління та адміністрування» використано статистичні дані «Проекту регіонального розвитку «Моніторинг реалізації інтелектуального потенціалу випускників ВНЗ і ПТНЗ прикордонного регіону: соціальне партнерство, державне і регіональне замовлення», що опубліковані на сайті Intellectlviv [87]. Загалом випускники цієї галузі знань працевлаштовуються на посади менеджерів та управлінців, а також у межах професійної діяльності та практичної роботи використовують управлінські компетентності.

Серед відповідей випускників, які долучалися до опитування у 2020 році 79% працювали на час обстеження і 50% із них працювали за спеціальністю. Щодо статусу зайнятості випускників, то 83% - це наймані працівники, а 16% - приватні підприємці. Заробітна плата у більшості опитаних випускників, а це 81% знаходиться у розмірі від 10000 до 15000. Отож, працевлаштування випускників,



що навчалися за галуззю знань 07 «Управління та адміністрування» є досить перспективним.

Опрацьовуючи відгуки роботодавців у рамках згаданого проєкту та за галуззю знань 07 «Управління та адміністрування», то 97% опитаних роботодавців зазначили, що задоволені якістю підготовки випускників і оцінка якості підготовки випускників роботодавцями, у 100 бальній шкалі становить 84 %. Щодо рівня задоволеності роботодавцями управлінськими компетентностями, а зокрема навичками, які формують згадану компетентність, то рівень пізнавальних, технічних та соціоемоційних навичок випускників, які роботодавці оцінювали у 5-ти бальній шкалі отримали такі показники:

- навички організації робочого часу, самоконтроль – 3,8;
- здатність до навчання – 4,1;
- здатність вирішувати проблеми – 3,7;
- індивідуальність та підприємливість – 3,7;
- здатність працювати в колективі – 4,1.

Більшість опитаних випускників ЛНУ ім. І. Франка стверджують, що почали працювати, навчаючись на бакалавраті, і переважна більшість працювали вже з третього курсу [108]. Навчаючись на магістратурі, велика частка випускників також продовжували працювати. Зростає частка випускників працевлаштовується за фахом. Отож, враховуючи такі результати варто переглянути вимоги щодо національної системи освіти та дуальної освіти і співпраці з стейкхолдерами-роботодавцями, а також інших можливостей щодо впровадження у систему освіти компетентнісного підходу.

### 2.3. Аналіз структури формування управлінських компетентностей молодих фахівців у Львівському національному інверситеті імені Івана Франка

Ефективний менеджер, керівник та управлінець – це фахівець, у якого вже достатньо досвіду роботи і багажу знань щодо ухвалення управлінських рішень у критичних ситуаціях, які були досить зваженими й успішними. Що стосується молодих фахівців, які тільки виходять на ринок праці і, в яких досвіду роботи ще не достатньо, водночас їхні стартові посади та посадові обов'язки вже вимагають певних управлінських компетентностей, то їм не обійтися без підтримки та консультацій у менеджерів вищої ланки. Тому важливо аналізувати і застосовувати знання та вміння, які вони отримали у процесі навчання.

Для опитування випускників нами підготовлено і включено в анкету низку питань, що стосуються компетентності випускників. Розподіл відповідей випускників щодо рівня їхньої задоволеності компетентностями та навичками в процесі навчання у 2020 р. наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

#### Розподіл відповідей випускників щодо рівня їхньої задоволеності компетентностями та навичками в процесі навчання у 2020 р.

Рівень задоволеності компетентностями	Назва компетентностей та навичок							
	Фахові компетентності (пов'язані з Вашою спеціальністю)	Володіння іноземною мовою	Використання інформаційних та комунікаційних технологій	Креативне мислення, інноваційність	Критичне мислення	Організація робочого часу, time-менеджмент	Навички міжособистісної комунікації та взаємодії	Вміння працювати в команді
Низький рівень (у %)	3,2	15,3	8,2	7,9	4,8	9,1	4,3	5,0
Нижче середнього (у %)	7,4	18,4	15,9	13,4	9,3	14,5	7,4	7,7
Середній рівень (у %)	26,5	33,5	31,6	27,0	23,5	29,8	23,8	25,1
Вище середнього (у %)	38,8	19,0	29,6	31,7	36,6	30,9	37,9	33,6
Високий рівень (у %)	24,0	13,8	14,8	20,0	25,8	15,7	26,5	28,7

Джерело: складено автором

Запропонований перелік компетентностей і навичок стосувався фахових компетентностей, пов'язаних зі спеціальністю випускників і передбачав такі елементи: володіння іноземною мовою, використання інформаційних та комунікаційних технологій, креативне мислення й інноваційність, критичне мислення, організація робочого часу (time-менеджмент), навички міжособистісної комунікації та взаємодії, вміння працювати в команді.

Розподіл відповідей випускників щодо рівня задоволеності випускниками компетентностями та навичками (пошук, обробка та аналіз інформації з різних джерел; здатність виявляти ініціативу та підприємливість, лідерство; гнучкість та адаптивність; емоційна компетентність; бізнес грамотність; юридична грамотність; лідерські якості, управлінські навички) в процесі навчання в університеті у 2020 р. наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

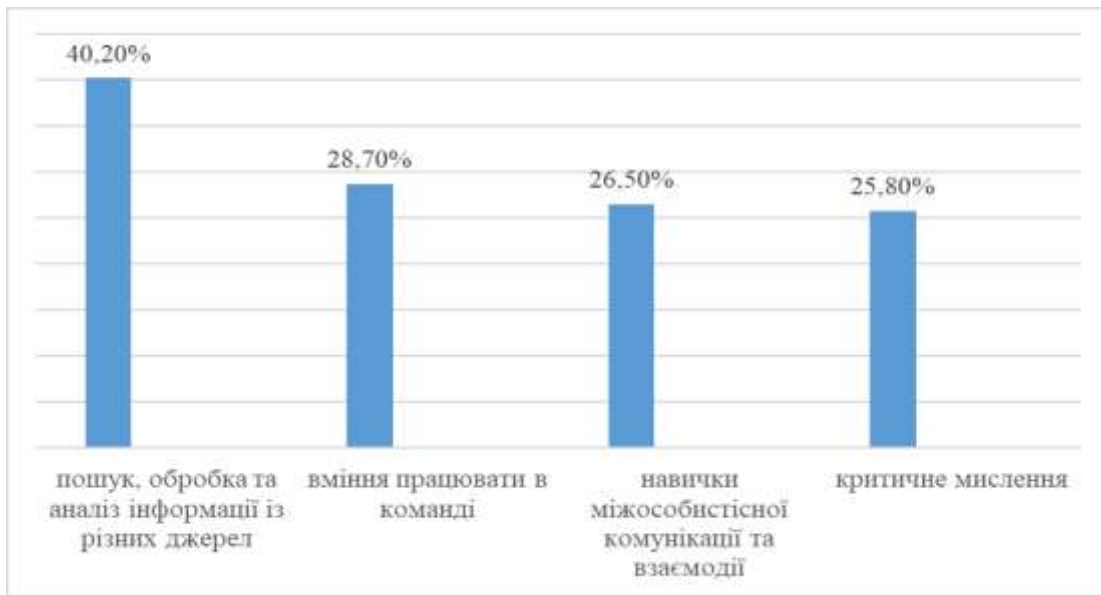
**Розподіл відповідей випускників щодо рівня їхньої задоволеності компетентностями та навичками в процесі навчання у 2020 р.**

Рівень задоволеності компетентностями	Назва компетентностей та навичок							
	Пошук, обробка та аналіз інформації з різних джерел	Здатність виявляти ініціативу та підприємливість, лідерство	Гнучкість та адаптивність	Емоційна компетентність	Бізнес грамотність	Юридична грамотність	Лідерські якості	Управлінські навички
Низький рівень (у %)	1,9	7,7	5,1	7,5	19,4	20,0	10,0	11,5
Нижче середнього (у %)	4,9	11,3	7,5	9,6	22,0	24,1	14,1	14,5
Середній рівень (у %)	17,1	29,3	23,0	26,4	27,2	28,8	30,2	30,5
Вище середнього (у %)	35,9	31,4	37,6	34,4	22,9	18,5	27,6	25,9
Високий рівень (у %)	40,2	20,3	26,9	22,0	8,5	8,6	18,1	17,6

Джерело: складено автором

Серед компетентностей та навичок, які отримали найвищу оцінку («високий рівень» задоволеності) є такі, як пошук, обробка та аналіз інформації із різних

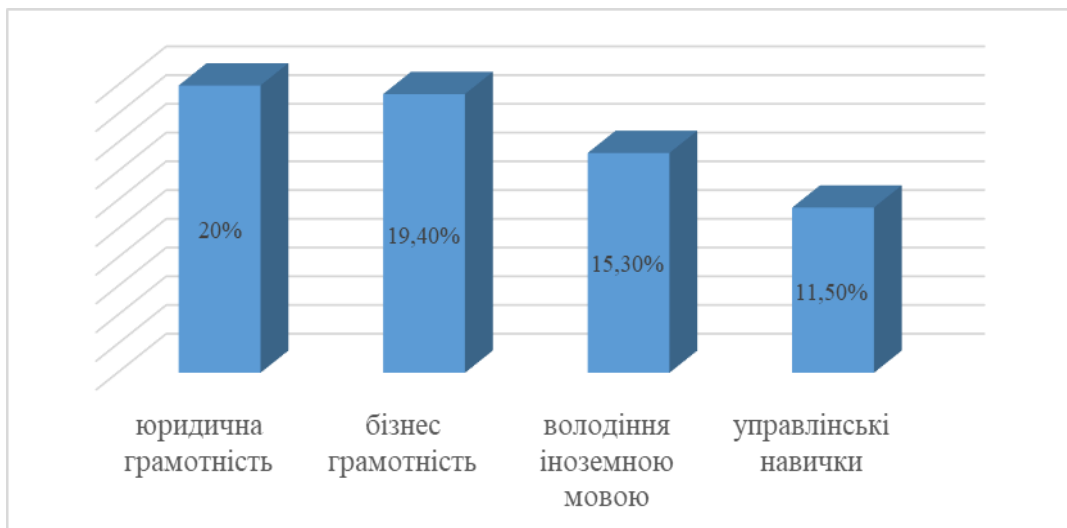
джерел (40,2%), вміння працювати в команді (28,7%), навички міжособистісної комунікації та взаємодії (26,5%), критичне мислення (25,8%) (рис. 2.12).



**Рис. 2.12. Розподіл відповідей випускників Львівського університету щодо компетентностей та навиків, які вони оцінили на високий рівень**

Джерело: складено автором

Серед компетентностей та навичок, які отримали «низький рівень» є такі, як юридична грамотність – 20%, бізнес грамотність – 19,4%, володіння іноземною мовою – 15,3% та управлінські навички – 11,5% (рис. 2.13).



**Рис. 2.13. Розподіл відповідей випускників щодо компетентностей та навиків, які вони оцінили на низький рівень**

Джерело: складено автором

Низький рівень задоволеності компетентностями та навичками свідчить про те, що випускники хотіли б, щоб у процесі навчання у них було більше можливостей вироблення компетентностей. Проте такі компетентності є більш спеціалізовані та тісно пов'язані із спеціальностями і освітніми програмами, за якими студенти навчаються. У процесі формування освітньої програми і ще на етапі її дизайну та наповнення, варто враховувати перелік предметів та дисциплін, результати опитувань випускників, щоб якісно та вчасно оновлювати освітні програми.

Розподіл відповідей випускників щодо рівня задоволеності ними компетентностями та навичками (фахові компетентності (пов'язані з вашою спеціальністю), володіння іноземною мовою, використання інформаційних та комунікаційних технологій, креативне мислення й інноваційність, критичне мислення, організація робочого часу (time-менеджмент), навички міжособистісної комунікації та взаємодії, вміння працювати в команді) в процесі навчання в університеті у 2021 р. наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Розподіл відповідей випускників щодо рівня їхньої задоволеності компетентностями та навичками в процесі навчання у 2021 р.**

Рівень задоволеності компетентностями	Назва компетентностей та навичок							
	Фахові компетентності (пов'язані з Вашою спеціальністю)	Володіння іноземною мовою	Використання інформаційних та комунікаційних технологій	Креативне мислення, інноваційність	Критичне мислення	Організація робочого часу, time-менеджмент	Навички міжособистісної комунікації та взаємодії	Вміння працювати в команді
Низький рівень (у %)	3,3	12,5	7,2	5,7	5,2	8,9	4,4	5,7
Нижче середнього (у %)	4,5	19,4	14,1	10,1	6,3	10,9	6,4	7,3
Середній рівень (у %)	22,4	34,9	27,2	23,4	19,4	25,5	17,5	17,6
Вище середнього (у %)	36,1	20,4	32,8	33,5	35,5	30,9	35,3	32,8
Високий рівень (у %)	33,7	12,8	18,7	27,3	33,6	23,8	36,3	36,7

Джерело: складено автором

Розподіл відповідей випускників щодо рівня задоволеності випускниками компетентностями та навичками (пошук, обробка та аналіз інформації з різних джерел; здатність виявляти ініціативу та підприємливість, лідерство; гнучкість та адаптивність; емоційна компетентність; бізнес грамотність; юридична грамотність; лідерські якості, управлінські навички) в процесі навчання в університеті у 2021 р. наведені у таблиці 2.6.

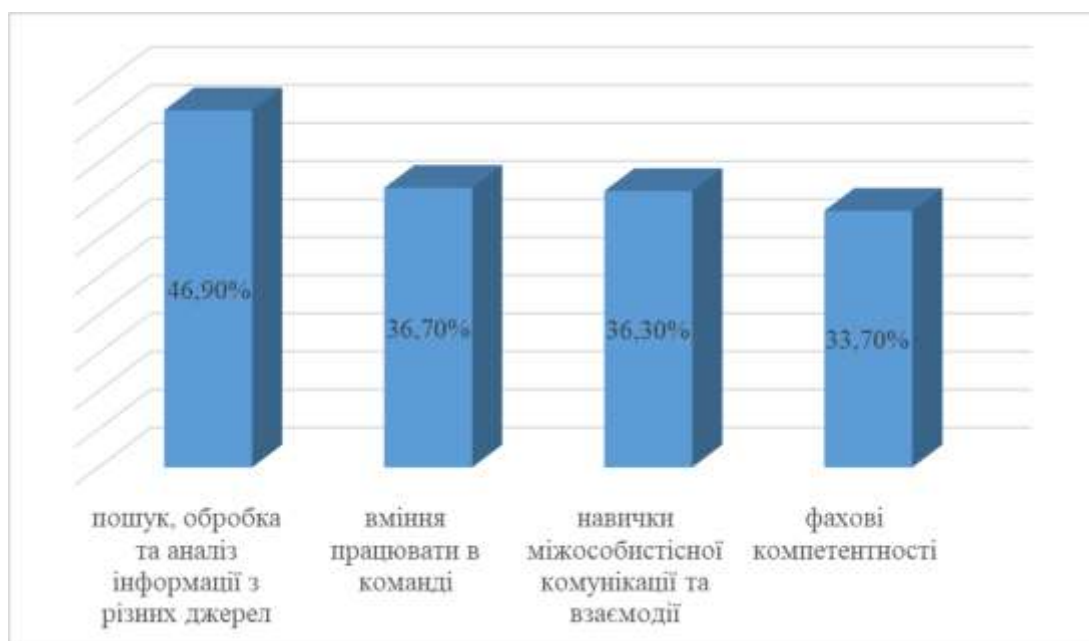
Таблиця 2.6

**Розподіл відповідей випускників щодо рівня їхньої задоволеності компетентностями та навичками в процесі навчання у 2021 р.**

Рівень задоволеності компетентностями	Назва компетентностей та навичок							
	Пошук, обробка та аналіз інформації з різних джерел	Здатність виявляти ініціативу та підприємливість, лідерство	Гнучкість та адаптивність	Емоційна компетентність	Бізнес грамотність	Юридична грамотність	Лідерські якості	Управлінські навички
Низький рівень (у %)	3,1	6,7	4,7	7,2	16,7	18,3	7,1	9,5
Нижче середнього (у %)	3,6	10,4	7,7	8,3	21,2	22,0	11,8	13,3
Середній рівень (у %)	12,3	23,3	20,1	22,2	28,4	30,6	25,4	23,2
Вище середнього (у %)	34,1	33,1	35,6	34,1	20,5	18,5	31,2	30,6
Високий рівень (у %)	46,9	26,5	31,9	28,2	13,1	10,7	24,5	23,4

Джерело: складено автором

Продовжуючи аналітику компетентностей та навиків, які отримали «високий рівень», то за результатами опитування випускників у 2021 році отримано показники, які наведені на рис. 2.14.

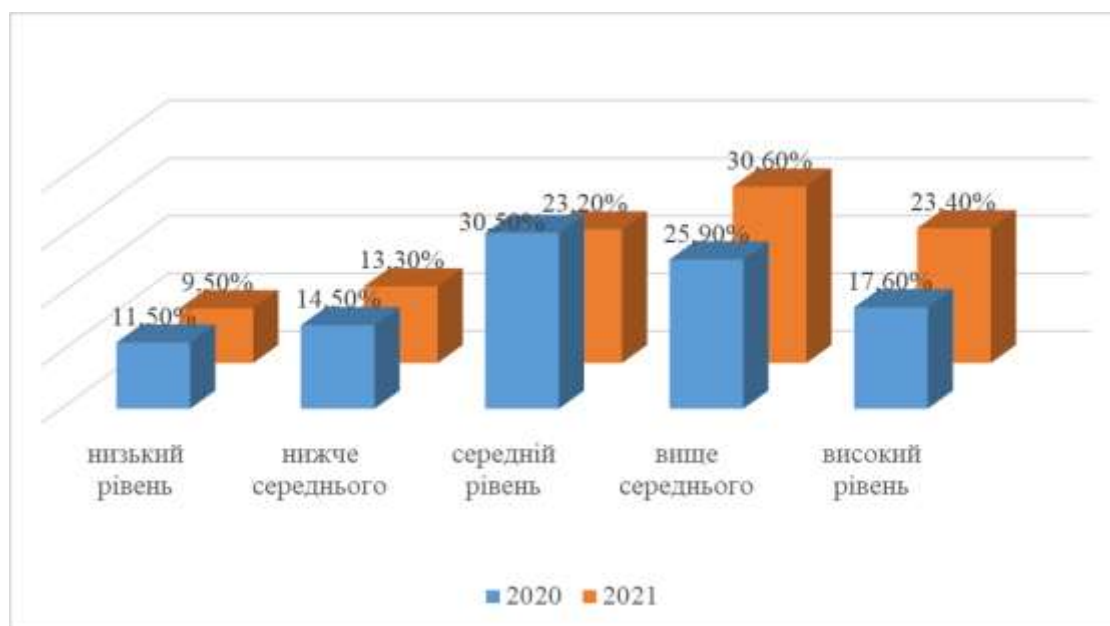


**Рис. 2.14. Розподіл відповідей випускників щодо компетентностей та навиків, які вони оцінили на високий рівень**

Джерело: складено автором

У порівнянні із відповідями випускників, які проходили опитування у 2020 році, то у 2021 році серед компетентностей, що отримали високий рівень оцінки, бачимо «фахові компетентності». Пошук, обробка та аналіз інформації із різних джерел, вміння працювати в команді, навички міжособистісної комунікації та взаємодії – це компетентності, які залишилися у лідерах серед задоволеності студентів рівнем їхнього освоєння у процесі навчання. Щодо компетентностей, які отримали «низький рівень», то перелік їх не змінився: юридична грамотність – 18,3%, бізнес грамотність – 16,7%, володіння іноземною мовою – 15,3% та управлінські компетентності – 9,5%, проте відсоток незадоволеності зменшився загалом на 2-3%.

У 2020 і 2021 рр. рівень здобутих в процесі навчання в університеті управлінських компетентностей випускники оцінюють на досить «низькому рівні» (рис. 2.15).



**Рис. 2.15. Розподіл відповідей випускників щодо рівня здобутих в процесі навчання управлінських компетентностей у 2020 та 2021 роках**

Джерело: складено автором

Загалом рівень здобутих управлінських компетентностей більшість випускників оцінює на рівні між середнім і високим. Так, у 2020 році середній рівень (30,5%) отримав найвищий показник, далі був вище середнього – 25,9% та високий рівень – 17,6%. У 2021 році рівень здобутих у процесі навчання згаданих компетентностей дещо зріс: показник вище середнього зріс до 30,6%, а високий рівень до 23,6%.

Наголошено, що сучасні фахівці, а саме координатори та менеджери команд чи колективів мають оволодіти навичками швидкого адаптування до плінних умов економічної ситуації і якісно взаємодіяти у професійному та корпоративному середовищі, щоб ефективно виконувати свої завдання і досягати поставлених цілей. Діджиталізація, активізація інноваційних процесів в усіх сферах життєдіяльності людини формує необхідність у висококваліфікованих управлінських кадрах [109].

Для аналізу управлінських компетентностей випускників наведемо відповіді 91 випускника економічного факультету, які у 2020 році долучилися до опитування.



Розподіл відповідей випускників економічного факультету ЛНУ ім. І. Франка щодо рівня їхньої задоволеності компетентностями та навичками (фахові компетентності (пов'язані з вашою спеціальністю), володіння іноземною мовою, використання інформаційних та комунікаційних технологій, креативне мислення й інноваційність, критичне мислення, організація робочого часу (time-менеджмент), навички міжособистісної комунікації та взаємодії, вміння працювати в команді) в процесі навчання в університеті у 2020 р. подано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Розподіл відповідей випускників економічного факультету ЛНУ ім. І. Франка щодо рівня їхнього задоволеності компетентностями та навичками в процесі навчання в університеті у 2020 р.**

Рівень задоволеності компетентностями	Назва компетентностей та навичок							
	Фахові компетентності (пов'язані з Вашою спеціальністю)	Володіння іноземною мовою	Використання інформаційних та комунікаційних технологій	Креативне мислення, інноваційність	Критичне мислення	Організація робочого часу, time-менеджмент	Навички міжособистісної комунікації та взаємодії	Вміння працювати в команді
Низький рівень (у %)	2,2	11,0	7,7	6,6	3,3	4,4	3,3	2,2
Нижче середнього (у %)	7,7	26,4	25,3	16,5	16,5	17,6	4,4	11,0
Середній рівень (у %)	35,2	45,1	36,3	39,6	31,9	30,8	33,0	30,8
Вище середнього (у %)	39,6	12,1	25,3	24,2	33,0	26,4	39,6	29,7
Високий рівень (у %)	15,4	5,5	5,5	13,2	15,4	20,9	19,8	26,4

Джерело: складено автором

Розподіл відповідей випускників економічного факультету ЛНУ ім. І. Франка щодо рівня їхньої задоволеності компетентностями та навичками (пошук, обробка та аналіз інформації з різних джерел; здатність виявляти ініціативу та підприємливість, лідерство; гнучкість та адаптивність; емоційна компетентність; бізнес грамотність; юридична грамотність; лідерські якості, управлінські навички) в процесі навчання в університеті у 2020 р. подано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

**Розподіл відповідей випускників економічного факультету ЛНУ ім. І. Франка щодо рівня їхнього задоволеності компетентностями та навичками в процесі навчання в університеті у 2020 р.**

Рівень задоволеності компетентностями	Назва компетентностей та навичок							
	Пошук, обробка та аналіз інформації з різних джерел	Здатність виявляти ініціативу та підприємливість,	Гнучкість та адаптивність	Емоційна компетентність	Бізнес грамотність	Юридична грамотність	Лідерські якості	Управлінські навички
Низький рівень (у %)	1,1	5,5	6,6	5,5	9,9	16,5	6,6	4,4
Нижче середнього (у %)	7,7	11,0	5,5	11,0	20,9	34,1	13,2	9,9
Середній рівень (у %)	18,7	31,9	30,8	38,5	34,1	31,9	35,2	33,0
Вище середнього (у %)	40,7	37,4	36,3	29,7	28,6	14,3	37,4	36,3
Високий рівень (у %)	31,9	14,3	20,9	15,4	6,6	3,3	7,7	12,1

Джерело: складено автором

Згідно з даними таблиць 2.7 та 2.8, серед здобутих управлінських компетентностей і навичок у процесі навчання, найвище випускники оцінюють такі: пошук, обробка та аналіз інформації з різних джерел (сума тих, які обрали оцінку рівня «вище середнього» та «вищий» дорівнює 72,6%), навички міжособистісної комунікації та взаємодії (59,4%), гнучкість та адаптивність (57,2%), вміння працювати в команді (56,1%), фахові компетентності (55,0%) та лідерство (51,7%). Найнижчими є: юридична грамотність (сумарно оцінки рівня «низький» та «нижче середнього» обрало 50,6% опитаних), володіння іноземною мовою (37,4%), вміння користуватися інформаційними та комунікаційними технологіями (33,0%).

Для порівняння наведемо результати опитування випускників економічного факультету, яке було проведене у 2021 році.

Розподіл відповідей випускників економічного факультету ЛНУ ім. І. Франка щодо рівня їхньої задоволеності компетентностями та навичками (фахові

компетентності (пов'язані з вашою спеціальністю), володіння іноземною мовою, використання інформаційних та комунікаційних технологій, креативне мислення й інноваційність, критичне мислення, організація робочого часу (time-менеджмент), навички міжособистісної комунікації та взаємодії, вміння працювати в команді) в процесі навчання в університеті у 2021 р. подано у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Розподіл відповідей випускників економічного факультету ЛНУ ім. І. Франка щодо рівня їхнього задоволеності компетентностями та навичками в процесі навчання в університеті у 2021 р.**

Рівень задоволеності компетентностями	Назва компетентностей та навичок							
	Фахові компетентності (пов'язані з Вашою спеціальністю)	Володіння іноземною мовою	Використання інформаційних та комунікаційних технологій	Креативне мислення, інноваційність	Критичне мислення	Організація робочого часу, time-менеджмент	Навички міжособистісної комунікації та взаємодії	Вміння працювати в команді
Низький рівень (у %)	3,9	7,1	7,9	7,9	6,3	9,4	3,9	5,5
Ниже середнього (у %)	4,7	15,0	15,0	10,2	7,1	9,4	3,9	8,7
Середній рівень (у %)	21,3	28,3	26,8	22,8	21,3	15,7	15,0	16,5
Вище середнього (у %)	39,4	26,0	35,4	34,6	38,6	35,4	40,9	32,3
Високий рівень (у %)	30,7	23,6	15,0	24,4	26,8	29,9	36,2	37,0

Джерело: складено автором

Розподіл відповідей випускників економічного факультету ЛНУ ім. І. Франка щодо рівня їхньої задоволеності компетентностями та навичками (пошук, обробка та аналіз інформації з різних джерел; здатність виявляти ініціативу та підприємливість, лідерство; гнучкість та адаптивність; емоційна компетентність; бізнес грамотність; юридична грамотність; лідерські якості, управлінські навички) в процесі навчання в університеті у 2021 р. подано у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Розподіл відповідей випускників економічного факультету  
ЛНУ ім. І. Франка щодо рівня їхнього задоволеності компетентностями та  
навичками в процесі навчання в університеті у 2021 р.**

Рівень задоволеності компетентностями	Назва компетентностей та навичок							
	Пошук, обробка та аналіз інформації з різних джерел	Здатність виявляти ініціативу та підприємливість, лідерство	Гнучкість та адаптивність	Емоційна компетентність	Бізнес грамотність	Юридична грамотність	Лідерські якості	Управлінські навички
Низький рівень (у %)	3,1	8,7	5,5	7,9	7,1	11,0	7,1	7,1
Нижче середнього (у %)	3,9	6,3	4,7	6,3	7,9	15,0	10,2	7,9
Середній рівень (у %)	8,7	19,7	13,4	21,3	26,0	33,9	22,0	25,2
Вище середнього (у %)	34,6	40,9	40,9	36,2	36,2	23,6	34,6	33,1
Високий рівень (у %)	49,6	24,4	35,4	28,3	22,8	16,5	26,0	26,8

Джерело: складено автором

Згідно з даними таблиць 2.9. та 2.10, серед здобутих компетентностей та навичок у процесі навчання, випускники економічного факультету найвище оцінюють такі елементи: пошук, обробка та аналіз інформації з різних джерел (суматих, які обрали оцінку рівня «вище середнього» та «вищий дорівнює 84,2%), навички міжособистісної комунікації та взаємодії (77,1%) та фахові компетентності (70,1%). Найнижчими є оцінки навиків використання інформаційних і комунікаційних технологій (сумарно оцінки рівня «низький» та «нижче середнього» обрало 22,9% опитаних) та іноземної мови (22,1%).

Випускникам було запропоновано відповісти на запитання «Які навички та компетентності, окрім вище перерахованих, є важливими для Вашого професійного успіху?».

У 2020 та 2021 рр. випускники економічного факультету виокремили 10 найактуальніших компетентностей та навичок (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**10 найактуальніших компетентностей та навичок у 2020-2021 рр.**

№ з/п	Компетентності	
	2021 р.	2021 р.
1	стресостійкість	вміння швидко вчитися новому
2	відповідальність	вміння планувати та швидко приймати рішення
3	логічне мислення	вміння правильно розставляти пріоритети в проєктах
4	нестандартне мислення	емоційний інтелект
5	наполегливість	вміння вирішувати складні проблеми в стресових ситуаціях
6	ораторські здібності	витривалість
7	вміння застосовувати теорію на практиці	вміння аналізувати інформацію
8	адаптивність	стресостійкість
9	аналітичне мислення	здатність системно мислити
10	міжгалузеві компетентності	націленість на результат

Джерело: складено автором

Отже, у кожному році є компетентності, які повторюються. Це такі:

- стресостійкість;
- вміння вирішувати складні проблеми в стресових ситуаціях.

Це пов'язане передусім із наслідками пандемії COVID 2019, адже у 2020 та 2021 роках дистанційний формат навчання та роботи, а також карантинні обмеження дуже вплинули на психологічний стан людства і був потрібен час для адаптації і вироблення навичок протистояння стресу. Також вибір компетентностей, які визначені у 2020 році, впав на ті, які пов'язані із логікою, наполегливістю та адаптивністю. А от у 2021 році вже були інші компетентності – навички, які пов'язані із конкретною проєктною роботою та результатом. Тут йдеться про такі компетентності, як вміння правильно розставляти пріоритети в проєктах, вміння планувати та швидко ухвалювати рішення і системне мислення.

Для порівняльного аналізу виберемо 10 найактуальніших компетентностей, що включають важливі для випускників факультету міжнародних відносин навички, які також долучилися до опитування у 2020 та 2021 роках. Маємо перелік таких компетентностей, які є найбільш згадувані:

- вміння вести переговори та дебати;

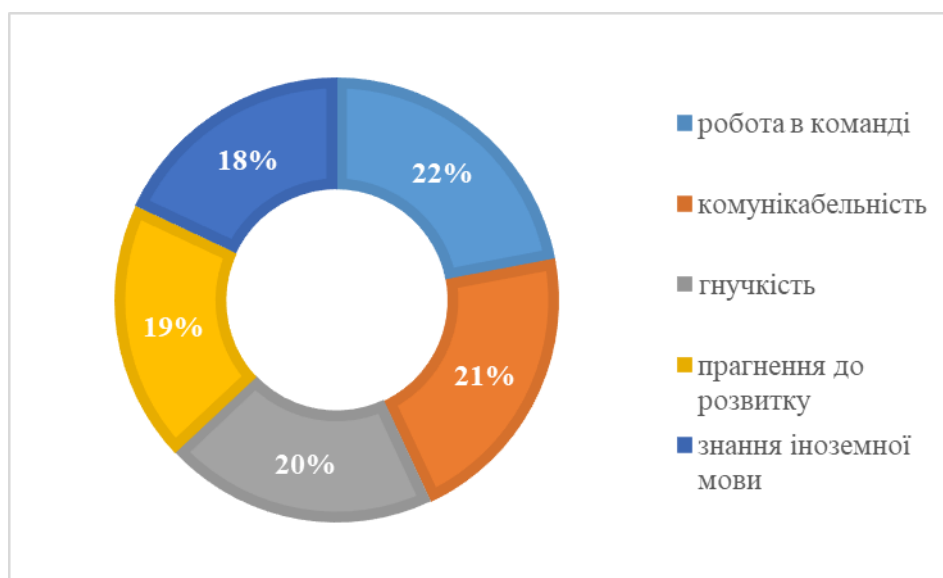
- вміння переконувати;
- вміння визначати пріоритети;
- навички ораторської майстерності;
- вміння аналізувати ситуацію;
- управлінські навички;
- ефективна комунікація;
- вміння аналізувати інформацію;
- вміння працювати в багатонаціональному середовищі;
- навички стратегічного планування.

Компетентності, які є актуальні для випускників економічного та факультету міжнародних відносин дещо різняться. Але, загалом, це компетентності або ж soft skills, в яких дуже відчувають потребу випускники, щоб якісно виконувати свої професійні завдання. Така відмінність вірогідно пов'язана із спеціальностями та освітніми програмами, за якими навчалися випускники.

Загалом, в сучасних умовах постійних змін та невизначеності молоді фахівці повинні ставати більш самостійними, критичними, емпатичними, самодисциплінованими, розвивати управлінські компетентності та лідерські навички. Отже, в пріоритеті мають бути вміння пристосовуватися до швидких змін та викликів; критичне мислення та ефективне опрацювання інформації; швидкі і зважені рішення, уникнення конфліктів; злагоджена командна робота [110].

Згідно з опитуванням роботодавців, більшість опитаних зазначили, що форма власності їхніх компаній є приватною 66,1%, натомість 19,4 % є організаціями з державною формою власності. Щодо кількості зайнятих працівників, то більшість компаній, що долучилися до опитування належать до групи великих компаній – понад 1000 осіб. Наступні за кількістю були середні компанії до 250 зайнятих осіб.

Що стосується опитування роботодавців та отримання інформації про те, які компетентності є для них актуальними, то в опитуванні 2020 року на запитання «Зазначте, будь ласка, 5 найважливіших компетентностей випускників університету, які впливають на Ваше рішення щодо їх працевлаштування?» отримали відповіді, наведені на рисунку 2.16.



**Рис. 2.16. Розподіл відповідей роботодавців щодо 5 найважливіших компетентностей випускників університету, які впливають на рішення роботодавців щодо їхнього працевлаштування у 2020 році**

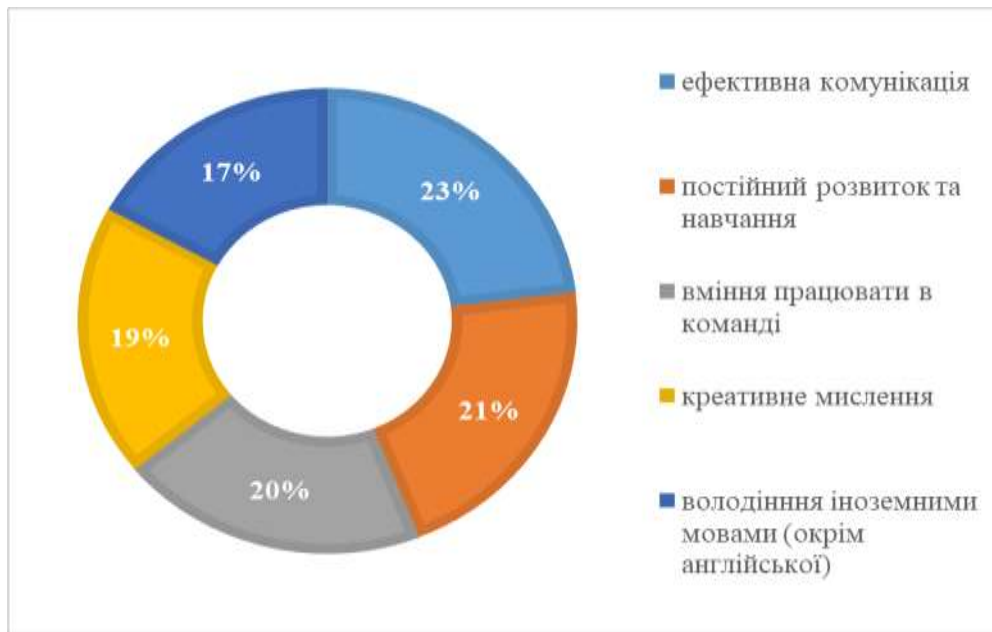
Джерело: складено автором

Основні компетентності, які важливі для роботодавців, пов'язані із командною роботою та постійним розвитком фахівця.

Загалом на запитання анкети відповідали як керівники компаній, так і фахівці з підбору та розвитку персоналу, HR фахівці. Згідно з результатами опитування, близько 70 % респондентів мають проблему у кваліфікованих фахівцях у своїй компанії, підприємстві чи організації і перебувають в активному пошуку персоналу.

За результатами опитування роботодавців, які долучилися до опитування у 2021 році, понад 66 % компаній знаходяться у приватній власності, 18% – державної власності, решту опитаних компаній мають комунальну та іншу форму власності. Більшість компаній-учасників є малими підприємствами 45,3% (до 50 зайнятих осіб), однак значну частку займають також великі підприємства 29,5% (від 205 зайнятих осіб і більше).

Розподіл відповідей роботодавців щодо 5 найважливіших компетентностей випускників університету, які впливають на рішення роботодавців щодо їхнього працевлаштування у 2021 році наведено на рисунку 2.17.



**Рис. 2.17. Розподіл відповідей роботодавців щодо 5 найважливіших компетентностей випускників університету, які впливають на рішення роботодавців щодо їхнього працевлаштування у 2021 році**

Джерело: складено автором

Якщо порівняти результати, які були отримані у 2020 та 2021 роках, то серед важливих компетентностей для роботодавців залишаються ефективна командна робота, комунікативні компетентності і навички, а також роботодавці цінують тих фахівців, які прагнуть до постійного навчання та розвитку. Також практичною необхідністю є знання кількох іноземних мов.

Під час дослідження отримано відповіді роботодавців щодо рівня задоволеності компетентностями молодих фахівців.

Респонденти відповідали на таке питання «Наскільки Ви задоволені рівнем компетентностей молодих фахівців-випускників ЛНУ імені Івана Франка, які працевлаштовані на Вашому підприємстві/установі/організації?». Розподіл відповідей роботодавців щодо рівня задоволеності компетентностями молодих фахівців у 2020 р. наведено у таблиці 2.12.



Таблиця 2.12

**Розподіл відповідей роботодавців щодо рівня задоволеності  
компетентностями молодих фахівців у 2020 р.**

Найменування компетентностей та навичок	Рівень задоволеності компетентностями та навичками				
	Важко відповісти	Зовсім не задоволений/на	Радше задоволений/на	Радше не задоволений/на	Цілком задоволений/на
Фахові компетентності	1,6	3,2	59,7	12,9	22,6
Володіння іноземною мовою	3,1	6,5	35,5	32,3	22,6
Цифрові навички	3,2	3,2	45,2	9,7	38,7
Креативне мислення, інноваційність	1,6	3,2	45,2	21,0	29,0
Критичне мислення	3,2	3,2	43,5	32,3	17,7
Організація робочого часу, time-менеджмент	3,2	1,6	40,3	33,9	21,0
Навички міжособистісної взаємодії	3,2	4,8	33,9	21,0	37,1
Вміння працювати в команді	3,2	1,6	48,4	17,7	29,0
Пошук обробка та аналіз інформації	3,2	1,6	48,4	19,4	27,4
Здатність виявляти ініціативу та підприємливість, лідерство	1,6	1,6	19,4	43,5	33,9
Гнучкість та адаптивність	3,2	1,6	41,9	25,8	27,4
Емоційна компетентність	1,6	3,2	64,5	16,1	14,5
Бізнес грамотність	9,7	8,1	30,6	38,7	12,9
Юридична грамотність	8,1	12,9	24,2	40,3	14,5
Лідерські якості	9,7	1,6	40,3	25,8	22,6

Джерело: складено автором

Опитані респонденти, значною мірою (понад 80%) задоволені фаховістю молодих працівників, що працевлаштовані на підприємстві.

Понад 50% опитаних задоволені знанням іноземної мови, однак третина опитаних незадоволені рівнем знання іноземної мови. Майже 84% респондентів виявили задоволеність щодо цифрових навичок у молодих працівників. Серед опитаних 74,2% зазначили високий рівень креативності та інноваційності, водночас 32,3 % організацій незадоволені критичним мисленням молодих працівників, 60,5 % організацій задоволені цим параметром. Третина опитаних

незадоволені організацією робочого часу молодих працівників, хоча 21% цілком задоволені. Навичками міжособистісної взаємодії радше задоволені 37,1 % опитаних. Майже половина організацій цілком задоволена навичками роботи в команді серед молодих працівників. Пошуком, обробкою та аналізом інформації серед молодих працівників незадоволені 19,4 % респондентів. Третина респондентів (33,7 %) задоволені рівнем здатності виявляти ініціативу та підприємливість, лідерство. Радше задоволені адаптивністю та гнучкістю молодих працівників 41,9 % опитаних. Майже дві третини організацій є задоволеними емоційною компетентністю молодих працівників. Однак, майже 40 % працівників не дуже задоволені юридичною та бізнес-грамотністю. Швидше задоволеними лідерськими якостями є 40,3 % опитаних.

Узагальнені результати опитувань роботодавців та партнерів, яке проводилося у 2021 році. Тематика питання така ж, як і в 2020 році, а саме: «Наскільки Ви задоволені рівнем компетентностей молодих фахівців-випускників ЛНУ імені Івана Франка, які працевлаштовані на Вашому підприємстві/установі/організації?». Розподіл відповідей роботодавців щодо рівня задоволеності компетентностями молодих фахівців у 2021 р. наведено у таблиці 2.13.

Отже, узагальнюючи відповіді роботодавців та результати опитування 2021 року, то варто наголосити, що 40,3% роботодавців цілком задоволені рівнем компетентностей молодих фахівців. Радше задоволені – 41,7% роботодавців, проте 18% вважає, що рівень компетентностей випускників є не достатній, а саме роботодавці відповіли, що їм важко відповісти і оцінити рівень компетентностей або ж вони незадоволені цим рівнем компетентностей. Тому у напрямі компетентісно орієнтованого навчання варто ще багато працювати і наповнювати освітній процес практичними напрямками для розвитку та опановування студентами компетентностей та навиків, які так потребує роботодавець і ринок праці.

Таблиця 2.13

**Розподіл відповідей роботодавців щодо рівня задоволеності  
компетентностями молодих фахівців у 2021 р.**

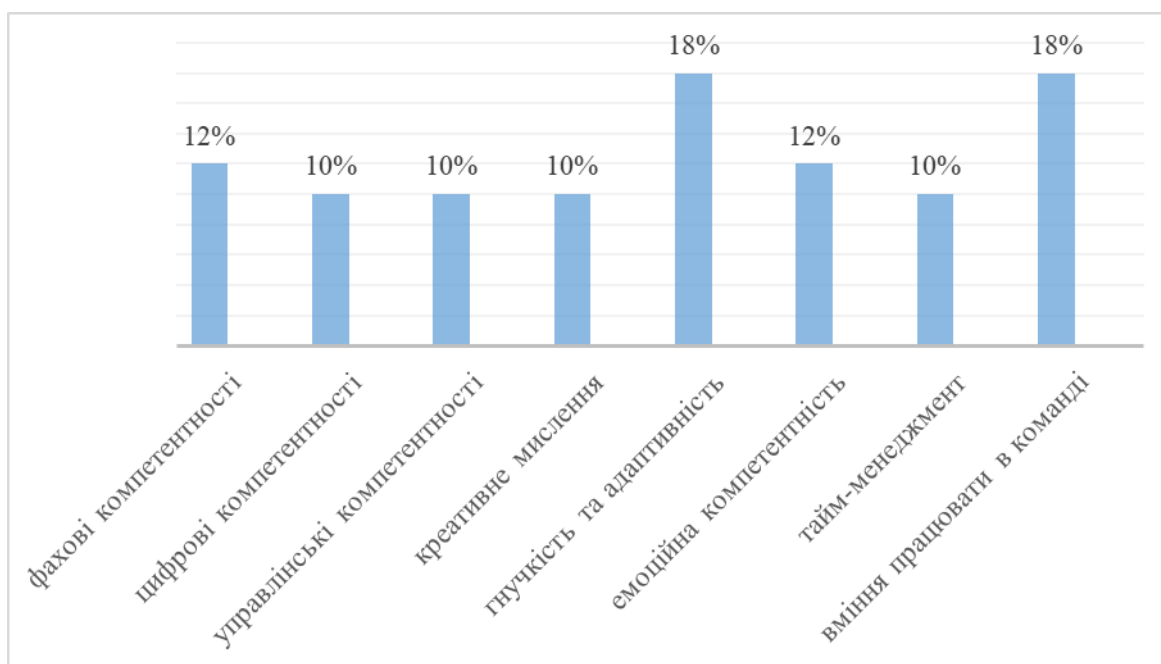
Найменування компетентностей та навичок	Рівень задоволеності компетентностями та навичками				
	Важко відповісти	Зовсім не задоволений/на	Радше задоволений/на	Радше не задоволений/на	Цілком задоволений/на
Фахові компетентності	6,5	7,2	42,4	5,8	38,1
Володіння іноземною мовою	12,9	7,9	34,5	17,3	27,3
Цифрові навички	8,6	5,8	36	6,5	43,2
Креативне мислення, інноваційність	7,2	5,8	33,1	10,8	43,2
Критичне мислення	8,6	5	41	12,2	33,1
Організація робочого часу, time-менеджмент	7,9	7,9	41,7	18,7	23,7
Навички міжособистісної взаємодії	7,2	6,5	42,4	7,9	36
Вміння працювати в команді	7,2	7,2	40,3	6,5	38,8
Пошук обробка та аналіз інформації	9,4	5,8	38,8	10,1	36
Здатність виявляти ініціативу та підприємливість, лідерство	8,6	7,9	33,3	15,8	34,5
Гнучкість та адаптивність	7,2	6,5	41,7	9,4	35,3
Емоційна компетентність	7,2	5,8	41	14,4	31,7
Бізнес грамотність	12,2	9,4	32,2	21,6	24,5
Юридична грамотність	11,5	12,2	35,3	23	18
Лідерські якості	9,4	5,8	38,8	15,1	30,9

Джерело: складено автором

Також у червні 2022 року було проведене пілотне опитування серед представників кар'єрних центрів, які брали участь у стажуванні у рамках програми Erasmus+ International Staff Training Week 2022 на базі Freie Universität Berlin. Тематика стажування Career Service: How to prepare students for the future world of work. До опитування долучилося понад 20 респондентів, що представляють кращі міжнародні заклади освіти. Представники кар'єрних сервісів представляли такі країни, як Ізраїль, Великобританія, Німеччина, Канада, Італія, Індія, Польща, Румунія, Латвія, Ліван, Нідерланди. Основна мета опитування, до якого запросили долучитися, – це визначення компетентностей, які, на думку представників

кар'єрних центрів, є важливі для сучасної молоді, щоб успішно працевлаштуватися. Опитування проходило в онлайн форматі за допомогою Google Forms (Додаток К).

Аналізуючи відповіді респондентів щодо питання «Які компетентності та навички, на вашу думку, потрібні сучасним випускникам, щоб розпочати кар'єру?», то отримали відповіді, які зображені на рис. 2.18.



**Рис. 2.18. Розподіл відповідей респондентів щодо компетентностей, які є важливі для старту кар'єри**

Джерело: складено автором

На запитання «На Вашу думку, наскільки важливими для сучасних молодих фахівців є управлінські компетентності?», то більшість респондентів (75%) відповіли, що зазначені компетентності є «Важливі, але не обов'язкові». Щодо важливості м'яких і твердих навичок (Soft skills, Hard skills), то відповідь респондентів на запитання «Які компетентності, на вашу думку, роботодавці цінують більше?» розділилася порівну, а саме 50% респондентів віддали перевагу Soft skills та 50% Hard skills.

## Висновки до розділу 2

1. З'ясовано, що система моніторингу працевлаштування випускників та їхнього кар'єрного зростання в Україні ще офіційно не запроваджена і механізмів та алгоритмів впровадження не затверджено. Проте сучасні ЗВО, працюючи у напрямі підвищення якості освіти та з метою вивчення відгуків випускників, проводять опитування, моніторинг щодо їхнього працевлаштування і кар'єрного зростання.

2. У дисертації здійснено аналіз концепції формування системи моніторингу працевлаштування та кар'єрного зростання випускників. Подано результати соціологічного опитування і моніторингу працевлаштування випускників, яке проводилось у 2020 та 2021 роках у Львівському національному університеті імені Івана Франка у рамках проєкту регіонального розвитку «Моніторинг реалізації інтелектуального потенціалу випускників ЗПТО і ЗВО прикордонного регіону: соціальне партнерство, державне і регіональне замовлення», метою якого є вивчення якості наданої освіти, тенденцій працевлаштування та кар'єрного зростання випускників.

3. Проведене опитування випускників Львівського національного університету імені І. Франка дало змогу отримати такі результати: більшість опитаних випускників, а саме 79,6 % вказали, що працевлаштовані (працюють протягом останнього тижня); великий відсоток працевлаштування випускників за фахом, що свідчить про свідомий вибір спеціальності абітурієнтом ще на час виступу; 85% випускників залишаються працювати у м. Львові та у межах Львівської області; велика частина студентів починають працювати ще під час студентських років; майже половина опитаних випускників (49,7 %) поєднували роботу і навчання, що сприяло працевлаштуванню після здобуття вищої освіти; 48% випускників вважають, що мотивацією до їхнього професійного зростання є «саморозвиток, самореалізація, власна справа».

4. Здійснене онлайн опитування у 2020-2021 рр. засвідчило, що зростає частка роботодавців, які готові приймати та приймають на роботу молодих фахівців без

досвіду роботи, готові запропонувати дистанційну роботу молодим фахівцям. Більшість із них потребують кваліфікованих фахівців і готові брати на роботу студентів та випускників без досвіду роботи. Збільшується кількість роботодавців України, які пропонують гнучкий графік роботи розуміючи, що студенти поєднують навчання з роботою і в цьому процесі вони також набувають свого першого досвіду та практичних навичок. Водночас значна частка роботодавців мають проблему у кваліфікованих фахівцях у своїй компанії, підприємстві чи організації і перебувають в активному пошуку персоналу.

5. Серед важливих компетентностей для роботодавців залишаються ефективна командна робота, комунікативні навички, прагнення до постійного навчання та розвитку. Також практичною необхідністю є знання кількох іноземних мов. Роботодавці значною мірою задоволені фаховістю молодих працівників, що працевлаштовані на підприємстві. Найбільша задоволеність щодо цифрових навичок у молодих працівників, рівня креативності та інноваційності, критичного мислення, емоційної компетентності. Водночас роботодавці незадоволені навичками організації робочого часу молодих працівників, міжособистісної взаємодії, здатністю виявляти ініціативу, рівнем підприємливості та лідерства.

6. На основі соціологічного опитування проведено аналіз управлінських компетентностей випускників економічного факультету, рівня задоволеності компетентностями молодих фахівців. Виокремлено найважливіші компетентності випускників Львівського національного університету імені Івана Франка, які впливають на рішення роботодавців щодо їхнього працевлаштування. Аргументовано найбільш затребувані управлінські компетентності на ринку праці. Зроблено висновок, що у напрямі компетентнісно орієнтованого навчання доцільно ще ретельно працювати, наповнювати освітній процес практичними елементами для розвитку та опанування студентами компетентностей та навиків, які потребує роботодавець та ринок праці.

7. На основі отриманих результатів дослідження сформульовано відповіді на основні питання, які пов'язані із зайнятістю випускників, зокрема, працевлаштуванням випускників за спеціальністю, регіоном зайнятості

випускників, ефективністю поєднання навчання з роботою, а також, мотивацією у випускників до професійного зростання. Обґрунтовано доцільність впровадження системи моніторингу у вищій освіті, як одного із важливих чинників, який покращить якість освіти, адже показники зайнятості та працевлаштування випускників співзвучні із потребами роботодавців, економічним розвитком України та кваліфікованими фахівцями, що є затребувані на сучасному ринку праці.

Основні результати цього розділу опубліковані у таких наукових публікаціях автора [1; 89; 108; 109; 110]

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

### 3.1. Інфологічна модель формування управлінських компетентностей молодих фахівців у закладах вищої освіти

Система вищої освіти, яка вибудовувалась в Україні впродовж 2010-2022 рр. помітно видозмінилась і трансформувалась. Поштовхом до таких трансформацій в освітньому середовищі постали: зростання запитів ділового сектору, зниження якості створених і реалізованих освітніх послуг. Фундаментальні основи національної квінтесенції розвитку вищої освіти розроблені та втілені для покращення рівня й якості освітніх послуг через залучення зарубіжного досвіду та практики реалізації моделі вищої освіти, забезпечення європейської інтеграції та процесів кооперації, надання ЗВО можливості здійснювати самоуправління та самоврядування, підтримки атрибутів академічної свободи студентів, науково-педагогічного персоналу. Якість послуг вищої освіти обумовлена конкурентоспроможністю послуг та підтримкою процесу надання освітніх послуг, що є основою розвитку ділового сектору, забезпечення ринку праці досвідченими фахівцями.

Формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО є важливим і актуальним до розгляду питанням, що окреслює розвиток суб'єктів господарювання, економічний поступ України. Формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО неможливе без налагодження інформаційно-аналітичного забезпечення.

Теоретичним та прикладним питанням інформаційно-аналітичного забезпечення, розробленню інформаційно-аналітичних підсистем і систем, ухвалення ефективних і результативних управлінських рішень присвячено праці низки учених, зокрема Ніколаєв І.В., Вишневська В.А., Жовновач Р.І. [111]. Роль і



значення інформаційно-аналітичного забезпечення висвітлено у роботах Шапошникова К.С. [112]. Проблеми формування структури інформаційно-аналітичної системи досліджують Костенко О. М. [113].

Узагальнення результатів наукових праць економістів дає змогу сформулювати висновок щодо важливості та потреби подальшого вивчення інформаційно-аналітичного забезпечення у контексті формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО.

Якість освіти визначається сукупністю показників, що характеризують різні аспекти навчальної діяльності ЗВО (зміст освіти, форми і методи навчання, матеріально-технічну базу, кадровий склад, наукову діяльність тощо), які забезпечують розвиток компетентностей здобувачів вищої освіти [1].

ЗВО потребують розроблення і впровадження інфологічної моделі вироблення управлінських компетентностей молодих фахівців, що дасть змогу забезпечувати розвиток компетентностей здобувачів вищої освіти, адаптувати їх до змінного ринку праці та різних впливів бізнес-середовища.

Суть інфологічної моделі формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО України полягає у виокремленні функціональних компонентів системи управління ЗВО, визначенні їхніх характеристик та відображенні інтерактивного взаємозв'язку між ними на інформаційно-логічному рівні. До основних компонентів системи управління ЗВО віднесено: суб'єктів управління (менеджмент ЗВО, гаранті освітніх програм, викладачі, роботодавці, професійні об'єднання і об'єднання роботодавців, акредитатори, розробники освітніх і професійних стандартів), об'єкт управління (випускники, процес формування управлінських компетентностей, надання освітніх послуг), інформаційно-аналітичне забезпечення, організаційно-економічні умови.

Важливою організаційно-економічною умовою, яка потрібна для вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення формування управлінських компетентностей молодих фахівців є розроблення інфологічної моделі формування управлінських компетентностей молодих фахівців у середовищі ЗВО, враховуючи довготерміновий період часу.

Інфологічної модель дає змогу здійснити підтримку запланованого, періодичного, якісного організованого відстеження, збирання, аналізування й оброблення та поширення необхідної інформації, яка потрібна для формування управлінських компетентностей молодих фахівців, у розрізі ієрархічних рівнів управління ЗВО, тобто системи усіх взаємообумовлених компонентів ЗВО інформаційного сегменту. Інформаційний сегмент охоплює інформаційно-аналітичне забезпечення освітньої діяльності у ЗВО, зокрема, інформаційну й аналітичну підсистему формування управлінських компетентностей молодих фахівців, підсистема моніторингу й адаптування та автоматизовану інформаційну систему управління ЗВО України.

Інфологічна модель формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО задає логічну структуру взаємодії усіх елементів з метою визначення перспективних потреб щодо випускників для збалансованого наповнення ринку праці й оптимізації освітніх послуг, виявлення управлінських компетентностей для підготовки конкурентоспроможних молодих фахівців.

Створення інфологічної моделі вироблення управлінських компетентностей молодих фахівців має бути налагоджена на усіх рівнях ЗВО, за впровадження та реалізацію якої відповідають менеджери ЗВО, викладачі, гаранті освітніх програм та інший долучений до цього процесу персонал. Наприклад, у ЛНУ ім. І.Франка – це можуть бути працівники центру моніторингу, забезпечення якості освіти, ІТ-служби.

Підґрунтям побудови інфологічної моделі вироблення управлінських компетентностей молодих фахівців є підтримка безперестанного розвитку та навчання здобувачів вищої освіти на основі інтерактивного взаємозв'язку функціональних компонентів системи управління ЗВО. Систематичне відстеження максимальної кількості змін навколишнього середовища, миттєве адаптування та пристосування до нових напрямів формування та вдосконалення навичок і вмінь молодих здобувачів, яких потребують роботодавці, висувають вимогу до налагодження безперервного процесу формування управлінських компетентностей молодих фахівців у системі ЗВО [114].

На різноманітних фазах організації освітньої діяльності потрібне ефективне забезпечення процесу отримання інформації та доступу до знань, інформаційних ресурсів. Це ускладнює вирішення питання інформаційно-аналітичного забезпечення освітньої діяльності у ЗВО.

Через постійне наростання масштабів відкритої інформації та покращення технологічних можливостей доступу до системи інформаційних ресурсів постають проблеми підтримки результативного доступу до різного виду інформації, організації процесів управління масивами, сховищами даних, що важливо у ході оброблення, пошуку та відбору потрібної оперативної інформації.

Для підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення освітньої діяльності доцільно постійно підвищувати внутрішню активність інформаційного середовища завдяки цілеспрямованій, методичній і постійній роботі програмних продуктів, що містить обслуговування інформаційних потреб суб'єктів освітнього процесу. Такої внутрішньої активності можна досягти завдяки сучасним технологіям, інформаційно-пошуковим системам (наприклад, агентно-орієнтованого підходу, WEB-технологій) і побудові інформаційних систем для усіх елементів освітнього процесу тощо [115].

Структурні ознаки інформаційно-аналітичної підсистеми формування управлінських компетентностей молодих фахівців наведені у таблиці 3.1.

Одним із головних компонентів підсистеми формування компетентностей здобувачів у середовищі ЗВО є інформаційна й аналітична підсистема вироблення управлінських компетентностей молодих фахівців. Така підсистема повинна відповідати певним вимогам: впорядкованість, структурованість, системність співдіяння об'єктів і суб'єктів в інформаційній площині. Робота інформаційної й аналітичної підсистеми підпорядкована принципам, процедурам, управлінським інструментам, програмно-технічним засобам, що потрібні у ході налагодження процесу моніторингу, нагромадження, аналізування, оброблення та розповсюдження даних, інформації.

Таблиця 3.1

### Структурні ознаки інформаційно-аналітичної підсистеми формування управлінських компетентностей молодих фахівців

Ознаки	Характеристика
Фундамент	дані, первинна інформація, отримана інформація, похідна чи вторинна інформація, методи та методики аналізу усіх об'єктів дослідження
Принципи	цілісність; системність; релевантність; комплексність; достовірність; вірогідність; своєчасність; контроль; захист інформації; єдність і гнучкість; стандартизація й уніфікація; адаптивність; мінімізація введення і виведення інформації.
Функції	збір з різних джерел усіх наявних даних та їхнє узагальнення (функція обліку та частково аналізу); оброблення даних і трансформація в цілісні інформаційні масиви (функція обліку та частково аналізу); всебічний контроль (за достовірністю, повнотою, конфіденційністю, правильністю оброблення) інформації (функція обліку, аудиту, контролю, частково аналізу); збереження, зокрема захист інформації (функція обліку); аналітична оцінка інформації (функція аналізу, частково обліку і контролю); обмін інформацією (підготовка, надання, отримання інформації, запобігання її втратам) як функція обліку, аналізу, частково аудиту і контролю.
Завдання	надання повної, актуальної та релевантної інформації, яка є необхідною для формування управлінських компетентностей молодих фахівців; застосування адекватних та результативних методів аналізу значущої та важливої інформації; підвищення наочності подання результатів аналізу для експертів, керівництва ЗВО; побудова процесу ефективного обміну інформацією під час формування компетентностей та ресурсним забезпеченням ЗВО; підвищення ефективності та швидкості ухвалення управлінських рішень у результаті аналізу чинників, які впливають на формування управлінських компетентностей молодих фахівців
Способи застосування	як сукупності відповідних елементів на різних рівнях (мікрорівень та макрорівень); за сферами здійснюваної діяльності (виробнича та невиробнича); у розрізі основних її видів (соціальна, екологічна, маркетингова, постачальницька, виробничо-технологічна, збутова, фінансова) та функцій зазначеного організаційного формування (управління, маркетинг, виробництво, фінанси, облік, аналіз, аудит)
Методи обліку інформації	первинне спостереження (документування, інвентаризація), вартісне вимірювання (оцінка і калькулювання), групування та систематизація, підсумкове узагальнення (баланс і звітність)
Забезпечення	організаційне, кадрове, науково-методичне, нормативно-правове
Методи формування баз даних	пошук, збір, оброблення, аналіз та оцінка, збереження, кодування, систематизація, класифікація, передача інформації; формування інформаційно-аналітичних матеріалів для забезпечення процесів обміну інформацією, формування комунікаційних каналів; впорядкування, формалізація і стандартизація інформації; захист інформації для формування організаційно-правового забезпечення
Елементи та послідовність побудови	ідентифікація (вибір учасників, визначення форми взаємовідносин; встановлення джерел знань; неформальний опис предметної області); концептуалізація (визначення основних об'єктів (поняття, відносини), характеру інформаційних потоків для опису предметної області); формалізація (опис компонентів знань про розглянуте завдання); реалізація (розроблення, налагодження програмних модулів); іспит (перевірка достатності знань для розв'язування завдань, оцінюванні якості); експлуатація (придатність для кінцевих користувачів, зручність роботи)

Джерело: складено на основі [111; 112; 113]

На рис. 3.1. наведено змістовну модель інформаційної й аналітичної підсистеми формування управлінських компетентностей молодих фахівців.

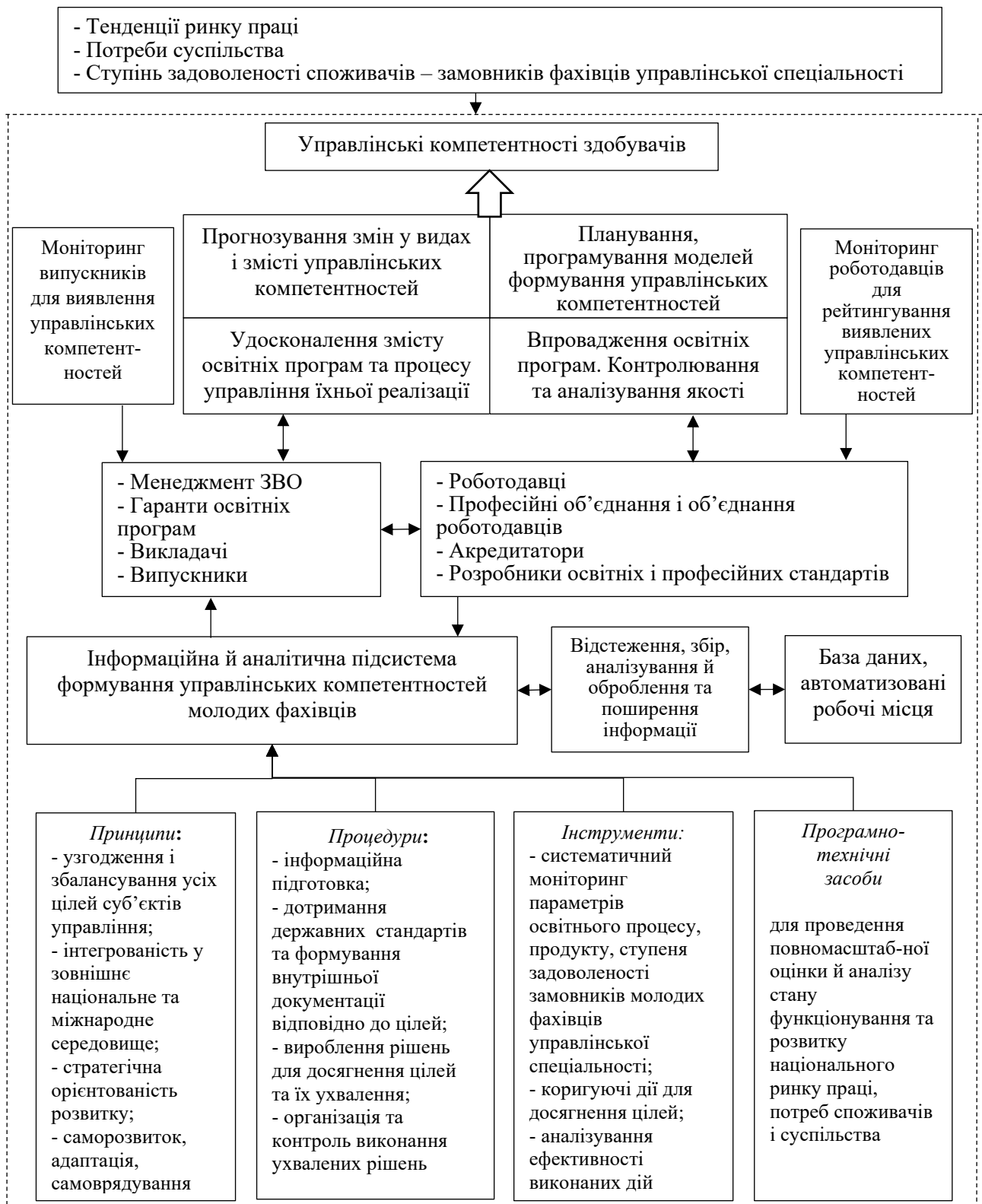


Рис. 3.1. Змістовна модель інформаційної й аналітичної підсистеми формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО

Джерело: розроблено автором

З огляду на розроблену змістовну модель інформаційної й аналітичної підсистеми формування управлінських компетентностей молодих фахівців у середовищі ЗВО співдіяння компонентів ЗВО в інформаційній площині відбувається внаслідок втілення інформаційної й аналітичної підтримки процесу формування управлінських компетентностей молодих фахівців. Суб'єкти управління як функціонально-структурна одиниця й елемент структури ЗВО набувають важливого значення.

Елементами інформаційної й аналітичної підсистеми мають бути база даних, автоматизовані робочі місця із відповідними обчислювальними техніками, спеціальним програмним забезпеченням, персонал, наділений функціями з налагодження інформаційно-аналітичного забезпечення освітньої діяльності у ЗВО.

Центральним елементом інформаційної й аналітичної підсистеми є база даних про компетентності. База даних необхідна для акумулювання інформації про компетентності всіх спеціальностей, зокрема управлінські компетентності, які отримані на основі моніторингу випускників та роботодавців. На цій підставі з'являється можливість формувати зведені дані, оновлювати інформацію, постійно моніторити стан розвитку ринку праці та вищої освіти, виявляти зміни компетентностей. Це дасть змогу оптимізувати та покращити ефективність робіт щодо консолідації інформації про важливі управлінські компетентності, швидко реагувати на зміни у вимогах роботодавців до компетентностей молодих фахівців. Така база даних створює основу для визначення того, як впливає наявність чи відсутність рівня володіння управлінськими компетентностями на розвиток національного ринку праці в країні. Аналіз отриманої інформації слугуватиме індикатором ефективності системи вищої освіти в Україні.

Суб'єктний та об'єктний підхід до опису структури інформаційної й аналітичної підсистеми щодо формування управлінських компетентностей у молодих фахівців, які навчаються у закладах вищої освіти покликаний виявляти підпорядкування та ієрархічну взаємодію у контексті рівнів управління, узагальнені контури й архітектоніку структурних взаємозалежностей. Водночас

об'єкти та суб'єкти, як ключові компоненти процесу управління ЗВО, що включені у роботу інформаційної й аналітичної підсистеми, потребують структуризації і налагодження узгодженої взаємодії.

Налагодження, організація роботи інформаційної й аналітичної підсистеми щодо формування управлінських компетентностей у молодих фахівців має на меті досягнення максимальних результатів через управління діяльністю таких об'єктів: компоненти зовнішнього середовища сфери освіти (стан розвитку національного ринку праці, існуючих суспільних потреб); компоненти внутрішнього середовища ЗВО (освітній і навчальний процес; здобувачі та підготовлені професійні молоді фахівці; науково-викладацький штат, матеріально-технічна основа ЗВО, дані й інформація, фінансово-інвестиційне забезпечення).

Втілення на практиці описаної інформаційної й аналітичної підсистеми можливе із використанням управлінських інструментів, процедур та принципів, програмно-технічних засобів.

Фундаментом у процесі реалізації інформаційної й аналітичної підсистеми постають принципи менеджменту, які розкриваються через:

- узгодження та збалансування поставлених освітніх цілей;
- інтегрованість у національне та міжнаціональне середовище;
- стратегічну орієнтованість освітнього процесу, розвитку молодих фахівців;
- саморозвиток, самоврядування, адаптування до нових умов.

Такі управлінські принципи наділені стратегічною спрямованістю функціонування інформаційної й аналітичної підсистеми, передбачають стратегічний потенціал та можливості розвитку молодих фахівців, поліпшення системи менеджменту у ЗВО із врахуванням трансформативних змін, які неминуче виникають у згаданій суб'єктній та об'єктній структурі.

Управлінські процедури покликані сприяти суб'єктам управління ЗВО на практиці успішно втілити інформаційну й аналітичну підсистему щодо формування управлінських компетентностей молодих фахівців. До них варто віднести:

- дотримання, затверджених на державному рівні стандартів;

- розроблення нормативних документів у середовищі ЗВО для реалізації освітнього процесу відповідно до обумовлених цілей;
- періодичний пошук інформації та аналізування нових тенденцій щодо потреби у професійних фахівцях;
- ретельне вивчення отриманих результатів і підведення підсумків;
- вироблення та ухвалення управлінських рішень для досягнення освітніх цілей.

Реалізація управлінських процедур можлива з огляду на розроблене методичне забезпечення та впроваджене програмне забезпечення.

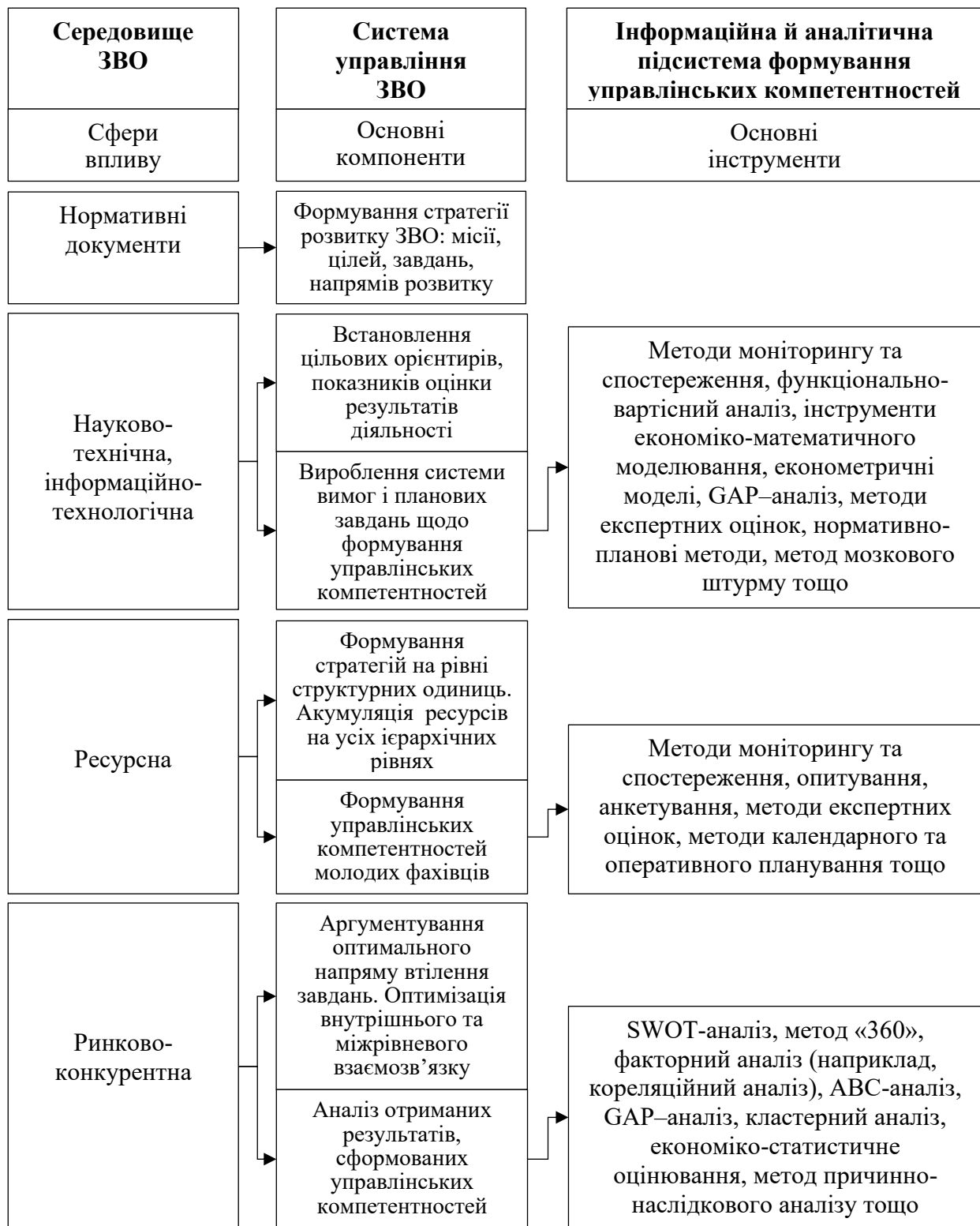
Технології моніторингу параметрів й особливостей організації освітньої діяльності, ступеня задоволення потреб працедавців у професійних молодих фахівцях управлінського спрямування (використання таких інструментів як експрес-оцінювання, опитування на основі анкетування тощо), коригування розроблених планів для досягнення стратегічних освітніх цілей, аналізування й оцінювання ефективності втілених дій і процесів варто віднести до вагомих інструментів, що затребувані у ході впровадження інформаційної й аналітичної підсистеми.

Проведення інтенсивного та глибокого аналізу стану розвитку вітчизняного ринку праці, існуючих суспільних потреб пов'язане із використанням програмно-технічних засобів.

На рис 3.2. відображено процес включення інформаційної й аналітичної підсистеми формування управлінських компетентностей молодих фахівців у систему управління ЗВО.

Головні інструменти, якими володіє інформаційна й аналітична підсистема формування управлінських компетентностей у молодих фахівців повинна підлягати узгодженню та координації із компонентами системи управління ЗВО, що безпосередньо відображає прямий зв'язок.





**Рис. 3.2. Процес інтеграції інформаційної й аналітичної підсистеми формування управлінських компетентностей молодих фахівців до системи управління ЗВО**

Джерело: розроблено автором

На нашу думку, у процесі управління ЗВО реалізація прямого зв'язку може вибудовуватись на:

- створенні системи планових завдань, які стосуються вироблення управлінських компетентностей молодих фахівців (містить такі інструменти: метод мозкового штурму, функціонально-вартісний аналіз, GAP-аналіз, методи експертних оцінок, методи спостереження та моніторингу, економетричні моделі (регресійні моделі), методи економіко-математичного моделювання (наприклад, структурне та стохастичне моделювання), нормативно-планові методи тощо);

- виробленні управлінських компетентностей у молодих фахівців (містить такі інструменти: опитування на основі анкетування, методи спостереження та моніторингу, методи оперативного і календарного планування, методи експертних оцінок тощо).

Цей перелік інструментів є рекомендованим і може змінюватись у залежності від ситуації та управлінських потреб.

У процесі управління ЗВО завершальна стадія реалізації прямого зв'язку повинна охоплювати один або декілька інструментів: аналізування й оцінювання отриманих освітніх результатів, тобто одержаних управлінських компетентностей (містить такі інструменти: GAP-аналіз, факторний аналіз, ABC-аналіз, аналіз причинно-наслідкових подій, методи економіко-статистичних досліджень (наприклад, Кореляційно-регресійний аналіз), кластерний аналіз (наприклад, використання таких кластерних моделей, як нейронні, графові) тощо). Вибір зазначених інструментів залежить від обсягу даних, особливостей отриманої інформації, рівня володіння методами дослідження тощо.

Пропонуємо створення автоматизованої інформаційної системи управління у ЗВО, яка складається із

- взаємодіючих підсистем для виконання функцій завдяки персоналу (відповідального за формування управлінських компетентностей осіб);

- системи засобів автоматизації (інформаційна система) з метою забезпечення інформацією управлінський апарат ЗВО.

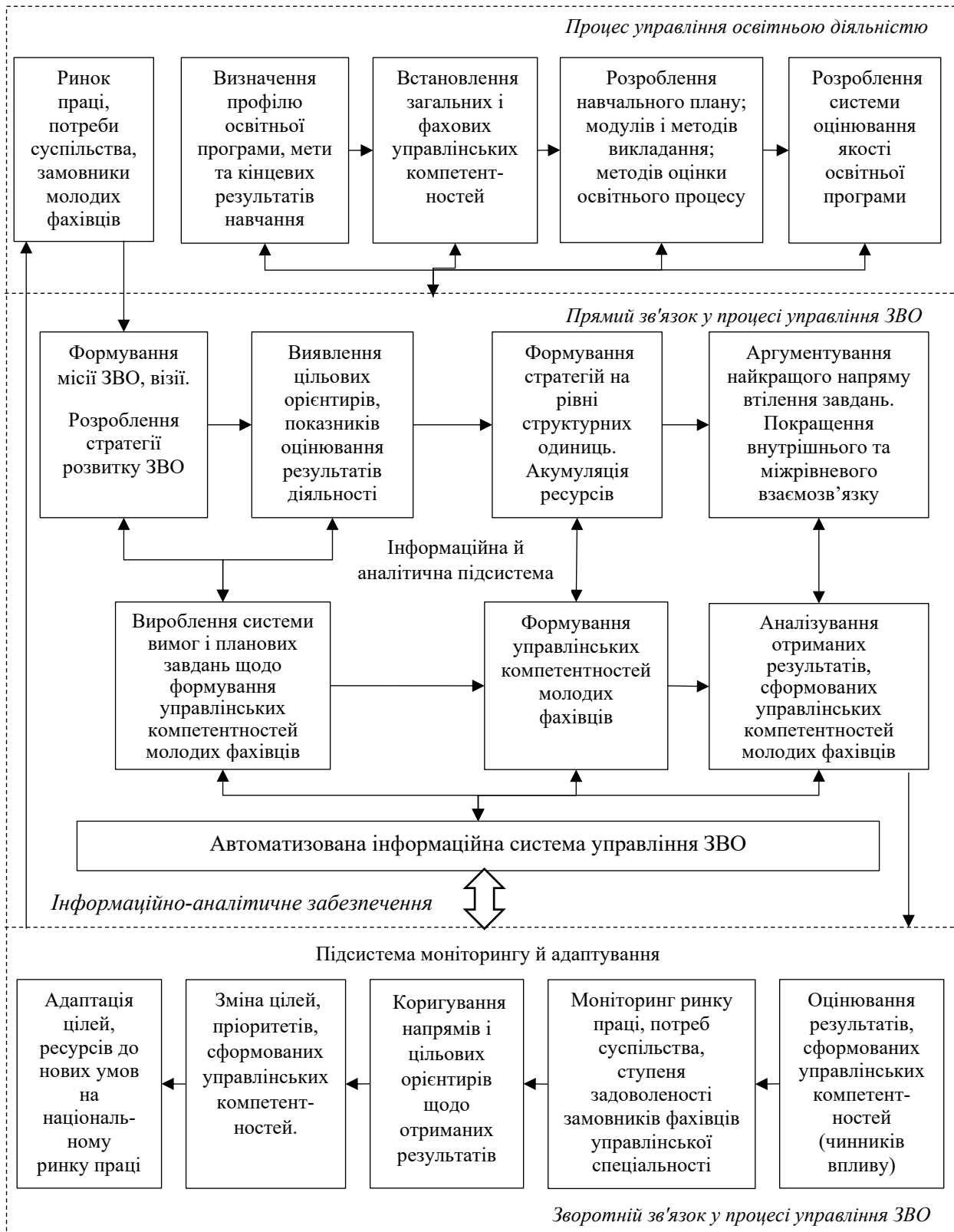
Такими підсистемами є інформаційна й аналітична підсистема щодо формування управлінських компетентностей у молодих фахівців і підсистема моніторингу та адаптування.

Перебіг дій інформаційної й аналітичної підсистеми щодо формування управлінських компетентностей молодих фахівців доцільно пристосувати та синхронізувати із роботою автоматизованої інформаційної системи управління ЗВО.

Під'єднання інформаційної й аналітичної підсистеми формування управлінських компетентностей молодих фахівців до автоматизованої інформаційної системи управління ЗВО зумовлено зростаючими обсягами надходження даних, ускладненням процесу розгляду й оброблення інформації, переобтяженням освітнього процесу у ЗВО.

Автоматизована інформаційна система управління ЗВО може бути доповнена такими додатковими інформаційними системами: зовнішні Internet – модулі (Інтернет-сайти, e-mail, корпоративні портали тощо), системи оперативної аналітичної обробки даних (OLAP), системи електронного документообігу, інтегровані ERP-системи, системи управління персоналом (HRM), системи управління відносинами (CRM), програмні продукти для маркетингового планування й аналізу, системи перспективного планування (APS), системи пошуку, оброблення й аналізування інформації для менеджерів (EIS)[116]. Беручи до уваги зазначені компоненти, суб'єкти управління ЗВО мають змогу виробити комплекс дій для підтримки контролю, моніторингу освітньої діяльності, забезпечення оптимізації взаємодії у середовищі ЗВО між ієрархічними рівнями в інформаційній площині.

На рисунку 3.3. представлено інфологічну модель вироблення управлінських компетентностей молодих фахівців у середовищі ЗВО, враховуючи процеси управління освітньою діяльністю.



**Рис. 3.3. Інфологічна модель формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО у процесі управління освітньою діяльністю**

Джерело: розроблено автором

Інформаційна й аналітична підсистема щодо вироблення управлінських компетентностей молодих фахівців має на меті реалізувати ефективну підтримку прямого зв'язку у системі управління ЗВО й освітнім процесом, утворюючи динамічний контент розвитку освітньої діяльності в Україні.

Підсистема моніторингу та адаптування наділена такими функціями: контролювання результативності процесів відстеження, нагромадження, аналізування, оброблення, оцінювання, поширення даних та інформації; реагування, реалізація рішень щодо змін; коригування планів і напрямів освітньої діяльності; адаптування, пристосування управлінських компетентностей здобувачів до новітніх і виявлених вимог, що відповідають ринку праці. Така ситуація набуває особливого значення, коли накопичені здобувачами у ході здобуття освіти на перших курсах навчання знання, навички, компетентності стають архаїчними і не затребуваними на ринку праці, але все ще освоюваними на випускних курсах. Таким чином, підсистема моніторингу та адаптування зобов'язана бути наділена можливостями постійного оновлення знань і навиків молодих фахівців, особливо на останніх курсах.

У процесі прямого зв'язку інформацію про новітні управлінські компетентності отримують керівники кафедр та викладачі для оновлення освітніх та навчальних програм і втілення у процес навчання.

Зворотній взаємозв'язок у процесі забезпечення освітньої діяльності й управління ЗВО підтримує підсистема моніторингу й адаптування.

Автоматизована інформаційна система управління ЗВО є фундаментом налагодження роботи інформаційної й аналітичної підсистеми щодо формування управлінських компетентностей у молодих фахівців і підсистеми моніторингу та адаптування. Одержана, ретельно опрацьована, проаналізована завдяки застосуванню компонентам інформаційної й аналітичної підсистеми та підсистеми моніторингу й адаптування інформація зберігається і примножується в сегменті «автоматизована інформаційна система управління ЗВО».

Впровадження інфологічної моделі формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО у процесі управління освітньою діяльністю спрямовано на:

- покращення інформаційного простору управління освітньою діяльністю;
- збереження часу (витрати оптимальної кількості часу);
- налагодження доступу до різних джерел, каналів поширення та носіїв інформації, що необхідні з метою ухвалення оптимальних управлінських рішень керівництвом ЗВО щодо формування управлінських компетентностей;
- моніторинг змін управлінських компетентностей на ринку праці, виникнення новітніх ідей для формування управлінських компетентностей молодих фахівців та вдосконалення процесу надання освітніх послуг;
- аналітично обґрунтовані управлінські рішення щодо формування управлінських компетентностей молодих фахівців та вдосконалення процесу надання освітніх послуг;
- нагромадження інформації, створення бази даних з управлінських компетентностей (компетентностей усіх спеціальностей за потреби), досвіду щодо особливостей формування управлінських компетентностей молодих фахівців;
- одержання учасниками освітньої діяльності інформації для формування управлінських компетентностей молодих фахівців, розроблення і вдосконалення освітніх і навчальних програм відповідно до виявлених нових компетентностей, просування освітніх послуг на ринок праці;
- одержання інформації, що стосується бізнес-середовища, роботодавців, які залучені до освітнього процесу.

Процес управління освітньою діяльністю передбачає розроблення освітньої програми, зокрема визначення профілю освітньої програми, її мети та кінцевих результатів навчання, загальних та фахових управлінських компетентностей, розроблення навчального плану, модулів і методи викладання, визначення методи оцінювання освітнього процесу, вироблення системи оцінювання якості освітньої програми [20]. Цей процес повинен відштовхуватись від результатів моніторингу

ринку праці, працевлаштування і кар'єрного зростання випускників ЗВО, аналізу потреб суспільства та замовників молодих фахівців.

Формування управлінських компетентностей обумовлено якістю надання освітніх послуг. Підвищення якості надання освітніх послуг ЗВО можливе завдяки розробленню напрямів розвитку освітньої діяльності, реалізація яких має охоплювати такі пріоритети [21, с. 92]:

- формування стратегії розвитку як інтегруючого елементу системи управління якістю освіти у вищій школі, який надає цілеспрямованості процесу підготовки фахівців, підвищує ефективність науково-педагогічних працівників у досягненні поставлених цілей та сприяє ефективному використанню внутрішнього потенціалу ЗВО;

- створення належних умов надання ЗВО освітніх послуг, що передбачає наявність розвинутого матеріально-технічного та інформаційно-методичного забезпечення навчального процесу; фінансування освітніх програм; навчально-методичного забезпечення викладання навчальних дисциплін; сучасної системи оцінювання рівня отриманих знань; широке застосування освітньо-інноваційних технологій; формування якісного професорсько-викладацького складу тощо;

- реформування системи менеджменту у ЗВО на засадах децентралізації управління вищою освітою; формування університетської автономії в кадрових, академічних, фінансових та організаційних сферах; відкритості та прозорості організації навчального процесу; суспільної відповідальності університетів за якість наданих освітніх послуг, в тому числі за рахунок посилення суспільного контролю за їхньою діяльністю та результативністю підготовки спеціалістів;

- активізація науково-дослідної роботи у ЗВО та формування інтелектуального капіталу, здатного генерувати нові наукові ідеї, забезпечити їхню апробацію у навчальному процесі;

- інтеграція досліджень у навчальний процес, що дозволить розвивати у студентів управлінські компетентності, що включають також навички креативного мислення, формувати професійну майстерність та вміння критично аналізувати

існуючі теорії і гіпотези, тим самим закладаючи основи для самореалізації як провідних фахівців з певної галузі знань;

- підтримка тісних зв'язків із відповідними установами, співпраця з якими посилить практичну спрямованість навчального процесу, сприятиме підвищенню якості підготовки висококваліфікованих фахівців відповідно до потреб ринку праці та очікувань роботодавців щодо рівня професійної компетентностей, вмінь використати здобуті управлінські компетентності і практичні навички в процесі трудової діяльності.

### **3.2. Розвиток стратегічного партнерства між закладами вищої освіти, органами влади та ринком праці України**

У сучасних умовах без взаємодії та синергії зусиль складно досягти високих показників, інноваційних змін, прогресивного розвитку та спільних цілей у багатьох напрямках. Для стратегічного розвитку та впровадження інноваційних змін система вищої освіти потребує стратегічного партнерства із роботодавців, органів влади, громадськості. Така взаємодія є ефективною для усіх.

Освічені громадяни є стратегічним і основним ресурсом для покращення загального становища суспільства, забезпечення та збереження національних інтересів. Це формує та підсилює авторитет України на Європейському та світовому рівні, посилює конкурентоздатність держави, оновлює світогляд і, за умови правильного формування навчального процесу та викладання, стверджує патріотичні і моральності цінності, перш за все у молодих людей.

Питання стратегічного партнерства між ЗВО України, органами влади та ринком праці стають все більше актуальними у сучасних наукових дослідженнях і дискусіях, особливо у поєднанні з активною цифровізацією та інноваційними процесами в економіці України. Активні зміни на ринку праці можна простежити через постійне оновлення переліку необхідних професій, потреби в яких щоразу зростають або, навпаки, зменшуються до повної незатребуваності. Проблематика,



яка пов'язана із появою спеціальностей, що з'являються, враховуючи вплив цифровізації на економічні процеси, формує відповідні оновлені вимоги до компетентності фахівців, які повинні володіти високою адаптивністю та розумінням потреби навчатися впродовж життя. Постіндустріальна модель суспільства сформувала ключову роль у створенні нових знань і важливість інтелектуального чинника у виробництві, а також необхідність надавати кваліфіковані послуги і підтримувати цінність партнерських відносин [117].

Стратегічне партнерство – це довгострокове і взаємовигідне співробітництво рівноправних суб'єктів для вирішення важливих завдань [118].

У вузькому розумінні, стратегічне партнерство полягає в об'єднанні певних видів ресурсів, знань, компетентностей для забезпечення якісних показників та результатів. Наголошено, що наповнення стратегічного партнерства конкретним змістом відбувається залежно від специфіки цілей і завдань, що вирішуються за його допомогою. Також для підтримки стратегічного партнерства необхідно чітко окреслити головні напрями та цілі взаємодії, засоби їхнього досягнення, етапи реалізації, чинники, що можуть стати перешкодою для досягнення запланованого [119].

Вважаємо, що основною метою стратегічного партнерства між ЗВО, державними органами та ринком праці є максимальне задоволення потреб усіх учасників такої взаємодії, що дає можливість збалансувати попит і пропозицію на кваліфікованих молодих фахівців, що у свою чергу підвищить практичну орієнтованість, зміст і якість вищої освіти та налагодить кращу комунікацію усіх стейкхолдерів цього процесу.

На основі аналізу орієнтирів співпраці та взаємодії [120] щодо суб'єктно-об'єктних зв'язків і рівнів, в контексті яких можлива реалізація взаємодії суб'єктів ринку праці та вищої освіти, виокремлено такі основні напрями:

- 1) покращення якості вищої освіти та її практичної орієнтованості через постійний моніторинг і взаємодію, а також певним коригуванням потреб у підготовці молодих фахівців;
- 2) формування компетентнісно орієнтованого навчання відповідно до

потреб ринку праці та активного залучення роботодавців до навчального процесу і кваліфікаційної атестації;

3) активне впровадження інноваційних процесів та ідей в сферу вищої освіти, що сприятиме конкурентоспроможності сучасним ЗВО;

4) сприяння і розвиток молодіжних стартапів, які створюють нові робочі місця із сучасними формами зайнятості;

5) активний розвиток системи вищої освіти у напрямі навчання впродовж всього життя (Lifelong learning) із постійним підвищенням кваліфікації працівників і сприянням для їхнього працевлаштування.

Для кращого розуміння важливості участі усіх сторін стратегічного партнерства, запропоновано схему взаємодії «ЗВО-держава-бізнес» в контексті формування управлінських компетентностей молодих фахівців (рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Взаємодія «ЗВО-держава-бізнес» в контексті формування управлінських компетентностей молодих фахівців**

Джерело: розроблено автором

Звичайно, якісними показниками взаємодії та співпраці ринку праці й вищої освіти є високий відсоток працевлаштування молодих фахівців, а також високий рівень задоволеності роботодавців отриманою освітою, компетентностями та задоволенням попиту і потреб у кваліфікованих фахівцях.

Основні чинники взаємодії у контексті стратегічного партнерства освіти, органів влади та бізнесу (табл. 3.2.) дають змогу сформуванню підґрунтя взаємодії.

Таблиці 3.2

### Основні чинники взаємодії у контексті стратегічного партнерства вищої освіти, органів влади та бізнесу

Чинники взаємодії	Характеристика взаємодії
Довіра	Довіра вважається основою всіх соціальних інститутів. Співпраця, яка побудована на довірі має в собі великий потенціал. Саме довіра усіх учасників є невід’ємним елементом якості й ефективності реалізації проекту і успішного результату. Прозорість підвищує рівень довіри між партнерами.
Спільні цілі	Важливо щоб було розуміння, загальна мета та спільні цілі для усіх учасників взаємодії та співпраці. Тоді співпраця буде мати більшу цінність. Взаємодія та співпраця лише зростатимуть, якщо партнери побачать чіткі стимули і результати.
Бачення результату	Для успішної взаємодії має бути багато спільних точок дотику, зокрема, успішний результат, який принесе користь усім сторонам. Проте, про результати співпраці варто говорити ще на початку взаємодії, щоб усі сторони чітко зважили свої очікування.
Синергія зусиль	Без спільних зусиль, підтримки та взаєморозуміння не вийде якісна взаємодія, адже тоді втрачається цінність співпраці та долученості кожного учасника. У такій співпраці усі партнери є рівноправними, але й незалежними.
Готовність до інвестицій та затрат	Щоб отримати якісний результат, однозначно потрібно вкладати чимало інвестицій. Вони можуть бути у різних формах: фінанси, знання, компетенції, час, досвід. Важливо, щоб сторони взаємодії чітко розуміли і оцінювали витрати.
Ризик	У будь-якому проекті чи співпраці є ризик та можливість щось втратити або ж досягнути. Проте, ризик мотивує до руху та змін. Немає досконалої форми співпраці. Її потрібно вибудовувати з урахуванням інтересів усіх сторін, а також і ризиків.
Фаховість/ компетентність	До реалізації спільних проектів зі сторін, які долучаються до співпраці причетні фахівці та спеціалісти, які завдяки своєму досвіду, знанням та компетентностям покращують і скеровують свої зусилля до успіху спільної співпраці.
Відповідальність	Спільна взаємодія потребує спільної відповідальності та готовності приймати виклики. Партнери працюють, підтримують та відповідають за успішні та часом не завжди вдалі результати. Проте це досвід співпраці і він безцінний. Важливо розуміти, що відповідальність – це певне етичне зобов’язання сторін виконувати свої завдання цілеспрямовано і необхідним чином.
Готовність до змін	У процесі роботи та взаємодії у напрямі спільного проекту докладається чимало зусиль і цей процес є довготривалим та може проходити різні етапи. І для того, щоб досягти успіху і реагувати на виклики, важливо розуміти, що зміни неминучі, а якщо це зміни у напрямі інновацій та розвитку, то вони принесуть хороші результати для спільної співпраці.
Ефективна комунікація	Спільна взаємодія потребує вміння слухати і чути один одного, коректно та правильно доносити інформацію і загальноприйняті рішення чи правила.

Джерело: складено автором

Співпраця ЗВО та державних органів відбувається через Фінансову підтримку діяльності ЗВО, контроль і залучення до ухвалення рішень, участь у спільних освітніх і наукових проєктах, спільне формування стратегії чи набору стратегій ЗВО, впроваджені до виконання нормативно-правові, законодавчі акти.

Співпраця у напрямі досягнення сформульованої мети, реалізації конкретних завдань обумовлює синергію зусиль, довіри, ресурсів, рівноправність кожної зі сторін та спільну відповідальність за ризики, конфлікти, витрати, а також і успішні результати.

В Угоді про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, яку було ратифіковано Законом України від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII. У цій угоді є важливі пункти щодо взаємодії та співпраці. Так, у статті 431 розділу 23 «Освіта, навчання та молодь» Угоди про асоціацію прописано курс на активізацію і співпрацю між Україною та ЄС у сфері вищої освіти, зокрема щодо [121]:

- a) реформування та модернізації систем вищої освіти;
- b) сприяння зближенню у сфері вищої освіти, яке відбувається в рамках Болонського процесу;
- c) підвищення якості та важливості вищої освіти;
- d) поглиблення співробітництва між вищими навчальними закладами;
- e) розширення можливостей вищих навчальних закладів;
- f) активізації мобільності студентів та викладачів;
- g) співробітництва в сфері освіти з метою спрощення доступу до отримання вищої освіти.

Отож, за рекомендацією та традиціями європейської системи освіти ЗВО мають активно співпрацювати із державними органами, роботодавцями, а також громадським сектором з метою реформування та модернізації систем вищої освіти.

Задорожна-Княгницька Л. В. зазначає, що у співпраці із стейкхолдерами важливе місце посідає і теорія зацікавлених сторін (stakeholder theory) з метою врахування інтересів усіх зацікавлених сторін певного напрямку чи сектору

взаємодії. Теорія зацікавлених сторін безпосередньо стосується університету як відкритої соціальної системи з усіма її багатоманітними внутрішніми й зовнішніми залежностями та зв'язками, що актуалізують соціальну відповідальність закладу освіти [122].

Сьогодні ЗВО України активно співпрацюють із стейкхолдерами, а саме компаніями-роботодавцями у контексті розроблення та оновлення освітніх програм. Роботодавців долучають до обговорення та перегляду навчальних планів, компетентних фахівців запрошують до проведення практичних занять, а практичні кейси компаній опрацьовуються на заняттях. Також, під час процесу акредитації освітніх програм, роботодавців запрошують і заслуховують експерти НАЗЯВО, які проводять акредитацію у закладі освіти.

Опитування роботодавців – це ще одна форма взаємодії ЗВО із роботодавцями. На нашу думку, на основі отриманих результатів щорічного опитування роботодавців, потрібно формувати напрями проведення освітньої діяльності та надання освітніх послуг.

У співпраці із ЗВО зацікавлені чимало сторін ринку освітніх послуг, яким необхідний основний результат чи продукт педагогічної, наукової, інноваційної, практичної діяльності ЗВО – це компетентний випускник. На нашу думку, важливо, щоб ЗВО враховував інтереси і особливості стейкхолдерів, ринку праці та державних органів, оскільки це дає можливість для інноваційних змін і значущості ЗВО на ринку освітніх послуг.

На думку Жегус О.В., що аналізує основних стейкхолдерів ЗВО та сферу вищої освіти, стейкхолдери – це сукупність індивідуальних та організаційних суб'єктів, які мають необхідні ресурси, можливості; прямі або опосередковані потреби, інтереси, наміри, задоволення та реалізація яких засновані на взаємодії із ЗВО з приводу виробництва та споживання продуктів вищої освіти» [123].

Аналізуючи праці дослідників, які вивчають напрями взаємодії «ЗВО-держава-бізнес», а також опрацьовуючи відкриті джерела інформації щодо міжнародного досвіду, виокремлено взаємозв'язок ЗВО, органів влади та ринку праці в зарубіжних країнах у межах приватних і державних ініціатив (таблиця 3.3.).

Таблиця 3.3

**Взаємозв'язок ЗВО, органів влади та ринку праці в зарубіжних країнах**

<b>Країна</b>	<b>Особливості партнерства</b>
США	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Постійна взаємодія ЗВО та ринку праці.</li> <li>- Врахування вимог і змін, що відбуваються в економіці, для розроблення навчальних планів.</li> <li>- Відстеження тенденцій успішності навчальних програм для їх коригування.</li> <li>- Програми спільної підготовки фахівців закладами вищої освіти та компаніями.</li> <li>- Надання гарантій працевлаштування випускникам, наявність спеціальних служб в ЗВО.</li> </ul>
Франція	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Діяльність органів, які координують співпрацю університетів з представниками бізнесу, проводять дослідження потреб в кадрах.</li> <li>- Професіоналізація освіти.</li> <li>- Організація стажувань на підприємстві.</li> <li>- Внесок підприємств в модернізацію навчального обладнання.</li> <li>- Створення професійних консультативних комісій у складі представників ЗВО, держави та бізнесу для розроблення навчальних програм.</li> <li>- Сприяння працевлаштуванню.</li> </ul>
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначення державою загальних рамок співпраці.</li> <li>- Розвиток взаємозв'язків на рівні окремих ЗВО та компаній.</li> <li>- Професіоналізація освіти.</li> <li>- До навчального процесу безпосередньо залучені підприємства та організації.</li> </ul>
Мексика	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сприяння працевлаштуванню випускників за рахунок цілеспрямованої підготовки необхідних кадрів.</li> <li>- Створення консультативних комісій, до яких входять представники промислових комплексів, освітніх установ, державних органів та місцевих адміністрацій для розроблення навчальних програм.</li> </ul>
Китай	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ЗВО самостійно регулюють та удосконалюють навчальні плани.</li> <li>- Скасовані вузькоспеціалізовані дисципліни і дублюючі спеціальності, додані дефіцитні прикладні спеціальності.</li> <li>- Професіоналізація освіти.</li> <li>- Діяльність «ф'ючерсного ринку для висококваліфікованих фахівців», що формує банк даних з інформацією про вакансії, які б хотіли отримати випускники; представляє її зацікавленим організаціям, сприяючи таким чином взаємному вибору.</li> </ul>
Японія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Залучення для роботи в університетах експертів – працівників великих фірм, а також вчених з різних компаній, що дає змогу готувати кваліфіковані кадри з високим інтелектуальним потенціалом.</li> <li>- Сприяння працевлаштуванню: надання неформальних гарантій працевлаштування з боку компаній; використання «бюлетенів працевлаштування компаній», які розсилають фірми, що займаються працевлаштуванням; угода між ЗВО і приватними компаніями про терміни підписання формального акту про працевлаштування; спеціальні служби університетів.</li> </ul>

Джерело: сформовано автором на основі [124; 125; 126; 127]

Однією із сторін стратегічного партнерства є учасники ринку праці.

Під ринком праці у призмі стратегічного партнерства доцільно розуміти певну систему взаємодії між покупцями – компаніями-роботодавцями, із якими ЗВО співпрацюють, та продавцями – ЗВО, які навчають студентів, а згодом

випускають молодих фахівців. Роботодавці та молоді фахівці є основними та важливими суб'єктами сучасного ринку праці. Одним із важливих напрямів розвитку і завдань ринку праці є забезпечення ефективного працевлаштування випускників і задоволення попиту та закриття вакансій, які пропонують компанії-роботодавці. Взаємодія ринку праці та освіти – це певна технологія узгодження поведінки всіх суб'єктів ринкових відносин (держави, профспілок, організацій роботодавців, навчальних закладів, учнів і студентів), у процесі якої досягається узгодження попиту та пропозиції на кваліфіковану робочу силу, а також створюються передумови для відтворення людського капіталу та забезпечення стійкого соціально-економічного зростання [114].

Головним завданням сучасного ринку праці є ефективно забезпечення випускників закладів вищої освіти робочими місцями, що сприяє задоволенню попиту та пропозиції на робочу силу. Формування національного ринку праці відбувається з урахуванням національної специфіки розвитку економіки, а також обумовлене ресурсними, географічними, економічними, політичними та іншими чинниками. Окрім того, шаблон національного ринку праці формують система підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників; заповнення вакантних робочих місць; засобів регулювання трудових відносин тощо [128].

У межах дослідження – опитування роботодавців та партнерів Львівського національного університету ім. І. Франка, яке проведено нами у 2020, 2021 роках, було розкрито блок запитань щодо взаємодії та співпраці із ЛНУ ім. І. Франка.

У 2020 році на запитання «Чи співпрацює Ваше підприємство/установа/організація із ЛНУ ім. І. Франка?» 72% опитаних компаній-роботодавців відповіли «Так», що вони співпрацюють з університетом. У 2021 році 45% опитаних компаній-роботодавців відповіли «Так», що вони співпрацюють з ЛНУ ім. І. Франка.

На запитання «З якими підрозділами Ви співпрацюєте найефективніше?», то найчастіше опитуванні у 2020 році роботодавці тісно співпрацюють безпосередньо з окремими викладачами (21%) та факультетом (14,5%). Проводять співпрацю, але хотіли б тіснішого контакту з факультетом (9,7%) та адміністрацією університету

(9,7%). Достатню для своїх потреб співпрацю ведуть з факультетом та викладачами (по 19,4% кожен). Нерегулярну співпрацю проводять з іншими підрозділами (19,4 %), з окремими студентами (17,7 %). За результатами опитування 2021 року співпраця з викладачами для роботодавців була також найефективнішою (18%) та з кафедрами (10,8%). Ефективна співпраця також є із окремими студентами за певними освітніми програмами (10%) та відділом кар'єрного розвитку та співпраці з бізнесом (6,5%).

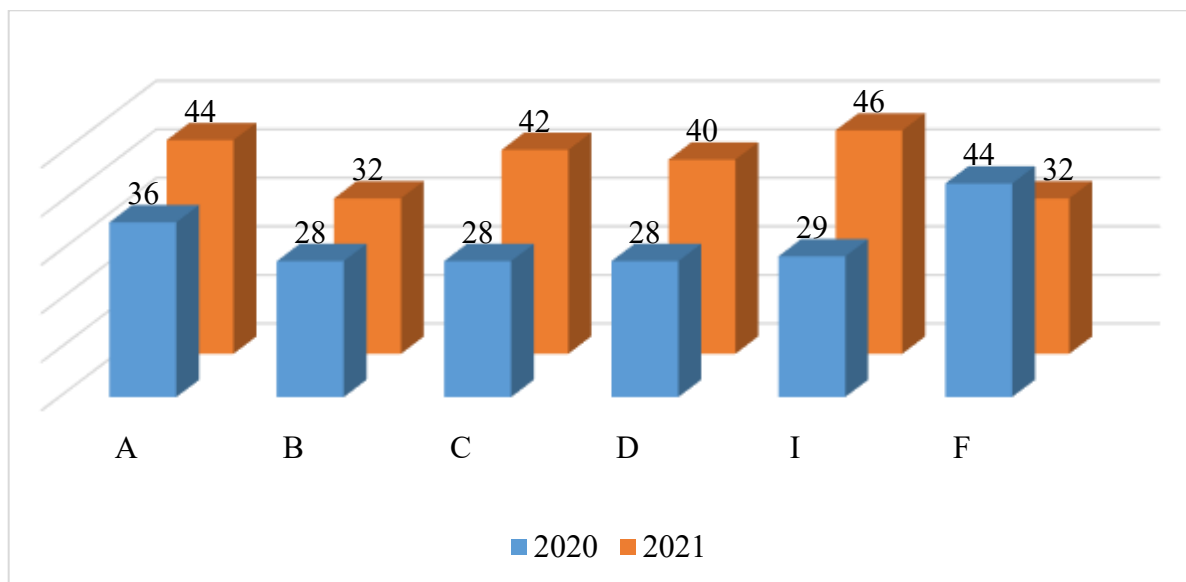
З метою детального аналізу потреб роботодавців та цікавих для них форм співпраці із університетом до анкети було додане питання «Як Ви вважаєте, які форми співпраці з ЛНУ ім. І. Франка будуть для вас ефективними та сприятимуть покращенню якості освіти і подальшому працевлаштуванню випускників? Надайте оцінку в діапазоні від 1 до 5, де 1 – абсолютно неефективні, а 5 – надзвичайно ефективні». Серед запропонованих форм співпраці роботодавців із університетом були такі, як:

- участь у формуванні освітніх програм;
- регулярне стажування викладачів на підприємствах, в організаціях;
- регулярне скерування на практику студентів;
- участь у масштабних кар'єрних заходах університету (дні кар'єри, форуми кар'єри);
- створення при університеті дорадчих комітетів зі складу провідних компаній-роботодавців;
- регулярні зустрічі викладачів з бізнесом (круглі столи, обговорення, презентації, екскурсії);
- регулярні зустрічі та проекти для студентів (тренінги, презентації програм стажування і практики, спільні кар'єрні проекти, конкурси);
- регулярні екскурсії студентів до підприємств / установ / організацій;
- розміщення інформації про кар'єрні можливості для студентів та випускників на окремій цифровій платформі;
- спільна дослідницька робота – курсові роботи, магістерські роботи,



наукові дослідження, конкурси.

У діаграмі (рис. 3.5.) наведено перелік із шести найефективніших, на думку опитаних компаній-роботодавців, форм співпраці із університетом, що сприятимуть покращенню якості освіти і подальшому працевлаштуванню випускників у 2020-2021 рр.



**Рис. 3.5. Найефективніші форми співпраці компаній-роботодавців із ЛНУ ім. І. Франка (у %)**

Джерело: розроблено автором

**A** - регулярне скерування на практику студентів.

**B** - участь у масштабних кар'єрних заходах Університету (Дні кар'єри, Форуми кар'єри).

**C** - регулярні зустрічі та проекти для студентів (тренінги, презентації програм стажування і практики, спільні кар'єрні проекти, конкурси).

**D** - регулярні екскурсії студентів до підприємств / установ / організацій.

**I** - розміщення інформації про кар'єрні можливості для студентів та випускників на окремій цифровій платформі.

**F** - спільна дослідницька робота - курсові роботи, магістерські роботи, наукові дослідження, конкурси.

Учасники опитування готові активно приймати студентів на практику та стажування, а також долучатися до кар'єрних заходів, екскурсій та інших подій, які проводяться в університеті з метою тіснішої комунікації зі студентами, адже така взаємодія дає можливість інформувати молодь про компанію та залучати активних студентів до роботи у компанії.

Роботодавцям було запропоновано відповісти на запитання «Чи зацікавлене Ваше підприємство/установа/організація в укладанні Договору про співпрацю з ЛНУ ім. І. Франка?» Більшість учасників опитування підтвердили своє бажання співпрацювати із ЛНУ ім. І. Франка, а саме у 2020 році 77%, у 2021 році 57%, відповідно готові укласти договір про співпрацю.

Для опрацювання візьмемо договір, який укладається про співпрацю між Львівським національним університетом імені Івана Франка та компаніями, підприємствами, громадськими організаціями (Додаток Л). Так, предметом договору є співробітництво між договірними сторонами щодо проходження практики, стажування для студентів, аспірантів, викладачів та випускників університету за певними спеціальностями, на яких проводиться підготовка і навчання та, виходячи з потреби компанії, відповідно до критерій і кваліфікаційних вимог до посади. Важливо, що тут враховується потреби компанії і вказуються кваліфікаційні вимоги, яким мають відповідати фахівці, які будуть залучатися у рамках співпраці.

У договорі зазначаються такі основні напрями співпраці [129]:

- організація стажувань і практики для студентів, аспірантів, викладачів університету в установі;
- спільне формування основних засобів мотивації і стимулювання навчальної діяльності студентів, в тому числі надання стипендії і грантів кращим студентам, аспірантам, викладачам університету та спільне проведення конкурсів на їх здобуття;
- спільна організація наукових конференцій, симпозіумів, семінарів та інших заходів;
- надання взаємної можливості проведення лекцій, семінарів та навчань за участю спеціалістів сторін;
- взаємна участь у формуванні тем курсових, дипломних та кваліфікаційних робіт, програм практик та окремих курсів підготовки, долучення до процесу створення (оновлення) освітніх програм із відповідної спеціальності;

- співпраця в інших напрямках на основі взаємної зацікавленості сторін.

Основні заходи, які здійснює Львівський національний університет імені Івана Франка у рамках співпраці [129]:

- забезпечує високу якісну професійну підготовку студентів, аспірантів, викладачів та випускників за відповідними спеціальностями на факультетах університету;
- розвиває та заохочує серед студентів, академічну добросесність, змагальність у навчанні, формує у них навички творчого мислення, наукового аналізу та наукової організації праці;
- забезпечує методичне керівництво при проходженні студентами навчальної, виробничої та переддипломних практик згідно з календарним планом і у терміни, передбачені навчальними планами з підготовки фахівців, а також стажувань аспірантів та викладачів університету.

Підприємство, установа, організація, громадська організація, що уклала договір про співпрацю з іншого боку [129]:

- сприяє забезпеченню проходження безкоштовної виробничої та переддипломної практики та стажування для студентів, аспірантів та викладачів університету. Керівництво практикантами та стажуваннями доручає досвідченим працівникам;
- проводить узагальнення результатів практики й стажування студентів Університету та при наявності вакантних місць, відповідно до критерій і кваліфікаційних вимог до посади і виходячи з потреб установи;
- надає можливість працевлаштування випускників відповідно до отриманої спеціальності та вживає заходів для створення їм належних умов праці відповідно до чинного законодавства України;
- надає інформацію щодо якості освіти та практичних навичок у студентів, які проходили практику;
- бере участь у формуванні та оновленні освітніх програм із відповідних спеціальностей шляхом подання пропозицій щодо освітніх компонентів.

Отож, співпраця університету із представниками різноманітних підприємств, установ та організацій відбувається у різноманітних напрямках з метою розвитку освіти, науки, а також для підвищення кваліфікації викладачів, науковців, аспірантів і працевлаштування випускників. Важливим фактом у співпраці є залучення представників компаній до навчального процесу, розроблення та оновлення освітніх програм, врахування потреб роботодавців і ринку праці.

Щодо третьої сторони стратегічної співпраці – органи державної влади, то їхня участь у цьому трикутнику взаємодії вкрай важлива та необхідна.

На думку Ткача І.В., органи державної влади створюються на виконання функцій держави, а здійснення державної влади є метою їхньої діяльності і вони належать до законодавчої, виконавчої та судової влади [130].

Нижник Н.Р., опрацьовуючи тематику органів державної влади, вказує, що державні органи у своїй сукупності утворюють державний апарат, який є складовою частиною механізму держави, до якого також входять державні установи, державні організації та державні підприємства [131]. Отож, якщо узагальнити матеріали та тлумачення, які трактують визначення органів державної влади, то можна означити, що – це певний механізм, що бере участь у реалізації функцій держави, виконуючи владні повноваження.

Державна влада в Україні здійснюється на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову. Єдиним органом законодавчої влади в Україні є парламент - Верховна Рада України. Вищим органом в системі органів виконавчої влади є Кабінет Міністрів України, який спрямовує і координує роботу міністерств, інших органів виконавчої влади. До системи центральних органів виконавчої влади України входять міністерства, державні комітети (державні служби) та центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом. Центральні органи виконавчої влади можуть мати свої територіальні органи, що утворюються, реорганізуються і ліквідуються в порядку, встановленому законодавством. До системи місцевих органів виконавчої влади входять місцеві державні адміністрації, які здійснюють виконавчу владу в областях, районах, районах Автономної Республіки Крим, у містах Києві та Севастополі. Місцева державна адміністрація в межах своїх

повноважень здійснює виконавчу владу на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, а також реалізує повноваження, делеговані їй відповідною радою [132].

МОН України, яке відповідає за розвиток освітнього та наукового напрямку, зазначає, що воно відкрите і зорієнтоване на взаємодію та партнерство. Це центральний орган виконавчої влади, який відповідає перед суспільством за стійкий та інноваційний розвиток системи вищої освіти України на національному, європейському та глобальному рівнях, має довіру освітянської та наукової спільноти, міжнародних партнерів і українського суспільства в цілому [133].

Загалом, до органів управління освітою в Україні належать [134]:

- центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері освіти;
- центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері освіти;
- центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковані навчальні заклади;
- орган виконавчої влади Автономної Республіки Крим у сфері освіти;
- місцеві державні адміністрації і органи місцевого самоврядування, а також утворені місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування структурні підрозділи з питань освіти (місцеві органи управління освітою).

Процес реформування системи вищої освіти України звичайно має базуватися на засадах створення гнучкої ступеневої системи освіти, здатної гнучко реагувати на зміни потреб особи, суспільства і сучасного ринку праці, забезпечуючи формування потенціалу, достатнього для підготовки кваліфікованого спеціаліста відповідного професійного рівня і профілю, конкурентоздатного на ринку праці.

Для ефективного формування орієнтирів розвитку і стратегічного партнерства у межах «ЗВО-держава-бізнес» необхідно реформувати існуючу модель співпраці. Основні елементи удосконаленої моделі наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

## Елементи удосконаленої моделі співпраці у межах «ЗВО-держава-бізнес»

Учасники	Характеристика дій
На державному рівні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- надати автономність ЗВО щодо ухвалення рішень;</li> <li>- удосконалити фінансування та комерціалізацію університетської науки;</li> <li>- спростити процедури внесення змін до навчальних планів;</li> <li>- залучати до розроблення освітніх програм роботодавців, органів місцевого самоврядування;</li> <li>- унормувати залучення представників бізнесу до навчального процесу, в тому числі запровадження обов'язкової частки представників бізнесу у професорсько-викладацькому складі;</li> <li>- запровадити механізм публічно-приватного партнерства у сфері вищої освіти, що передбачав податкові пільги та інші заходи нематеріального стимулювання для підприємств та організацій, що започатковують такі програми;</li> <li>- унормувати можливості створення наукових кафедр і лабораторій на виробничих підприємствах;</li> <li>- забезпечити проведення заходів-зустрічей представників ЗВО та бізнесу;</li> <li>- сприяти співпраці регіональних ЗВО із бізнесом для формування замовлень на інноваційні дослідження та розробки;</li> <li>- побудувати дієву систему прогнозування потреби у фахівцях з вищою освітою на ринку праці;</li> <li>- формувати державні та регіональні замовлення на підготовку фахівців з врахуванням потреб роботодавців;</li> <li>- створювати науково-бізнесові, технологічні платформи на базі провідних ЗВО</li> </ul>
На рівні ЗВО	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробити та ухвалити документи, що визначатимуть їх політику в сфері партнерства;</li> <li>- призначити відповідальну особу за зв'язки з бізнесом;</li> <li>- реформувати спеціалізовані відділи по працевлаштуванню випускників та студентів;</li> <li>- збільшувати обсяги практичної підготовки студентів;</li> <li>- залучати роботодавців до розроблення навчальних планів;</li> <li>- запрошувати представників бізнесу до викладання дисциплін та проведення майстер-класів, тренінгів, презентацій;</li> <li>- розробити онлайн-ресурси для безпосередньої комунікації студентів з роботодавцями</li> </ul>
На рівні бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробити та прийняти документи, що визначатимуть їх політику в сфері партнерства;</li> <li>- призначити відповідальну особу за зв'язки з освітнім сектором;</li> <li>- модернізувати матеріально-технічне забезпечення ЗВО;</li> <li>- брати участь у процесі формування змісту освіти та розробленні освітніх програм;</li> <li>- організувати стажування та проходження практик на фірмах;</li> <li>- проводити майстер-класи, тренінги, вебінари;</li> <li>- здійснювати інноваційні дослідження та розробки разом із ЗВО</li> </ul>

Джерело: складено і доповнено на основі [135; 136; 137; 138; 139]

Серед основних та ефективних напрямів співпраці між органами державної влади ЗВО та ринком праці є [140]:

- якісне впровадження та реалізація державної політики у сфері вищої освіти;
- чітке дотримання місцевими органами вимог законодавства, що стосується питань освіти та її якості, підтримка ініціатив ЗВО і роботодавців щодо спільної

взаємодії з метою співпраці та покращення якості освіти і практично орієнтованого навчання;

- підтримка у фінансуванні, експертних рекомендаціях, реформуванні і промоції цільових програм та проєктів, які зорієнтовані у керунку стратегічного партнерства між закладами вищої освіти, ринком праці та органами державної влади;

- модернізація та впровадження сучасних інноваційних підходів у напрямі розвитку освітньої галузі, а також забезпечення відповідних економічних і соціальних гарантій для науково-педагогічного персоналу для їх самореалізації, підвищення кваліфікації і постійного розвитку.

Стаття 78 Закону України «Про освіту» визначає, що держава забезпечує асигнування на освіту в розмірі не менше ніж 7 % ВВП за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством, але майже всі роки незалежності України обсяг фінансування освіти був меншим від цього показника [141].

У 2022 р. видатки на освіту із зведеного бюджету перевищили 7 % ВВП. Через повномасштабну російсько-українську війну фінансування було максимально скорочено та перерозподілено. Проблеми, які існують у системі вищої освіти разом із вагомими зовнішніми і внутрішніми викликами створюють ризики та певною мірою негативно впливають на можливості подальшого розвитку.

Важливо, щоб державні регулятори та МОН сприяли покращенню фінансування вищої освіти, а ефективність використання фінансів і спрямованість їхнього призначення пропорційно відповідала підвищенню якості освіти.

На сучасну систему вищої освіти покладено місію, ка стосується задоволення вимог праці ринку та розвиток управлінських компетентностей молодих фахівців, щоб сформувати їх у професійних співробітників, забезпечення якості людських ресурсів, впровадженням набору стратегій, спрямованих на забезпечення якості вищої освіти, головною умовою якої є висока обізнаність щодо внутрішніх та зовнішніх вимог освітнього середовища. Аналізуючи управлінські компетентності,

які потребують роботодавці, ЗВО отримують зворотний зв'язок, який дає їм змогу спрямувати процес викладання на ефективне задоволення потреб ринку праці [142].

На нашу думку, на допомогу молодим фахівцям у реалізації їхнього професійного потенціалу має прийти вища освіта, яка буде тісно взаємодіяти та співпрацювати із стейкхолдерами [143]. Зокрема, основні напрями розвитку вітчизняної вищої освіти мають бути скеровані у бік формування управлінських компетентностей молодих фахівців, які закладені у нових освітніх програмах. Згідно з аналізом ситуації на сучасному ринку праці та відгуків роботодавців, затребуваними управлінськими компетентностями мають бути такі, як вміння пристосовуватись до швидких змін і викликів, уміння критично мислити й опрацьовувати інформацію, швидко ухвалювати зважені рішення та вирішувати конфліктні питання, ефективна комунікація, командна робота, що спрямована на успішний результат. Сучасні світові тенденції розвитку, виклики та зміни світосприйняття молодими фахівцями, активний розвиток інформаційних технологій і використання можливостей штучного інтелекту зумовлюють необхідність вищої школи та підприємств переглянути підходи до методів навчання.

### **3.3. Підготовка молодих фахівців через підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників і впровадження сучасних освітніх програм**

Серед основних стейкхолдерів та учасників освітнього процесу, які забезпечують головний внесок у професійний розвиток молодих фахівців, є викладачі ЗВО України.

У Законі «Про вищу освіту» зазначається, що до основної категорії учасників освітнього процесу належать наукові, науково-педагогічні та педагогічні працівники – «особи, які за основним місцем роботи у закладах вищої освіти провадять навчальну, методичну, наукову (науково-технічну, мистецьку) та організаційну діяльність» [4].



Зважаючи на швидкі темпи розвитку інновацій та цифрових змін, сучасний викладач ЗВО, на нашу думку, має бути тою активною частиною суспільства, що задає темп і реагує на виклики сучасності.

Вважаємо, що сучасний науково-педагогічний працівник – викладач, який ефективно взаємодіє і вивчає потреби ринку праці, а саме компетентності, що охоплюють вміння та навички, які є необхідні для молодих фахівців і наповнює освітній процес саме такими матеріалами, методиками, практичними напрямками, що допомагають студентам освоїти ці компетентності.

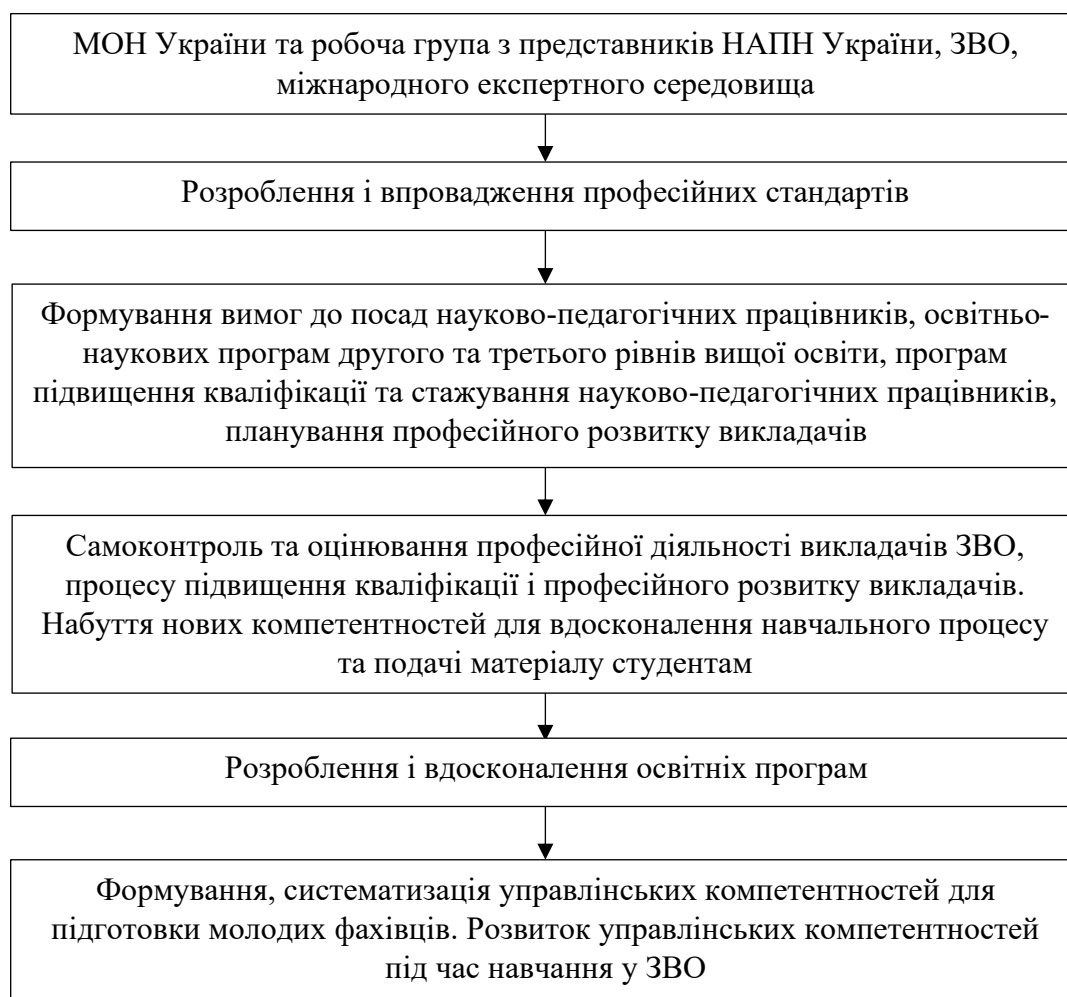
Викладачі зацікавлені у постійному підвищенні кваліфікації та саморозвитку, розширенні теоретичних і практичних знань у напрямі своїх наукових інтересів, набутті нових компетентностей, які будуть корисні у навчальному процесі та під час подачі матеріалу студентам.

За ініціативи Міністерства освіти і науки було розроблено професійний стандарт на групу професій «Викладачі закладів вищої освіти». Наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства від 23.03.2021 № 610 затверджено ці стандарти. Відповідно до Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор професій» до групи стандарту «Викладачі закладів вищої освіти» увійшли [144]: професор; доцент; викладач закладу вищої освіти; асистент.

Наголошено, що професійні стандарти є інструментом для систематизації вмінь і навичок у напрямі підготовки молодих фахівців, самоконтролю та оцінювання професійної діяльності викладачів ЗВО, а також підвищення кваліфікації і професійного розвитку. МОН та робоча група, що долучилася до розробки цих стандартів, до складу якої увійшли також представники НАПН України, ЗВО, міжнародного експертного середовища рекомендують використовувати ці професійні стандарти у разі формування вимог до посад науково-педагогічних працівників, освітньо-наукових програм другого та третього рівнів вищої освіти, програм підвищення кваліфікації та стажування науково-педагогічних працівників, планування професійного розвитку викладачів. Також зазначено, що професійний стандарт є інструментом для систематизації вмінь і

навичок (створення посадових інструкцій) підготовки молодих фахівців, само- та оцінювання діяльності викладачів закладів вищої освіти, підвищення кваліфікації та професійного розвитку [145].

Вплив підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників і впровадження сучасних освітніх програм на формування управлінських компетентностей та підготовку молодих фахівців наведено на рис. 3.6.



**Рис. 3.6. Вплив підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників і впровадження освітніх програм на формування управлінських компетентностей та підготовку молодих фахівців**

Джерело: розроблено автором

Питання професійного розвитку та навчання науково-педагогічного персоналу (викладачів ЗВО) важливе не лише для профільного міністерства, й інших установ. Сучасні інформаційні технології та цифрові навички відкривають

перед викладачами чимало можливостей для набуття нових компетентностей і знань, які спрямовані на оволодіння, оновлення та поглиблення спеціальних фахових, науково-методичних, педагогічних, соціально-гуманітарних, психологічних, правових, економічних та управлінських компетентностей [146]. У методичних рекомендаціях «Теоретичні основи і технологія професійного розвитку науково-педагогічних працівників університетів в умовах інтеграції вищої освіти і науки» дослідники зазначають, що спільним у професійних стандартах Великої Британії, Австралії, США є володіння науково-педагогічними працівниками такими компетентностями, як: професійні знання, професійні вміння, професійні цінності [147].

Виділено такі напрями, що потребують регулярного дослідження, оновлення та підвищення кваліфікації викладачів, як:

- засвоєння нових теоретичних знань за напрямами своїх наукових досліджень і навчальних дисциплін, за якими ведеться викладацька робота;
- вивчення й аналіз міжнародного досвіду та практики впровадження нових методик і рекомендацій у сфері наукових інтересів викладача;
- набуття досвіду, практичних навиків і професійних компетентностей шляхом підвищення кваліфікації і практичної роботи;
- впровадження сучасних інноваційних методів навчання з урахуванням дистанційних та інформаційно-комунікативних технологій;
- використання можливостей співпраці та взаємодії із підприємствами, установами, організаціями, які з практичного досвіду можуть надати рекомендації та відгуки щодо покращення і наповнення освітнього процесу.

Форми підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників можуть бути різноманітні із врахуванням потреб і можливостей викладачів. Це можуть бути курси лекцій із відповідними модулями та блоками, навчальні програми за певними тематиками, тренінги, лекції, конференції, воркшопи, семінари, майстер-класи. Методи проведення навчання науково-педагогічних працівників можуть бути у кількох варіантах залежно від можливостей викладачів і технічного оснащення. Це

і стаціонарні, очні заняття, онлайн-навчання, і вебінари, змішаний формат, робота із практичними кейсами, індивідуальні та групові консультації, екскурсії у офіс компаній чи на виробництво. Можливим є використання під час навчання індивідуальних завдань, практичних та контрольних робіт, а також самостійної роботи із навчальним матеріалом та самоосвіти.

Науково-педагогічні працівники представляють активну частину суспільства, що відповідно до поклику душі, напрямів своєї роботи, у процесі постійного спілкування із колегами-професіоналами та молодим поколінням, повинно постійно змінюватись і мати стимул до постійного навчання та розвитку.

Навчання впродовж життя (Lifelong learning) – це компетентність, яка у сучасному професійному світі є надзвичайно необхідною та важливою.

Рекомендацією Європейського Парламенту та Європейської Ради від 18.12.2006 р. було започатковано та прописано основні ідеї компетентнісного підходу до навчання, яку висвітлено у Європейській довідковій рамці ключових компетентностей для навчання протягом життя [148]. З цього часу питання ключових компетентностей для навчання впродовж життя активно вивчалось та досліджувалося. У 2018 р. було схвалено оновлену Європейську довідкову рамку ключових компетентностей для навчання впродовж життя «Про ключові компетентності для навчання впродовж життя». Оновлений варіант основних компетентностей виглядає так [149]:

- грамотність (literacy competence);
- мовна компетентність (languages competence);
- математична компетентність та компетентність у науках, технологіях та інженерії (mathematical competence and competence in science, technology and engineering);
- цифрова компетентність (digital competence);
- особиста, соціальна та навчальна компетентність (personal, social and learning competence);
- громадянська компетентність (civic competence);

- підприємницька компетентність (entrepreneurship competence);
- компетентність культурної обізнаності та самовираження (cultural awareness and expression competence).

Сучасні ЗВО зацікавлені у постійному навчанні та розвитку науково-педагогічного персоналу, адже це обумовлює вплив на якість освіти, наукову складову та загальний рейтинг ЗВО, а також участь у міжнародних та інноваційних проектах.

Для прикладу наведемо навчальні курси, які пропонуються викладачам та науково-педагогічному персоналу у ЛНУ ім. І. Франка. У 2020 р. у час карантинних обмежень, що були пов'язані із пандемією COVID 2019 та запровадженням дистанційного навчання, викладачі університету мали можливість пройти курс навчання та підвищення кваліфікації на тему «Цифрові компетенції в освіті». Зазначений курс спрямований на допомогу викладачам вдосконалити свої компетентності і знання щодо роботи у середовищі MOODLE, сервісу Office 365, системі «Деканат» і низкою Web-ресурсів, отримання рекомендацій щодо ведення персональних сторінок викладача на порталі університету, наукометричних баз Google Scholar та Scopus, управління програмами, які дають змогу моніторити питання плагіату. Велика кількість викладачів долучилася до кількох етапів проведення таких курсів, а організатори наголосили, що «Університет і надалі сприятиме підвищенню кваліфікації науково-педагогічних та педагогічних працівників та розширенню їх компетенцій, що, з одного боку, підвищуватиме ефективність навчального процесу, а з іншого – полегшуватиме роботу» [150].

«Вдосконалення викладацької майстерності» – це ще один курс для науково-педагогічних працівників Львівського університету. До цього курсу мали змогу долучитися педагоги із інших ЗВО. Серед викладачів курсу – фахові представники не лише із ЛНУ ім. І. Франка, а й з Інституту вищої освіти НАПН України, Національного агентства кваліфікацій, представники Національної команди з реформування вищої освіти. Також до курсу долучилися представники компаній-роботодавців та міжнародні експерти. Передбачено набуття таких компетентностей, що охоплюють також і навички, як основний результат навчання [151]:

- здатність розробляти сучасні навчальні дисципліни відповідно до вимог внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- здатність ефективно комунікувати та взаємодіяти зі студентами;
- здатність формувати сучасну освітню програму та наповнювати необхідними практичними компетентностями;
- здатність якісно підготувати матеріали для акредитації освітніх програм;
- здатність використовувати сучасні технології, методи в навчальному процесі, комунікації.

«Проектна діяльність» – ще один навчальний курс для викладачів Львівського університету, який стосується міжнародних освітніх проєктів, долучившись до якого викладачі мали нагоду дізнатися про грантові можливості, створення та написання проєктів, комунікацію і потенційну реалізацію успішних заявок [152].

Підготовка сучасного молодого фахівця, який успішно працевлаштується та вдало стартує у формуванні кар'єри без додаткових навчань і засвоєння практичних навичок, вимагає великої роботи з боку викладача у напрямі детального аналізу ринку праці і потреб роботодавців. Роботодавці також розуміють цю необхідність і мають бажання долучитися до розробки та оновлення освітніх програм, щоб після закінчення навчання в університеті до них прийшов молодий фахівець із якісними професійними знаннями та компетентностями і компанія не витратила додаткових ресурсів і часу на його навчання й перекваліфікацію. До прикладу, можна розглянути навчальний курс «I-Tech teachers deep-dive to business», який організувала компанія SoftServe для викладачів ЗВО, на якому відбувалася активна дискусія та спілкування освітян і представників ІТ сфери. Представники компанії розкрили бачення щодо фахівців, яких сьогодні потребує ІТ напрямок, викликів на сьогоднішній день стоять перед ІТ сферою, можливості, які ІТ сфера пропонує ЗВО, щоб інтегрувати ці потреби у навчальний процес та сприяти формуванню практичної і компетентної складової у навчанні студентів. Викладачі ділилися своїми міркуваннями, пропозиціями та запрошували компанію долучитися до

співпраці і спільно розробляти освітні програми, ставати стейкхолдерами та координаторами практичних змін в освіті, розробкою дуальних освітніх програм, які співпрацюють із IT сферою. Серед основних тем курсу були такі напрями, як: тренди та виклики в IT-індустрії, головні орієнтири та продукти IT-бізнесу в Україні, знання, і компетентності фахівців, яких потребує сучасна IT сфера і якими мають володіти IT-фахівці.

Відповідно до моніторингу можливостей для практичного навчання викладачів, варто акцентувати увагу на таких програмах, які пропонує компанія SoftServe [153]:

- Стажування в IT Academy: викладачам надається можливість доєднатися до групи учасників та прослухати навчальну програму курсу, дізнатися про нові можливості у сфері програмуванні, і освоїти нові методи навчання.
- Повноцінний курс навчання для викладачів із залученням експертів галузі, щоб на практиці засвоїти нові знання та набути нових навичок і компетентностей.
- Освітні гранти для розробки нового навчального курсу, який буде запущений у навчальний процес із залученням консультації експертів компанії та забезпеченням освітніми матеріалами.
- Можливість отримати навчальні матеріали, які розробила компанія.
- Можливість долучитися до екскурсії та зустрічі із представниками компанії.

Компанія також пропонує окремі напрямки співпраці для адміністрації університетів та студентів.

У контексті постійного навчання та розвитку науково-педагогічних працівників важливим є те, що компанії готові приймати на стажування та ділитися досвідом, практичними деталями щодо особливостей роботи компаній адже це є їх інвестиція у молодих фахівців, які незабаром прийдуть до них на роботу. Через викладачів, які якісно та практично наповнили освітні програми, молоді фахівці отримали чималий практичний досвід та реальні кейси, що дає їм змогу за короткий час приступити до практичного виконання своїх завдань та обов'язків. Проте

залишається актуальним питання постійного навчання та саморозвитку, яке стосується не тільки науково-педагогічного працівників, а й більшості фахівців.

Постійне оновлення інформаційно-комунікаційних технологій, експоненціальне створення інформації, використання різних ресурсів та цифрових медіа і їх безпрецедентне споживання, попит на освітні платформи, що дають змогу проводити дистанційне викладання та навчання є одними з найяскравіших прикладів цієї цифрової революції, а вона у свою чергу формує нові компетентності у викладачів та науково-педагогічних працівників [154].

Нещодавно, питання професійного розвитку науково-педагогічних працівників піднімалося і МОН, а саме було затверджено «Методичні рекомендації для професійного розвитку науково-педагогічних працівників». У цій рекомендації професійний розвиток трактується, як безперервний процес набуття нових та вдосконалення раніше набутих професійних та загальних компетентностей, необхідних для професійної діяльності, передбачає постійну самоосвіту та інші види і форми професійного зростання і може здійснюватися, шляхом формальної та неформальної освіти, стажування, здійснення професійної діяльності, тощо. У методичній рекомендації подано інформацію щодо плану підвищення кваліфікації, умов організації, формату, напрямів та форм підвищення кваліфікації і визнання результатів та документів. Стажування вважається одним із основних елементів професійного розвитку науково-педагогічних працівників [155].

Для ЗВО підвищення кваліфікації для науково-педагогічних працівників є обов'язковим елементом системи забезпечення якості освіти. Підвищення кваліфікації має відбуватися не рідше одного разу на п'ять років із загальною кількістю кредитів не менше ніж шість кредитів (ЄКТС). Суб'єктами підвищення кваліфікації можуть бути заклади освіти, наукові установи, фізичні та юридичні особи, які мають ліцензію на проведення освітньої діяльності для підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників [155].

Постійне навчання, підвищення кваліфікації та розвиток науково-педагогічних працівників – це, звісно, важливий та необхідний процес, який допомагає освоїти сучасні технології, методи навчання, взаємодії і комунікації. Це



можливість практично наповнити навчальні матеріали, налагодити співпрацю із роботодавцями, аналізувати ринок праці, щоб максимально підготувати студентів до робочих процесів та завдань. Проте підготовка до лекційних та практичних занять, наукова діяльність, а саме написання статей, участь у наукових конференціях, навчання чомусь новому та підвищення кваліфікації – це лише частина навантаження, із яким працює науково-педагогічний працівник. Щоб якість виконаних завдань та навантаження, яке отримують науково-педагогічні працівники були на відповідному рівні, на нашу думку, варто турбуватися і про емоційний стан викладачів та допомагати їм у час професійних труднощів.

Міністерство освіти і науки України започаткувало програму професійної підтримки для педагогів Нової української школи. У 18.10.2019 р. наказом №1313 МОН затверджено впровадження системи супервізії – професійної підтримки педагогів, яка має на меті допомогти реалізовувати цілі реформи НУШ, долати труднощі та рости професійно. Це інструмент, який має сприяє педагогам розвивати свої професійні компетентності та особистісні якості. Супервізор – це наставник і консультант, який допоможе, підтримає, навчить новому та поділиться досвідом. Супервізорами можуть бути також педагоги [156].

На нашу думку, науково-педагогічні працівники, з огляду на їхнє навантаження та виклики, які вони долають у рамках підвищення кваліфікації, збереження ментального та емоційного здоров'я, мали б отримувати професійну допомогу і підтримку. Тут у нагоді може стати професійна супервізія, яка може допомагати як індивідуально, так і в рамках університету.

З цією метою варто переглянути напрями діяльності Української спілки супервізії та коучингу, що була заснована у 2014 ро., а в 2018 р. на генеральній асамблеї у Будапешті УССК було визнано єдиним дійсним членом ANSE (Асоціацію національних супервізійних організацій Європи) від України, що дає власникам сертифікатів визнання їх кваліфікації у 17 країнах-членах ANSE. Відповідно до стандартів та визначення УССК, супервізія як консультаційна професія у першу чергу фокусується на взаємодії між людьми, робочими завданнями й організаціями; забезпечує достатній простір і час для рефлексії

професійного функціонування в комплексних ситуаціях; розширює репертуар професійних дій індивідів та команд відповідно до їхніх ролей в інституційному контексті. Первинною функцією супервізії також є розвиток окремих осіб, команд і організацій. Крім того, супервізія фокусується на забезпеченні та підвищенні якості спілкування між працівниками та на методах співпраці в різних робочих контекстах, пропонує підтримку в різних процесах рефлексії та прийняття рішень; у складних професійних ситуаціях та конфліктах; заохочує прояснення та опрацювання завдань, функцій і ролей; допомагає у здійсненні змін, пошуку інноваційних розв'язків для нових завдань і заходів профілактики мобінгу та вигорання [157].

Вважаємо, щоб науково-педагогічні працівники ефективно виконували свої завдання, ЗВО повинні надавати їм якісне матеріально-технічне забезпечення, можливості для постійного навчання та розвитку. Окрім навчання важливо дбати про емоційний та психологічний стан фахівця. І у цьому питанні ми вважаємо потрібно продовжити ініціативу підтримки педагогів із НУШ та впроваджувати інститут супервізора і в ЗВО. Супервізію викладачів можна проводити як у індивідуальній, так і в груповій формі. Це допоможе подолати викладачам та викладацькому колективу професійні труднощі, запобігти професійному вигоранню; сформувати взаємодію між людьми для розв'язання професійних проблем, які виникають у роботі чи на старті кар'єри через обговорення цих проблем; організувати процес усвідомлення та аналізу ситуації чи проблеми супервізанта, а супервізор, як фахівець, має допомогти ухвалити правильне рішення; охопити професійні або робочі питання (відносини і комунікація з колегами по роботі чи керівництвом, виконання функцій і завдань та ухвалення рішень). На нашу думку, такі фахові консультації сертифікованих супервізорів будуть корисні для науково-педагогічного персоналу.

Дуже цінним напрямком отримання знань у сучасному світі є самоосвіта або, так звана, інформальна освіта. Оскільки формальна та неформальна система освіти загалом здобувається відповідно до освітніх ліцензованих програм та освітніх програм закладів освіти і передбачає досягнення здобувачами освіти заздалегідь

визначених результатів навчання та присвоєння освітніх кваліфікацій. А згадана інформальна освіта передбачає самоорганізоване навчання та здобуття особою певних компетентностей і знань, зокрема під час повсякденної професійної діяльності чи громадської діяльності. Таке навчання не обов'язково є цілеспрямованим та структурованим, проте однозначно сприяє розширенню професійних знань та навичок і є однією з ключових компетентностей особистості. Важливим також є той факт, що на сучасному ринку праці щораз більше є затребувані фахівці, які освоїли навички та знання і можуть працювати у суміжних напрямках. Також продуктивним є і сам процес навчання чомусь новому, а це нові знайомства, спілкування та можливість глянути на себе зовсім з іншого боку [158].

Ще одним важливим напрямком у питанні якісної підготовки молодих фахівців у ЗВО України, які будуть готові ефективно взаємодіяти із роботодавцями та виконувати свої посадові обов'язки без додаткового навчання – це сучасні освітні програми. Саме навчаючись на певній освітній програмі студент отримує базові теоретичні знання та компетентності за певною спеціальністю. Науково-педагогічний персонал, викладачі є одними із стейкхолдерів освітніх програм, адже вони співпрацюють зі студентами, долучені до навчального процесу і практичних занять, комунікації із іншими стейкхолдерами. Представники науково-педагогічного персоналу виступають гарантими освітніх програм та входять до складу групи забезпечення. І саме сучасна освітня програма, яка буде якісно розроблена, стане запорукою успіху, як для її розробників, ЗВО, студентів, так і для роботодавців.

Якісна освітня програма має відповідати вимогам гнучкості, ринку праці та підприємств-роботодавців, МОН України та НАЗЯВО, реагувати на сучасні виклики, змінюватися за потреби, формувати попит посеред майбутніх молодих фахівців. Таким чином, необхідне формування середовища періодичного обговорення з компаніями-роботодавцями діючих освітніх програм, їхніх основних компонентів, що дасть змогу своєчасно вносити важливі корективи, реагуючи на важливі проблеми й актуальні питання.

У кожному ЗВО також є затверджені методичні рекомендації, які регулюють та описують напрямок роботи із освітніми програмами. У ЛНУ ім. І. Франка розроблено «Методичні рекомендації щодо розроблення, затвердження, моніторингу, перегляду та закриття освітніх програм у Львівському національному університеті імені Івана Франка. Основна структура документу складається із загальних положень, у яких подано основні вимоги щодо розроблення освітніх програм за певними ступенями вищої освіти, обсяг та кількість кредитів. Зазначається, що освітня програма має містити чітко сформовані цілі та програмні результати навчання. Серед основних принципів за якими розробляється освітня програма є [159]:

- системність;
- наступність;
- інноваційність та інтегрованість освіти і науки;
- студентоцентрованість;
- формування компетентностей у студентів, як основних результатів навчання;
- врахування інтересів усіх стейкхолдерів;
- інтеграція освітнього процесу у Європейський простір вищої освіти;
- модульність - структурування змісту освітньої програми;
- збалансованість та реалістичність освітньої програми;
- гнучкість та мобільність освітньої програми;
- відповідність освітньої програми національній рамці кваліфікацій.

Освітня програма визначає рекомендовані напрями з планування та організації ЗВО системи освітніх компонентів з метою отримання молодими фахівцями результатів навчання і ґрунтується на компетентнісному підході, передбачає конструювання та розвиток управлінських компетентностей молодих фахівців.

У методичній рекомендації [159] представлено вимоги щодо структури та змісту освітньої програми, описано процес та основні етапи створення освітньої

програми, її публічність і прозорість. Важливим питанням у практичному функціонуванні освітньої програми є її регулярний моніторинг та перегляд, а у разі змін у нормативних документах, законодавстві чи за результатами моніторингу було виявлено невідповідність освітньої програми до певних вимог чи потреб ринку праці – закриття освітньої програми.

Крізь призму якісної освітньої програми варто розглядати управлінські компетентності та компетентнісно орієнтоване навчання.

Освітня програма повинна відповідати усім встановленим стандартам, щоб була можливість пройти успішну акредитацію. Опрацьовуючи питання самооцінювання освітньої програми і критерії акредитації освітніх програм, варто розглядати характеристику критеріїв, зокрема, критерію «визначення компетентностей і результатів навчання» (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5

### Характеристика критеріїв самооцінювання і акредитації освітніх програм

№ з/п	Характеристика критеріїв
1	Процес розроблення управлінських компетентностей відповідно до освітньої програми та результатів навчання
2	Залученість зацікавлених сторін
3	Врахування коментарів різних груп стейкхолдерів
4	Процедура її перегляду програми
5	Відповідність назви освітньої програма її змісту
6	Відповідність опанованих і запланованих програмних результатів навчання отриманій освітньої кваліфікації на запланованому рівні, згідно з європейськими і національними рамками кваліфікацій
7	Пов'язаність цілей освітньої програми місії та стратегії ЗВО
8	Привабливість цілей освітньої програми для студентів, можливість реалізованості під час опанування ними навчального плану та досягненні програмних результатів навчання
9	Відповідність освітньої програми освітнім (у випадках доцільності) і професійним стандартам

Джерело: складено на основі [160, с. 214]

Чинниками успішного процесу акредитації освітніх програм є питання взаємодії зі стейкхолдерами, професійні компетентності та результати навчання, які тісно пов'язані між собою, забезпечення якості навчального процесу, працевлаштування молодих фахівців, їхня готовність до професійної діяльності і

задоволеність роботодавцями компетентностями молодих фахівців. На думку М. Кічурчак та І. Паславської процес удосконалення ОП передбачає врахування такої компоненти, як науково-дослідна діяльність ЗВО, підґрунтям якої є розвиток тісної співпраці із національними та зарубіжними науковими інституціями [161].

Серед завдань сталого розвитку України на період до 2030 року є забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх; сприяння поступальному та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх; створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям [162]. Ці аспекти потрібно враховувати під час формування освітніх програм, вимог до науково-педагогічних працівників та в процесі підвищення їхньої кваліфікації.

Також вагомою для системи освіти України є програма великої трансформації «Освіта 4.0: український світанок», яка підготовлена на основі Плану відновлення України. Основний і стратегічний напрям – гармонізація українського та європейського освітніх просторів задля відповідності української системи освіти технологічному укладу Industry 4.0. Процес цифровізації у сфері освіти має змінюватись і систематизуватися глобально та індивідуально для кожного учасника освітнього процесу – від створення сучасної цифрової освітньої інфраструктури й інструментів, динамічного розвитку цифрового контенту для освіти й освітян до запуску цифрового освітнього паспорта у смартфоні [163]. У цій програмі фігурує питання щодо необхідних компетентностей і навичок, які розглядались на Всесвітньому економічному форумі в Давосі. Компетентності глобального громадянства мають адаптовуватися та набуватися через індивідуальне і самостійне навчання, інноваційні та творчі навички через доступне й інклюзивне навчання, технологічні навички – через проблемне та спільне навчання, а навички міжособистісного спілкування – через навчання впродовж життя, орієнтоване на здобувача. Увесь цей досвід має впроваджуватися через використання методів інноваційної педагогіки.

### Висновки до розділу 3

1. Важливою організаційно-економічною умовою, яка потрібна для вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення формування управлінських компетентностей молодих фахівців є розроблення інфологічної моделі формування управлінських компетентностей молодих фахівців у середовищі ЗВО, враховуючи довготерміновий період часу. Запропоновано інфологічну модель формування управлінських компетентностей молодих фахівців, яка сприяє забезпеченню безперервного розвитку здобувачів вищої освіти, інтерактивній взаємодії усіх функціональних елементів системи управління ЗВО України. Розроблено змістовну модель інформаційної й аналітичної підсистеми формування управлінських компетентностей молодих фахівців, що є основою інформаційно-аналітичного забезпечення інфологічної моделі формування управлінських компетентностей молодих фахівців у процесі управління ЗВО. Запропоновано створення автоматизованої інформаційної системи управління у ЗВО, яка є фундаментом налагодження роботи інформаційної й аналітичної підсистеми щодо формування управлінських компетентностей у молодих фахівців і підсистеми моніторингу та адаптування.

2. Встановлено, що робота інформаційної й аналітичної підсистеми формування управлінських компетентностей молодих фахівців, пов'язана із підсистемою моніторингу й адаптування та повинна підтримуватись завдяки автоматизованій інформаційній системі управління ЗВО України. Центральним елементом інформаційної й аналітичної підсистеми є база даних. База даних необхідна для акумулювання інформація про управлінські компетентності, які отримані на основі моніторингу випускників та роботодавців. Представлено процес інтеграції інформаційної й аналітичної підсистеми формування управлінських компетентностей молодих фахівців до системи управління закладом вищої освіти.

3. Встановлено, що ЗВО України мають активно співпрацювати із державними органами, роботодавцями, а також громадським сектором з метою

реформування та модернізації систем вищої освіти. Виокремлено напрями, в контексті яких можлива реалізація взаємодії суб'єктів ринків праці та вищої освіти на основі аналізу орієнтирів співпраці та взаємодії щодо суб'єктно-об'єктних зв'язків і рівнів. Виділено взаємозв'язки системи вищої освіти та ринку праці у межах приватних та державних ініціатив.

4. Обґрунтовано необхідність стратегічного партнерства «ЗВО-держава-бізнес» в контексті формування управлінських компетентностей молодих фахівців. З'ясовано, що основні чинники та результат взаємодії у контексті стратегічного партнерства ЗВО України, органів влади та бізнесу дають змогу сформувати підґрунтя взаємодії. Адже співпраця у напрямі досягнення сформульованої спільної мети, реалізації конкретних завдань обумовлює синергію зусиль, довіри, ресурсів, рівноправність кожної зі сторін та спільну відповідальність за ризики, конфлікти, витрати, а також і успішні результати.

5. Проведене нами опитування роботодавців та партнерів Львівського національного університету імені Івана Франка у 2020-2021 рр. засвідчило їхнє бажання співпраці безпосередньо з окремими викладачами, факультетом, іншими підрозділами, окремими студентами за певними освітніми програмами та відділом кар'єрного розвитку та співпраці з бізнесом. Виявлено найефективніші форми співпраці роботодавців з ЛНУ ім. І. Франка, які сприятимуть покращенню якості освіти і подальшому працевлаштуванню випускників. Це передусім розміщення інформації про кар'єрні можливості для студентів та випускників на окремій цифровій платформі; регулярне скерування на практику студентів; регулярні зустрічі та проекти для студентів (тренінги, презентації програм стажування і практики, спільні кар'єрні проекти, конкурси); регулярні екскурсії студентів до підприємств/установ/організацій; участь у масштабних кар'єрних заходах університету (дні кар'єри, форуми кар'єри); спільна дослідницька робота – курсові роботи, магістерські роботи, наукові дослідження, конкурси.

6. Обґрунтовано основні елементи удосконаленої моделі співпраці для ефективного формування орієнтирів розвитку і стратегічного партнерства у рамках «ЗВО-держава-бізнес». Подано характеристику дій для покращення взаємодії у



межах «ЗВО-держава-бізнес» в контексті формування управлінських компетентностей молодих фахівців та співпраці на державному рівні, на рівні ЗВО та на рівні компаній.

7. Аргументовано, що підготовка сучасних молодих фахівців, які успішно працевлаштовуються та вдало стартують у формуванні кар'єри без додаткових навчань і засвоєння практичних навичок, вимагає зусиль з боку викладача у напрямі детального аналізу ринку праці і потреб роботодавців. Виокремлено важливі керунки, які потребують від викладачів регулярного дослідження, оновлення та підвищення кваліфікації. Обґрунтовано, що форми підвищення кваліфікації та навчання науково-педагогічних працівників мають бути досить різноманітні із врахуванням потреб і можливостей викладачів. Сучасні ЗВО зацікавлені у постійному навчанні та розвитку науково-педагогічного персоналу, адже це обумовлює вплив на якість освіти, наукову складову та загальний рейтинг ЗВО України, а також участь у міжнародних та інноваційних проєктах.

8. Встановлено, що постійне навчання та розвиток науково-педагогічних працівників є важливим процесом, який допомагає освоїти сучасні технології, методи навчання, взаємодії і комунікації. Це можливість практично наповнити навчальні матеріали, налагодити співпрацю із роботодавцями, аналізувати ринок праці, щоб максимально підготувати студентів до робочих процесів та завдань.

9. Акцентовано на необхідності долучення роботодавців до розроблення та оновлення освітніх програм, щоб після закінчення навчання в університеті до них прийшли молоді фахівці із якісними професійними знаннями та компетентностями і компанія не витрчала додаткових ресурсів, часу на їх навчання і перекваліфікацію. У контексті постійного навчання та розвитку науково-педагогічних працівників важливим є те, що компанії готові приймати на стажування та ділитися досвідом, практичними деталями щодо особливостей роботи компаній, адже це є їхня інвестиція у молодих фахівців.

Основні результати цього розділу опубліковані у таких наукових публікаціях автора [114; 143; 158]

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі проведене теоретичне узагальнення і запропоноване нове вирішення наукового завдання розроблення теоретико-методичних й організаційно-прикладних основ формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО. На цій підставі запропоновано рекомендації та пропозиції, які зорієнтовані на вдосконалення процесу формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО України. Головні наукові та емпіричні результати дисертаційної роботи такі:

1. Обґрунтовано, що у сучасних умовах зростає актуальність та вагомість проблеми формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО України як наряду підвищення якості вищої освіти, задоволення потреб ринку праці у кваліфікованих працівниках. Розкрито суть дефініції «управлінські компетентності» як комплексного поняття, що охоплює набір навичок та знань, необхідних для ефективного управління організацією і включає аналітичне та критичне мислення, опрацювання інформації, визначення цілей і завдань, ухвалення управлінських рішень, здійснення контролю та мотивування персоналу; «компетентність» як усвідомлення та засвоєння набутих знань і умінь, які закріплені на власному досвіді та приводять до особистісного зростання; «компетенція» як системи знань і спектр питань, у яких має бути обізнана особа, котра була б готова отримати та вміло використовувати ресурси, була б здатною на досягнення якісних результатів у своїй професійній діяльності.

2. Представлено процес ідентифікації та вибору основних ознак, що об'єднують компетентності молодих фахівців. Цей процес дає змогу розробити класифікацію управлінських компетентностей молодих фахівців за такими критеріями: цілі, ієрархічна структура, лінійна структура, види менеджменту, рівень універсальності, реалізації та управління, функції менеджменту; сформувати перелік важливих компетентностей, які необхідні молодим фахівцям для їхньої підготовки, подальшої професійної реалізації в бізнес-середовищі та виявлення сукупності навичок молодих фахівців, які є затребуваними серед працедавців із

ранжуванням за важливістю. Все це сприятиме підвищенню особистого потенціалу молодих фахівців, надаватиме більше позитивних шансів для їхнього працевлаштування, успішного кар'єрного зростання, стимулу для навчання.

3. Розмаїття проблем розвитку сфери вищої освіти в Україні обумовлює необхідність розроблення наукового підґрунтя щодо створення національної моделі формування управлінських компетентностей та системи управлінських компетентностей молодих фахівців. Це дало можливість побудувати логіко-структурну модель управління процесом надання освітніх послуг в ЗВО України щодо впровадження освітніх програм підготовки молодих фахівців на основі компетентнісного підходу із врахуванням етапів формування системи управлінських компетентностей. Такий підхід сприяє процесу обґрунтування напрямів формування управлінських компетентностей молодих фахівців у ЗВО.

4. Зважаючи на тенденції розвитку ринку праці та вищої освіти в Україні, у дисертації запропоновано теоретико-прикладні аспекти формування системи моніторингу працевлаштування та кар'єрного зростання випускників з метою аналізу стану розвитку ринку праці й вищої освіти, із використанням онлайн-опитування компаній-роботодавців і партнерів, враховуючи тенденції працевлаштування та кар'єрного зростання молодих фахівців. Це дало можливість відобразити специфіку динаміки запитів роботодавців, потреб ринку праці, виробити напрями формування управлінських компетентностей для молодих фахівців.

5. Встановлено, що у сучасній ринковій економіці якісна комунікація та взаємодія вищої освіти і ринку праці в Україні – це гарантія стійкого економічного та соціального розвитку держави. Розроблено пропозиції для ЗВО за результатами аналізу тенденцій взаємодії вищої освіти і ринку праці на основі систематизації результатів соціологічного опитування та моніторингу працевлаштування випускників і роботодавців, котрі приймають на роботу молодих фахівців. Вивчення стану та рівня задоволеності випускників і роботодавців здобутими управлінськими компетентностями дали підстави для створення підґрунтя співпраці та взаємодії вищої освіти і ринку праці з метою покращення якості надання освітніх послуг, вдосконалення напрямів співпраці та взаємодії вищої

освіти і ринку праці.

6. У науковому дослідженні запропоновано змістовну модель інформаційної й аналітичної підсистеми формування управлінських компетентностей молодих фахівців у контексті інтеграції до системи управління закладом вищої освіти, яка пов'язана із підсистемою моніторингу й адаптування та повинна підтримуватись завдяки автоматизованій інформаційній системі управління закладом вищої освіти. Встановлено, що реалізації зазначеної інформаційної й аналітичної підсистеми досягається через впровадження принципів, управлінських процедур, інструментів та програмно-технічних засобів. Водночас суб'єкти та об'єкти, що обумовлюють діяльність інформаційної й аналітичної підсистеми, повинні бути структуровані задля досягнення узгодженості взаємодії. Робота інформаційної й аналітичної підсистеми має бути зорієнтована на управління діяльністю об'єктів: елементи внутрішнього середовища ЗВО та елементи зовнішнього середовища. Виявлено структурні ознаки інформаційно-аналітичної підсистеми формування управлінських компетентностей молодих фахівців.

7. Враховуючи сучасні потреби розвитку ринку праці та сфери вищої освіти, розроблено інфологічну модель формування управлінських компетентностей молодих фахівців, яка сприяє забезпеченню безперервного розвитку здобувачів вищої освіти на основі інтерактивної взаємодії усіх функціональних елементів системи управління закладом вищої освіти із підключенням інформаційної й аналітичної підсистеми формування управлінських компетентностей молодих фахівців. Також сприяє забезпеченню своєчасного, спланованого та ефективно організованого на постійному підґрунті відстеження та накопичення, оброблення, аналізування та дифузії інформації поміж рівнями ієрархії управління – комплексу взаємодіючих елементів ЗВО на інформаційному рівні. Реалізація зазначеної інфологічної моделі дає змогу підтримувати зв'язок у процесі управління ЗВО й освітньою діяльністю, створюючи динаміку розвитку освітнього процесу.

8. Встановлено, що налагодження ефективного стратегічного партнерства та співпраці у межах «ЗВО-держава-бізнес» є невід'ємною компонентою та важливою передумовою зростання якості освіти, постає одним із базових підходів у

підвищенні конкурентоспроможності освітньої діяльності та діяльності відповідних інституцій для досягнення цілей щодо вдосконалення управлінських компетентностей молодих фахівців, наповнення ринку праці кваліфікованими працівниками. У дисертації здійснено аргументацію можливостей впровадження основних елементів удосконаленої моделі співпраці для ефективного формування орієнтирів розвитку і стратегічного партнерства у межах «ЗВО-держава-бізнес». Зазначені аспекти дають змогу сформулювати дії для покращення співпраці на державному рівні, на рівні ЗВО та на рівні суб'єктів господарювання, залучити й об'єднати зусилля та ресурси для реалізації широкого спектра завдань в освітній діяльності.

9. З урахуванням отриманих результатів наукового дослідження, розроблено рекомендації для закладів вищої освіти, що стосуються підготовки молодих фахівців, враховуючи постійне навчання та розвиток науково-педагогічного персоналу. ЗВО України повинні дбати про впровадження сучасних освітніх програм, щоб формувати молодих фахівців із якісними професійними знаннями та управлінськими компетентностями. Підкреслено, що зазначені пропозиції обумовлюють позитивний вплив на якість освіти, наукову складову, що дає змогу освоїти сучасні технології та методи навчання, практично наповнити навчальні матеріали, налагодити співпрацю із роботодавцями, аналізувати ринок праці з метою покращення процесу підготовки студентів до робочих процесів і завдань. Наголошено на необхідності втілення дій, які потребують від викладачів регулярного підвищення кваліфікації. Водночас форми підвищення кваліфікації та навчання науково-педагогічних працівників мають бути досить різноманітні із врахуванням потреб та їхніх можливостей.

Отримані теоретико-методичні та науково-прикладні результати дисертаційної роботи можуть бути використані центральними та місцевими органами державної влади, ЗВО України під час проведення оцінки формування управлінських компетентностей молодих фахівців, моніторингу працевлаштування та кар'єрного зростання, у процесі ухвалення управлінських рішень і розроблення освітніх програм.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Юринець З. В., Сновидович І. Г. Компетентнісний підхід у сфері вищої освіти України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. Вип. 46. С. 208-219
2. Babował N. Rynek usług edukacyjnych w szkolnictwie wyższym w warunkach integracji europejskiej. *W poszukiwaniu uniwersytetu idealnego*. Krakow: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellonskiego Wydanie I, 2016. С. 184–191. URL: <http://jacko.econ.uj.edu.pl/Inne/konf/15ideal/AbstractsOnline.htm> (дата звернення 27.03.2020 р.)
3. Про освіту: Закон України від 05 верес. 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 10.09.2021)
4. Про вищу освіту: Закон України від 01 лип. 2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 09.09.2021)
5. Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні : Закон України від від 05.02.1993 р. № 2998-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2998-12#Text> (дата звернення: 10.02.2021 р.)
6. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>(дата звернення: 10.09.2021)
7. Працевлаштування молоді у сучасному суспільстві (організаційно-правові аспекти). Business Law Electronic Resource. URL: <https://www.businesslaw.org.ua/youth-employment/> (дата звернення: 11.09.2021 р.)
8. Словник української мови: в 11 томах. 1973. Т. 4. 356 с. URL: <http://sum.in.ua/p/4/250/2> (дата звернення 26.03.2020 р.).
9. Головань М.С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. *Вища освіта України*. 2008. № 3. С. 23-30.
10. Кучай О.В. Компетенція і компетентність – відображення цілісності та інтеграційної суті результату освіти. *Рідна школа*. 2009. № 11. С. 44-48.
11. Пометун О.І. Дискусія українських педагогів навколо питань запровадження компетентнісного підходу в українській освіті. *Компетентнісний підхід у*

- сучасній освіті : світовий досвід та українські перспективи. 2004. С. 66-72.
- 12.Лейко С.В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2013. Вип. 4. С. 128-135
- 13.Сновидович І. Огляд підходів до поняття «компетенція» в освітньому процесі. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64) С. 185-191. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=852>
- 14.Жук О., Дроздовська Л. Формування управлінських компетентностей менеджерів і молодих фахівців в умовах освітніх викликів та розвитку бізнесу. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/744/752> (дата звернення 10.12.2022 р.)
- 15.Марущак О.М. Поняття компетентності у педагогічній діяльності. *Креативна педагогіка*. 2016. Вип. 11. С. 97-108.
- 16.Commission kick-starts work on the European Year of Skills. European commission website. 2022. URL: [https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langid=en&catid=89&newsid=10431&further\\_news=yes#navitem-2](https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langid=en&catid=89&newsid=10431&further_news=yes#navitem-2) (дата звернення 10.12.2022 р.)
- 17.Snovydovych I., Danylevych N., Drozdovska L., Kvak M., Kopylchak B. Educational competencies of specialists working in youth organizations in rural areas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43, No. 4. P. 517-523. URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2533>
- 18.Академічний тлумачний словник (1970-1980). URL: <http://sum.in.ua/s/kompetentnyj> (дата звернення 12.02.2020 р.)
- 19.Методичні рекомендації щодо розроблення стандартів вищої освіти. 2017. URL:<https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/proekty%20standartiv%20vishcha%20osvita/1648.pdf> (дата звернення 20.04.2022 р.)
- 20.Андрусенко С.І., Бугайчук О.С., Подпіснєв В.С. Процесна модель управління якістю освіти у вищих навчальних закладах. *Вісник Національного*

- транспортного університету. Серія «Технічні науки». 2019. Вип. 3 (45). URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Vntu\\_2019\\_3\\_3.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vntu_2019_3_3.pdf) (дата звернення 10.12.2022 р.)
21. Галько Л. Р. Управління якістю освіти у вищих навчальних закладах. Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації: збірник тез доповідей XII Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених [м. Тернопіль, 26-27 берез. 2015 р.] / відп. за вип. Т. Я. Маршалок. Тернопіль: ТНЕУ. 2015. С. 91-92. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/5660/1/%d0%93%d0%90%d0%9b%d0%ac%d0%9a%d0%9e%20%d0%9b..pdf> (дата звернення 10.12.2022 р.)
22. Сікорський П. Зовнішні чинники і їх вплив на якість вищої освіти в Україні. Вища освіта в Україні. 2016. № 4. С. 51-57
23. Білянin Г.І. Управлінська компетентність менеджера в системі безперервної освіти. *Народна освіта*. 2013. № 3(21). С. 45-49
24. Драч І. Компетентність фахівця як теоретична проблема. *Нова педагогічна думка*. 2013. № 3. С. 41-44.
25. Barnett R. The limits of competence: knowledge, higher education and society. London: Society for Research into Higher Education & Open University Press, 1994. 207 p.
26. Цільмак О. М. Складові структури компетентностей. *Наука і освіта*. 2009. №1-2. С. 128-135.
27. Kichurchak M. Development of the higher education market in the EU countries as a factor of human capital accumulation: experience for Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2021. № 192(7-8). P. 52–62. URL: <http://ea21journal.world/index.php/ea-v192-05/> (дата звернення 12.12.2021 р.)
28. Освіта на основі життєвих навичок. Ключові компетентності для навчання протягом життя. URL: <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53#4> (дата звернення 21.03.2020 р.)



29. Cecilia K.Y. Chan, Emily T.Y. Fong, Lillian Y.Y. Luk, Robbie Ho. A review of literature on challenges in the development and implementation of generic competencies in higher education curriculum. *International Journal of Educational Development*. 2017. Vol. 57. P. 1-10.  
URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0738059317304273>  
(дата звернення 17.04.2020 р.)
30. Попова О. І. Управлінська компетентність як необхідна складова професіоналізму сучасного фахівця. *Управління в освіті: збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Львів. 14-16 квітня 2011 р.). Львів: Видавництво Львівської політехніки. С. 258-260.
31. Половенко Л. Управлінська компетентність – ключовий складник професійної компетентності майбутніх фахівців економічного профілю. *Гірська школа Українських Карпат*. 2015. № 12-13. С. 221.
32. Юринець З.В. Самоменеджмент: підручник. Львів: СПОЛОМ, 2015. 360 с.
33. Синюра-Ростун Н. Р., Кривень О. В., Байда Б. Ф. Управлінські компетентності менеджерів як напрям інвестування в освіту молодих фахівців і розвиток бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 24. С. 25-29. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/856/865> (дата звернення 20.12.2022 р.).
34. Ягоднікова В.В. Формування управлінської компетентності в умовах професійно-креативного середовища ВНЗ. *Освіта і наука XXI ст: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Софія. 17-25 жовтня 2010 р.) Т. 11. С. 74-78.
35. Katz R.N. Business Impact Upon Regulatory Agencies. *California Management Review*. 1974. Vol. XVI, No. 3. P. 102-108. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41164516> (дата звернення 20.12.2022 р.)
36. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Структурування моделей компетентностей в контексті розвитку персоналу. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2019. №1 (20). С. 13-20. URL:

- [https://economics.donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/4-Lipych-Kompetantsijni-modeli-ta-profil\\_za-vumohamy.pdf](https://economics.donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/4-Lipych-Kompetantsijni-modeli-ta-profil_za-vumohamy.pdf) (дата звернення 12.04.2023 р.)
37. Біла книга національної освіти України / за заг. ред. акад. В. Г. Кременя. Київ: Інформаційні системи, 2010. 342 с.
38. Лугова В. М., Серіков Д. О. Уточнення структури управлінської компетентності керівника. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти*: збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Харків 22 квітня 2016 р.): ХНЕУ ім. С. Кузнеця. С. 221–226.
39. Олешко П. С., Кінах Н. В. Структура управлінської компетентності керівника освітнього закладу в системі післядипломної педагогічної освіти. *Вісник післядипломної освіти*. 2019. Вип. 9(38). URL: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/visnyk\\_PO/9\\_38\\_2019/Bulletin\\_9\\_38\\_Pedagogika\\_Pet\\_Olechko\\_Nel\\_Kinakh\\_UA.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/9_38_2019/Bulletin_9_38_Pedagogika_Pet_Olechko_Nel_Kinakh_UA.pdf) (дата звернення 23.01.2020 р.)
40. Каменщук Т.Д. Професійна компетентність керівника як складова успішної освітньої діяльності закладу освіти. *Перспективи розвитку фінансово-економічного простору України*: збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Вінниця, 8-9 квітня 2019 р.). Тернопіль: Крок. 2020. С. 126-129. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/723348/1/КаменщукТД\\_Перспективи%20розвитку%20фінансово-економічного%20простору%20України\\_2020\\_Т.1.Ч.1.26–129.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/723348/1/КаменщукТД_Перспективи%20розвитку%20фінансово-економічного%20простору%20України_2020_Т.1.Ч.1.26–129.pdf) (дата звернення 27.01.2021 р.)
41. Яцура В.В., Жук О.П. Менеджмент: Навчальний посібник. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. 444с.
42. Сім управлінських навичок, що знадобляться в 2025 році. Management.com.ua. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend990.html> (дата звернення 25.01.2020 р.)
43. Сновидович І.Г. Успішний менеджмент: навички управління та компетенції майбутнього. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та*

- перспективи розвитку: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Херсон 28 квітня 2020 р.). Херсон: ФОП Вишемирський В.С.. 2020. С. 439-442.*
44. Овсієнко Л. Компетентнісний підхід до навчання: теоретичний аналіз. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2017. № 2 (57). С. 82-87.
45. Мойсеєнко Р. Компетентнісний підхід як основа підготовки майбутнього компетентного фахівця. *Молодь і ринок*. 2018. №9 (164). С. 42-48.
46. Байбара Т.М. Компетентнісний підхід в початковій ланці освіти: теоретичні засади. *Формування ключових і предметних компетентностей молодших школярів: теоретичні аспекти*. 2012. Вип. 20. С. 29-37
47. Lozano J. F., Boni A., Peris J., Hueso A. Competencies in higher education: a critical analysis from the capabilities approach. *Journal of Philosophy of Education*. 2012. Vol. 46 (1). P. 132-147.
48. Weinert F. E. Concepts of competence (contribution within the OECD project definition and selection of competencies: theoretical and conceptual foundations (DeSeCo)). Neuchatel: DeSeCo, 1999. 36 p.
49. Rowe C. Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development. *Industrial and Commercial Training*. 1995. Vol. 27, No. 11. P. 12-17.
50. Nussbaum M. Education and democratic citizenship: capabilities and quality education. *Journal of Human Development*. 2006. № 7. P. 385-39.
51. Глузман О. В. Базові компетентності: сутність та значення в життєвому успіху особистості. *Педагогіка і психологія*. 2009. № 2. С. 51-61.
52. Ferreras-Garcia R., Sales-Zaguirre J., Serradell-López E. Developing entrepreneurial competencies in higher education: a structural model approach. *Education+Training*. 2021. Vol. 63, No. 5. P. 720-743. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ET-09-2020-0257/full/html> (дата звернення 15.10.2021 р.)
53. Hernández-Lara A. B., Serradell-López E., Fitó-Bertran À. Students' perception of the impact of competences on learning: An analysis with business simulations.

- Computers in Human Behavior*. 2019. Vol. 101. P. 311-319. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0747563219302651> (дата звернення 26.05.2020 р.)
54. Glaesser J. Competence in educational theory and practice: a critical discussion. *Oxford Review of Education*. 2019. P. 70-85. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03054985.2018.1493987> (дата звернення 26.05.2020 р.)
55. Wilhelm S., Förster R., Zimmermann A. B. Implementing Competence Orientation: Towards Constructively Aligned Education for Sustainable Development in University-Level Teaching-And-Learning. *Sustainability*. 2019. № 11(7), 1891. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/7/1891> (дата звернення 26.05.2020 р.)
56. Панич О. Про стандарти вищої освіти і перспективи її вдосконалення. *Вища освіта в Україні*. 2019. URL: <https://osvita.ua/vnz/63961/> (дата звернення 21.02.2021 р.)
57. Дарманська І. М. Теоретико-технологічні основи формування управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в процесі професійної підготовки : автореф. дис. .... д-ра пед. наук: 13.00.04; Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія. Хмельницький. 2019. 39 с.
58. Юринець З.В., Юринець Р.В., Гнилянська Л.Й. Розвиток управлінських компетенцій в системі управління людським капіталом у закладах освіти. Освітнє лідерство: від теорії до практики : монографія / авт. кол. ; за наук. ред. В. Р. Міляєвої; Київський університет імені Бориса Грінченка [Електронне видання]. Київ ; Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2021. С.32-48. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659> (дата звернення 15.09.2021 р.)
59. Про затвердження Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 977. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0880-19#top> (дата звернення: 01.09.2021 р.)

60. Антонюк Л.Л., Василькова Н.В., Ільницький Д.О., Кулага І.В., Турчанінова В.Є. Компетентнісний підхід у вищій освіті: світовий досвід. Київ: КНЕУ, 2016. 61 с.
61. МОН продовжує оновлення стандартів вищої освіти – затверджено 50 нових. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-prodovzhuye-onovlennya-standartiv-vishoyi-osviti-zatverdzheno-50-novih> (дата звернення 29.08.2020 р.)
62. Болонський процес 2020 – Простір європейської вищої освіти у новому десятиріччі. Комюніке Конференції Європейських міністрів відповідальних за вищу освіту. Лувен-ла-Нев. 2009. URL: <http://prima.lnu.edu.ua/Pedagogika/bolon/10.pdf> (дата звернення 02.09.2020 р.)
63. Родіонова І.В. Використання компетентнісного підходу у підвищенні інноваційного розвитку промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6(1). С. 84-87
64. Про унесення змін до Методичних рекомендацій щодо розроблення стандартів вищої освіти: Наказ МОН України від 30.04.2020 р. № 584. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-unesennya-zmin-do-metodichnih-rekomendacij-shodo-rozroblennya-standartiv-vishoyi-osviti-1> (дата звернення 26.05.2020 р.)
65. Вступне слово до Проекту ТЮНІНГ – гармонізація освітніх структур у Європі. 2020. URL: [https://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/documents/General\\_Brochure\\_Ukrainian\\_version.pdf](https://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/documents/General_Brochure_Ukrainian_version.pdf) (дата звернення 21.02.2021 р.)
66. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти: Наказ МОН України від 29 жовтня 2018 р. № 1165. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-standartu-vishoyi-osviti-za-specialnistyu-073-menedzhment-dlya-pershogo-bakalavrskogo-rivnya-vishoyi-osviti> (дата звернення 21.02.2021 р.)
67. Визначено пріоритети Європейського простору вищої освіти на наступні 10 років. 2020. URL: <http://vnz.org.ua/novyny/osvita/11285-vyznacheno-priorytety->

- evropejskogo-prostoru-vyschoyi-osvity-na-nastupni-10-rokiv (дата звернення 21.02.2021 р.)
68. Kichurchak M. Factor of budgetary funding for higher education in the European countries in the context of sustainable and human development: experience for Ukraine. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2022. №2(43). P. 279-287
69. Що таке оцінка 360 і як її проводити. URL: <https://www.work.ua/articles/employer/2628/> (дата звернення 06.05.2021 р.)
70. Петренко О. О. Застосування методів «360 градусів» та «assessment-центру» для оцінки фахівців за компетентностями. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 216-221 (дата звернення 13.03.2021 р.)
71. Швардак М. В. SWOT-аналіз системи підготовки майбутніх керівників (менеджерів у системі освіти). *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка: Педагогічні науки*. 2021. № 6(344), Ч.2. С. 119-133. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/handle/123456789/9266> (дата звернення 03.01.2022 р.)
72. Бабак С.В., Бабак К.В. SWOT-аналіз факторів впливу на формування фахових компетенцій та особистості студента вищого навчального закладу. *Первый независимый научный вестник*. 2016. № 11. С. 14-20.
73. Данилевич Н., Кохан М., Сновидович І. Розвиток лідерських компетентностей у студентів закладів вищої освіти. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. Львів. 2019. Вип. № 57. С. 245-261. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/view/10890> (дата звернення 03.01.2022 р.)
74. Завадовський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. Київ: Кондор, 2006. 355 с. URL: [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/KNIGI/KONDOR/EKONOMIC\\_SL\\_2006.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR/EKONOMIC_SL_2006.pdf) (дата звернення 02.09.2021 р.)
75. Гринькевич О.С., Садова У.Я., Левицька О.О. Особливості застосування статистичних і соціологічних методів у моніторингу працевлаштування

- випускників на прикладі Львівської області. *Збірник конференції зі статистики*. 2020. С. 17-21. URL: <https://cutt.ly/cWxP7fX> (дата звернення 02.09.2021 р.)
- 76.Гринькевич О.С., Садова У.Я., Левицька О.О. Міжнародний досвід моніторингу працевлаштування випускників та шляхи його застосування в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. №1(35). С. 126–138
- 77.Замятна О. Моніторинг працевлаштування випускників у контексті діагностики їхньої професійної професійної адаптації (міжнародний досвід). *Психологопедагогічні проблеми сучасної школи*. 2020. Вип. 2(4). URL: <http://ppsh.udpu.edu.ua/article/view/222904> (дата звернення: 02.09.2021 р.).
- 78.Лісогор Л.С. Працевлаштування випускників в умовах економічної кризи. *Демографія та соціальна економіка*. 2009. № 2. С. 58–67. URL: <https://dse.org.ua/archive/12/6.pdf> (дата звернення: 06.09.2021 р.)
- 79.Батюк А. Вдосконалення нормативно-правового забезпечення державного регулювання ринку праці молоді. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. Вип. 2. С. 45–49. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo\\_2016\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2016_2_10). (дата звернення: 09.09.2021 р.)
- 80.Анненкова І.П. Теорія і методика моніторингу якості професійної діяльності науковопедагогічних працівників вищих навчальних закладів: дис. на здобуття наук. ступеня д-ра педагогічних наук: 13.00.06. Київ: Національна академія педагогічних наук України, 2016. 517 с.
- 81.МОН планує запустити е-систему моніторингу працевлаштування випускників ЗВО. Сайт МОН України. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-planuye-zapustiti-e-sistemu-monitoringupracevlashtuvannya-vipusknikiv-zakladiv-vishoyi-osviti-ministr-sergij-shkarlet> (дата звернення: 01.09.2021 р.)
- 82.Звіт з моніторингу працевлаштування випускників закладів вищої та фахової передвищої освіти. Сайт МОН України. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/02/03/01/Zvit.z.monitorynhu.pra-tsevlashtuvannya-2022-02-03.pdf> (дата звернення: 01.09.2022 р.)

83. Підведено підсумки першого моніторингу працевлаштування випускників закладів вищої та фахової передвищої освіти. Сайт МОН України. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/pidvedeno-pidsumki-pershogo-monitoringu-pracevlashtuvannya-vipusknikiv-zakladiv-vishoyi-ta-fahovoyi-predvishoyi-osviti> (дата звернення: 01.09.2022 р.)
84. Про затвердження плану заходів із впровадження Національної рамки кваліфікацій на 2016-2020 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. № 1077. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1077-2016-p#Text> (дата звернення: 01.09.2022 р.)
85. Ogólnopolski system monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów szkół wyższych. ELA. 2020. URL: <http://ela.nauka.gov.pl> (дата звернення: 02.09.2021 р.)
86. POLon – zintegrowana system informacji o nauce polskiej i Szkolnictwie Wyższym. 2021. URL: <https://polon2.opi.org.pl/siec-polon> (дата звернення: 02.09.2021 р.).
87. Світайло Н. Досвід Німеччини в питанні реформування освіти: дуальна освіта. Omosvita. 2016. URL: <https://www.slideshare.net/omosvita/ss-62919443> (дата звернення 23.12.2022 р.)
88. Intellectlviv.com. URL: <https://intellectlviv.com/> (дата звернення 02.09.2021)
89. Сновидович І.Г. Стан молодіжного ринку праці у час кризи. *Цифровізація науки та сучасні тренди її розвитку*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (26 березня 2021 р., м. Дніпро). Дніпро: Молодіжна наукова ліга. 2021. Т.1. С. 61-64. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/liga/issue/view/26.03.2021/484>
90. Кодекс законів про працю: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 02.09.2021 р.)
91. Annex to the proposal for a council recommendation on key competences for lifelong learning. URL: <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/annexrecommendationkey-competences-lifelong-learning.pdf> (дата звернення 09.09.2021 р.)



92. Сновидович І. Моніторинг працевлаштування і кар'єри випускників в управлінні якістю вищої освіти (на прикладі Львівського університету). *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2021. Вип. 60. С. 199-212. URL:<http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/view/11364>
93. Сарновська Н.І. Проблеми формування загальних та професійних компетенцій студентів у навчально-професійній діяльності. *Young Scientist*. 2017. № 10 (50). С. 538-542. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/122.pdf> (дата звернення 22.12.2022 р.)
94. Аблязова Н. Сучасні механізми збалансування вищої освіти та ринку праці. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30, № 4. С. 15-22
95. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 23.12.2022 р.)
96. Річний звіт Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти за 2021 рік / за заг. ред. С. Квіта. Київ : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. 2022. 232 с. URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2022/02/Звіт-2021.pdf> (дата звернення 23.12.2022 р.)
97. Російські військові пошкодили 43 заклади вищої освіти. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3506047-rosijski-vijska-poskodili-43-zakladi-visoi-osviti-skarlet.html> (дата звернення 23.12.2022 р.)
98. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67> (дата звернення 23.12.2022 р.)
99. Урядовий портал. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/z-pochatkuroku-poslugami-sluzhbi-zajnyatosti-skoristalisya-ponad17-mln-ukrayinciv> (дата звернення 22.03.2023 р.)
100. Рівень безробіття в Україні та Європі 2022 – порівняння країн. *Europa.jobs*. 2022. <https://ua.europa.jobs/art-riven-bezrobittia-w-ukraini-ta-ewropi-2022-porivniannia-krain/> (дата звернення 22.03.2023 р.)

101. Ринок праці 2023: де зараз найбільші зарплати та яких спеціалістів шукають. Державний центр зайнятості. 2023. URL: <https://www.dcz.gov.ua/publikaciya/rynok-praci-2023-de-zaraz-naybilshi-zarplaty-ta-yakyh-specialistiv-shukayut> (дата звернення 22.03.2023 р.)
102. Гітис В. Б., Маргієва М. М., Дріго С. С., Юркін А. О. Дослідження можливості підвищення рівня зайнятості в Україні за результатами аналізу проблем безробіття. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 3(61). С. 198-204. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/173859/2-Gitis.pdf?sequence=2> (дата звернення 22.03.2023 р.)
103. Борищук А. О., Семенова К. Д. Аналіз рівня безробіття в Україні. *Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень : збірник наукових студентських праць*. Одеса: ОНЕУ. 2017. Вип. 3, Ч. І. С. 29-34. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147041641.pdf> (дата звернення 22.03.2023 р.)
104. Веремєєва Т. В Україні стає все більше безробітних: що відбувається на ринку праці. *Донбас24*. 2023. URL: <https://donbas24.news/news/v-ukrayini-staje-vse-bilse-bezrobitnix-koli-stane-bilse-roboti> (дата звернення 22.03.2023 р.)
105. Вербовська Л.С., Станьковська І.М., Боднар Г.Ф., Микитюк М.О. Компетентнісний розвиток персоналу як складова забезпечення якості проєкту. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип 18, Т. 1. С. 79-88. URL: <https://scijournals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6102/6359> (дата звернення 22.03.2023 р.)
106. Ільїч Л. М. Взаємодія ринків праці та освіти: сутність, характерні риси та модель функціонування. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 69-74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2017\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_4_16) (дата звернення 08.04.2022 р.)
107. Сахно Г., Заха Д., Репко М. Адаптація ринку праці України під час пандемії COVID-19: аналіз та рекомендації. Берлін, Київ: Berlin Economics, Центр економічної стратегії, 2021. 21 с. URL: <https://ces.org.ua/wp->

[content/uploads/2021/02/UA\\_GET\\_UKR\\_PS\\_01\\_2021\\_UA.pdf](content/uploads/2021/02/UA_GET_UKR_PS_01_2021_UA.pdf) (дата звернення 08.04.2022 р.)

108. Сновидович І. Г. Імплементція методів оцінки компетентностей студентів і молодих фахівців у навчальний процес. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. № 48. С. 129-142. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/235620>
109. Сновидович І.Г. Управлінські компетентності – основа формування сучасного менеджера. *Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Херсон 17-18 жовтня 2019 р.) / упоряд. Т. Казакова. Херсон: вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 319-320
110. Сновидович І. Г. Формування молодих лідерів: вимога часу та необхідна компетентність майбутнього. Освітнє лідерство: від теорії до практики: монографія / авт. кол.; за наук. ред. В. Р. Міляєвої; Київський університет імені Бориса Грінченка [Електронне видання]. Київ; Кривий Ріг: Видавництво Р. А. Козлов, 2021. С. 104-118. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659/2/Osvitnie\\_liderstvo\\_21\\_NDLKL.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659/2/Osvitnie_liderstvo_21_NDLKL.pdf)
111. Ніколаєв І.В., Вишневецька В.А., Жовновач Р.І. Підходи до розробки інформаційно-аналітичної системи для прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 2(35). С. 159-168. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/9141/1/17.pdf> (дата звернення 17.03.2021 р.)
112. Шапошников К.С. Роль і значення інформаційно-аналітичного забезпечення в системі регіонального менеджменту. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 29. С. 373-378. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/100/87> (дата звернення 13.11.2021 р.)

113. Костенко О. М. Структура інформаційно-аналітичної системи управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2012. № 17. С. 12-15. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/17\\_2012/4.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/17_2012/4.pdf) (дата звернення 13.11.2021 р.)
114. З. Юринець, І. Сновидович, Інфологічна модель формування управлінських компетентностей молодих фахівців у закладах вищої освіти. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2021. Вип. 46. С. 3 – 12.
115. Юринець З.В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.
116. Юринець З. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління інноваційними процесами. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2015. Вип. 52. С. 233-238
117. Круглов В. Державна політика трансформації ринку праці: виклики цифрової епохи. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 1(7). С. 140-161. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/147/141> (дата звернення 05. 07. 2022 р.).
118. Гандзюра А. В. Стратегічне партнерство як інструмент реалізації міжнародних двосторонніх відносин. *Юридичний вісник*. 2020. № 1. С. 376-383. URL : <http://yuv.onua.edu.ua/index.php/yuv/article/view/1654/1924> (дата звернення 21. 05. 2022 р.)
119. Герасимчук В. Г. Стратегічне партнерство: принципи, інструментарій, ефективність. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2014. № 11. С. 61-66. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2014\\_11\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2014_11_12). (дата звернення 20. 05. 2022 р.)
120. Ільч Л. М. Взаємодія ринків праці та освіти: сутність, характерні риси та модель функціонування. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 69–74. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2017/16.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2017/16.pdf) (дата звернення 08. 07. 2022 р.)
121. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 30.11.2015 р. № 72/14-612/1-2980.

- URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#top](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#top) (дата звернення 28. 07. 2022 р.)
122. Задорожна-Княгницька Л. В. Співпраця університету та стейкхолдерів у контексті професійної підготовки менеджерів освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2020. № 2. С. 53-58. URL: [http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2020/72/part\\_2/12.pdf](http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2020/72/part_2/12.pdf) (дата звернення 30. 07. 2022 р.)
123. Жегус О. В. Ключові стейкхолдери закладу вищої освіти на галузевому ринку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 15. С. 170-178. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/3573/1/Zhehus.pdf> (дата звернення 09. 08. 2022 р.)
124. Дуна Н. Г., Кухар Е. І. Фінансові фактори розвитку сфери освіти в Німеччині. *Бізнес Інформ*. 2017. №10. С. 56–60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2017\\_10\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_10_9) (дата звернення 05.04.2022 р.)
125. Gozukara I. Leadership and managerial effectiveness in higher education. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. 2016. Vol. 6, No.1. P. 73–82. URL: [https://knowledgewords.com/images/Article\\_11\\_Leadership\\_and\\_Management\\_Effectiveness\\_in\\_Higher\\_Education.pdf](https://knowledgewords.com/images/Article_11_Leadership_and_Management_Effectiveness_in_Higher_Education.pdf) (дата звернення 05.04.2022 р.)
126. Nikitina T., Lapina I. Creating and managing knowledge towards managerial competence development in contemporary business environment. *Knowledge Management Research & Practice*. 2019. Vol. 17. P. 96-107. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14778238.2019.1569487?scroll=top&needAccess=true&role=tab> (дата звернення 05.04.2022 р.)
127. Nikitina T., Lapina I., Ozolinš M., Irbe M.M., Priem M., Smits M., Nemilentsev M. Competences for Strengthening entrepreneurial capabilities in Europe. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2020. № 6(3), 62. URL:

- 8531/6/3/62<https://www.mdpi.com/2199-8531/6/3/62> (дата звернення 05.04.2022 р.)
128. Беззуб І. Зарубіжний досвід регулювання ринку праці та можливості його використання в Україні. *Громадська думка про правотворення*. 2015. № 4. С. 22-28. URL: [http://nbuviar.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=919:rino\\_kpratsi&catid=8&Itemid=350](http://nbuviar.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=919:rino_kpratsi&catid=8&Itemid=350) (дата звернення 08.07.2022 р.)
129. Договір про співпрацю між Львівським національним університетом імені Івана Франка та компаніями, підприємствами, громадськими організаціями. URL: <http://work.lnu.edu.ua/to-employers/collaboration/> (дата звернення 08.07.2022 р.)
130. Ткач І.В. Поняття органу державної влади у контексті статей 1173–1175 Цивільного кодексу України. *Вісник Академії адвокатури України*. 2013. №2. С. 18–23. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vaau\\_2013\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vaau_2013_2_5) (дата звернення 31.08.2022 р.)
131. Органи державної влади в Україні: структура, функції й тенденції розвитку : навч. посібник / Н. Р. Нижник [та ін.] ; за ред. Н.Р. Нижник. Київ : ЗАТ «НІЧЛАВА» ; Івано-Франківськ, 2003. 284 с.
132. Про затвердження національних стандартів України, державних класифікаторів України, національних змін до міждержавних стандартів, внесення зміни до наказу Держспоживстандарту України від 31 березня 2004 р. № 59 та скасування нормативних документів: Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28.05.2004 р. № 97. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/TM051497?an=1&scor=0&fcor=1118> (дата звернення 31.08.2022 р.)
133. Місія, функції та стратегічні пріоритети МОН. Сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/pro-ministerstvo/misiya-ta-funkciyi> (дата звернення 04.09.2022 р.)
134. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо діяльності Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України,

Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства енергетики та вугільної промисловості України, інших центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується та координується через відповідних міністрів, Державного комітету телебачення і радіомовлення України: Закон України від 16.10.2012 р. № 5460-VI. URL: [https://protocol.ua/ua/pro\\_osvitu\\_stattya\\_11/](https://protocol.ua/ua/pro_osvitu_stattya_11/) (дата звернення 04.09.2022 р.)

135. Кондрашова О. В. Формування моделі взаємодії освіти, держави та бізнесу. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2013. № 15. С. 5-13
136. Раєвнева О. В., Аксьонова І. В., Остапенко В. М. Порівняльний аналіз та узагальнення досвіду партнерства між ЗВО та бізнес-середовищем. *Проблеми економіки*. 2018. № 4(38). С. 30-42. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2018-4\\_0-pages-30\\_42.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-4_0-pages-30_42.pdf) (дата звернення 05.09.2022 р.)
137. Український ринок праці: особливості розвитку та ефективність функціонування: колективна монографія / За ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової. Київ: НАН України; Ін-т екон. та прогнозув. 2009. 368 с.
138. Бублик М. І., Стрільчук Р. М. Удосконалення управлінських компетентностей задля підтримки молодих фахівців у час змін. *Агросвіт*. 2022. № 24. С. 16-20. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/935/944> (дата звернення 01.02.2023 р.)
139. Williams P. Does competency-based education with blockchain signal a new mission for universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2019. Vol. 41(1). P. 104-117. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1360080X.2018.1520491> (дата звернення 12.02.2023 р.)
140. Бабин І. І. Вища освіта України і Болонський процес: стан, проблеми, перспективи. Шляхи модернізації вищої освіти в контексті євроінтеграції :

- Матеріали регіонального науково-практичного семінару / за заг. ред. Г. В. Терещука. Тернопіль: Вид-во ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2008. С. 16-19.
141. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-vishchoyi-osviti-v-ukrayini-na-20222032-roki-286-> (дата звернення 09. 08. 2022 р.).
142. Deaconu A., Osoian C., Zaharie M., Achim S. A. Competencies in higher education system: an empirical analysis of employers' perceptions. *The Amfiteatru Economic Journal*. 2014. Vol. 16, Issue 37. P. 857-873. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/168862/1/aej-v16-i37-p0857.pdf>
143. Сновидович І. Г. Стан молодіжного ринку праці у час кризи. *Цифровізація науки та сучасні тренди її розвитку: матеріали I Міжнародної студентської наукової конференції* (м. Дніпро, 26 березня 2021 р.). Дніпро: Молодіжна наукова ліга. 2021. Т.1. С. 61-64. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/liga/issue/view/26.03.2021/484>
144. Національний класифікатор України ДК 003:2010 «Класифікатор професій»: Наказ Держспоживстандарту України від 28.07.2010 р. № 327 із змінами і доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> (дата звернення 05.06.2022 р.)
145. Про затвердження професійного стандарту на групу професій «Викладачі закладів вищої освіти»: наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства від 23.03.2021 № 610. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/zatverdzheno-standart-na-grupu-profesij-vikladachi-zakladiv-vishoyi-osviti> (дата звернення 08.09.2022 р.)
146. Пімінов О.Ф., Кайдалова Л.Г., Щокіна Н.Б. Підвищення кваліфікації викладачів – невід’ємна складова забезпечення якості освіти. *Збірник наукових праць. Серія Педагогіка і психологія*. 2013. Вип. 41, Ч. 4. С. 189-195 (дата звернення 08.09.2022 р.)
147. Дівінська Н., Дяченко Н., Жабенко О., Регейло І., Скиба Ю., Чорнойван Г., Ярошенко О. Теоретичні основи і технологія професійного розвитку



- науково-педагогічних працівників університетів в умовах інтеграції вищої освіти і науки : методичні рекомендації / за ред. О. Ярошенко. К. : Інститут вищої освіти НАПН України, 2018. 72 с. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2019/07/Teor\\_osnovi\\_prof\\_rozvitku\\_pracivn\\_metodit\\_IVO-2018-72p\\_avtors-kolektiv.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2019/07/Teor_osnovi_prof_rozvitku_pracivn_metodit_IVO-2018-72p_avtors-kolektiv.pdf) (дата звернення 08.09.2022 р.)
148. Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning. *Official Journal of the European Union*. 2006. № 394. P. 10–18. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0010:0018:en:PDF> (дата звернення 10.09.2022 р.)
149. Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. European Education Area. 2020 URL: <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/annex-recommendation-key-competences-lifelong-learning.pdf> (дата звернення 10.09.2022 р.)
150. Працівники університету отримали дипломи про успішне завершення курсу «Цифрові компетенції в освіті». Офіційний сайт ЛНУ ім. Івана Франка. 2020. URL: <https://lnu.edu.ua/pratsivnyky-universytetu-otrymaly-dyplomy-pro-uspishne-zavershennia-kursu-tsyfrovi-kompetentsii-v-osviti/> (дата звернення 10.09.2022 р.)
151. Вдосконалення викладацької майстерності. Офіційний сайт ЛНУ ім. Івана Франка. 2021. URL: <https://lnu.edu.ua/teaching-excellence/> (дата звернення 10.09.2022 р.)
152. У Львівському університеті стартував новий курс «Проектна діяльність». Офіційний сайт ЛНУ ім. Івана Франка. 2023. URL: <https://lnu.edu.ua/course-project-activity-has-started/> (дата звернення 20.02.2023 р.)
153. Співпраця з викладачами університетів. SoftServe. URL: <https://demo.softserveinc.com/university-cooperation/teachers/> (дата звернення 10.09.2022 р.)

154. Basilotta-Gómez-Pablos V., Matarranz M., Casado-Aranda L.-A., Otto A. Teachers' digital competencies in higher education: a systematic literature review. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. 2022. № 19. URL: <https://educationaltechnologyjournal.springeropen.com/articles/10.1186/s41239-021-00312-8#citeas> (дата звернення 21.03.2023 р.)
155. Деякі питання професійного розвитку науково-педагогічних працівників: Наказ МОН України від 04.12.2020 р. № 1504. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/deyaki-pitannya-profesijnogo-rozvitku-naukovo-pedagogichnih-pracivnikiv> (дата звернення 10.09.2022 р.)
156. Втілювати ідеї НУШ і не вигорати на роботі вчителям допоможуть професійні супервізори – у МОН затвердили відповідний наказ. Офіційний сайт МОН України. 2019. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/vtilyuvati-ideyi-nush-i-ne-vigorati-na-roboti-vchitelyam-dopomozhut-profesijni-supervizori-u-mon-zatverdili-vidpovidnij-nakaz> (дата звернення 11.09.2022 р.)
157. Українська спілка супервізії та коучингу. URL: <https://ussc.org.ua/> (дата звернення 11.09.2022 р.)
158. Сновидович І. Г. Lifelong learning – передумова успіху у сучасному світі. *Філософсько-психологічні аспекти духовності в освіті*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 23 квітня 2021 р.). Львів: ЛНУ ім. І. Франка. С. 169-171. URL: <https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/2021-04-23-conference-abstracts.pdf>
159. Методичні рекомендації щодо розроблення, затвердження, моніторингу, перегляду та закриття освітніх програм у Львівському національному університеті імені Івана Франка. Львів. 2020. URL: <https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/06/education-programs-rec.pdf> (дата звернення 13.09.2022 р.)
160. Система забезпечення якості освіти в Україні: розвиток на засадах європейських стандартів та рекомендацій: посібник / за ред. В. Кухарського, О. Осередчук. Львів: ЛНУ імені Івана Франка. 2018. 248 с.

161. Кічурчак М., Паславська І. Освітні програми закладів вищої освіти України в контексті імплементації стратегії смарт-спеціалізації. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Вип. 63. С. 208–220. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/issue/viewIssue/539/53>
162. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення 12.01.2023 р.)
163. Міністр освіти і науки України презентував програму великої трансформації освіти «Освіта 4.0: український світанок». Офіційний сайт МОН України. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/ministr-osviti-i-nauki-ukrayini-prezentuvav-programu-velikoyi-transformaciyi-osvita-40-ukrayinskij-svitanok> (дата звернення 12.01.2023 р.).

## ДОДАТКИ

Додаток А

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені ІВАНА  
ФРАНКА**

---

**ЗАТВЕРДЖЕНО ВЧЕНОЮ РАДОЮ**  
Львівського національного університету  
імені Івана Франка

**Голова Вченої ради**  
Володимир МЕЛЬНИК \_\_\_\_\_  
протокол № \_\_\_\_\_ від « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

Освітня програма в оновленій редакції  
вводиться в дію з 1 вересня 2021 р.

## ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

### «Менеджмент організацій і адміністрування»

---

	<b>Першого (бакалаврського) рівня вищої освіти</b>	
<b>за спеціальністю</b>	<u>073</u>	<u>Менеджмент</u>
<b>галузі знань</b>	<u>07</u>	<u>Управління та адміністрування</u>
<b>спеціалізація</b>	<u>«Менеджмент організацій і адміністрування»</u>	

Львів - 2021 р.

**ЛИСТ ПОГОДЖЕННЯ**  
**освітньо-професійної програми**

Оновлено та затверджено на засіданні кафедри менеджменту  
(протокол №   5   від «  10  «  лютого   20 21  р.)

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ (підпис)

*Кундицький О.О.*

\_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

Розглянуто та ухвалено на засіданні Вченої ради економічного факультету  
(протокол №   7   від «  24  «  березня   20 21  р.)

Голова Вченої ради економічного  
факультету

\_\_\_\_\_ (підпис)

*Михайлишин Р.В.*

\_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

## ПЕРЕДМОВА

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування» (ОП) першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань «Управління та адміністрування» вперше була розроблена у 2017 році відповідно до Наказу МОН України № 1151 від 01.11.2015 р. «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти», затверджена Вченою радою Львівського національного університету імені Івана Франка (протокол № 39/7 від 10 липня 2017 р.) та введена в дію Наказом ректора № 2357 від 11 липня 2017 р.

У 2019 році ОП була оновлена і приведена у відповідність до затвердженого Стандарту вищої освіти України першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент», затвердженого і введеного в дію Наказом Міністерства освіти і науки України від 29.10.2018 р. № 1165.

У 2021 році ОП була оновлена відповідно до змін у НКР України, згідно яких бакалавр перемістився з 7 на 6 рівень (Постанова КМУ від 23.11.2011 р. №1341 в редакції від 25.06.2020 р. №519) та враховуючи рекомендації стейкхолдерів щодо підсилення циклу дисциплін спеціалізації окремими обов'язковими компонентами (розглянуто та затверджено на засіданні кафедри менеджменту (протокол № 5 від 10 лютого 2021 р.)).

В оновленні цієї ОП брала участь *проектна група у складі:*

### *Робоча група:*

Сенишин О.С. - д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту.

Юринець З.В. - д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту.

Грищук А.М. - к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту.

Замроз М.В. - к.е.н., доцент кафедри менеджменту.

Данилевич Н.М. - к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту.

Кохан М.О. - к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту.

### *Стейкхолдери внутрішні:*

Сновидович І.Г. – керівник відділу кар'єрного розвитку та співпраці з бізнесом ЛНУ ім. І. Франка.

Павлишин С.І. - студентка-здобувачка бакалаврського рівня вищої освіти IV року навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Рудницька Я.О. - студентка-здобувачка бакалаврського рівня вищої освіти III року навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент».

### *Стейкхолдери зовнішні:*

Гіжовський В.В. – директор ТОВ «ВЕСТ ОЙЛ ТРЕЙДІНГ».

Сорока Р.Ю. - голова Регіональної ради підприємців у Львівській області.

Сухоцька Г.І. - заступниця генерального директора з маркетингу ТОВ «ЛЬВІВ СТАНДАРТБУД».

Хіч Р.Я. – головний контролер з корпоративних фінансів ПрАТ «Компанія Ензим».

*Рецензії на освітню програму:*

Гіжовського В.В., директора ТОВ «ВЕСТ ОЙЛ ТРЕЙДІНГ».

Сороки Р.Ю., голови Регіональної ради підприємців у Львівській області.

Сухоцької Г.І., заступниці генерального директора з маркетингу ТОВ «ЛЬВІВ СТАНДАРТБУД».

Хіча Р.Я., головного контролера з корпоративних фінансів ПрАТ «Компанія Ензим».

Керівник проєктної групи,  
гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_  
(підпис)

доц. Гришук А.М.

\_\_\_\_\_  
(посада, ПБ)

## 1. Профіль освітньої програми зі спеціальності «Менеджмент» (за спеціалізацією «Менеджмент організацій і адміністрування»)

<b>1 – Загальна інформація</b>	
<b>Повна назва вищого навчального закладу та структурного підрозділу</b>	Львівський національний університет імені Івана Франка Економічний факультет
<b>Ступінь вищої освіти та назва кваліфікації мовою оригіналу</b>	Бакалавр Бакалавр менеджменту за спеціалізацією «Менеджмент організацій і адміністрування»
<b>Офіційна назва освітньої програми</b>	Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»
<b>Тип диплому та обсяг освітньої програми</b>	Диплом бакалавра, одиничний. - на базі повної загальної середньої освіти – 240 кредитів ЄКТС, - на базі ступеня «молодший бакалавр» (освітньо-кваліфікаційного рівня «молодший спеціаліст»): 120 кредитів ЄКТС (вступ на 1 курс зі скороченим терміном навчання). Термін навчання 3 роки 10 місяців.
<b>Наявність акредитації</b>	Сертифікат про акредитацію спеціальності 073 «Менеджмент» (Рішення Акредитаційної комісії від 22 вересня 2014 р., протокол № 112, наказ Міністерства освіти і науки України від 02.10.2014 № 2866л). Термін дії акредитації до 1 липня 2024 р.
<b>Цикл/рівень</b>	перший (бакалаврський) рівень, НРК України – 6 рівень, FQ-EHEA – перший цикл, EQF-LLL –6 рівень
<b>Передумови</b>	Наявність повної загальної середньої освіти, ступеня «молодший бакалавр» (освітньо-кваліфікаційного рівня «молодший спеціаліст»)
<b>Мова(-и) викладання</b>	Українська
<b>Термін дії освітньої програми</b>	До наступного планового оновлення, не перевищуючи періоду акредитації
<b>Інтернет-адреса постійного розміщення опису освітньої програми</b>	<a href="https://econom.lnu.edu.ua/academics/osvitni-prohramy">https://econom.lnu.edu.ua/academics/osvitni-prohramy</a>
<b>2 – Мета освітньої програми</b>	
Формування висококваліфікованого, конкурентоспроможного фахівця з менеджменту та адміністрування, здатного вирішувати практичні проблеми та складні спеціалізовані завдання і приймати рішення у сфері управління сучасними підприємствами, установами, організаціями, їх підрозділами різних організаційно-правових форм, форм власності та видів діяльності на засадах оволодіння системою компетентностей, що дозволить здійснювати професійну управлінську діяльність.	
<b>3 – Характеристика освітньої програми</b>	
<b>Предметна область (галузь спеціальність, спеціалізація)</b>	07 Управління та адміністрування 073 Менеджмент Менеджмент організацій і адміністрування <i>Об'єктом вивчення є процес управління організаціями та їх підрозділами.</i> <i>Цілями навчання є підготовка фахівців, здатних до вирішення практичних проблем та складних професійних завдань</i>



	<p>у сфері управління організаціями та їх підрозділами на засадах оволодіння системою компетентностей.</p> <p><i>Теоретичний зміст предметної області включає:</i> основні парадигми, закони, закономірності, принципи, історичні передумови розвитку менеджменту; концепції системного, процесного, ситуаційного, адаптивного, антикризового, інноваційного, проектного, мотиваційного менеджменту; функції (планування, організування, мотивування, контролювання) та методи (економічні, адміністративні, соціально-психологічні) менеджменту, методи прийняття управлінських рішень (колегіальні, колективні, одноосібні, інтуїтивні, раціональні, експертні тощо).</p> <p><i>Методологічну базу становлять:</i> загальнонаукові та специфічні методи дослідження (розрахунково-аналітичні, економіко-статистичні, соціологічні, експертні, фактологічні, балансові тощо); методи економічної діагностики (методи маркетингових досліджень, методи економічної діагностики, методи прогнозування і планування, методи проектування організаційних структур тощо); інструментарій обґрунтування управлінських рішень (економічний аналіз, імітаційне моделювання, дерево рішень тощо); інформаційні технології у менеджменті.</p> <p><i>Інструментарій та обладнання:</i> сучасне інформаційно-комунікаційне обладнання, інформаційні системи та програмні продукти, що застосовуються в менеджменті.</p>
<p><b>Орієнтація освітньої програми</b></p>	<p>Освітньо-професійна програма орієнтована на потреби сучасного ринку праці щодо підготовки менеджерів (управителів) середнього та нижчого рівнів управління організаціями (не залежно від організаційно-правових форм господарювання, форм власності та видів діяльності), які володіють компетенціями, необхідними для здійснення професійної управлінської та адміністративної діяльності, враховуючи територіальні та регіональні особливості.</p>
<p><b>Основний фокус освітньої програми та спеціалізації</b></p>	<p>Здобуття вищої освіти в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій і адміністрування».</p> <p>Акцент на підготовці фахівців-менеджерів, здатних до швидкої адаптації в бізнес-середовищі та прийняття нестандартних креативних рішень, необхідних для здійснення професійної управлінської діяльності в рамках окремих структурних підрозділів підприємств, установ, організацій, їхньої функціональної та операційної діяльності, а також організації загальних процесів адміністрування у них.</p> <p>Ключові слова: менеджмент, управління, адміністрування, організація, управлінські рішення, менеджер (управитель).</p>
<p><b>Особливості програми</b></p>	<p>Програма передбачає формування у майбутніх менеджерів як професійних навичок (hard skills) (організація та планування діяльності, тайм-менеджмент, управління проектами, управління персоналом, поглиблення знань з іноземної мови, управління ринком, фінансова грамотність, робота з окремим програмним забезпеченням тощо) за рахунок дисциплін професійної підготовки, так й універсальних навичок (soft skills) (лідерські</p>

	<p>якості, критичне мислення, креативність, відповідальність, дисциплінованість, комунікативність, емпатія, вміння працювати в команді, стресостійкість тощо) за рахунок вибіркових дисциплін.</p> <p>Програма враховує сучасні вимоги до вирішення конкретних завдань шляхом практичної підготовки та виконується в активному дослідницькому середовищі з допомогою застосування інтерактивних форм навчання, тренінгів, групових дискусій, розв'язування ситуаційних завдань та кейсів.</p> <p>Програма передбачає залучення гостьових лекторів-науковців, у тому числі іноземних, а також зовнішніх стейкхолдерів, у тому числі з колишніх випускників цієї спеціальності, до проведення окремих лекційних/семінарських занять відповідно до тем згідно навчальних робочих програм дисциплін професійної та практичної підготовки.</p> <p>Програма передбачає можливість проведення занять (лекційних/семінарських) за окремими темами іноземною мовою.</p> <p>Програма передбачає можливість проходження практик студентів спеціальності «менеджмент» та подальшого їх працевлаштування на базі тих організацій, з якими ЛНУ ім. І. Франка уклав договори про співпрацю.</p>
<b>4 – Придатність випускників до працевлаштування та подальшого навчання</b>	
<p><b>Придатність до працевлаштування</b></p>	<p><i>Місця праці випускників:</i> підприємства, установи, організації різних організаційно-правових форм, форм власності та видів економічної діяльності, зокрема: виробничі, торговельні, банківські, страхові, туристичні організації, організації сфери послуг, діяльність у статусі ФОП, експертно-консультаційні фірми, наукові та проектні установи, органи державного та муніципального управління, громадські організації.</p> <p><i>Посади:</i> відповідно до Національного класифікатора України «Класифікатор професій» ДК 003:2010 випускники можуть обіймати посади керівників нижчого та середнього рівня управління згідно назв, зазначених: у класі 122 «Керівники виробничих та інших основних підрозділів»: 1222 «Керівники виробничих підрозділів у промисловості», 1224 «Керівники виробничих підрозділів в оптовій та роздрібній торгівлі», 1225 «Керівники виробничих підрозділів у закладах ресторанного господарства, готелях та інших місцях розміщення», 1226 «Керівники виробничих підрозділів на транспорті, в складському господарстві та зв'язку», 1227 «Керівники виробничих підрозділів у комерційному обслуговуванні», 1228 «Керівники виробничих підрозділів у побутовому обслуговуванні», 1229 «Керівники інших основних підрозділів»; у класі 123 «Керівники функціональних підрозділів»: 1231 «Керівники фінансових, бухгалтерських, економічних, юридичних та адміністративних підрозділів та інші керівники», 1232 «Керівники підрозділів кадрів і соціально-трудова відносин», 1233 «Керівники підрозділів маркетингу», 1234 «Керівники підрозділів з реклами та зв'язків з громадськістю», 1235 «Керівники підрозділів матеріально-технічного постачання», 1238 «Керівники підрозділів матеріально-технічного постачання», 1239 «Керівники інших функціональних підрозділів»; у класі 131 «Керівники малих підприємств без</p>

	апарату управління», зокрема підкласи 1311-1319 – це керівники малих підприємств без апарату управління у різних видах економічної діяльності; у класі 144 «Менеджери (управителі) у будівництві, на транспорті, пошті та зв'язку»; у класі 145 «Менеджери (управителі) в торгівлі, готелях та закладах ресторанного господарства»; у класі 146 «Менеджери (управителі) у фінансовій діяльності»; у класі 147 «Менеджери (управителі) у сфері операцій з нерухомістю, здавання під найом та послуг юридичним особам»; у класі 148 «Менеджери (управителі) в освіті, охороні здоров'я та соціальній сфері»; у класі 149 «Менеджери (управителі) в інших видах економічної діяльності».
<b>Подальше навчання</b>	Продовження освіти на другому (магістерському) рівні вищої освіти. Набуття додаткових кваліфікацій в системі післядипломної освіти.
<b>5 – Викладання та оцінювання</b>	
<b>Викладання та навчання</b>	Студентоцентроване, проблемно-орієнтоване навчання, самонавчання, спрямоване на розвиток критичного і творчого мислення, яке проводиться у формі: лекцій, у т.ч. мультимедійних; лабораторних робіт; семінарських/практичних занять із розв'язанням ситуаційних завдань та використанням кейс-методів, ділових ігор, тренінгів; самостійної роботи з підручниками, навчальними посібниками, конспектами лекцій, інформацією з мережі Інтернет; самостійної роботи з написання та захисту індивідуального навчально-дослідного завдання; консультацій з викладачами; виконання курсових робіт; проходження практик та оформлення звіту за результатами практик; підготовки та написання кваліфікаційної роботи бакалавра.
<b>Система оцінювання</b>	Оцінювання здійснюється за шкалами: національною («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно», «зараховано/не зараховано») та ECTS (A, B, C, D, E, FX, F), 100-бальною. Система оцінювання передбачає такі типи контролю, які дозволяють перевірити досягнення програмних результатів, заявлених в освітній програмі: - поточний (модульний) контроль, його форми: усне та письмове опитування, модульне тестування, презентація індивідуальних та самостійних завдань, контрольні роботи; - підсумковий контроль, його форми: письмові екзамени, заліки з урахуванням накопичених балів поточного контролю, захисти курсових робіт та звітів про проходження практики і публічний захист кваліфікаційної роботи бакалавра.
<b>6 – Програмні компетентності</b>	
<b>Інтегральна компетентність (ІК)</b>	Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю та невизначеністю умов, у сфері управління організаціями, їх структурними підрозділами, програмами та проектами, або у процесі навчання, що передбачає використання теоретико-методологічної бази соціальних та поведінкових наук.
<b>Загальні компетентності (ЗК)</b>	<b>ЗК 1.</b> Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства та необхідність його сталого

	розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.
	<b>ЗК 2.</b> Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.
	<b>ЗК 3.</b> Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу
	<b>ЗК 4.</b> Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.
	<b>ЗК 5.</b> Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.
	<b>ЗК 6.</b> Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.
	<b>ЗК 7.</b> Здатність спілкуватися іноземною мовою.
	<b>ЗК 8.</b> Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.
	<b>ЗК 9.</b> Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.
	<b>ЗК 10.</b> Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.
	<b>ЗК 11.</b> Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.
	<b>ЗК 12.</b> Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
	<b>ЗК 13.</b> Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.
	<b>ЗК 14.</b> Здатність працювати у міжнародному контексті.
	<b>ЗК 15.</b> Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).
<b>Спеціальні (фахові) компетентності (СК)</b>	<b>СК 1.</b> Здатність визначати та описувати характеристики організації.
	<b>СК 2.</b> Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.
	<b>СК 3.</b> Здатність визначати перспективи розвитку організації.
	<b>СК 4.</b> Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.
	<b>СК 5.</b> Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.
	<b>СК 6.</b> Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.
	<b>СК 7.</b> Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.
	<b>СК 8.</b> Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.
	<b>СК 9.</b> Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.
	<b>СК 10.</b> Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.
	<b>СК 11.</b> Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.
	<b>СК 12.</b> Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

	<b>СК 13.</b> Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності.
	<b>СК 14.</b> Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.
	<b>СК 15.</b> Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.
	<b>СК 16.</b> Здатність організувати та проводити ділові зустрічі і бізнес-переговори, укладати господарські договори, підтримувати ділові контакти в рамках діяльності організації.
	<b>СК 17.</b> Здатність і готовність розробляти заходи щодо забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання відповідно до світових та вітчизняних стандартів управління, сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.
	<b>СК 18.</b> Розуміти організацію та принципи адміністрування в державних, муніципальних органах та в діяльності інших суб'єктів господарювання.
	<b>СК 19.</b> Здатність застосовувати інструментарій інноваційного, маркетингового, логістичного, екологічного, цифрового та ризик-менеджменту в діяльності організацій в умовах динамічного середовища.
	<b>СК 20.</b> Здатність управляти зовнішньоекономічною діяльністю організації, її підрозділами, планувати та організувати діяльність у міжнародному бізнес-середовищі відповідно до європейських та світових стандартів.
<b>7 - Програмні результати навчання</b>	
<b>ПРН 1.</b>	Знати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.
<b>ПРН 2.</b>	Зберігати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства, використовувати різні види та форми рухової активності для ведення здорового способу життя.
<b>ПРН 3.</b>	Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.
<b>ПРН 4.</b>	Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.
<b>ПРН 5.</b>	Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.
<b>ПРН 6.</b>	Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.
<b>ПРН 7.</b>	Виявляти навички організаційного проектування.
<b>ПРН 8.</b>	Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.
<b>ПРН 9.</b>	Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.
<b>ПРН 10.</b>	Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.
<b>ПРН 11.</b>	Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.
<b>ПРН 12.</b>	Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.
<b>ПРН 13.</b>	Спілкуватись в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами
<b>ПРН 14.</b>	Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

<b>ПРН 15.</b>	Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.
<b>ПРН 16.</b>	Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.
<b>ПРН 17.</b>	Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.
<b>ПРН 18.</b>	Планувати, аналізувати і контролювати основні результати діяльності організацій за сучасними методиками з використанням новітніх управлінських та інформаційних технологій.
<b>ПРН 19.</b>	Демонструвати навички ділової організації та адміністрування в діяльності державних, муніципальних органів, господарських та підприємницьких структур.
<b>ПРН 20.</b>	Розуміти динаміку та логіку світових економічних процесів, застосовувати знання й уміння управління бізнес-процесами у контексті конкурентоспроможності на глобальних міжнародних ринках.

### **8 – Ресурсне забезпечення реалізації програми**

<b>Кадрове забезпечення</b>	<p>Науково-педагогічні працівники, що забезпечують реалізацію даної освітньо-професійної програми, відповідають кадровим вимогам ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти.</p> <p>Випусковою та відповідальною за підготовку фахівців є кафедра менеджменту.</p> <p>Підготовку бакалаврів здійснюють викладачі кафедри менеджменту (з них, 4 доктори наук, 12 кандидатів наук), інших кафедр економічного факультету за дисциплінами професійної та практичної підготовки, дисциплінами спеціалізації та вибірковими дисциплінами, а також викладачі загальноуніверситетських кафедр за дисциплінами загальної підготовки.</p> <p>Можливе залучення гостей лекторів (фахівців-практиків, експертів в галузі менеджменту як вітчизняних, так і закордонних) на добровільних засадах для читання лекцій, проведення презентацій проектів та програм.</p>
<b>Матеріально-технічне забезпечення</b>	<p>Навчання відбувається в аудиторіях, лабораторіях, комп'ютерних класах, сучасній бібліотеці.</p> <p>Великі лекційні аудиторії обладнані проекторами та ПК. У лабораторіях, комп'ютерних класах та бібліотеці студенти забезпечені персональними комп'ютерами, приєднаними у локальну мережу з під'єднанням до корпоративної мережі університету з виходом в Інтернет та доступом до хмарних сервісів університету.</p> <p>Усі приміщення, де відбувається навчальний процес, відповідають будівельним та санітарним нормам, матеріально-технічним вимогам щодо забезпечення провадження освітньої діяльності закладів освіти згідно діючого законодавства України.</p> <p>Соціальна інфраструктура включає гуртожитки, спортивний комплекс, пункти харчування, поліклініку, бази відпочинку.</p>
<b>Інформаційне та навчально-методичне забезпечення</b>	<p>На офіційному сайті кафедри менеджменту Університету <a href="https://econom.lnu.edu.ua/department/menedzhmentu">https://econom.lnu.edu.ua/department/menedzhmentu</a> розміщується уся інформація щодо авторських розробок професорсько-викладацького складу (монографій, підручників, навчальних посібників, статей, силабусів, робочих програм, методичних матеріалів).</p>

	<p>Використання інформаційних електронних навчальних ресурсів Університету: електронної системи «Деканат», в якій розміщуються електронні журнали, завантажуються відомості обліку результатів навчання; платформи Moodle, де розміщуються електронні навчальні курси викладачів для дистанційного навчання; хмарного сервісу MS Office 365, що забезпечує доступ до корпоративної пошти; електронного каталогу Наукової бібліотеки Університету; організація групової роботи на платформі MS Teams.</p> <p>Існує доступ до баз даних Scopus та Web of Science, зокрема до періодичних англomовних видань.</p> <p>Навчальне комп'ютерне середовище забезпечення реалізації освітньої програми передбачає використання такого пакету ліцензованих програм як Word, Excel, Power Point, Sway, Share Point, Outlook.</p>
<b>9 - Академічна мобільність</b>	
<p><b>Національна кредитна мобільність</b></p>	<p>На основі двосторонніх угод між Львівським національним університетом імені Івана Франка та іншими ЗВО України.</p>
<p><b>Міжнародна кредитна мобільність</b></p>	<p>Студенти можуть брати участь у програмах міжнародної кредитної мобільності у рамках програми ЄС Erasmus+ на основі двосторонніх договорів між Університетом та навчальними закладами країн-партнерів: 1. Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC) (Франція) (тривалість угоди: 2014-2021 рр.). 2. Università degli Studi di Foggia (University of Foggia) (Італія) (тривалість угоди: 2015-2021 рр.). 3. University of Bialystok (Польща) (тривалість угоди: 2014-2022 рр.). 4. Politechnika Łódzka (Lodz University of Technology) (Польща) (тривалість угоди: 2014-2021 рр.). 5. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (Wroclaw University of Economics) (Польща) (тривалість угоди: 2014-2021 рр.). 6. The Bronislaw Markiewicz State Higher School of Technology and Economics in Jaroslaw (Польща) (тривалість угоди: 2014-2021 рр.).</p>
<p><b>Навчання іноземних здобувачів вищої освіти</b></p>	<p>Допускається, після вивчення курсу української мови.</p>

# 1. Перелік компонент освітньо-професійної програми та їх логічна послідовність

## 2.1. Перелік компонент Освітньої програми

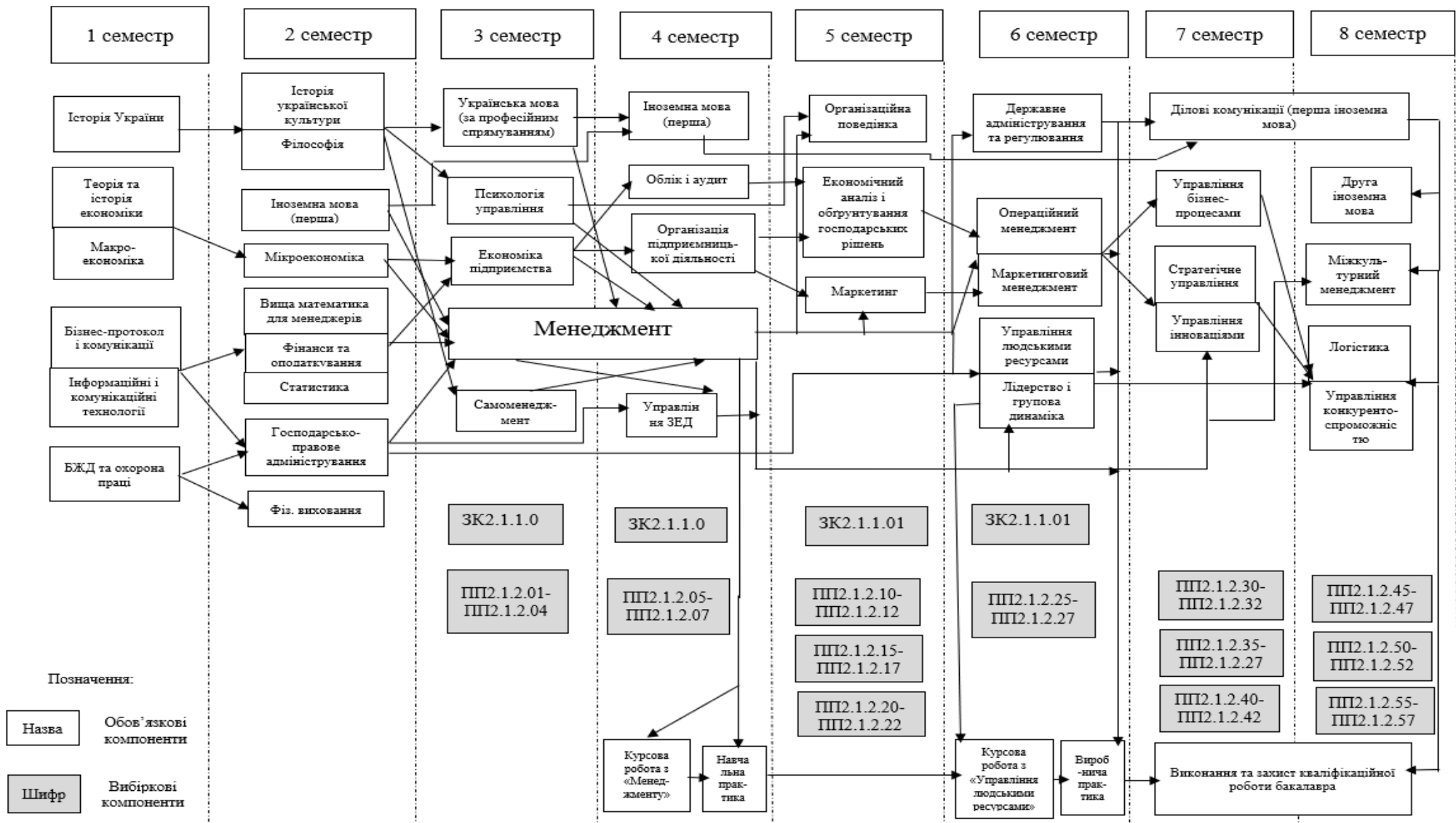
Код н/д	Компоненти освітньої програми (навчальні дисципліни, курсові проекти (роботи), практики, кваліфікаційна робота)	Кількість кредитів	Форма підсумкового контролю
1	2	3	4
<b>ОБОВ'ЯЗКОВІ КОМПОНЕНТИ ОП</b>			
<b>1. НОРМАТИВНІ НАВЧАЛЬНІ ДИСЦИПЛІНИ</b>			
<b>1.1. Цикл загальної (гуманітарної та соціально-економічної) підготовки</b>			
ЗК 1.1.01	Історія України	3	залік
ЗК 1.1.02	Філософія	3	екзамен
ЗК 1.1.03	Українська мова (за професійним спрямуванням)	3	залік
ЗК 1.1.04	Іноземна мова (перша)	12	залік, екзамен
ЗК 1.1.05	Історія української культури	3	залік
ЗК 1.1.06	Фізичне виховання	3	залік
ЗК 1.1.07	Безпека життєдіяльності та охорона праці	3	залік
<i>Загальний обсяг циклу загальної (гуманітарної та соціально-економічної) підготовки:</i>		30	
<b>1.2. Цикл професійної та практичної підготовки</b>			
ПП 1.2.01	Вища математика для менеджерів	8	екзамен
ПП 1.2.02	Макроекономіка	4	екзамен
ПП 1.2.03	Бізнес-протокол і комунікації	4	екзамен
ПП 1.2.04	Теорія та історія економіки	3	залік
ПП 1.2.05	Мікроекономіка	4	екзамен
ПП 1.2.06	Господарсько-правове адміністрування	5	екзамен
ПП 1.2.07	Фінанси та оподаткування	4	екзамен
ПП 1.2.08	Інформаційні і комунікаційні технології	4	екзамен
ПП 1.2.09	Статистика	3	залік
ПП 1.2.10	Менеджмент	10	2 екзамени, курсова роб.
ПП 1.2.11	Економіка підприємства	4	екзамен
ПП 1.2.12	Психологія управління	3	екзамен
ПП 1.2.13	Облік і аудит	4	екзамен
ПП 1.2.14	Маркетинг	3	екзамен
ПП 1.2.15	Економічний аналіз і обґрунтування господарських рішень	3	екзамен
ПП 1.2.16	Організаційна поведінка	3	екзамен
ПП 1.2.17	Операційний менеджмент	3	екзамен
ПП 1.2.18	Державне адміністрування та регулювання	3	екзамен
ПП 1.2.19	Управління інноваціями	3	екзамен
ПП 1.2.20	Стратегічне управління	3	екзамен
ПП 1.2.21	Міжкультурний менеджмент	3	екзамен
ПП 1.2.22	Кваліфікаційна робота	6	бакалавр. робота



<i>Загальний обсяг циклу професійної та практичної підготовки:</i>			90
<b>1.2.1. Цикл дисциплін спеціалізацій «Менеджмент організацій і адміністрування»</b>			
ПП1.2.1.01	Самоменеджмент	5	екзамен
ПП1.2.1.02	Маркетинговий менеджмент	3	екзамен
ПП 1.2.03	Управління людськими ресурсами	5	екзамен, курсова роб.
ПП1.2.1.04	Організація підприємницької діяльності	4	екзамен
ПП1.2.1.05	Управління зовнішньоекономічною діяльністю	4	екзамен
ПП1.2.1.06	Лідерство і групова динаміка	3	екзамен
ПП1.2.1.07	Управління бізнес-процесами	3	екзамен
ПП1.2.1.08	Управління конкурентоспроможністю	3	екзамен
ПП1.2.1.09	Логістика	3	екзамен
ПП1.2.1.10	Ділові комунікації (перша іноземна мова)	6	залік, екзамен
ПП1.2.1.11	Друга іноземна мова	12	залік
ПП1.2.1.12	Навчальна практика	3	диф. залік
ПП1.2.1.13	Виробнича практика	6	диф. залік
<i>Загальний обсяг циклу дисциплін спеціалізації:</i>			60
<i>Загальний обсяг обов'язкових компонент:</i>			180
<b>ВИБІРКОВІ КОМПОНЕНТИ ОП</b>			
<b>2. ВИБІРКОВІ НАВЧАЛЬНІ ДИСЦИПЛІНИ</b>			
<b>2.1. Дисципліни вільного вибору студента</b>			
<i>2.1.1. Цикл загальної (гуманітарної та соціально-економічної) підготовки</i>			
ЗК2.1.1.01	Дисципліни вільного вибору	12	4 заліки
<i>Загальний обсяг циклу дисциплін загальної підготовки:</i>			12
<i>2.1.2. Цикл професійної та практичної підготовки</i>			
ПП2.1.2.01	Економетрія	4	залік
ПП2.1.2.02	Економіко-математичні методи і моделі		
ПП2.1.2.03	Управління ризиками		
ПП2.1.2.04	Теорія ймовірності та математична статистика		
ПП2.1.2.05	Екологічний менеджмент	4	залік
ПП2.1.2.06	Регіональна економіка і екологія		
ПП2.1.2.07	Економічна соціологія		
ПП2.1.2.10	Організація праці менеджера	4	залік
ПП2.1.2.11	Корпоративні переговори та медіація		
ПП2.1.2.12	Тайм-менеджмент		
ПП2.1.2.15	PR-менеджмент	4	залік
ПП2.1.2.16	Цифровий маркетинг-менеджмент		
ПП2.1.2.17	Управління цифровими комунікаціями		
ПП2.1.2.20	Муніципальний менеджмент		
ПП2.1.2.21	Державне регулювання економіки	4	залік
ПП2.1.2.22	Менеджмент державних організацій		
ПП2.1.2.25	Теорія організацій		
ПП2.1.2.26	Комунікаційний менеджмент	4	залік
ПП2.1.2.27	Етика і соціальна відповідальність		

ПП2.1.2.30	Мотиваційний менеджмент	5	залік
ПП2.1.2.31	Адміністративний менеджмент		
ПП2.1.2.32	Маркетингове управління		
ПП2.1.2.35	Організація і планування діяльності підприємства	5	залік
ПП2.1.2.36	Контролінг		
ПП2.1.2.37	Прогнозування і планування господарської діяльності		
ПП2.1.2.40	Міжнародний бізнес	5	залік
ПП2.1.2.41	Менеджмент ЗЕД		
ПП2.1.2.42	Міжнародний менеджмент		
ПП2.1.2.45	Економічна діагностика	3	залік
ПП2.1.2.46	Управління потенціалом підприємства		
ПП2.1.2.47	Стратегічний аналіз бізнес середовища		
ПП2.1.2.50	Галузеві політики Європейського Союзу	3	залік
ПП2.1.2.51	Управління євроінтеграційними процесами		
ПП2.1.2.52	Ухвалення рішень в ЄС		
ПП2.1.2.55	Бізнес-тренінг фахової успішності	3	залік
ПП2.1.2.56	Бізнес-тренінг командної роботи		
ПП2.1.2.57	Бізнес-тренінг створення власної справи		
<b>Загальний обсяг циклу дисциплін професійної та практичної підготовки:</b>			48
<b>Загальний обсяг вибіркового компонента:</b>			60
<b>ЗАГАЛЬНИЙ ОБСЯГ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ:</b>			240

## 2.2. Структурно-логічна схема освітньої програми



## 2. Форма атестації здобувачів вищої освіти

<p>Форми атестації здобувачів вищої освіти</p>	<p>Атестація випускників освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» проводиться у формі публічного захисту кваліфікаційної (бакалаврської) роботи та завершується видачою документа встановленого зразка про присудження їм освітнього ступеня бакалавра із присвоєнням кваліфікації: Бакалавр менеджменту за спеціалізацією «Менеджмент організацій і адміністрування».</p> <p>Атестація випускників повинна забезпечити оцінювання результатів навчання та рівня сформованості спеціальних компетентностей у відповідності з Положенням «Про екзаменаційну комісію у Львівському національному університеті імені Івана Франка».</p>
<p>Вимоги до кваліфікаційної роботи (за наявності)</p>	<p>Кваліфікаційна робота має передбачати розв'язання складного спеціалізованого завдання або практичної проблеми в сфері управління, що характеризується комплексністю і невизначеністю умов, із застосуванням теорій та методів економічної науки, а також враховуючи особливості процесів управління та адміністрування в організаціях, які виступають об'єктами дослідження у роботі.</p> <p>У кваліфікаційній роботі не може бути академічного плагіату, фальсифікації та списування. Перед захистом робота проходить перевірку на плагіат за програмою Університету.</p> <p>Кваліфікаційна робота має бути оприлюднена на офіційному сайті закладу вищої освіти або його підрозділу.</p>

Таблиця 1

**Матриця відповідності визначених Стандартом компетентностей дескрипторам НРК (за 7-м рівнем, бакалаврським)**

<b>Класифікація компетентностей за НРК</b>	<b>Знання</b> Зн1 Концептуальні знання, набуті у процесі навчання та професійної діяльності, включаючи певні знання сучасних досягнень Зн2 Критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у навчанні та професійній діяльності	<b>Уміння</b> Ум1 Розв'язання складних непередбачуваних задач і проблем у спеціалізованих сферах професійної діяльності та/або навчання, що передбачає збирання та інтерпретацію інформації (даних), вибір методів та інструментальних засобів, застосування інноваційних підходів	<b>Комунікація</b> К1 Донесення до фахівців і нефахівців інформації, ідей, проблем, рішень та власного досвіду в галузі професійної діяльності К2 Здатність ефективно формувати комунікаційну стратегію	<b>Автономія та відповідальність</b> АВ1 Управління комплексними діями або проектами, відповідальність за прийняття рішень у непередбачуваних умовах АВ2 Відповідальність за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності
<b>Загальні компетентності</b>				
ЗК1			К1, К2	АВ1
ЗК2	ЗН1, ЗН2		К1	
ЗК3	ЗН1, ЗН2	УМ1		
ЗК4		УМ1		
ЗК5		УМ1		
ЗК6			К1, К2	
ЗК7			К1, К2	
ЗК8	ЗН1	УМ1	К1	АВ2
ЗК9		УМ1	К1	АВ1, АВ2
ЗК10	ЗН1, ЗН2	УМ1		
ЗК11		УМ1	К2	
ЗК12		УМ1	К2	
ЗК13			К1, К2	АВ1
ЗК14			К1, К2	АВ1
ЗК15			К1, К2	АВ1
<b>Спеціальні (фахові) компетентності</b>				
СК1	ЗН2	УМ1		
СК2			К2	
СК3			К2	
СК4		УМ1		
СК5	ЗН2		К2	
СК6				
СК7	ЗН1	УМ1		
СК8		УМ1		
СК9				
СК10			К1	АВ1
СК11				АВ1
СК12	ЗН1			
СК13		УМ1		АВ1
СК14	ЗН1		К1	
СК15			К1	АВ2
СК16	ЗН1		К1, К2	АВ1
СК17	ЗН1	УМ1	К2	АВ1
СК18	ЗН1	УМ1	К2	АВ2
СК19	ЗН1, ЗН2	УМ1	К2	АВ1
СК20	ЗН1	УМ1	К1	



## Матриця відповідності програмних компетентностей обов'язковим компонентам освітньої програми

Код комп.	Загальні компетентності															Спеціальні (фахові) компетентності																								
	ЗК 1	ЗК 2	ЗК 3	ЗК 4	ЗК 5	ЗК 6	ЗК 7	ЗК 8	ЗК 9	ЗК 10	ЗК 11	ЗК 12	ЗК 13	ЗК 14	ЗК 15	СК 1	СК 2	СК 3	СК 4	СК 5	СК 6	СК 7	СК 8	СК 9	СК 10	СК 11	СК 12	СК 13	СК 14	СК 15	СК 16	СК 17	СК 18	СК 19	СК 20					
<b>1. Нормативні навчальні дисципліни</b>																																								
<b>1.1. Цикл загальної підготовки</b>																																								
ЗК 1.1.01	+	+	+										+	+																										
ЗК 1.1.02	+	+	+							+			+		+							+																		
ЗК 1.1.03	+			+	+	+				+												+				+										+				
ЗК 1.1.04				+				+		+				+												+										+			+	
ЗК 1.1.05		+	+									+	+																											
ЗК 1.1.06		+		+																																				
ЗК 1.1.07		+		+							+															+			+											
<b>1.2. Цикл професійної та практичної підготовки</b>																																								
ПП 1.2.01								+													+					+											+			
ПП 1.2.02			+							+												+																	+	
ПП 1.2.03						+	+	+						+													+										+			
ПП 1.2.04			+		+																																			
ПП 1.2.05										+							+										+										+		+	
ПП 1.2.06	+				+																								+							+		+	+	+
ПП 1.2.07			+					+									+	+																						
ПП 1.2.08								+			+											+				+										+		+		
ПП 1.2.09								+										+	+								+													
ПП 1.2.10					+					+							+		+	+	+		+	+		+					+		+							
ПП 1.2.11										+							+	+	+					+																
ПП 1.2.12														+											+	+			+	+										
ПП 1.2.13			+														+	+																						
ПП 1.2.14										+									+								+											+		
ПП 1.2.15												+						+	+								+										+			





Таблиця 4

## Матриця відповідності програмних компетентностей вибіровим компонентам освітньої програми

Код комп.	Загальні компетентності															Спеціальні (фахові) компетентності																						
	ЗК 1	ЗК 2	ЗК 3	ЗК 4	ЗК 5	ЗК 6	ЗК 7	ЗК 8	ЗК 9	ЗК 10	ЗК 11	ЗК 12	ЗК 13	ЗК 14	ЗК 15	СК 1	СК 2	СК 3	СК 4	СК 5	СК 6	СК 7	СК 8	СК 9	СК 10	СК 11	СК 12	СК 13	СК 14	СК 15	СК 16	СК 17	СК 18	СК 19	СК 20			
<b>2. Вибіркові навчальні дисципліни</b>																																						
<b>2.1.1. Цикл загальної підготовки</b>																																						
ЗК2.1.1.01	+	+	+	+				+	+	+	+	+	+	+							+																	
<b>2.1.2. Цикл професійної та практичної підготовки</b>																																						
ПП2.1.2.01			+							+							+		+																			
ПП2.1.2.02			+					+									+	+		+																		
ПП2.1.2.03				+				+														+	+															+
ПП2.1.2.04			+	+														+	+																			
ПП2.1.2.05		+												+					+																	+		+
ПП2.1.2.06		+								+				+							+															+	+	+
ПП2.1.2.07				+						+											+	+														+	+	+
ПП2.1.2.10				+				+													+		+	+	+	+		+						+	+			
ПП2.1.2.11	+													+							+			+		+		+							+	+		
ПП2.1.2.12				+				+															+	+			+	+										
ПП2.1.2.15								+	+									+			+	+				+										+		
ПП2.1.2.16								+	+													+		+			+									+		+
ПП2.1.2.17								+	+													+					+									+		+
ПП2.1.2.20	+									+																	+		+								+	
ПП2.1.2.21	+									+																	+		+								+	
ПП2.1.2.22					+	+												+				+			+	+	+	+							+		+	
ПП2.1.2.25		+																+	+								+	+								+		
ПП2.1.2.26								+							+							+	+		+										+	+		
ПП2.1.2.27														+																						+	+	
ПП2.1.2.30												+										+			+	+				+	+							
ПП2.1.2.31					+															+	+	+		+	+				+	+						+		



**Матриця забезпечення програмних результатів навчання (ПРН) відповідними компонентами освітньої програми**

Код компоненти	Компоненти освітньої програми (навчальні дисципліни, курсові проекти (роботи), практики, кваліфікаційна робота)	Програмні результати навчання																			
		ПРН 1.	ПРН 2.	ПРН 3.	ПРН 4.	ПРН 5.	ПРН 6.	ПРН 7.	ПРН 8.	ПРН 9.	ПРН 10.	ПРН 11.	ПРН 12.	ПРН 13.	ПРН 14.	ПРН 15.	ПРН 16.	ПРН 17.	ПРН 18.	ПРН 19.	ПРН 20.
<b>1. Нормативні навчальні дисципліни</b>																					
<b>1.1. Цикл загальної підготовки</b>																					
ЗК 1.1.01	Історія України	+	+											+		+					+
ЗК 1.1.02	Філософія	+	+										+			+					
ЗК 1.1.03	Українська мова (за професійним спрямуванням)	+												+						+	
ЗК 1.1.04	Іноземна мова (перша)			+										+							+
ЗК 1.1.05	Історія української культури		+									+				+					
ЗК 1.1.06	Фізичне виховання		+	+																	
ЗК 1.1.07	Безпека життєдіяльності та охорона праці		+		+						+						+				
<b>1.2. Цикл професійної та практичної підготовки</b>																					
ПП 1.2.01	Вища математика для менеджерів				+		+	+	+										+		
ПП 1.2.02	Макроекономіка			+			+											+			+
ПП 1.2.03	Бізнес-протокол і комунікації					+			+					+					+	+	+
ПП 1.2.04	Теорія та історія економіки			+														+		+	
ПП 1.2.05	Мікроекономіка			+	+		+	+	+									+			
ПП 1.2.06	Господарсько-правове адміністрування	+								+			+						+	+	+
ПП 1.2.07	Фінанси та оподаткування				+	+	+		+			+							+		
ПП 1.2.08	Інформаційні і комунікаційні технології				+	+	+					+					+		+		+
ПП 1.2.09	Статистика				+	+	+		+			+							+		
ПП 1.2.10	Менеджмент			+	+	+		+	+	+	+	+		+		+	+		+	+	
ПП 1.2.11	Економіка підприємства			+	+	+	+	+	+									+	+		
ПП 1.2.12	Психологія управління				+				+			+			+	+		+			
ПП 1.2.13	Облік і аудит				+	+	+		+			+							+		
ПП 1.2.14	Маркетинг			+	+	+	+											+	+		+

Код компоненти	Компоненти освітньої програми (навчальні дисципліни, курсові проекти (роботи), практики, кваліфікаційна робота)	Програмні результати навчання																			
		ІРН 1.	ІРН 2.	ІРН 3.	ІРН 4.	ІРН 5.	ІРН 6.	ІРН 7.	ІРН 8.	ІРН 9.	ІРН 10.	ІРН 11.	ІРН 12.	ІРН 13.	ІРН 14.	ІРН 15.	ІРН 16.	ІРН 17.	ІРН 18.	ІРН 19.	ІРН 20.
ПП 1.2.15	Економічний аналіз і обґрунтування господарських рішень			+	+		+	+				+							+		+
ПП 1.2.16	Організаційна поведінка				+	+			+		+	+	+		+	+					
ПП 1.2.17	Державне адміністрування та регулювання	+							+	+	+	+	+	+					+	+	
ПП 1.2.18	Операційний менеджмент			+	+	+	+		+	+		+						+	+		
ПП 1.2.19	Управління інноваціями			+	+	+	+				+						+		+		+
ПП 1.2.20	Стратегічне управління			+	+	+	+	+		+			+						+	+	+
ПП 1.2.21	Міжкультурний менеджмент								+		+		+	+		+			+		+
ПП 1.2.22	Кваліфікаційна робота			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
<b>1.2.1. Цикл дисциплін спеціалізації «Менеджмент організації і адміністрування»</b>																					
ПП1.2.1.01	Самоменеджмент		+	+					+	+	+		+		+	+	+		+	+	
ПП1.2.1.02	Маркетинговий менеджмент			+			+	+	+									+	+		+
ПП1.2.1.03	Управління людськими ресурсами	+			+				+	+	+	+	+	+	+	+		+		+	
ПП1.2.1.04	Організація підприємницької діяльності			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+		+	+	
ПП1.2.1.05	Управління зовнішньоекономічною діяльністю			+		+	+	+						+					+		+
ПП1.2.1.06	Лідерство і групова динаміка			+	+	+			+	+		+	+		+	+			+	+	
ПП1.2.1.07	Управління бізнес-процесами			+	+	+	+		+	+	+	+							+	+	+
ПП1.2.1.08	Управління конкурентоспроможністю			+	+	+	+	+	+								+		+		+
ПП1.2.1.09	Логістика						+	+		+	+	+							+		+
ПП1.2.1.10	Ділові комунікації (перша іноземна мова)													+				+		+	+
ПП1.2.1.11	Друга іноземна мова													+		+				+	+
ПП1.2.1.12	Навчальна практика			+	+				+	+	+						+		+	+	
ПП1.2.1.13	Виробнича практика			+	+	+	+	+	+	+		+	+	+			+		+	+	+
<b>2. Вибіркові навчальні дисципліни</b>																					
<b>2.1. Дисципліни вільного вибору студента</b>																					
<b>2.1.1. Цикл загальної підготовки</b>																					
ЗК2.1.1.01	Дисципліни вільного вибору	+	+	+	+		+		+		+	+		+		+	+	+	+	+	+

Код компоненти	Компоненти освітньої програми (навчальні дисципліни, курсові проекти (роботи), практики, кваліфікаційна робота)	Програмні результати навчання																			
		ІРН 1.	ІРН 2.	ІРН 3.	ІРН 4.	ІРН 5.	ІРН 6.	ІРН 7.	ІРН 8.	ІРН 9.	ІРН 10.	ІРН 11.	ІРН 12.	ІРН 13.	ІРН 14.	ІРН 15.	ІРН 16.	ІРН 17.	ІРН 18.	ІРН 19.	ІРН 20.
<b>2.1.2. Цикл професійної та практичної підготовки</b>																					
ПП2.1.2.01	Економетрія				+		+	+	+			+						+	+		
ПП2.1.2.02	Економіко-математичні методи і моделі				+	+	+	+	+			+						+	+		
ПП2.1.2.03	Управління ризиками				+		+		+			+						+	+		+
ПП2.1.2.04	Теорія ймовірності та математична статистика			+	+	+	+					+						+	+		
ПП2.1.2.05	Екологічний менеджмент		+										+							+	+
ПП2.1.2.06	Регіональна економіка і екологія		+							+	+		+		+	+		+		+	+
ПП2.1.2.07	Економічна соціологія			+	+				+			+			+		+	+	+		+
ПП2.1.2.10	Організація праці менеджера			+	+		+		+	+		+	+	+	+	+		+	+	+	
ПП2.1.2.11	Корпоративні переговори та медіація	+							+	+		+	+	+	+	+				+	+
ПП2.1.2.12	Тайм-менеджмент			+	+		+		+	+	+	+		+					+		
ПП2.1.2.15	PR-менеджмент					+	+		+			+	+	+		+	+			+	+
ПП2.1.2.16	Цифровий маркетинг-менеджмент			+			+		+		+	+					+	+	+		+
ПП2.1.2.17	Управління цифровими комунікаціями						+		+		+	+	+						+		+
ПП2.1.2.20	Муніципальний менеджмент	+		+		+			+			+	+	+						+	
ПП2.1.2.21	Державне регулювання економіки	+		+									+	+							+
ПП2.1.2.22	Менеджмент державних організацій			+	+	+	+		+	+			+	+	+				+	+	
ПП2.1.2.25	Теорія організацій			+	+	+	+	+	+										+		
ПП2.1.2.26	Комунікаційний менеджмент						+		+			+	+	+				+	+	+	+
ПП2.1.2.27	Етика і соціальна відповідальність								+				+		+	+				+	+
ПП2.1.2.30	Мотиваційний менеджмент				+				+	+			+		+	+		+		+	
ПП2.1.2.31	Адміністративний менеджмент			+			+		+	+	+		+		+	+			+	+	
ПП2.1.2.32	Маркетингове управління			+		+	+		+	+	+	+	+						+		+
ПП2.1.2.35	Організація і планування діяльності підприємства			+	+	+	+	+	+	+	+	+							+		+
ПП2.1.2.36	Контролінг			+	+	+	+	+	+			+							+		
ПП2.1.2.37	Прогнозування і планування господарської діяльності			+	+	+	+	+			+						+		+		+
ПП2.1.2.40	Міжнародний бізнес					+	+	+	+			+	+	+		+		+	+		+

Код компоненти	Компоненти освітньої програми (навчальні дисципліни, курсові проекти (роботи), практики, кваліфікаційна робота)	Програмні результати навчання																			
		ІРН 1.	ІРН 2.	ІРН 3.	ІРН 4.	ІРН 5.	ІРН 6.	ІРН 7.	ІРН 8.	ІРН 9.	ІРН 10.	ІРН 11.	ІРН 12.	ІРН 13.	ІРН 14.	ІРН 15.	ІРН 16.	ІРН 17.	ІРН 18.	ІРН 19.	ІРН 20.
ПП2.1.2.41	Менеджмент ЗЕД						+	+	+		+			+				+	+	+	+
ПП2.1.2.42	Міжнародний менеджмент						+	+	+		+			+				+	+		+
ПП2.1.2.45	Економічна діагностика				+		+	+	+		+	+	+					+	+		+
ПП2.1.2.46	Управління потенціалом підприємства				+	+	+	+	+		+		+						+		+
ПП2.1.2.47	Стратегічний аналіз бізнес середовища			+	+	+	+	+	+		+	+	+						+		+
ПП2.1.2.50	Галузеві політики Європейського Союзу								+				+	+	+	+				+	+
ПП2.1.2.51	Управління євроінтеграційними процесами								+				+	+	+	+				+	+
ПП2.1.2.52	Ухвалення рішень в ЄС								+				+	+	+	+				+	+
ПП2.1.2.55	Бізнес-тренінг фахової успішності			+	+	+	+		+	+	+	+	+			+		+	+	+	
ПП2.1.2.56	Бізнес-тренінг командної роботи			+	+		+		+	+		+	+		+	+		+		+	
ПП2.1.2.57	Бізнес-тренінг створення власної справи				+	+		+	+	+	+	+	+		+	+		+	+	+	

## Заклади вищої освіти із 1990 по 2020 роки

(на початок  
навчального року)

	Кількість ЗВО, од		Кількість осіб у ЗВО, тис.	
	коледжі, технікуми, училища <sup>2</sup>	університети, академії, інститути <sup>3</sup>	коледжі, технікуми, училища <sup>2</sup>	університети, академії, інститути <sup>3</sup>
1990/91	742	149	757,0	881,3
1991/92	754	156	739,2	876,2
1992/93	753	158	718,8	855,9
1993/94	754	159	680,7	829,2
1994/95	778	232	645,0	888,5
1995/96	782	255	617,7	922,8
1996/97	790	274	595,0	976,9
1997/98	660	280	526,4	1110,0
1998/99	653	298	503,7	1210,3
1999/00	658	313	503,7	1285,4
2000/01	664	315	528,0	1402,9
2001/02	665	318	561,3	1548,0
2002/03	667	330	582,9	1686,9
2003/04	670	339	592,9	1843,8
2004/05	619	347	548,5	2026,7
2005/06	606	345	505,3	2203,8
2006/07	570	350	468,0	2318,6
2007/08	553	351	441,3	2372,5
2008/09	528	353	399,3	2364,5
2009/10	511	350	354,2	2245,2
2010/11	505	349	361,5	2129,8
2011/12	501	345	356,8	1954,8
2012/13	489	334	345,2	1824,9
2013/14	478	325	329,0	1723,7
2014/15 <sup>1</sup>	387	277	251,3	1438,0
2015/16 <sup>1</sup>	371	288	230,1	1375,2
2016/17 <sup>1</sup>	370	287	217,3	1369,4
2017/18 <sup>1</sup>	372	289	208,6	1330,0
2018/19 <sup>1</sup>	370	282	199,9	1322,3
2019/20 <sup>1</sup>	338	281	173,6	1266,1

продовження  
додатку Б

	Кількість осіб, прийнятих на навчання до ЗВО <sup>4</sup> , тис. осіб		Кількість осіб, випущених із ЗВО <sup>5</sup> , тис. осіб		Кількість аспірантів, осіб <sup>6</sup>	Кількість докторантів, осіб <sup>6</sup>
	коледжі, технікуми, училища <sup>2</sup>	університети, академії, інститути <sup>3</sup>	коледжі, технікуми, училища <sup>2</sup>	університети, академії, інститути <sup>3</sup>		
1990	241,0	174,5	228,7	136,9	13374	...
1991	237,5	173,7	223,0	137,0	13596	503
1992	212,6	170,4	199,8	144,1	13992	592
1993	198,9	170,0	198,0	153,5	14816	765
1994	194,0	198,0	204,3	149,0	15643	927
1995	188,8	206,8	191,2	147,9	17464	1105
1996	183,4	221,5	185,8	155,7	19227	1197
1997	166,2	264,7	162,2	186,7	20645	1233
1998	164,9	290,1	156,9	214,3	21766	1247
1999	170,1	300,4	156,0	240,3	22300	1187
2000	190,1	346,4	148,6	273,6	23295	1131
2001	201,2	387,1	147,5	312,8	24256	1106
2002	203,7	408,6	155,5	356,7	25288	1166
2003	202,5	432,5	162,8	416,6	27106	1220
2004	182,2	475,2	148,2	316,2	28412	1271
2005	169,2	503,0	142,7	372,4	29866	1315
2006	151,2	507,7	137,9	413,6	31293	1373
2007	142,5	491,2	134,3	468,4	32497	1418
2008	114,4	425,2	118,1	505,2	33344	1476
2009	93,4	370,5	114,8	527,3	34115	1463
2010	129,1	392,0	111,0	543,7	34653	1561
2011	105,1	314,5	96,7	529,8	34192	1631
2012	99,8	341,3	92,2	520,7	33640	1814
2013	93,9	348,0	91,2	485,1	31482	1831
2014 <sup>1</sup>	69,5	291,6	79,1	405,4	27622	1759
2015 <sup>1</sup>	63,2	259,9	73,4	374,0	28487	1821
2016 <sup>1</sup>	60,6	253,2	68,0	318,7	25963	1792
2017 <sup>1</sup>	59,1	264,4	61,2	359,9	24786	1646
2018 <sup>1</sup>	53,5	256,8	55,5	357,4	22829	1145
2019 <sup>1</sup>	47,1 <sup>7</sup>	250,1 <sup>7</sup>	50,2	333,6	25245	1113

<sup>1</sup>Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

<sup>2</sup>До 2016/17 навчального року – вищі навчальні заклади I-II рівнів акредитації.

<sup>3</sup>До 2016/17 навчального року – вищі навчальні заклади III- IV рівнів акредитації.

<sup>4</sup>Особи, уперше прийняті до ЗВО (без тих, що продовжують навчання з метою здобуття більш високого освітнього ступеня (освітньо-кваліфікаційного рівня)).

<sup>5</sup>Випущено фахівців (без урахування осіб, що продовжують навчання з метою здобуття більш високого освітнього ступеня (освітньо-кваліфікаційного рівня)).

<sup>6</sup>На кінець 1990, 1991, ..., 2019 року.

<sup>7</sup> На початок 2019/20 навчального року.



## Додаток В

Основні показники ринку праці (2010-2019)<sup>1</sup>

	Робоча сила				у тому числі							
	у віці 15-70 років		працездатного віку		зайняте населення				безробітне населення (за методологією МОП)			
	у середньо му, тис.осіб	у % до населенн я відповідн ої вікової групи	у середньо му, тис.осіб	у % до населенн я відповідн ої вікової групи	у віці 15-70 років		працездатного віку		у віці 15-70 років		працездатного віку	
					у середньо му, тис.осіб	у % до населенн я відповідн ої вікової групи	у середньо му, тис.осіб	у % до населенн я відповідн ої вікової групи	у середньо му, тис.осіб	у % до робочої сили відповідн ої вікової групи	у середньо му, тис.осіб	у % до робочої сили відповідн ої вікової групи
2010	20 894,1	63,6	19 164,0	71,9	19 180,2	58,4	17 451,5	65,5	1 713,9	8,2	1 712,5	8,9
2011	20 893,0	64,2	19 181,7	72,6	19 231,1	59,1	17 520,8	66,3	1 661,9	8,0	1 660,9	8,7
2012	20 851,2	64,5	19 317,8	72,9	19 261,4	59,6	17 728,6	66,9	1 589,8	7,6	1 589,2	8,2
2013	20 824,6	64,9	19 399,7	72,9	19 314,2	60,2	17 889,4	67,3	1 510,4	7,3	1 510,3	7,8
2014	19 920,9	62,4	19 035,2	71,4	18 073,3	56,6	17 188,1	64,5	1 847,6	9,3	1 847,1	9,7
2015	18 097,9	62,4	17 396,0	71,5	16 443,2	56,7	15 742,0	64,7	1 654,7	9,1	1 654,0	9,5
2016	17 955,1	62,2	17 303,6	71,1	16 276,9	56,3	15 626,1	64,2	1 678,2	9,3	1 677,5	9,7
2017	17 854,4	62,0	17 193,2	71,5	16 156,4	56,1	15 495,9	64,5	1 698,0	9,5	1 697,3	9,9
2018	17 939,5	62,6	17 296,2	72,7	16 360,9	57,1	15 718,6	66,1	1 578,6	8,8	1 577,6	9,1
2019	18 066,0	63,4	17 381,8	74,0	16 578,3	58,2	15 894,9	67,6	1 487,7	8,2	1 486,9	8,6

## продовження додатку В

	Середньооблікова кількість штатних працівників <sup>2</sup>	Коефіцієнт обороту робочої сили <sup>2</sup>		Середньомісячна заробітна плата <sup>2</sup>		
	тис. осіб	по прийому	по звільненню	номінальна		реальна
		у % до середньооблікової кількості штатних працівників	гривень	у % до прожиткового мінімуму для працездатних осіб <sup>3</sup>	у % до попереднього року	
2010	10 262	25,0	27,7	2 250	244,0	110,2
2011	10 083	28,3	30,5	2 648	263,7	108,7
2012	10 123	26,1	29,9	3 041	268,2	114,4
2013	9 720	26,6	30,3	3 282	269,5	108,2
2014	8 959	22,8	30,3	3 480	285,7	93,5
2015	8 065	24,0	30,2	4 195	304,4	79,8
2016	7 868	26,1	29,2	5 183	323,9	109,0
2017	7 679	30,5	31,8	7 104	403,2	119,1
2018	7 661	29,2	31,6	8 865	461,5	112,5
2019	7 443	28,2	32,7	10 497	499,4	109,8

<sup>1</sup> Дані за 2010-2014 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, з 2015 року – також без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

<sup>2</sup> Дані наведено по юридичних особах та відокремлених підрозділах юридичних осіб із кількістю найманих працівників 10 і більше осіб.

<sup>3</sup> Показник розраховано до розміру прожиткового мінімуму, що діяв у грудні відповідного року.

## Анкета для опитування роботодавців, яке проводилось у 2020 році

### БЛОК I. ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСПОНДЕНТА

1. Вкажіть, будь ласка, назву підприємства/установи/організації, яку Ви представляєте \_\_\_\_\_

2. Вкажіть, будь ласка, місцезнаходження / адресу Вашого підприємства/установи/організації \_\_\_\_\_

3. Вкажіть, будь ласка, Ваш контактний телефон \_\_\_\_\_

4. Вкажіть, будь ласка, основний вид Вашої економічної діяльності (КВЕД) \_\_\_\_\_

5. Яка основна сфера діяльності Вашого підприємства / установи / організації?

- Банки, фінансова діяльність
- Будівництво, архітектура
- Бухгалтерські послуги, аудит
- Виробництво
- Готельно-ресторанний бізнес, туризм
- Дизайн, творчість
- ЗМІ, видавництво, поліграфія
- Інформаційні технології, комп'ютери, інтернет
- Краса, фітнес, спорт
- Культура, музика, шоу-бізнес
- Логістика, склад, ЗЕД
- Маркетинг, реклама, PR
- Медицина, фармацевтика
- Нерухомість
- Освіта, наука
- Охорона, безпека
- Продаж, закупівля
- Роздрібна торгівля
- Ремонтні послуги
- Сільське господарство, агробізнес
- Страхування
- Побутове обслуговування
- Телекомунікації та зв'язок
- Транспорт, автобізнес
- Управління персоналом, HR
- Юриспруденція
- Громадська та благодійна діяльність
- Військова служба
- Цивільний захист
- Міське самоврядування
- Орган державної влади
- Суди, прокуратура, правоохоронні органи
- Інше \_\_\_\_\_

6. Вкажіть, будь ласка, форму власності Вашого підприємства/установи/організації

- державна
- приватна

комунальна  
Інше \_\_\_\_\_

**7. До якої групи за кількістю зайнятих належить Ваше підприємство?** (якщо Ви представляєте суб'єкт господарювання)

Мікропідприємства (до 10 осіб)  
Малі (до 50 осіб)  
Середні (50-250 осіб)  
Великі (більше 250 осіб)  
Великі (понад 1000 осіб)  
Стратегічні (понад 5000 працюючих)  
Інше: \_\_\_\_\_

## **БЛОК II. ОЦІНКА ПОТОЧНИХ ПОТРЕБ ТА ЯКОСТІ КВАЛІФІКАЦІЇ ФАХІВЦІВ**

**1. Чи існує проблема кваліфікованих фахівців на Вашому підприємстві/установі/організації на даний час?**

Так, переважно щодо їх якості  
Так, переважно щодо дефіциту фахівців окремих спеціальностей  
Ні, не існує, оскільки ми здійснюємо підготовку власними силами  
Інше \_\_\_\_\_

**2. У фахівцях, яких спеціальностей (незалежно від рівня освіти) Ваше підприємство/установа/організація відчуває найбільшу потребу на даний час?** (вказіть, будь ласка, назву професії та кількість осіб. Наприклад, економіст бухгалтерського обліку - 2 особи, HR-менеджер - 3 особи і т.д.) \_\_\_\_\_

**3. Чи фахівці, яких потребує Ваше підприємство/установа/організація, повинні мати диплом про вищу освіту?**

Так, це є обов'язковою умовою для прийому на роботу  
Так, але це є швидше бажаною, ніж обов'язковою умовою  
Ні  
Важко відповісти

**4. Чи має Ваше підприємство/установа/організація досвід найму студентів та випускників без досвіду?**

Так, регулярно працевлаштовуємо студентів незалежно від року навчання  
Так, але працевлаштовуємо лише студентів останніх курсів та випускників  
Так, наймали, але студенти не виправдали очікувань  
Так, намагалися, але не змогли закрити вакансію  
Ні, але допускаємо таку можливість  
Ні, і не плануємо  
Інше \_\_\_\_\_

**5. Які саме форми працевлаштування Ви готові запропонувати студентам та випускникам без досвіду?**

Постійна робота (повний робочий день)  
Постійна робота з гнучким графіком  
Тимчасова робота (сезонна)  
Тимчасова робота (лише на вихідні)  
Дистанційна робота  
Інше \_\_\_\_\_

6. Скільки випускників ЛНУ ім. І. Франка було працевлаштовано на Вашому підприємстві / установі / організації протягом 2017-2019 рр.? (Надайте, будь ласка, інформацію по кожному році окремо. Наприклад, 2017 р. - 10 осіб, 2018 р. - 3 особи, 2019 р. - 4 особи) \_\_\_\_\_

7. Якщо Ви працевлаштовували випускників ЛНУ ім. І. Франка протягом 2017-2019 рр., просимо зазначити випускників яких саме спеціальностей (за дипломом) було працевлаштовано на Вашому підприємстві / установі / організації протягом цих років? \_\_\_\_\_

8. Скільки випускників з інших закладів вищої освіти було працевлаштовано на Вашому підприємстві / установі / організації протягом 2017-2019 рр.? (Надайте, будь ласка, інформацію по кожному році окремо. Наприклад, 2017 р. - 10 осіб, 2018 р. - 3 особи, 2019 р. - 4 особи) \_\_\_\_\_

9. З якими основними проблемами у роботі із молодими фахівцями Ви найчастіше стикаєтесь? Оберіть три найбільш критичні для Вас.

Низький рівень конкретних фахових компетенцій  
 Невисокий рівень розвитку м'яких індивідуальних навичок  
 Завищені зарплатні і кар'єрні очікування  
 Запит на регулярну зміну місця праці  
 Завищена самооцінка  
 Погана самодисципліна  
 Відсутність бажання розвиватися  
 Інше \_\_\_\_\_

11. Наскільки Ви задоволені рівнем компетентностей молодих фахівців, які працевлаштовані на Вашому підприємстві/установі/організації?

	Зовсім не задоволений на	Радше не задоволений на	Радше задоволений на	Цілком задоволений на	Важко відповісти
Фахові компетентності (пов'язані з Вашою спеціальністю)					
Володіння іноземною мовою					
Цифрові навички (використання інформаційних та комунікаційних технологій)					
Креативне мислення, інноваційність					
Критичне мислення					
Організація робочого часу, time-менеджмент					
Навички міжособистісної взаємодії					

Вміння працювати в команді					
Пошук, обробка та аналіз інформації з різних джерел					
Здатність виявляти ініціативу та підприємливість, лідерство					
Гнучкість та адаптивність					
Емоційна компетентність					
Бізнес грамотність					
Юридична грамотність					
Лідерські якості					

**12. Наскільки Ви задоволені якістю підготовки фахівців – випускників ЛНУ ім. І. Франка, які протягом останніх трьох років були працевлаштовані на Вашому підприємстві/установі/організації?**

Зовсім не задоволений\_на  
 Радше не задоволений\_на  
 Радше задоволений\_на  
 Цілком задоволений\_на  
 Важко відповісти

**13. Зазначте, будь ласка, 5 найважливіших компетентностей випускників університету, які впливають на Ваше рішення щодо їх працевлаштування? \_\_\_\_\_**

### **БЛОК III. СПІВПРАЦЯ З ЛЬВІВСЬКИМ УНІВЕРСИТЕТОМ**

**1. Чи співпрацює Ваше підприємство/установа/організація із ЛНУ ім. І. Франка?**

Так, беремо участь в ініціативах Відділу кар'єрного розвитку і співпраці з бізнесом (Майстерня кар'єри, Кар'єрний марафон, Кар'єрний воркшоп, круглі столи, зустрічі з студентами, виробничі екскурсії і т.ін.)

Так, маємо укладені договори про практику та працевлаштування випускників

Так, співпрацюємо, але нерегулярно

Ні

Так, щороку відвідуємо кар'єрні заходи (Дні кар'єри, Форуми кар'єри)

Так, маємо власні розроблені освітні програми та проекти для студентів /випускників і просуваємо їх в Університеті різними каналами

Так, спільно з факультетом маємо розроблені освітні програми

Так, комунікуємо щодо інформування та публікації пропозицій стажування і практики, вакансій для студентів та випускників на ресурсах Університету

Інше:

## 2. З якими підрозділами Ви співпрацюєте найефективніше?

	співпраці немає	співпраця нерегулярна	співпрацюємо, але хотіли б тіснішого контакту	співпраця достатня для наших потреб	співпрацюємо дуже тісно і ефективно
Кафедра / Кафедри					
Факультет					
Відділ кар'єрного розвитку та співпраці з бізнесом					
Адміністрація Університету					
З окремими викладачами					
З окремими студентами за власними програмами					
З іншими підрозділами					

3. Якщо налагоджена співпраця з кафедрами, факультетами чи іншими підрозділами ЛНУ ім. І. Франка, вкажіть, будь ласка, з якими саме. \_\_\_\_\_

### Оцінка Університету

1. Надайте, будь ласка, свою оцінку ЛНУ ім. І. Франка як закладу вищої освіти, за наступними критеріями. Для оцінки використовуйте шкалу від 1 до 5, де 1 – мінімальна оцінка, 5 – максимальна.

	1 Мінімальна оцінка	2	3	4	5 Максимальна оцінка
Ділова репутація, імідж закладу					
Конкурентоспроможність освітніх послуг					
Науково-педагогічний склад					
Матеріально-технічна база					
Зміст освітніх (професійних) програм					
Система управління закладом					
Забезпечення належного рівня практичного навчання (практики)					

**2. Як Ви вважаєте, які форми співпраці з ЛНУ ім. І. Франка будуть для вас ефективними та сприятимуть покращенню якості освіти і подальшому працевлаштуванню випускників? Надайте оцінку в діапазоні від 1 до 5, де 1 – абсолютно неефективні, а 5 – надзвичайно ефективні.**

	1 - абсолютно неефективно	2	3	4	5 - надзвичайно ефективно
Участь у формуванні освітніх програм					
Регулярне стажування викладачів на підприємствах/в організаціях					
Регулярне скерування на практику студентів					
Участь у масштабних кар'єрних заходах Університету (Дні кар'єри, Форуми кар'єри)					
Створення при Львівському університеті Дорадчих комітетів зі складу провідних компаній-роботодавців					
Регулярні зустрічі викладачів з бізнесом (круглі столи, обговорення, презентації, екскурсії)					
Регулярні зустрічі та проекти для студентів (тренінги, презентації програм стажування і практики, спільні кар'єрні проекти, конкурси)					
Регулярні екскурсії студентів до підприємств/установ/організацій					
Розміщення інформації про кар'єрні можливості для студентів та випускників на окремій цифровій платформі					
Спільна дослідницька робота - курсові роботи, магістерські роботи, наукові дослідження, конкурси					

**3. В умовах складної поточної епідеміологічної ситуації та карантинних обмежень, у яких формах співпраці з Університетом Ви зацікавлені і маєте можливість підтримувати?**

Тренінги, вебінари від Ваших фахівців онлайн  
 Зустрічі з викладачами у формі відеоконференцій  
 Віртуальні екскурсії  
 Дистанційна практика / стажування для студентів  
 Розвиток цифрової платформи стажування та практики для студентів  
 Надання безкоштовного доступу до корпоративних цифрових навчальних матеріалів для студентів та викладачів  
 Інше \_\_\_\_\_

**4. Чи зацікавлене Ваше підприємство/установа/організація в укладанні Договору про співпрацю з ЛНУ ім. І. Франка?**

Так



Ні

**5. Чи має можливість Ваше підприємство/установа/організація приймати студентів ЛНУ ім. І. Франка на практику та стажування?**

Так

Ні

В даний момент важко відповісти

**6. Чи готові Ви долучатись до розробки нових чи оновлення наявних освітніх програм, які дотичні до Вашого виду діяльності? Обґрунтуйте, будь ласка, свою відповідь у рядку «Інше»**

Так

Ні

Інше \_\_\_\_\_

**7. Чи хотіли б Ви отримувати регулярну інформацію про можливості та пропозиції ЛНУ ім. І. Франка щодо розвитку співпраці з роботодавцями? Якщо так, то надайте контактні дані для комунікації в рядку - інше**

Так

Ні

Інше \_\_\_\_\_

**8. Які ще побажання щодо співпраці Ви хотіли б висловити? \_\_\_\_\_**

**БЛОК IV. ПРАКТИКА ТА СТАЖУВАННЯ УВАГА! Питання лише для тих, хто готовий приймати студентів ЛНУ ім. І. Франка на практику**

**1. Студентів яких спеціальностей Ви готові прийняти на практику та стажування в першу чергу? \_\_\_\_\_**

**2. З якого курсу Ваше підприємство/установа/організація готує приймати студентів ЛНУ ім. І. Франка на практику та стажування? \_\_\_\_\_**

**3. Яку максимальну кількість студентів Ви готові прийняти на практику та стажування?**

До 10

До 20

До 50

Інше \_\_\_\_\_

**4. Чи готові Ви працевлаштовувати студентів після проходження практики / стажування?**

Так, на умовах неповного робочого дня

Так, але лише найкращих

Так, але за умови успішного проходження практики / стажування

Так, для виконання окремих завдань

Ні, але готові зарахувати до кадрового резерву і запропонувати вакансію, якщо вона звільниться

Ні, на жаль, такої можливості у нас немає

Інше \_\_\_\_\_

**БЛОК V. ОЦІНКА ПЕРСПЕКТИВНИХ ПОТРЕБ У ФАХІВЦЯХ**

**1. За Вашими прогнозами, як зміняться обсяги діяльності Вашого підприємства / установи / організації за найближчі 3-5 років?**

Плануємо збільшувати обсяги діяльності

Плануємо забезпечити стабільність діяльності

Хочемо забезпечити стабільну діяльність, якщо це дозволить зовнішня ситуація  
 Можливо, обсяги діяльності скоротяться  
 Важко відповісти  
 Інше \_\_\_\_\_

**2. Які Ваші прогнози щодо зайнятості молодих фахівців на Вашому підприємстві / організації у зв'язку із поточною ситуацією?**

Кількість вакансій для випускників без досвіду скоротиться  
 Кількість вакансій та кваліфікаційні вимоги для випускників не зміняться  
 Кількість вакансій не зміниться, але зміняться їх профілі та вимоги до навичок випускників  
 Кількість вакансій для молодих людей зросте, оскільки вони більш адаптовані до нових викликів дистанційної роботи  
 Інше \_\_\_\_\_

**3. При формуванні регіонального замовлення на підготовку спеціалістів у 2021-2022 роках, фахівців яких спеціальностей Ваше підприємство/установа/організація включило б у заявку? Вкажіть, будь ласка, назву професій та кількість осіб \_\_\_\_\_**

**4. Як Ви вважаєте, які заходи для вирішення проблем дефіциту кваліфікованих фахівців у регіоні важливо реалізувати? Надайте оцінку в діапазоні від 1 до 5, де 1 – найменш важливий захід, а 5 – найбільш важливий.**

	1 Найменш важливий захід	2	3	4	5 Найбільш важливий захід
Підвищити якість підготовки за рахунок використання сучасного обладнання, техніки та технологій					
Посилення навчання англійською мовою					
Підвищити кваліфікацію викладачів					
Більше залучення роботодавців до співпраці з ЛНУ ім. І. Франка					
Удосконалити співпрацю роботодавців і навчальних закладів у підготовці освітніх програм					

5. Ваші побажання щодо форм та напрямів розвитку співпраці з бізнесом, яких не було висвітлено вище \_\_\_\_\_

6. Ваші побажання щодо форм та напрямів покращення якості вищої освіти, готовності випускників до перспективного ринку праці, які не було можливості висловити вище. \_\_\_\_\_

## Анкета опитування роботодавців, яке проводилось у 2021 році

### БЛОК I. ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСПОНДЕНТА

1. Вкажіть, будь ласка, назву підприємства/установи/організації, яку Ви представляєте \_\_\_\_\_

2. Вкажіть, будь ласка, місцезнаходження/адресу Вашого підприємства/установи/організації \_\_\_\_\_

3. Вкажіть, будь ласка, Ваш контактний телефон \_\_\_\_\_

4. Яка основна сфера діяльності Вашого підприємства / установи / організації?

Банки, фінансова діяльність  
 Будівництво, архітектура  
 Бухгалтерські послуги, аудит  
 Виробництво  
 Готельно-ресторанний бізнес, туризм  
 Дизайн, творчість  
 ЗМІ, видавництво, поліграфія  
 Інформаційні технології, комп'ютери, інтернет  
 Краса, фітнес, спорт  
 Культура, музика, шоу-бізнес  
 Логістика, склад, ЗЕД  
 Маркетинг, реклама, PR  
 Медицина, фармацевтика  
 Нерухомість  
 Освіта, наука  
 Охорона, безпека  
 Продаж, закупівля  
 Роздрібна торгівля  
 Ремонтні послуги  
 Сільське господарство, агробізнес  
 Страхування  
 Побутове обслуговування  
 Телекомунікації та зв'язок  
 Транспорт, автобізнес  
 Управління персоналом, HR  
 Юриспруденція  
 Громадська та благодійна діяльність  
 Військова служба  
 Цивільний захист  
 Місцеве самоврядування  
 Орган державної влади  
 Суди, прокуратура, правоохоронні органи  
 Інше \_\_\_\_\_

5. Вкажіть, будь ласка, форму власності Вашого підприємства/установи/організації

державна  
 приватна  
 комунальна  
 Інше \_\_\_\_\_

6. До якої групи за кількістю зайнятих належить Ваше підприємство? (якщо Ви представляєте суб'єкт господарювання)

Мале (до 50 осіб)

Середнє (50-250 осіб)

Велике (від 250 осіб і більше)

Інше \_\_\_\_\_

## БЛОК II. ОЦІНКА ПОТОЧНИХ ПОТРЕБ ТА ЯКОСТІ КВАЛІФІКАЦІЇ ФАХІВЦІВ

1. У фахівцях, яких спеціальностей (незалежно від рівня освіти) Ваше підприємство/установа/організація відчуває найбільшу потребу на даний час? (вказіть, будь ласка, назву професії та кількість осіб. Наприклад, економіст бухгалтерського обліку - 2 особи, HR-менеджер - 3 особи і т.д.) \_\_\_\_\_

2. Чи фахівці, яких потребує Ваше підприємство/установа/організація, повинні мати диплом про вищу освіту?

Так, це є обов'язковою умовою для прийому на роботу

Так, але це є швидше бажаною, ніж обов'язковою умовою

Ні

Важко відповісти \_\_\_\_\_

3. Чи має Ваше підприємство/установа/організація досвід найму студентів та випускників без досвіду?

Так, регулярно працевлаштовуємо студентів незалежно від року навчання

Так, але працевлаштовуємо лише студентів останніх курсів та випускників

Так, наймали, але студенти не виправдали очікувань

Так, намагалися, але не змогли закрити вакансію

Ні, але допускаємо таку можливість

Ні, і не плануємо

Інше \_\_\_\_\_

4. Які саме форми працевлаштування Ви готові запропонувати студентам та випускникам без досвіду?

Постійна робота (повний робочий день)

Постійна робота з гнучким графіком

Тимчасова робота (сезонна)

Тимчасова робота (лише на вихідні)

Дистанційна робота

Інше \_\_\_\_\_

5. Випускників яких факультетів ЛНУ імені Івана Франка Ви найчастіше працевлаштовуєте?

Біологічний

Географічний

Геологічний

Економічний

Електроніки та комп'ютерних технологій

Журналістики

Іноземних мов

Історичний

Культури і мистецтв  
 Механіко-математичний  
 Міжнародних відносин  
 Педагогічної освіти  
 Прикладної математики та інформатики  
 Управління фінансами та бізнесу  
 Фізичний  
 Філологічний  
 Філософський  
 Хімічний  
 Юридичний  
 Педагогічний фаховий коледж  
 Правничий коледж  
 Природничий коледж  
 Інше \_\_\_\_\_

**6. З якими основними проблемами у роботі із молодими фахівцями Ви найчастіше стикаєтеся?**

Оберіть три найбільш критичні для Вас.

Низький рівень конкретних фахових компетенцій  
 Невисокий рівень розвитку м'яких індивідуальних навичок  
 Завищені зарплатні і кар'єрні очікування  
 Запит на регулярну зміну місця праці  
 Завищена самооцінка  
 Погана самодисципліна  
 Відсутність бажання розвиватися  
 Інше \_\_\_\_\_

**7. Наскільки Ви задоволені рівнем компетентностей молодих фахівців-випускників ЛНУ імені Івана Франка, які працевлаштовані на Вашому підприємстві/установі/організації?**

	Зовсім не задоволений на	Радше не задоволений на	Радше задоволений на	Цілком задоволений на	Важко відповісти
Фахові компетентності (пов'язані з Вашою спеціальністю)					
Володіння іноземною мовою					
Цифрові навички (використання інформаційних та комунікаційних технологій)					
Креативне мислення,					

інновацій- ність					
Критичне мислення					
Організація робочого часу, time- менеджмент					
Навички міжособистіс- ної взаємодії					
Вміння працювати в команді					
Пошук, обробка та аналіз інформації з різних джерел					
Здатність виявляти ініціативу та підприємливі- сть, лідерство					
Гнучкість та адаптивність					
Емоційна компетент- ність					
Бізнес грамотність					
Юридична грамотність					
Лідерські якості					

### **ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ЯКІСТЮ ПІДГОТОВКИ ВИПУСКНИКІВ ЛНУ імені ІВАНА ФРАНКА**

**1. Наскільки Ви задоволені якістю підготовки фахівців – випускників ЛНУ імені Івана Франка, які були працевлаштовані на Вашому підприємстві/установі/організації?**

Зовсім не задоволений \_на  
 Радше не задоволений \_на  
 Радше задоволений \_на  
 Цілком задоволений \_на  
 Важко відповісти

**2. Зазначте, будь ласка, 5 найважливіших компетентностей випускників університету, які впливають на Ваше рішення щодо їх працевлаштування? \_\_\_\_\_**

## БЛОК III. СПІВПРАЦЯ З ЛНУ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

### 1. Чи співпрацює Ваше підприємство/установа/організація із ЛНУ імені Івана Франка?

Так, співпрацюємо, але нерегулярно

Так, комунікуємо щодо інформування та публікації пропозицій стажування і практики, вакансій для студентів та випускників на ресурсах Університету

Ні

Так, маємо власні розроблені освітні програми та проекти для студентів /випускників і просуваємо їх в Університеті різними каналами

Так, беремо участь в ініціативах Відділу кар'єрного розвитку і співпраці з бізнесом (Майстерня кар'єри, Кар'єрний марафон, Кар'єрний воркшоп, круглі столи, зустрічі з студентами, виробничі екскурсії і т.ін.)

Так, маємо укладені договори про практику та працевлаштування випускників

Так, спільно з факультетом маємо розроблені освітні програми

Так, щороку відвідуємо кар'єрні заходи (Дні кар'єри, Форуми кар'єри)

Інше \_\_\_\_\_

### 2. З якими підрозділами Ви співпрацюєте найефективніше?

	співпраці немає	співпраця нерегулярна	співпрацюємо, але хотіли б тіснішого контакту	співпраця достатня для наших потреб	співпрацюємо дуже тісно і ефективно
Кафедра / Кафедри					
Факультет					
Відділ кар'єрного розвитку та співпраці з бізнесом					
Адміністрація Університету					
З окремими викладачами					
З окремими студентами за власними програмами					
З іншими підрозділами					

## ОЦІНКА ЛНУ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

1. Надайте, будь ласка, свою оцінку ЛНУ ім. І. Франка як закладу вищої освіти, за наступними критеріями. Для оцінки використовуйте шкалу від 1 до 5, де 1 – мінімальна оцінка, 5 – максимальна.

	1 Мінімальна оцінка	2	3	4	5 Максимальна оцінка
Ділова репутація, імідж закладу					
Конкурентоспроможність освітніх послуг					



Науково-педагогічний склад					
Матеріально-технічна база					
Зміст освітніх (професійних) програм					
Система управління закладом					
Забезпечення належного рівня практичного навчання (практики)					

**2. Як Ви вважаєте, які форми співпраці з ЛНУ ім. І. Франка будуть для вас ефективними та сприятимуть покращенню якості освіти і подальшому працевлаштуванню випускників? Надайте оцінку в діапазоні від 1 до 5, де 1 – абсолютно неефективні, а 5 – надзвичайно ефективні.**

	1 - абсолютно неефективно	2	3	4	5 - надзвичайно ефективно
Участь у формуванні освітніх програм					
Регулярне стажування викладачів на підприємствах/в організаціях					
Регулярне скерування на практику студентів					
Участь у масштабних кар'єрних заходах Університету (Дні кар'єри, Форуми кар'єри)					
Створення при Львівському університеті Дорадчих комітетів зі складу провідних компаній-роботодавців					
Регулярні зустрічі викладачів з бізнесом (круглі столи, обговорення, презентації, екскурсії)					
Регулярні зустрічі та проекти для студентів (тренінги, презентації програм стажування і практики, спільні кар'єрні проекти, конкурси)					
Регулярні екскурсії студентів до підприємств/установ/організацій					
Розміщення інформації про кар'єрні можливості для студентів та випускників на окремій цифровій платформі					
Спільна дослідницька робота - курсові роботи, магістерські роботи, наукові дослідження, конкурси					

**3. Чи зацікавлене Ваше підприємство/установа/організація в укладанні Договору про співпрацю з ЛНУ імені Івана Франка?**

Так

Ні

**4. Чи має можливість Ваше підприємство/установа/організація приймати студентів ЛНУ імені Івана Франка на практику та стажування?**

Так

Ні

В даний момент важко відповісти

**5. Чи готові Ви долучатись до розробки нових чи оновлення наявних освітніх програм, які дотичні до Вашого виду діяльності? Обґрунтуйте, будь ласка, свою відповідь у рядку «Інше»**

Так

Ні

Інше \_\_\_\_\_

**6. Чи хотіли б Ви отримувати регулярну інформацію про можливості та пропозиції ЛНУ імені Івана Франка щодо розвитку співпраці з роботодавцями? Якщо так, то надайте контактні дані для комунікації в рядку - інше**

Так

Ні

Інше \_\_\_\_\_

**БЛОК IV. ПРАКТИКА ТА СТАЖУВАННЯ УВАГА! Питання лише для тих, хто готовий приймати студентів ЛНУ імені Івана Франка на практику**

**1. Студентів яких спеціальностей Ви готові прийняти на практику та стажування в першу чергу? \_\_\_\_\_**

**2. З якого курсу Ваше підприємство/установа/організація готове приймати студентів ЛНУ імені Івана Франка на практику та стажування? \_\_\_\_\_**

**3. Яку максимальну кількість студентів Ви готові прийняти на практику та стажування?**

До 10

До 20

До 50

Інше \_\_\_\_\_

**4. Чи готові Ви працевлаштовувати студентів після проходження практики / стажування?**

Так, на умовах неповного робочого дня

Так, але лише найкращих

Так, але за умови успішного проходження практики / стажування

Так, для виконання окремих завдань

Ні, але готові зарахувати до кадрового резерву і запропонувати вакансію, якщо вона звільниться

Ні, на жаль, такої можливості у нас немає

Інше \_\_\_\_\_

**БЛОК V. ОЦІНКА ПЕРСПЕКТИВНИХ ПОТРЕБ У ФАХІВЦЯХ**

1. При формуванні регіонального замовлення на підготовку спеціалістів у 2022-2023 роках, фахівців яких спеціальностей Ваше підприємство/установа/організація включило б у заявку? Вкажіть, будь ласка, назву професій та кількість осіб \_\_\_\_\_

2. Ваші побажання щодо форм та напрямів розвитку співпраці ЛНУ імені Івана Франка з бізнесом, яких не було висвітлено вище \_\_\_\_\_

3. Надаю згоду на обробку інформації, котру я зазначив \_ла в цьому опитуванні

Так

## Анкета опитування роботодавців, яке проводилось у 2022 році

### БЛОК I. ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСПОНДЕНТА

1. Вкажіть, будь ласка, назву підприємства/установи/організації, яку Ви представляєте \_\_\_\_\_

2. Вкажіть, будь ласка, місцезнаходження Вашого підприємства/установи/організації \_\_\_\_\_

3. Чи змінили Ви місцезнаходження Вашого підприємства/установи/організації у зв'язку з бойовими діями на території України?

Так

Ні

Інше:

4. Яка основна сфера діяльності Вашого підприємства/установи/організації?

Банки, фінансова діяльність

Будівництво, архітектура

Бухгалтерські послуги, аудит

Виробництво

Готельно-ресторанний бізнес, туризм

Дизайн, творчість

ЗМІ, видавництво, поліграфія

Інформаційні технології, комп'ютери, інтернет

Краса, фітнес, спорт

Культура, музика, шоу-бізнес

Логістика, склад, ЗЕД

Маркетинг, реклама, PR

Медицина, фармацевтика

Нерухомість

Освіта, наука

Охорона, безпека

Продаж, закупівля

Роздрібна торгівля

Ремонтні послуги

Сільське господарство, агробізнес

Страхування

Побутове обслуговування

Телекомунікації та зв'язок

Транспорт, автобізнес

Управління персоналом, HR

Юриспруденція

Громадська та благодійна діяльність

Військова служба

Цивільний захист

Міське самоврядування

Орган державної влади

Суди, прокуратура, правоохоронні органи

Інше \_\_\_\_\_

5. Вкажіть, будь ласка, форму власності Вашого підприємства/установи/організації державна

приватна  
 комунальна  
 Інше \_\_\_\_\_

**6. До якої групи за кількістю зайнятих належить Ваше підприємство/установа/організація?**  
 (якщо Ви представляєте суб'єкт господарювання)

Мале (до 50 осіб)  
 Середнє (50-250 осіб)  
 Велике (від 250 осіб і більше)  
 Інше \_\_\_\_\_

## **БЛОК II. ОЦІНКА ПОТОЧНИХ ПОТРЕБ ТА ЯКОСТІ КВАЛІФІКАЦІЇ ФАХІВЦІВ**

**1. Чи змінилася діяльність Вашого підприємства/установи/організації за останній період?**

Нічого не змінилося, працюємо так, як і до війни  
 Працюємо, але не на повну потужність  
 Організація припинила свою діяльність  
 Інше \_\_\_\_\_

**2. У фахівцях, яких спеціальностей (незалежно від рівня освіти) Ваше підприємство/установа/організація відчуває найбільшу потребу на даний час? Вкажіть, будь ласка, назву професії \_\_\_\_\_**

**3. Чи фахівці, яких потребує Ваше підприємство/установа/організація, повинні мати диплом про вищу освіту?**

Так, це є обов'язковою умовою для прийому на роботу  
 Так, але це є швидше бажаною, ніж обов'язковою умовою  
 Ні  
 Важко відповісти

**4. Які форми працевлаштування Ви готові запропонувати студентам та випускникам без досвіду?**

Постійна робота (повний робочий день)  
 Постійна робота з гнучким графіком  
 Тимчасова робота (сезонна)  
 Тимчасова робота (лише на вихідні)  
 Дистанційна робота  
 Інше \_\_\_\_\_

**5. З якими основними проблемами у роботі із молодими фахівцями Ви найчастіше стикаєтесь?**

Оберіть три найбільш критичні для Вас.  
 Низький рівень конкретних фахових компетенцій  
 Невисокий рівень розвитку м'яких індивідуальних навичок  
 Завищені зарплатні і кар'єрні очікування  
 Запит на регулярну зміну місця праці  
 Завищена самооцінка  
 Погана самодисципліна  
 Відсутність бажання розвиватися  
 Інше \_\_\_\_\_

**6. Наскільки Ви задоволені рівнем компетентностей молодих фахівців-випускників ЛНУ імені Івана Франка, які працевлаштовані на Вашому підприємстві/установі/організації?**

	Зовсім не задоволений/на	Радше не задоволений/на	Радше задоволений/на	Цілком задоволений/на	Важко відповісти
Фахові компетентності (пов'язані з Вашою спеціальністю)					
Володіння іноземною мовою					
Цифрові навички (використання інформаційних та комунікаційних технологій)					
Креативне мислення, інноваційність					
Критичне мислення					
Організація робочого часу, time-менеджмент					
Навички міжособистісної взаємодії					
Вміння працювати в команді					
Пошук, обробка та аналіз інформації з різних джерел					
Здатність виявляти ініціативу та підприємливість, лідерство					
Гнучкість та адаптивність					
Емоційна компетентність					
Бізнес грамотність					
Юридична грамотність					
Лідерські якості					

7. Зазначте, будь ласка, 5 найважливіших компетентностей випускників університету, які впливають на Ваше рішення щодо їх працевлаштування? \_\_\_\_\_

### ОЦІНКА ЛНУ імені ІВАНА ФРАНКА

1. Як Ви вважаєте, які форми співпраці з ЛНУ імені Івана Франка будуть для вас ефективними та сприятимуть покращенню якості освіти і подальшому працевлаштуванню випускників? Надайте оцінку в діапазоні від 1 до 5, де 1 – абсолютно неефективні, а 5 – надзвичайно ефективні.

	1 - абсолютно неефективно	2	3	4	5 - надзвичайно ефективно
Участь у формуванні освітніх програм					
Регулярне стажування викладачів на підприємствах/в організаціях					
Регулярне скерування на практику студентів					
Участь у масштабних кар'єрних заходах Університету (Дні кар'єри, Форуми кар'єри)					
Створення при Львівському університеті Дорадчих комітетів зі складу провідних компаній-роботодавців					
Регулярні зустрічі викладачів з бізнесом (круглі столи, обговорення, презентації, екскурсії)					
Регулярні зустрічі та проекти для студентів (тренінги, презентації програм стажування і практики, спільні кар'єрні проекти, конкурси)					
Регулярні екскурсії студентів до підприємств/установ/організацій					
Розміщення інформації про кар'єрні можливості для студентів та випускників на окремій цифровій платформі					
Спільна дослідницька робота - курсові роботи, магістерські роботи, наукові дослідження, конкурси					

2. Які форми співпраці з ЛНУ імені Франка є для Вас найбільш актуальні у час воєнного стану? \_\_\_\_\_

3. Чи зацікавлене Ваше підприємство/установа/організація в укладанні Договору про співпрацю з ЛНУ імені Івана Франка?

Так

Ні

Інше \_\_\_\_\_

**4. Чи має можливість Ваше підприємство/установа/організація приймати студентів ЛНУ імені Івана Франка на практику та стажування?**

Так

Ні

В даний момент важко відповісти

Інше \_\_\_\_\_

**5. Чи готові Ви долучатись до розробки нових чи оновлення наявних освітніх програм, які дотичні до Вашого виду діяльності? Обґрунтуйте, будь ласка, свою відповідь у рядку «Інше»**

Так

Ні

Інше \_\_\_\_\_

**БЛОК IV. ПРАКТИКА ТА СТАЖУВАННЯ. Питання лише для тих, хто готовий приймати студентів ЛНУ імені Івана Франка на практику**

**1. Студентів яких спеціальностей Ви готові прийняти на практику та стажування в першу чергу? \_\_\_\_\_**

**2. Яку максимальну кількість студентів Ви готові прийняти на практику та стажування?**

До 10

До 20

До 50

Інше \_\_\_\_\_

**3. Чи готові Ви працевлаштовувати студентів після проходження практики / стажування?**

Так, на умовах неповного робочого дня

Так, але лише найкращих

Так, але за умови успішного проходження практики / стажування

Так, для виконання окремих завдань

Ні, але готові зарахувати до кадрового резерву і запропонувати вакансію, якщо вона звільниться

Ні, на жаль, такої можливості у нас немає

Інше \_\_\_\_\_

**4. Ваші побажання щодо форм та напрямів розвитку співпраці ЛНУ імені Івана Франка з бізнесом, яких не було висвітлено вище \_\_\_\_\_**

**5. Якою є стратегія Вашого підприємства/установи/організації в подальшому?**

Розвиток у запланованому напрямку

Часткова зміна виду діяльності

Реструктуризація (повне перепрофілювання діяльності)

Релокація (переїзд в інше місце)

Зменшення потужностей виробництва товарів / послуг тощо

Збільшення потужностей виробництва товарів / послуг тощо

Інше \_\_\_\_\_

**6. Надаю згоду на обробку інформації, котру я зазначив\_ла в цьому опитуванні**

Так



## Анкета опитування випускників, яке проводилось у 2020 році

### БЛОК I [Навчання в ЗВО]

1. Вкажіть факультет, на якому Ви навчалися \_\_\_\_\_

2. Зазначте, будь ласка, спеціальність/групу спеціальностей, з якої Ви здобували вищу освіту \_\_\_\_\_

3. В якому році Ви здобули диплом про вищу освіту.

Диплом бакалавра \_\_\_\_\_

Диплом магістра \_\_\_\_\_

4. Яким було джерело фінансування Вашого навчання? (Бюджет/контракт)

Навчання на бакалавраті \_\_\_\_\_

Навчання у магістратурі \_\_\_\_\_

5. Вкажіть, будь ласка, форму Вашого навчання? (денна/заочна)

Навчання на бакалавраті \_\_\_\_\_

Навчання у магістратурі \_\_\_\_\_

6. Наскільки Ви задоволені здобутою освітою загалом?

1. Зовсім не задоволений \_на

2. Радше не задоволений \_на

3. Радше задоволений \_на

4. Цілком задоволений \_на

5. Важко відповісти

7. Наскільки загалом Ви задоволені таким елементом освітнього процесу, як проходження практики?

1. Зовсім не задоволений \_на

2. Радше не задоволений \_на

3. Радше задоволений \_на

4. Цілком задоволений \_на

5. Важко відповісти

8. Оцініть, будь-ласка, рівень здобутих в процесі навчання в Університеті компетентностей та навичок. Для оцінки використовуйте шкалу, де 1 – «Низький рівень», 2 – «Нижче середнього», 3 – «Середній рівень», 4 – «Вище середнього», 5 – «Високий рівень», 6 – «Важко відповісти»

Фахові компетентності (пов'язані з Вашою спеціальністю)						
Володіння іноземною мовою						
Використання інформаційних та комунікаційних технологій						
Креативне мислення, інноваційність						
Критичне мислення						
Організація робочого часу, time-менеджмент						
Навички міжособистісної взаємодії						
Пошук, обробка та аналіз інформації з різних джерел						

Здатність виявляти ініціативу та підприємливість, лідерство						
Гнучкість та адаптивність						
Емоційна компетентність						
Бізнес грамотність						
Юридична грамотність						
Лідерські якості						
Управлінські навички						

9. Які навички та компетентності, окрім вище перерахованих, є важливими для Вашого професійного успіху? \_\_\_\_\_

10. Оцініть, будь ласка, якість своєї фахової теоретичної підготовки у ЗВО за шкалою від 1 до 10, де 1 – мінімальна оцінка, 10 – максимальна \_\_\_\_\_

11. Оцініть, будь ласка, якість своєї фахової практичної підготовки у ЗВО за шкалою від 1 до 10, де 1 – мінімальна оцінка, 10 – максимальна \_\_\_\_\_

12. Чи є, на Вашу думку, спеціальність, яку Ви отримали, престижною на ринку праці?

1. Так                      2. Ні                      3. Частково                      4. Важко відповісти

13. Якби Ви знову приймали рішення про вибір спеціальності, чи обрали б Ви сьогодні ту ж?

1. Так                      2. Швидше так                      3. Швидше ні                      4. Ні                      5. Важко відповісти

14. Якби Ви знову приймали рішення про вибір ЗВО, чи обрали б ви сьогодні ЛНУ ім. Івана Франка?

1. Так                      2. Швидше так                      3. Швидше ні                      4. Ні                      5. Важко відповісти

15. Чи можете Ви запропонувати навчальні курси, теми, які, на Вашу думку, могли б суттєво покращити навчальний процес?

## БЛОК II [Працевлаштування]

1. Чи працювали Ви під час навчання?

	Майже не працював_ла	До 20 годин на тиждень	Більше 20 годин на тиждень	Ні
Навчання на бакалавраті				
Навчання у магістратурі				

2. Чи була ця робота за спеціальністю? (питання лише для тих, хто працював під час навчання)

1. Так                      2. Ні                      3. Важко відповісти

3. Вкажіть, будь ласка, з якого курсу Ви почали працювати? \_\_\_\_\_

4. Якою була мотивація Вашого працевлаштування під час навчання?

5. Чи працюєте Ви в даний момент (отримуєте дохід)?

1. Так  
2. Ні  
3. Ні, але працював\_ла раніше



- 6. Чи важливим був для Вашого роботодавця здобутий Вами фах?**
1. Так, це був один із вирішальних факторів
  2. Так, але це не був вирішальним фактором
  3. Ні
  4. Важко відповісти
- 7. Чи важливим було для Вашого роботодавця наявність у Вас диплому про вищу освіту?**
1. Так, це був один із вирішальних факторів
  2. Так, але це не був вирішальним фактором
  3. Ні
  4. Важко відповісти
  5. Інше:
- 8. Чи доводилося Вам перенавчатися або здобувати нові знання на роботі?**
1. Так, протягом одного тижня
  2. Так, протягом місяця
  3. Так, від 2 до 3 місяців
  4. Так, більше ніж 6 місяців
  5. Ні
  6. Інше:
- 9. У яких межах знаходиться Ваш особистий щомісячний дохід (нетто) у гривнях?**
1. До 6 тисяч
  2. Від 6 до 10 тисяч
  3. Від 10 до 18 тисяч
  4. Від 18 до 25 тисяч
  5. 25 тисяч і більше
- 10. Чи змінили Ви регіон проживання задля бажаного місця праці ?**
1. Я не зі Львова, але залишився\_лася працювати у Львові
  2. Я не зі Львова і повернувся\_лася працювати за місцем проживання
  3. Я зі Львова і працюю тут.
  4. Я зі Львова, але поїхав\_ла працювати в інше місто.
- 11. У яке саме місто Ви переїхали? \_\_\_\_\_**
- 12. Які сервіси з пошуку роботи Ви використовували для працевлаштування? (Оберіть усі можливі відповіді)**
1. Кадрові агенції
  2. Державна служба зайнятості
  3. Work.ua
  4. rabota.ua
  5. HeadHunter.ua
  6. Jobs.ua
  7. indeed
  8. Trud.com
  9. LinkedIn
  10. DOU
  11. Studlava.com
  12. Не зверталася\_вся до цих служб
  13. Інше
- 13. Чи відчували Ви потребу у знаннях та навичках при пошуку і зміні місця праці (оформлення резюме, проходження співбесіди, кадрові платформи)?**
1. Так, значною мірою

2. Так, відчувала значною мірою в окремих моментах
3. Так, брак таких навичок є, але це не було принциповим при працевлаштуванні
4. Ні, не відчував\_ла
5. Не стосується
6. Інше

**14. Чи відчували Ви потребу у знаннях та навиках при оформленні та реалізації трудових відносин (знання трудового законодавства і навика захисту трудових прав)?**

1. Так, відчуваю значною мірою
2. Так, відчуваю значною мірою в окремих моментах
3. Так, відчуваю, але це не надто принципово для моїх трудових відносин
4. Ні, не відчуваю
5. Не стосується
6. Інше:

**15. Чи відчували Ви потребу у знаннях та навиках ведення бізнесу (відкриття власної справи, підприємницьке законодавство, бізнес-планування, облік і звітність, основи бізнесу і управління)?\***

1. Так, значною мірою
2. Так, відчуваю, але це не принципово для моєї зайнятості
3. Так, відчуваю потребу в окремих випадках
4. Ні, не відчуваю, володію потрібними знаннями
5. Не маю потреби в цих знаннях
6. Інше:

**16. Як Ви вважаєте, чи важливо надавати перелічені знання та навика усім студентам та випускникам, незалежно від їх спеціалізації?**

	так, у обов'язкових до вивчення курсах	так, у вибіркових курсах в межах навчального плану	так, у межах факультативних кар'єрних заходів	так, після завершення навчання для випускників	не бачу в цьому потреби для моєї професії та способу зайнятості
оформлення резюме					
проходження співбесіди					
джерела пошуку роботи					
написання супровідного та рекомендаційного листа					
робота з кадровими платформами					
співпраця із Державною службою зайнятості					
компетентності, для успішної кар'єри (soft skills)					
навички особистісної ефективності					

основи трудового законодавства					
навики захисту трудових прав					
юридичні аспекти самозайнятості					
основи бізнесу (маркетинг, фінанси, HR, бізнес-процеси)					
бізнес- планування					
Підприємниць- ке законодавство					
реєстрація бізнесу, облік і звітність					

**17. Чи зацікавлені Ви у відвідуванні безкоштовних кар'єрних заходів, тренінгів, лекцій, проходженні дистанційних курсів, пов'язаних із розвитком кар'єри, зайнятістю та працевлаштуванням від ЛНУ ім. І. Франка?**

1. Так, цікавлять усі заходи
2. Так, але лише дистанційно онлайн
3. Ні

**18. Стать**

- Жіноча
- Чоловіча

**19. Надаю згоду на обробку інформації, котру я зазначив\_ла в цьому опитуванні**

- Так
- Ні

## Анкета опитування випускників, яке проводилось у 2021 році

### БЛОК I [Навчання в ЗВО]

1. Вкажіть факультет, на якому Ви навчалися \_\_\_\_\_
2. Зазначте, будь ласка, спеціальність/групу спеціальностей, з якої Ви здобували вищу освіту \_\_\_\_\_
3. В якому році Ви здобули диплом бакалавра? \_\_\_\_\_
4. В якому році Ви здобули диплом спеціаліста/магістра? \_\_\_\_\_
5. Яким було джерело фінансування Вашого навчання на бакалавраті?
  1. Бюджет
  2. Контракт
6. Вкажіть, будь ласка, форму Вашого навчання на бакалавраті?
  1. Денна
  2. Заочна
7. Вкажіть, будь ласка, форму Вашого навчання на магістратурі?
  1. Денна
  2. Заочна
8. Наскільки Ви задоволені здобутою освітою загалом? \*
  1. Зовсім не задоволений\_на
  2. Радше не задоволений\_на
  3. Радше задоволений\_на
  4. Цілком задоволений\_на
  5. Важко відповісти
9. Наскільки загалом Ви задоволені таким елементом освітнього процесу, як проходження практики? \*
  1. Зовсім не задоволений\_на
  2. Радше не задоволений\_на
  3. Радше задоволений\_на
  4. Цілком задоволений\_на
  5. Важко відповісти
9. Оцініть, будь ласка, рівень здобутих в процесі навчання в Університеті компетностей та навичок. Для оцінки використовуйте шкалу, де 1 – «Низький рівень», 2 – «Нижче середнього», 3 – «Середній рівень», 4 – «Вище середнього», 5 – «Високий рівень», 6 – «Важко відповісти»

Фахові компетентності (пов'язані з Вашою спеціальністю)							
Володіння іноземною мовою							
Використання інформаційних та комунікаційних технологій							
Креативне мислення, інноваційність							
Критичне мислення							
Організація робочого часу, time-менеджмент							
Навички міжособистісної взаємодії							
Пошук, обробка та аналіз інформації з різних джерел							
Здатність виявляти ініціативу та підприємливість, лідерство							

Гнучкість та адаптивність						
Емоційна компетентність						
Бізнес грамотність						
Юридична грамотність						
Лідерські якості						
Управлінські навички						

11. Які навички та компетентності, окрім вище перерахованих, є важливими для Вашого професійного успіху? \_\_\_\_\_

12. Оцініть, будь ласка, якість своєї фахової теоретичної підготовки у ЗВО за шкалою від 1 до 10, де 1 – мінімальна оцінка, 10 – максимальна \_\_\_\_\_

13. Оцініть, будь ласка, якість своєї фахової практичної підготовки у ЗВО за шкалою від 1 до 10, де 1 – мінімальна оцінка, 10 – максимальна \_\_\_\_\_

14. Чи є, на Вашу думку, спеціальність, яку Ви отримали, престижною на ринку праці?

1. Так                      2. Ні                      3. Частково                      4. Важко відповісти

15. Якби Ви знову приймали рішення про вибір спеціальності, чи обрали б Ви сьогодні ту ж?

1. Так      2. Швидше так      3. Швидше ні      4. Ні      5. Важко відповісти

16. Якби Ви знову приймали рішення про вибір ЗВО, чи обрали б ви сьогодні ЛНУ ім. Івана Франка?

1. Так      2. Швидше так      3. Швидше ні      4. Ні      5. Важко відповісти

17. Чи можете Ви запропонувати навчальні курси, теми, які, на Вашу думку, могли б суттєво покращити навчальний процес? Які саме? \_\_\_\_\_

## БЛОК II [Працевлаштування]

1. Чи працювали Ви під час навчання?

1. Так  
2. Ні

## БЛОК ПИТАНЬ ДЛЯ ТИХ, ХТО ПІД ЧАС НАВЧВННЯ ПРАЦЮВАВ

1. Коли саме Ви працювали?

1. На бакалавраті  
2. На магістратурі

2. Чи була ця робота за спеціальністю?

1. Так  
2. Ні  
3. Важко відповісти



### 3. Вкажіть, будь ласка, з якого курсу Ви почали працювати?

1. З першого
2. З другого
3. З третього
4. З четвертого
5. На магістратурі

### 4. Якою була мотивація Вашого працевлаштування під час навчання? \_\_\_\_\_

#### Фільтр працюючі/непрацюючі

#### 1. Чи працюєте Ви в даний момент (отримуєте дохід)?

1. Так
2. Ні
3. Ні, але працював\_ла раніше

#### БЛОК ПИТАНЬ ДЛЯ ПРАЦЮЮЧИХ

#### 1. Який статус Вашої зайнятості?

1. Роботодавець-підприємець
2. Найманий працівник
3. Самозайнятий (фрілансер)
4. Інше:

#### 2. Яка основна сфера Вашої діяльності, що забезпечує найбільший дохід:

Адміністрація, керівництво середньої ланки	Секретаріат, діловодство
Будівництво, архітектура	Сільське господарство, агробізнес
Бухгалтерія, аудит	Страховання
Готельно-ресторанний бізнес, туризм	Сфера обслуговування
Дизайн, творчість	Телекомунікації та зв'язок
ЗМІ, видавництво, поліграфія	Топ-менеджмент, керівництво вищої ланки
Інформаційні технології, комп'ютери, інтернет	Транспорт, автобізнес
Краса, фітнес, спорт	Управління персоналом, HR
Культура, музика, шоу-бізнес	Фінанси, банк
Логістика, склад, ЗЕД	Юриспруденція
Маркетинг, реклама, PR	Громадська та волонтерська діяльність
Медицина, фармацевтика	Державна служба
Нерухомість	Військова служба
Освіта, наука	Цивільний захист
Охорона, безпека	Міське самоврядування
Продаж, закупівля	Суди, прокуратура, правоохоронні органи
Робочі спеціальності, виробництво	Інша сфера. Яка саме?
Роздрібна торгівля	

**3. Чи працюєте Ви за спеціальністю?**

1. Так
2. Ні
3. Важко відповісти

**4. У який спосіб Ви знайшли своє місце праці?**

1. Рекомендації друзів, знайомих
2. За допомогою Університету (рекомендації викладачів, ярмарки вакансій, інші заходи у ЗВО)
3. Проходження практики під час навчання
4. За допомогою сервісів (веб-порталів) з пошуку роботи
5. За допомогою Державної служби зайнятості
6. Це наш родинний бізнес
7. Я самостійно забезпечую своє робоче місце (самозайнятість)
8. Інше:

**5. З якими труднощами Ви стикалися при пошуку роботи**

1. Недостатність професійних знань і навичок
2. Невідповідність віку
3. Відсутність необхідного рівня освіти
4. Моя спеціальність не користується попитом на ринку праці
5. Випускники мого вузу не користуються попитом
6. Відсутність досвіду роботи
7. Відсутність знань і навичок пошуку роботи та працевлаштування, роботи з платформами, агенціями
8. Жодне з переліченого
9. Інше

**6. Чи важливим був для Вашого роботодавця здобутий Вами фах?**

1. Так, це був один із вирішальних факторів
2. Так, але це не був вирішальним фактором
3. Ні
4. Важко відповісти

**7. Чи важливим було для Вашого роботодавця наявність у Вас диплому про вищу освіту?**

1. Так, це був один із вирішальних факторів
2. Так, але це не був вирішальним фактором
3. Ні
4. Важко відповісти

**8. Чи доводилося Вам перенавчатися або здобувати нові знання на роботі?**

1. Так, протягом одного тижня
2. Так, протягом місяця
3. Так, від 2 до 3 місяців
4. Так, більше ніж 6 місяців
5. Ні

**9. У яких межах знаходиться Ваш особистий щомісячний дохід (нетто) у гривнях?**

1. До 6 тисяч
2. Від 6 до 10 тисяч
3. Від 10 до 18 тисяч
4. Від 18 до 25 тисяч
5. 25 тисяч і більше

**10. Чи змінили Ви регіон проживання задля бажаного місця праці ?**

1. Я не зі Львова, але залишився\_лася працювати у Львові
2. Я не зі Львова і повернувся\_лася працювати за місцем проживання
3. Я зі Львова і працюю тут
4. Я зі Львова, але поїхав\_ла працювати в інше місто

**11. У яке саме місто Ви переїхали? \_\_\_\_\_**

## **ПИТАННЯ ДЛЯ ВСІХ**

**1. Які сервіси з пошуку роботи Ви використовуєте? Оберіть усі можливі варіанти**

1. Кадрові агенції
2. Державна служба зайнятості
3. Work.ua
4. rabota.ua
5. HeadHunter.ua
6. Jobs.ua
7. indeed
8. Trud.com
9. LinkedIn
10. DOU
11. Studlava.com
12. не зверталася\_вся до цих служб
13. Інше

**2. Чи відчували Ви потребу у знаннях та навичках при пошуку і зміні місця праці (оформлення резюме, проходження співбесіди, кадрові платформи)?**

1. Так, значною мірою
2. Так, відчувала значною мірою в окремих моментах
3. Так, брак таких навичок є, але це не було принциповим при працевлаштування
4. Ні, не відчував\_ла
5. Не стосується
6. Інше

**3. Чи відчували Ви потребу у знаннях та навиках при оформленні та реалізації трудових відносин (знання трудового законодавства і навички захисту трудових прав)?**

1. Так, відчуваю значною мірою
2. Так, відчуваю значною мірою в окремих моментах
3. Так, відчуваю, але це не надто принципово для моїх трудових відносин
4. Ні, не відчуваю
5. Не стосується

**4. Чи відчували Ви потребу у знаннях та навиках ведення бізнесу (відкриття власної справи, підприємницьке законодавство, бізнес-планування, облік і звітність, основи бізнесу і управління)?**

1. Так, значною мірою
2. Так, відчуваю, але це не принципово для моєї зайнятості
3. Так, відчуваю потребу в окремих випадках
4. Ні, не відчуваю, володію потрібними знаннями
5. Не маю потреби в цих знаннях

**5. Як Ви вважаєте, чи важливо надавати перелічені знання та навички усім студентам та випускникам, незалежно від їх спеціалізації?**

	так, у обов'язкових до вивчення курсах	так, у вибірових курсах в межах навчального плану	так, у межах факультативних кар'єрних заходів	так, після завершення навчання для випускників	не бачу в цьому потреби для моєї професії та способу зайнятості
оформлення резюме					
проходження співбесіди					
джерела пошуку роботи					
написання супровідного та рекомендаційного листа					
робота з кадровими платформами					
співпраця із Державною службою зайнятості					
Компетентності, для успішної					

кар'єри (soft skills)					
навички особистісної ефективності					
основи трудового законодавства					
навики захисту трудових прав					
юридичні аспекти самозайнятості					
основи бізнесу (маркетинг, фінанси, HR, бізнес-процеси)					
бізнес-планування					
Підприємницьке законодавство					
реєстрація бізнесу, облік і звітність					

**6. Чи зацікавлені Ви у відвідуванні безкоштовних кар'єрних заходів, тренінгів, лекцій, проходженні дистанційних курсів, пов'язаних із розвитком кар'єри, зайнятістю та працевлаштуванням від ЛНУ ім. І. Франка?**

1. Так, цікавлять усі заходи
2. Так, але лише дистанційно онлайн
3. Ні

**7. Стать**

1. Жіноча
2. Чоловіча

**8. Я надаю згоду на обробку інформації, котру я зазначив\_ла в цьому опитуванні**

Так

**Анкета пілотного опитування серед представників кар'єрних центрів, які брали участь у стажуванні у рамках програми Erasmus+ International Staff Training Week 2022 на базі Freie Universität Berlin.**

Звертаємось до вас із проханням долучитися до нашого короткого опитування щодо компетентностей, які є важливі для сучасної молоді, щоб успішно працевлаштуватися.

**1. Які компетентності та навички, на вашу думку, потрібні сучасним випускникам, щоб розпочати кар'єру?**

- 1). Фахові компетентності (пов'язані з Вашою спеціальністю, hard skills)
- 2). Цифрові компетентності
- 3). Лідерські компетентності
- 4). Управлінські компетентності
- 5). Креативне мислення, інноваційність
- 6). Гнучкість та адаптивність
- 7). Емоційна компетентність
- 8). Тайм – менеджмент
- 9). Критичне мислення
- 10). Вміння працювати в команді

**2. Які компетентності та навички, окрім перерахованих вище, на Вашу думку, є важливими для старту професійного розвитку випускників? \_\_\_\_\_**

**3. На Вашу думку, наскільки важливими для сучасних молодих фахівців є управлінські компетентності?**

- 1). Дуже важливі
- 2). Важливі але не обов'язкові
- 3). Не зовсім важливі
- 4). Не важливі
- 5). Інше

**4. Які навички, на вашу думку, роботодавці цінують більше?**

- 1). Soft skills
- 2). Hard skills

## Договір про співпрацю між Львівським національним університетом імені Івана Франка та

м. Львів

№ \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

Львівський національний університет імені Івана Франка (далі - Університет) в особі ректора Володимира Петровича Мельника, що діє на підставі Статуту Університету та

(назва установи)

в особі \_\_\_\_\_, що діє на підставі \_\_\_\_\_ (далі

Установа, підприємство, організація), а в подальшому разом іменуються - Договірні Сторони, керуючись Законом України «Про освіту» та з метою співробітництва щодо організації підготовки та працевлаштування випускників уклали цей договір про наступне.

### 1. Предмет договору

1.1. Предметом договору є співробітництво між Договірними Сторонами щодо проходження практики, стажування для студентів, аспірантів, викладачів та випускників Університету за такими спеціальностями:

виходячи з потреби компанії та відповідно до критерій і кваліфікаційних вимог до посади

(назва установи)

1.2. Жодні положення цього договору не можуть тлумачитись як обмеження на співробітництво між Договірними Сторонами у будь-яких інших сферах діяльності.

### 2. Напрямки співпраці Договірних Сторін

2.1. Організація стажувань і практики для студентів, аспірантів, викладачів Університету в Установі.

2.2. Спільне формування основних засобів мотивації і стимулювання навчальної діяльності студентів, в тому числі надання стипендії і грантів кращим студентам, аспірантам, викладачам Університету та спільне проведення конкурсів на їх здобуття.

2.3. Спільна організація наукових конференцій, симпозіумів, семінарів та інших заходів.

2.4. Надання взаємної можливості проведення лекцій, семінарів та навчань за участю спеціалістів Сторін.

2.5. Взаємна участь у формуванні тем курсових, дипломних та кваліфікаційних робіт, програм практик та окремих курсів підготовки, долучення до процесу створення (оновлення) освітніх програм із відповідної спеціальності.

2.6. Співпраця в інших напрямках на основі взаємної зацікавленості сторін.

### 3. Заходи, які здійснюють сторони

#### 3.1. Львівський національний університет імені Івана Франка:

3.1.1. Забезпечує високу якісну професійну підготовку студентів, аспірантів, викладачів та випускників за відповідними спеціальностями на факультетах Університету.

3.1.2. Розвиває та заохочує серед студентів, академічну добросесність, змагальність у навчанні, формує у них навички творчого мислення, наукового аналізу та наукової організації праці.

3.1.3 Забезпечує методичне керівництво при проходженні студентами у \_\_\_\_\_  
(назва установи)

навчальної, виробничої та переддипломних практик згідно з календарним планом і у терміни, передбачені навчальними планами з підготовки фахівців, а також стажувань аспірантів та викладачів Університету.

3.2 \_\_\_\_\_

(назва установи)

3.2.1 Сприяє забезпеченню проходження безкоштовної виробничої та переддипломної практики та стажування для студентів, аспірантів та викладачів Університету. Керівництво практикантами та стажуваннями доручає досвідченим працівникам.

3.2.2 Проводить узагальнення результатів практики й стажування студентів Університету та при наявності вакантних місць, відповідно до критерій і кваліфікаційних вимог до посади і виходячи з потреб Установи \_\_\_\_\_

(назва установи)

надає можливість працевлаштування випускників відповідно до отриманої спеціальності та вживає заходів для створення їм належних умов праці відповідно до чинного законодавства України.

3.2.3. Надає інформацію щодо якості освіти та практичних навичок у студентів, які проходили практику.

3.2.4. Бере участь у формуванні та оновленні освітніх програм із відповідних спеціальностей шляхом подання пропозицій щодо освітніх компонентів.

#### 4. Дія Договору та інші умови

4.1. На виконання окремих положень цього Договору можуть укладатися додатки до угоди, що є невід'ємною його частиною.

4.2. Зміни і доповнення Договору вносяться за взаємною згодою Договірних Сторін шляхом укладання додаткових угод.

4.3. Сторони підтверджують, що здійснюють свою діяльність відповідно до норм **антикорупційного законодавства** України. Сторони зобов'язуються у зв'язку з і для виконання Договору не вчиняти і не брати участі у вчиненні корупційних правопорушень та не вчиняти жодних дій, які можуть призвести до порушення норм антикорупційного законодавства України, у тому числі: прямо або опосередковано не надавати/пропонувати/давати обіцянку надати неправомірну вигоду будь-яким службовим/посадовим особам, а також не уповноважувати на виконання таких дій інших осіб, з метою схилити службових/посадових осіб до протиправного використання наданих їм повноважень чи пов'язаних з ними можливостей. Кожна зі Сторін має право в односторонньому порядку розірвати Договір, якщо є достатні підстави вважати, що інша Сторона порушила або має намір порушити антикорупційне законодавство України.

4.4. Сторони повинні дотримуватись всіх вимог чинного законодавства щодо **захисту персональних даних** та належним чином виконувати всі зобов'язання, що передбачені таким законодавством та які виникають/можуть виникнути у зв'язку з виконанням Договору. Сторони засвідчують та гарантують, що вони обробляють персональні дані відповідно до вимог чинного законодавства про захист персональних даних та забезпечують захист цих даних відповідно до вимог такого законодавства.

4.5. Сторони зобов'язуються забезпечити дотримання вимог не розголошувати **конфіденційну інформацію** Сторін та не дозволяти доступ до неї третім особам. Інформація про існування договірних відносин між Сторонами даного договору не є конфіденційною інформацією. Сторона, що зазнала збитків внаслідок порушення іншою Стороною передбачених Договором правил поведіння з



конфіденційною інформацією, має право на їх відшкодування. Сторона, якій стало відомо про порушення встановленого Договором режиму охорони конфіденційної інформації, негайно по телефону і на електронну адресу повідомляє про це Сторону, права якої порушено і надає можливість повноцінної участі у встановленні обставин таких порушень.

4.6. Цей Договір вступає дію з дня його підписання і діє до **31 грудня 202\_\_ року**.

4.7. Договір укладається у двох примірниках, що мають однакову юридичну силу.

4.8. Договір не передбачає жодних фінансових зобов'язань сторін.

4.9. Дія Договору припиняється:

- за взаємною згодою Сторін;
- достроково за ініціативою однієї із Сторін у випадку порушення іншою Стороною умов цього Договору;
- в інших випадках, передбачених чинним законодавством України.

#### Юридичні адреси сторін:

**Львівський національний університет**

**імені Івана Франка**

Юридична (поштова) адреса:

79000, м.Львів, вул.Університетська,1

р/р UA468201720343101002200001061

Державна Казначейська служба України

МФО 820172

Код ЄДРПОУ 02070987

ПІ №: 020709813029

№ св.ПДВ 17701483

Тел.(032)239-41-22

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### Договір підписали:

Ректор

Львівського національного університету

\_\_\_\_\_

імені Івана Франка

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ **В.П. Мельник**

\_\_\_\_\_

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *в яких опубліковано основні наукові результати дисертації:*

1. Данилевич Н., Кохан М., Сновидович І. Розвиток лідерських компетентностей у студентів закладів вищої освіти. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Львів. 2019. Вип. № 57. С. 245-261. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/view/10890>  
*Особистий внесок здобувача: розглянуто особливості формування лідерських компетентностей у студентів закладів вищої освіти (0,39 д.а.)*
2. Юринець З. В., Сновидович І. Г. Компетентнісний підхід у сфері вищої освіти. Стратегія економічного розвитку України. 2020. № 46. С. 201-212. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/209504> *Особистий внесок здобувача: проаналізовано підходи щодо визначення суті компетентнісного підходу (0,38 д.а.)*
3. Сновидович І. Огляд підходів до поняття «компетенція» в освітньому процесі. Галицький економічний вісник. 2020. № 3 (64) С. 185 – 191. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=852> (0,67 д.а.)
4. Сновидович І. Нові виклики у процесі впровадження компетентнісного підходу в освіті. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 148-151. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/30-2.pdf> (0,48 д.а.)
5. Сновидович І. Г. методів оцінки компетентностей студентів і молодих фахівців у навчальний процес. Стратегія економічного розвитку України. 2021. № 48. С. 129-142. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/235620> (1,03 д.а.)
6. Сновидович І. Моніторинг працевлаштування і кар'єри випускників в управлінні якістю вищої освіти (на прикладі Львівського університету) Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2021. Випуск 60. С. 199-212. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/view/11364> (0,91 д.а.)
7. Юринець З., Сновидович І. Інфологічна модель формування управлінських компетентностей молодих фахівців у закладах вищої освіти. Формування ринкової економіки в Україні. 2021. Вип. 46. С. 3-12. URL:

<http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/3556>

*Особистий внесок здобувача: запропоновано інфологічну модель формування управлінських компетентностей молодих фахівців у закладах вищої освіти (0,32 д.а.)*

8. Snovydovych I., Danylevych N., Drozdovska L., Kvak M., Kopylchak B. Educational competencies of specialists working in youth organizations in rural areas. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. Vol. 43, No. 4. P. 517-523. URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2533> (Web of Science Core Collection ) *Особистий внесок здобувача: проведено порівняння результатів впливу освітніх компетенцій спеціалістів на напрямки життя молоді (0,11 д.а.)*

9. Сновидович І. Г. Формування молодих лідерів: вимога часу та необхідна компетентність майбутнього. Освітнє лідерство: від теорії до практики: монографія / авт. кол.; за наук. ред. В. Р. Міляєвої; Київський університет імені Бориса Грінченка [Електронне видання]. Київ; Кривий Ріг: Вид. Р. А. Козлов, 2021. С. 104-118. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659/2/Osvitnie\\_liderstvo\\_21\\_NDLKL.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659/2/Osvitnie_liderstvo_21_NDLKL.pdf) (0,72 д.а.)

***які засвідчують апробацію, матеріалів конференції:***

10. Сновидович І. Г. Компетентнісний підхід до розвитку підприємництва. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні перспективи підприємництва в Україні» (10-11 жовтня 2019 р., м. Ірпінь). Ірпінь: Університет ДФС України. 2019. С. 77-78. URL: <http://surl.li/awjnjq> (0,10 д.а.)

11. Сновидович І. Г. Компетенції як квінтесенція цифровізації економіки. Матеріали II Національної науково-практичної конференції «Цифрова економіка» (17-18 жовтня 2019 р., м. Київ). Київ: КНЕУ. 2019. С. 736-739. URL: <http://surl.li/dnozl> (0,19 д.а.)

12. Сновидович І. Г. Управлінські компетентності – основа формування сучасного менеджера. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» (17-18 жовтня 2019 р., м. Херсон). Херсон: ФОП Вишемирський В.С. 2019. С. 319-320. URL: <http://surl.li/dnpan> (0,14 д.а.)

13. Сновидович І. Г. Управлінські компетентності – підґрунтя формування

сучасного менеджменту. Матеріали V всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України» (21 листопада 2019 р., м. Харків). Харків: ХНАДУ. 2019. С. 633-635. URL: <http://surl.li/dnpay> (0,16 д.а.)

14. Сновидович І. Г. Громадянська компетентність і досвід у діяльності громадських організацій, як запорука успіху молодого фахівця. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Філософсько-психологічні аспекти духовності в діяльності громадських організацій» (22 квітня 2020 р., м. Львів). Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка. 2020. С. 164-165. URL: <https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/04/Zbirnyk-Tez-Kviten-2020.pdf> (0,20 д.а.)

15. Сновидович І. Г. Успішний менеджмент: навички управління та компетенції майбутнього. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку» (28 квітня 2020 р., м. Херсон). Херсон: ФОП Вишемирський В.С. 2020. С. 439-442. URL: <http://surl.li/dnpdm> (0,33 д.а.)

16. Сновидович І. Г. Цифрові компетенції: поняття, роль і підґрунтя розвитку. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Класичні та прикладні математичні проблеми у наукових дослідженнях здобувачів вищої освіти і молодих вчених: історичний та сучасний аспекти» (9-10 квітня 2020 р., м. Харків). Харків: ХНАДУ. 2020. С. 195-198. URL: <http://surl.li/dnpfu> (0,18 д.а.)

17. Юринець З. В. Сновидович І. Г. Інноваційна компетентність та нові виклики у формуванні професійних компетентностей у молодих фахівців. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Теорія та практика менеджменту» (13 травня 2020 р., м. Луцьк). Луцьк: Черник Л.М. 2020. С. 332-334). URL: <http://surl.li/dnpggh> (0,08 д.а.)

18. Сновидович І. Г. Компетентнісно орієнтоване навчання – нова вимога для успіху молоді. Матеріали всеукраїнської науково-методичної інтернет-конференції з проблем вищої освіти «Організаційно-методологічне забезпечення підготовки фахівців: тенденції, проблеми та шляхи їх вирішення (з нагоди 90-річчя ХНАДУ)» (18 листопада 2020 р., м. Харків). Харків: ХНАДУ. 2020. С. 41-45. URL: <http://surl.li/dnpgy> (0,19 д.а.)

19. Сновидович І. Г. Навички та компетенції майбутнього: як стати успішним вже сьогодні. Матеріали XXVII Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Актуальні проблеми функціонування господарської системи України» (20 листопада 2020 р., м. Львів). Львів: ЛНУ ім. І. Франка. 2020.

URL:[https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/Program\\_XXVII\\_MNKSAMU\\_2020.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/Program_XXVII_MNKSAMU_2020.pdf) (0,15 д.а.)

20. Сновидович І. Г. Цифрові компетентності як запорука ефективного навчання. Матеріали III Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції «Сучасні інформаційні технології в освіті і науці» (26-27 березня 2021 р., м. Умань). Умань: Візаві. 2021. С. 128-130. URL: <http://surl.li/dnpjx> (0,12 д.а.)

21. Сновидович І. Г. Стан молодіжного ринку праці у час кризи. Матеріали I міжнародної студентської наукової конференції «Цифровізація науки та сучасні тренди її розвитку» (26 березня 2021 р., м. Дніпро). Дніпро: Молодіжна наукова ліга. 2021. Т.1. С. 61-64. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/liga/issue/view/26.03.2021/484> (0,21 д.а.)

22. Сновидович І. Г. Lifelong learning – передумова успіху у сучасному світі. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Філософсько-психологічні аспекти духовності в освіті» (23 квітня 2021 р., м. Львів). Львів: ЛНУ ім. І. Франка. С. 169-171. URL: <https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/2021-04-23-conference-abstracts.pdf> (0,17 д.а.)

23. Сновидович І. Г. Проблеми формування інформації та вибіркового даних про випускників Львівського національного університету імені Івана Франка. Матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики» (16-17 вересня 2021 р., м. Львів). Львів: ТЗОВ «Галицька видавнича спілка». С. 63-65. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/pages/187/zbirnyk2021.pdf> (0,22 д.а.)

24. Сновидович І. Г. Опитування випускників як метод ефективною комунікації й аналізу якості освіти. Матеріали наукової інтернет-конференції з проблем вищої освіти і науки «Тенденції, проблеми та шляхи їх вирішення у організаційно-методологічному забезпеченні підготовки фахівців» (18 листопада 2021 р., м. Харків). Харків: ХНАДУ. С. 26-30. URL: [http://29yjmo6.257.cz/bitstream/123456789/14039/1/Cherashyn\\_konf\\_.pdf](http://29yjmo6.257.cz/bitstream/123456789/14039/1/Cherashyn_konf_.pdf) (0,17 д.а.)

25. Сновидович І. Г., Данилевич Н. М. Сучасний ринок праці та оцінка і проблеми підвищення якості професійної освіти. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Філософсько-психологічні аспекти духовності сталого розвитку людства» (20 квітня 2022 р., м. Львів) Львів: ЛНУ ім. І. Франка. С. 183-185. URL: [https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/03/Zbirnyk\\_20.04.2022.pdf](https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/03/Zbirnyk_20.04.2022.pdf) (0,08 д.а.)

26. Юринець З. В., Сновидович І. Г. Цифрові навички як чинник професійного розвитку. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених «Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення» (11 травня 2022 р., м. Київ). Київ: КНЕУ. 2022. Ч. 1. С. 170–173. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/376887813> (0,010 д.а.)

27. Сновидович І. Г. Управлінські компетентності як фактор якісних змін у сучасному менеджменті. Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації» (13 травня 2022 р., м. Тернопіль). Тернопіль: «Університетська думка». С. сторінки 50-52. URL: <http://surl.li/dnpln> (0,15 д.а.)

28. Сновидович І. Г. Професійний розвиток та європейська інтеграція як запорука успіху для молодих фахівців. Сучасна парадигма публічного управління : Збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції (10-12 листопада 2022р., м. Львів). За наук. ред. к.е.н., доцента Стасишина А.В. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, Львів, 2022 С. 485-490. URL: <http://surl.li/ekega> (0,28 д.а.)

***які додатково відображають наукові результати дисертації:***

29. Yurynets Z., Snovydyovych I. Development of higher education within the competence approach. Zarządzanie przedsiębiorstwem w dobie globalnych problemów. Łódź: Wydawnictwo SIZ. 2020. P. 283-295. URL: <https://www.wydawnictwo-siz.pl/zarządzanie-przedsiębiorstwem-w-dobie-globalnych-problemow/> *Особистий внесок здобувача: подано послідовність формування національної моделі компетентностей* (0,32 д.а.)

*Відомості про апробацію результатів дисертації:*

1. III Міжнародна науково-практична конференція «Економічні перспективи підприємництва в Україні» (10-11 жовтня 2019 р., м. Ірпінь, дистанційна форма участі).
2. II Національна науково-практична конференція «Цифрова економіка» (17-18 жовтня 2019 р., м. Київ, дистанційна форма участі).
3. IV Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» (17-18 жовтня 2019 р., м. Херсон, дистанційна форма участі).
4. V Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України» (21 листопада 2019 р., м. Харків, дистанційна форма участі).
5. V Міжнародна науково-практична конференція «Філософсько-психологічні аспекти духовності в діяльності громадських організацій» (22 квітня 2020 р., м. Львів, очна форма участі, усна доповідь).
6. II Міжнародна науково-практична конференція «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку» (28 квітня 2020 р., м. Херсон, дистанційна форма участі).
7. Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Класичні та прикладні математичні проблеми у наукових дослідженнях здобувачів вищої освіти і молодих вчених: історичний та сучасний аспекти» (9-10 квітня 2020 р., м. Харків, дистанційна форма участі).
8. Міжнародна науково-практична конференція «Теорія та практика менеджменту» (13 травня 2020 р., м. Луцьк, дистанційна форма участі).
9. Всеукраїнська науково-методична інтернет-конференція з проблем вищої освіти «Організаційно-методологічне забезпечення підготовки фахівців: тенденції, проблеми та шляхи їх вирішення (з нагоди 90-річчя ХНАДУ)» (18 листопада 2020 р., м. Харків, дистанційна форма участі).
10. XXVII Міжнародна наукова конференція студентів, аспірантів та молодих вчених «Актуальні проблеми функціонування господарської системи України» (20 листопада 2020 р., м. Львів, дистанційна форма участі).

11. III Всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Сучасні інформаційні технології в освіті і науці» (26-27 березня 2021 р., м. Умань, дистанційна форма участі).
12. I Міжнародна студентська наукова конференція «Цифровізація науки та сучасні тренди її розвитку» (26 березня 2021 р., м. Дніпро, дистанційна форма участі).
13. VI Міжнародна науково-практична конференція «Філософсько-психологічні аспекти духовності в освіті» (23 квітня 2021 р., м. Львів, очна форма участі, усна доповідь).
14. VII Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики» (16-17 вересня 2021 р., м. Львів, очна форма участі, усна доповідь).
15. Наукова інтернет-конференція з проблем вищої освіти і науки «Тенденції, проблеми та шляхи їх вирішення у організаційно-методологічному забезпеченні підготовки фахівців» (18 листопада 2021 р., м. Харків, дистанційна форма участі).
16. VII Міжнародна науково-практична конференція «Філософсько-психологічні аспекти духовності сталого розвитку людства» (20 квітня 2022 р., м. Львів, очна форма участі, усна доповідь).
17. Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених «Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення» (11 травня 2022 р., м. Київ, дистанційна форма участі).
18. XIX Міжнародна науково-практична конференція «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації» (13 травня 2022 р., м. Тернопіль, дистанційна форма участі, усна доповідь).
19. IV Міжнародна науково-практична конференція «Сучасна парадигма публічного управління» (10-12 листопада 2022р., м. Львів, очна форма участі, усна доповідь).





УКРАЇНА  
 ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
 ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ  
 ЄДРПОУ 38557560, 79008, м. Львів, вул. В. Винниченка, 18 тел. 261-21-55, факс 235-60-80  
 E-mail: [deploda@loda.gov.ua](mailto:deploda@loda.gov.ua)

09.09.2020 № 365/2-22 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**Львівський національний  
 університет ім. Івана Франка  
 79000, м. Львів,  
 вул. Університетська, 1**

### ДОВІДКА

**про впровадження наукового дослідження на тему  
 «Формування управлінських компетентностей молодих фахівців у  
 закладах вищої освіти».**

У рамках виконання Проєкту регіонального розвитку «Моніторинг реалізації інтелектуального потенціалу випускників ВНЗ і ПТНЗ прикордонного регіону: соціальне партнерство, державне і регіональне замовлення» (далі – Проєкту), замовником якого є департамент економічної політики Львівської обласної державної адміністрації, робоча група Проєкту у співпраці з Львівським обласним центром зайнятості, ЛНУ ім. Івана Франка, виконавцем НУ «Львівська політехніка» провела у 2019-2020 роках моніторинг конкурентоспроможність закладів вищої освіти і професійної освіти за критеріями ефективної зайнятості випускників та оцінками роботодавців.

Сновидович Ірина Григорівна – аспірантка кафедри менеджменту економічного факультету, начальник відділу кар'єрного розвитку та співпраці з бізнесом ЛНУ ім. І. Франка у складі робочої групи Проєкту підготувала аналітичні матеріали за результатами анкетування роботодавців, а також

випускників закладів вищої освіти з питань якості підготовки фахівців, у тому числі формування у них управлінських та інших професійних компетентностей.

Т. в. о. директора департаменту



Степан КУЙБІДА



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
 ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА  
 IVAN FRANKO NATIONAL UNIVERSITY OF LVIV

вул. Університетська, 1, м. Львів, 79000, Україна  
 тел./факс (032) 261-60-48, тел. 260-34-02  
<http://www.lnu.edu.ua>, e-mail: lnu@lnu.edu.ua

Код ЗКПО 02070987 Державна Казначейська служба України  
 МФО 820172, р.р. UA 468201720343101002200001061  
 № свідоцтва 17701483, ін. под. № 020709813029  
 Валютний рахунок UA 118201720343661002300001061,  
 UA 058201720343691001300001061 в Укрексімбанку

м. Львів, МФО 322313

№ 2768-У від 16.11.2022

1, Universytetska Str., Lviv, 79000, Ukraine  
 Phone Fax: +38 (032) 261-60-48, 260-34-02

<http://www.lnu.edu.ua>, e-mail: lnu@lnu.edu.ua

Code ZKPO 02070987 State Treasury Service of Ukraine  
 MFC 820172, SettlementAcc. UA 468201720343101002200001061  
 Certificate No. 17701483, Tax IN020709813029

Foreign Currency Acc.No. UA 118201720343661002300001061,  
 UA 058201720343691001300001061

in Lviv Branch of Ukreximbank MFO 322313

на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

### ДОВІДКА

Видана Сновидович Ірині Григорівні про те, що результати її дисертаційного дослідження на тему «Формування управлінських компетентностей молодих фахівців у закладах вищої освіти» використовуються у навчальному процесі Львівського національного університету імені Івана Франка, зокрема при викладанні дисциплін «Система оцінювання та мотивації персоналу» та «Стратегічне управління людськими ресурсами» для студентів першого (бакалаврського) рівня освіти, що навчаються за освітньо-професійною програмою «Управління персоналом в органах публічної влади та бізнес-структурах».

Ректор

Володимир МЕЛЬНИК



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Львівський національний університет  
імені Івана Франка  
Факультет управління фінансами та  
бізнесу

вул. Коперника, 3 м. Львів, 79005  
Тел.: (032) 235-64-50

MINISTRY OF EDUCATION AND  
SCIENCE OF UKRAINE  
Ivan Franko National University of Lviv  
(IFNUL)  
Faculty of finance and business  
management

st. Copernicus, 3, Lviv, 79005  
Tel.: (032)235-64-50

Від 17.11.2022 р. № 1312  
На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА № 1312**

Видана **Сновидович Ірині Григорівні** про те, що результати її дисертаційного дослідження на тему «Формування управлінських компетентностей молодих фахівців у закладах вищої освіти» використовуються у навчальному процесі Львівського національного університету імені Івана Франка, зокрема при викладанні дисциплін «Система оцінювання та мотивації персоналу» та «Стратегічне управління людськими ресурсами» для студентів першого (бакалаврського) рівня освіти, що навчаються за освітньо-професійною програмою «Управління персоналом в органах публічної влади та бізнес-структурах».

Завідувачка кафедри економіки  
та публічного управління  
Львівського національного  
університету імені Івана Франка  
д.е.н., доцент

Капленко Г. В.

Декан факультету управління  
фінансами та бізнесу  
Львівського національного  
університету імені Івана Франка  
к.е.н., доцент

Сташишин А. В.



0000628

УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-21-11, факс: (380-32) 258-26-80  
 ел. пошта: [coffice@lpnu.ua](mailto:coffice@lpnu.ua), інтернет: [www.lpnu.ua](http://www.lpnu.ua)

27.12.2022/ № 67-50-450

на № \_\_\_\_\_

Львівський національний університет  
 імені Івана Франка  
 79000, м. Львів, вул. Університетська, 1

**ДОВІДКА**

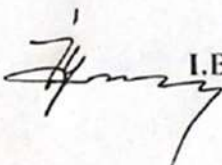
про впровадження наукового дослідження на тему  
 «Формування управлінських компетентностей молодих фахівців  
 у закладах вищої освіти»

У межах виконання Проекту регіонального розвитку у Львівській області «Моніторинг реалізації інтелектуального потенціалу випускників ВНЗ і ПТНЗ прикордонного регіону: соціальне партнерство, державне і регіональне замовлення» (замовник - Департамент економічної політики Львівської обласної державної адміністрації) відповідальним виконавцем НУ «Львівська політехніка» у співпраці з ЛНУ ім. І. Франка, в 2019 - 2020 роках було здійснено підготовчу роботу для проведення моніторингу конкурентоспроможності ПТНЗ і ЗВО регіону за критеріями ефективної зайнятості випускників та оцінками роботодавців.

До роботи у Проекті, як член робочої групи, була залучена начальник відділу кар'єрного розвитку та співпраці з бізнесом ЛНУ ім. І. Франка, п. Сновидович І. Г. – аспірантка кафедри менеджменту економічного факультету даного закладу.

У процесі проведення дослідження нею забезпечено розробку методологічної частини робіт, що стосується переліку питань з виявлення компетентностей випускників ЗВО, включених у розділ анкети, а також рекомендацій щодо організації опитування в інших університетах з урахуванням специфіки їх діяльності.

Проректор з наукової роботи  
 Національного університету  
 «Львівська політехніка»

 І.В. Демидов

Всех n 68-82-651  
27.12.2022р.

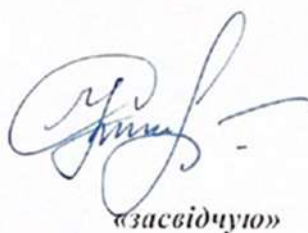
## ДОВІДКА

про впровадження результатів дослідження асистентки кафедри менеджменту економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка Сновидович Ірини Григорівни на тему «Формування управлінських компетентностей молодих фахівців у закладах вищої освіти»

Науково-дослідний Центр соціальної й демографічної політики та управління «ДЕМОС» НУ «Львівська політехніка» засвідчує, що результати наукового дослідження Сновидович І.Г. в частині розробки інструментарію вивчення професійних та інших компетентностей молодих фахівців, зокрема випускників закладів вищої освіти, використані у моніторингу реалізації інтелектуального потенціалу молоді на ринку праці України. Таке дослідження здійснюється у рамках виконання Проекту регіонального розвитку «Моніторинг реалізації інтелектуального потенціалу випускників ВНЗ і ПТНЗ прикордонного регіону: соціальне партнерство, державне і регіональне замовлення» (далі – Проект).

Проект регіонального розвитку виконується за кошти державного бюджету України та підтримки Європейського Союзу протягом 2018-2020 років на замовлення Департаменту економічної політики Львівської обласної державної адміністрації у співпраці з ЛНУ імені Івана Франка, Державною установою «Інститут регіональних досліджень НАН України імені М.І. Долишнього», Львівським обласним центром зайнятості та іншими зацікавленими сторонами.

Керівник НДЦ «ДЕМОС»  
НУ «Львівська політехніка»,  
керівник Проекту,  
доктор економічних наук, професор



У.Я. Садова

Підпис професора У.Я.Садової

«засвідчую»

Директор ІАНО



Л.М. Пилипенко