

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Лобанов Дмитро Олександрович

УДК 378.4:331.548(477)

ДИСЕРТАЦІЯ
«ЦЕНТРИ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ У СКЛАДІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ
УКРАЇНИ ЯК ІНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ СТУДЕНТІВ
ДО ВИМОГ РИНКУ ПРАЦІ: МІСІЯ, ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ ТА
ПЕРСПЕКТИВИ»

Спеціальність 054 Соціологія
(Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Д. О. Лобанов

Науковий керівник: Солдатенко Ірина Олександрівна, кандидат соціологічних наук, доцент.

Харків – 2025

АНОТАЦІЯ

Лобанов Д. О. Центри розвитку кар'єри у складі закладів вищої освіти України як інституціональний механізм адаптації студентів до вимог ринку праці: місія, виклики, проблеми та перспективи. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 054 – Соціологія (Галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки). – Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна Міністерства освіти і науки України, Харків, 2025.

Дисертація присвячена комплексному дослідженню центрів розвитку кар'єри (ЦРК) у складі закладів вищої освіти України як інституційного механізму адаптації студентів до вимог сучасного ринку праці. Робота зосереджена на вивченні ролі, місії та функціональних завдань ЦРК у процесі професійної підготовки здобувачів освіти, а також на аналізі викликів і проблем, з якими стикаються ці центри в умовах динамічних змін економічного середовища та соціокультурних трансформацій українського суспільства.

Актуальність дослідження зумовлена кардинальними змінами на ринку праці в умовах глобалізації, цифровізації та воєнного стану в Україні, що потребує нових підходів до професійної підготовки випускників закладів вищої освіти. У сучасних умовах традиційні моделі працевлаштування та кар'єрного розвитку втрачають свою ефективність, що актуалізує необхідність створення та розвитку спеціалізованих структур – центрів розвитку кар'єри, які б забезпечували ефективну адаптацію студентів до вимог ринку праці. Проблема полягає в тому, що, з одного боку, попри зростання кількості ЦРК при українських університетах, їхня діяльність часто носить фрагментарний характер і не відповідає сучасним потребам студентів та роботодавців. З іншого боку, відсутні систематичні соціологічні дослідження, які б комплексно аналізували функціонування ЦРК як соціального інституту та їхню роль у процесах

професіоналізації молоді. Крім того, в умовах війни та пов'язаних із нею економічних викликів постає питання трансформації діяльності ЦРК для адаптації до нових реалій ринку праці. *Перший розділ* присвячений теоретико-методологічному дослідженню концептуальних основ розвитку кар'єри. У ньому проаналізовано класичні теорії професійної орієнтації та кар'єрного консультування (Ф. Парсонса, Дж. Голланда), розглянуто соціологічні підходи до професійного вибору та структурно-функціональний аналіз кар'єрного розвитку. Особливу увагу приділено порівняльному аналізу міжнародного досвіду функціонування центрів розвитку кар'єри у США, країнах ЄС та Китаї, а також визначено роль закладів вищої освіти у професійній орієнтації студентів в умовах сучасних викликів, включаючи воєнний стан.

Другий розділ розкриває центри розвитку кар'єри як механізм адаптації студентів до динамічного ринку праці. Детально проаналізовано особливості партнерської взаємодії ЦРК із різними суб'єктами: роботодавцями, державними установами, громадськими організаціями, професійними спілками та міжнародними партнерами. Визначено місію та функціональні завдання центрів кар'єри, систематизовано їхні основні функції (інформаційну, освітню, підготовчу, інтеграційну, адаптаційну, мотиваційну, контрольну, соціальну) та розглянуто програми професійного зростання і інструменти діяльності ЦРК.

Третій розділ представляє емпіричне дослідження стану та перспектив центрів розвитку кар'єри в Україні. На основі результатів контент-аналізу веб-сайтів університетів, експертного опитування керівників ЦРК та аналізу документів проаналізовано технології та практики діяльності центрів кар'єри. Виявлено та систематизовано основні бар'єри функціонування ЦРК: структурно-організаційні, фінансові, комунікативні та бар'єри співпраці з бізнесом. Запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності центрів та формування сучасної моделі ЦРК, адаптованої до потреб ринку праці.

Наукова новизна дисертації полягає в системному визначенні засад функціонування та розвитку центрів кар'єрного розвитку в закладах вищої освіти України, ключових бар'єрів їхнього розвитку та їх найкращих практик в умовах трансформації ринку праці та посилення вимог до професійної реалізації випускників. Результати дослідження вперше пропонують покрокову модель підвищення ефективності їхньої діяльності, інтегруючи теоретичні напрацювання та практичні рекомендації, спираючись на аналіз різних джерел емпіричних даних.

Вперше в українській соціологічній літературі дослідження пропонує трикомпонентну модель факторів, що зумовлюють стагнацію центрів розвитку кар'єри в Україні, яка охоплює макрорівень (систематизовано загальнодержавні чинники, серед яких відсутність нормативно-правового регулювання та єдиної національної стратегії кар'єрного консультування, недофінансування та відсутність цільових програм підтримки, що зумовлює слабку матеріально-технічну базу ЦРК), мезорівень (визначено організаційно-управлінські та комунікаційні бар'єри у діяльності центрів розвитку кар'єри конкретних університетів, включно з нерозвиненими моделями взаємодії з бізнесом, роботодавцями та студентською спільнотою), мікрорівень (ідентифіковано особистісні та мотиваційні чинники, пов'язані зі студентами, випускниками й працівниками ЦРК, що обмежують ефективність використання доступних можливостей кар'єрного розвитку). Запропонована модель дозволить розглядати розвиток ЦРК як багаторівневу систему, інтегровану в контекст державної політики, університетського менеджменту й індивідуальних кар'єрних траєкторій та таку, що враховує взаємодію різних соціальних агентів на різних соціальних рівнях.

Основні аспекти наукової новизни, одержані автором особисто, полягають у наступному:

- вперше в українському науковому дискурсі системно проаналізовано центри кар'єрного розвитку як самостійну соціальну

структуру і соціального актора, що поєднує університети, ринок праці, молодь та інститути громадянського суспільства;

- вперше концептуалізовано партнерство ЦРК на соціальних мікро-, мезо-, макрорівнях, що дозволило визначити трирівневі чинники, які впливають на кращі практики й основні бар'єри у діяльності цих центрів;
- вперше ідентифіковано кращі практики й основні бар'єри у діяльності ЦРК, а також запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності їхньої діяльності з позицій структурно-функціонального аналізу;
- уточнено та поглиблено розуміння місця і ролі центрів розвитку кар'єри як інституційних механізмів адаптації університетів до вимог ринку праці в системі управління університетом, обґрунтовано їхній безпосередній вплив на формування конкурентоспроможності випускників та їхню успішну інтеграцію на ринок праці;
- розроблено рекомендації щодо формування сучасної моделі ЦРК, яка базується на персоналізованій підтримці студентів, цифрових рішеннях, постійному моніторингу, мультиакторній взаємодії та стратегічному управлінні.

Практична значущість дослідження визначається тим, що воно не лише аналізує поточний стан діяльності центрів кар'єри в Україні, а й пропонує комплексні шляхи модернізації ЦРК відповідно до сучасних викликів ринку праці та тенденцій розвитку вищої освіти, а саме: налагодження міжструктурної взаємодії, розширення повноважень центрів, цифровізація послуг, розширення видів партнерств тощо. До того ж дослідження формує теоретичні засади та методичні підстави для подальшого розроблення Типового положення про роботу ЦРК. Результати дослідження можуть бути використані Міністерством освіти і науки України, Департаментами освіти та науки військових (обласних)

державних адміністрацій, університетами, громадськими організаціями, асоціаціями випускників і роботодавцями України.

Ключові слова: університети, центри розвитку кар'єри, ринок праці, адаптація, інституційний механізм, професійна орієнтація, кар'єрні стратегії, соціальний капітал, цифровий капітал, лігітимність інститутів, кар'єра, стейкхолдери, вища освіта, соціальна згуртованість, компетентності.

ABSTRACT

Lobanov D. O. Career Development Centers in Higher Education Institutions of Ukraine as an Institutional Mechanism for Adapting Students to the Requirements of the Labor Market: Mission, Challenges, Problems and Prospects. – Qualification scholarly paper: a manuscript.

Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy in the Speciality 054 – Sociology (Field of Knowledge 05 – Social and Behavioral Sciences). – V. N. Karazin Kharkiv National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2025.

The dissertation is devoted to a comprehensive study of career development centers (CDCs) within Ukrainian higher education institutions as an institutional mechanism for adapting students to the demands of the modern labor market. The research focuses on examining the role, mission, and functional tasks of CDCs in the process of professional training, as well as analyzing the challenges and problems these centers face under conditions of dynamic economic change and socio-cultural transformations of Ukrainian society.

The relevance of the study is determined by radical changes in the labor market under globalization, digitalization, and the wartime context in Ukraine, which require new approaches to the professional preparation of higher education graduates. In the current environment, traditional models of employment and career development are losing effectiveness, which highlights the need to create and develop specialized structures – career development centers – that provide effective student adaptation to labor market demands. The problem lies in the fact that, on the one hand, despite the growing number of CDCs at Ukrainian universities, their activities are often fragmented and do not meet the needs of students and employers. On the other hand, systematic sociological research analyzing CDCs as a social institution and their role in the professionalization of youth is lacking. Moreover, under wartime conditions and

related economic challenges, there arises the question of transforming CDC activities to adapt to the new labor market realities.

The first chapter is devoted to the theoretical and methodological study of the conceptual foundations of career development. It analyzes classical theories of vocational guidance and career counseling (F. Parsons, J. Holland), sociological approaches to career choice, and structural-functional analysis of career development. Special attention is given to comparative analysis of international experience in the functioning of career centers in the USA, EU countries, and China, as well as the role of higher education institutions in students' vocational orientation under current challenges, including wartime.

The second chapter explores career development centers as a mechanism for student adaptation to the dynamic labor market. It provides a detailed analysis of CDCs' partnerships with employers, government institutions, NGOs, trade unions, and international partners. The mission and functional tasks of CDCs are defined, their core functions (informational, educational, preparatory, integrative, adaptive, motivational, supervisory, and social) are systematized, and programs for professional growth and tools of CDC activity are examined.

The third chapter presents empirical research on the state and prospects of career development centers in Ukraine. Based on content analysis of university websites, expert interviews with CDC directors, and analysis of institutional documents, technologies and practices of CDC activity are investigated. The main barriers to CDC functioning are identified and systematized: structural-organizational, financial, communicative, and barriers in cooperation with business. Recommendations are proposed for enhancing CDC effectiveness and forming a modern CDC model adapted to labor market needs.

The scientific novelty of the dissertation lies in systematically defining the foundations for the functioning and development of career development centers in

Ukrainian higher education institutions, identifying the key barriers to their development, and highlighting their best practices under the transformation of the labor market and rising demands for graduate professional realization. The results for the first time propose a step-by-step model for improving CDC effectiveness, integrating theoretical insights with practical recommendations, and drawing upon analysis of diverse empirical data sources.

For the first time in Ukrainian sociological literature, the study proposes a three-level model of factors determining CDC stagnation in Ukraine, covering: Macro-level (state-level factors such as lack of legal regulation and national career counseling strategy, underfunding, absence of targeted support programs leading to weak material and technical base of CDCs); Meso-level (organizational and managerial as well as communication barriers at the level of individual universities, including underdeveloped cooperation models with business, employers, and student communities); Micro-level (personal and motivational factors related to students, graduates, and CDC staff limiting the effective use of career development opportunities).

The proposed model allows viewing CDC development as a multi-level system integrated into the context of state policy, university governance, and individual career trajectories, while accounting for the interaction of various social agents at different social levels.

Key aspects of the dissertation's novelty include:

- for the first time in Ukrainian academic discourse, CDCs are systematically analyzed as an independent social structure and social actor uniting universities, the labor market, youth, and civil society institutions;
- for the first time, CDC partnerships are conceptualized across micro-, meso-, and macro-social levels, enabling the identification of three-level factors influencing best practices and main barriers in their activity;

- best practices and main barriers in CDC activity are identified, and recommendations for enhancing CDC effectiveness from a structural-functional perspective are proposed;
- the role of CDCs as institutional mechanisms of universities' adaptation to labor market demands in university management systems is clarified, substantiating their direct impact on graduate competitiveness and successful labor market integration;
- recommendations are developed for a modern CDC model based on personalized student support, digital solutions, continuous monitoring, multi-actor cooperation, and strategic management.

The practical significance of the study is that it not only analyzes the current state of CDC activity in Ukraine but also proposes comprehensive ways of modernizing CDCs in line with current labor market challenges and higher education development trends, namely: inter-structural cooperation, expansion of CDC authority, digitalization of services, broadening of partnership formats, etc. Furthermore, the study establishes theoretical and methodological foundations for further development of a Standard Regulation on CDCs. The findings can be used by the Ministry of Education and Science of Ukraine, regional Departments of Education, universities, NGOs, alumni associations, and employers.

Keywords: universities, career development centers, labor market, adaptation, institutional mechanism, vocational guidance, career strategies, social capital, digital capital, institutional legitimacy, career, stakeholders, higher education, social cohesion, competences.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Лобанов, Д. О. (2025). Профорієнтаційні послуги центрів розвитку кар'єри університетів як чинник конкурентоспроможності здобувачів вищої освіти на ринку праці. *Актуальні проблеми філософії та соціології*, 52, 185–190. <https://doi.org/10.32782/apfs.v052.2024.30>
2. Лобанов, Д. О. (2025). Центри розвитку кар'єри університетів: міжнародний досвід, виклики й перспективи розвитку в Україні. *Габітус*, 69(1), 41–45. <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2025.69.1.6>
3. Лобанов, Д. О. (2025). Бар'єри в організації діяльності центрів розвитку кар'єри закладів вищої освіти в Україні. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*, 106, 20–27. <https://doi.org/10.32782/2707-9147.2025.106.2>
4. Лобанов, Д., & Довбиш, Н. (2025). Інституціональний соціальний капітал у взаємодії закладів вищої освіти, роботодавців та випускників. *Габітус*, 74, 53–57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2025.74.8>
Особистий внесок: аналіз форм партнерств університетів з роботодавцями і випускниками та опис умов їх ефективної співпраці.

Публікації у науково-періодичних виданнях, що увійшли до наукометричних баз даних Scopus та/або Web of Science:

1. Stiekolshchykova, V., Ziniuk, A., Melnykova-Kurhanova, O., Yarova, A., **Lobanov, D.**, & Soldatenko, I. (2025c). Personal Factors Shaping Journalists' Professionalism in Today's Military Journalism. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 17(2), 629–651. <https://doi.org/10.18662/rrem/17.2/998> /WoS, Румунія, ISSN | p-ISSN 20667329 | e-ISSN 20679270. Journal ISSN registered at Romanian National Library by Editura LUMEN (LUMEN Publishing), an imprint of LUMEN Media SRL (part of LUMEN Group)

Особистий внесок: розвиток методології дослідження, розробка моделі-основи для підвищення особистих факторів журналістської компетентності в контексті війни.

Апробація матеріалів дисертації

1. Лобанов Д. О. Партнерство центрів розвитку кар'єри зі стейкхолдерами як чинник підвищення конкурентоспроможності здобувачів вищої освіти на ринку праці : доповідь на XXIII Міжнар. наук. конф. студентів, аспірантів, докторантів та молодих учених «Соціологія у (пост)сучасності», 14 берез. 2025 р., Харків, Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. Режим доступу: <https://sau.in.ua/event/xxiii-mizhnarodna-naukova-konferenciya-studentiv-aspirantiv-doktorantiv-i-molodyh-vchenyh-socziologiya-u-postsuchasnosti>
2. Солдатенко І. О., Лобанов Д. О. «Інформаційна політика України під час російсько-української війни» : доповідь на XXII Міжнар. наук. конф. «Харківські соціологічні читання», 3–4 листоп. 2022 р., Харків, Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. Режим доступу: https://sau.in.ua/event_held/vidbulasya-hhii-mizhnarodna-naukovo-praktychna-konferenciya-harkivski-socziologichni-chytannya/
3. Сирота Л., Солдатенко І., Куриленко Р., Лобанов Д. Порадник керівникам центрів розвитку кар'єри закладів професійної (професійно-технічної) освіти в Україні. Інформаційні та методичні матеріали для розвитку діяльності центрів кар'єри закладів П(ПТ)О. Київ, 2023. 57 с. Розроблено за фінансової підтримки Європейського Союзу та його держав-членів Німеччини, Фінляндії, Польщі та Естонії в межах програми «EU4Skills: кращі навички для сучасної України», яку виконує Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH та Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW).

Особистий внесок: опис методичних рекомендацій та кращих практик щодо Послуг Центрів кар'єри в закладах П(ПТ)О.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	15
ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ОСНОВ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ	
1.1. Теоретичні основи професійної орієнтації та кар'єрного консультування.....	29
1.2. Основні підходи до дослідження центрів розвитку кар'єри у світовій практиці: порівняльний аналіз.....	43
1.3. Роль закладів вищої освіти у професійній орієнтації та підготовці студентів до ринку праці.....	65
Висновки до Розділу 1.....	81
РОЗДІЛ 2. ЦЕНТРИ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ ЯК МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ СТУДЕНТІВ ДО ДИНАМІЧНОГО РИНКУ ПРАЦІ	
2.1. Особливості партнерства центрів розвитку кар'єри із суб'єктами взаємодії для покращення кар'єрних можливостей студентів.....	85
2.2. Місія та функціональні завдання центрів розвитку кар'єри в умовах сучасного динамічного ринку праці.....	106
2.3. Програми професійного зростання та інструменти центрів розвитку кар'єри.....	125
Висновки до Розділу 2.....	148

РОЗДІЛ 3. СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦЕНТРІВ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ ЯК СУБ'ЄКТА УЧАСТІ У КАР'ЄРНІЙ УСПІШНОСТІ СТУДЕНТІВ

3.1. Технології та практики діяльності центрів розвитку кар'єри закладів вищої освіти: результати соціологічних досліджень	153
3.2. Аналіз недоліків і бар'єрів в організації роботи центрів розвитку кар'єри у складі закладів вищої освіти.....	176
3.3. Потенціал та перспективи центрів розвитку кар'єри (моніторинг, співробітництво, впровадження технологій).....	191
Висновки до Розділу 3.....	213
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	218 ..
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	229
ДОДАТКИ.....	251

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЦРК – Центр розвитку кар’єри;

ЗВО – заклад вищої освіти;

IREX – програма «Мріємо та діємо», що реалізується Радою міжнародних наукових досліджень та обмінів в Україні у 2020–2025 роках;

NACE – Національна асоціація коледжів і роботодавців;

МОН – Міністерство освіти і науки України;

USAID – агентство США з міжнародного розвитку.

ВСТУП

Актуальність теми. Перші центри сприяння працевлаштуванню випускників в Україні утворилися ще у 1994 році в Києво-Могилянській академії, проте масове впровадження цих структур відбулося у 2011 році. Саме тоді відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України такі центри були відкриті в усіх державних закладах вищої освіти. Їхня ключова мета — надання кар'єрних послуг студентам, сприяння роботодавцям у рекрутингу молодих фахівців, а також координація факультетів і кафедр у питаннях кар'єрної підготовки. З часом ці центри розширили спектр своїх послуг, трансформуючись у центри розвитку кар'єри. Це стало відповіддю на зміни ринку праці (наслідки світової фінансової кризи 2008–2009 років, розвиток технологій та автоматизація, глобалізація ринку праці), зростаючу конкуренцію (ріст деяких секторів економіки, трудова міграція тощо) серед випускників і необхідність більш комплексного підходу до кар'єрного зростання студентів. Від консультування до стратегічного розвитку: замість простої допомоги у пошуку роботи суто теоретично такі центри мали пропонувати довгострокові кар'єрні стратегії, персоналізовані рекомендації та навички самопрезентації. У роботі центрів мали з'явитися програми дуального навчання, стажування у провідних компаніях та участь роботодавців у формуванні освітніх програм. Одним із завдань центрів розвитку кар'єри стало проведення тренінгів з комунікації, лідерства, креативного мислення, адаптивності та інших навичок, необхідних для сучасного ринку праці, тобто сприяння формуванню м'яких навичок. Індивідуальний підхід до здобувачів освіти, де студенти отримували персоналізовані кар'єрні плани, менторство та можливість проходити кар'єрні коучингові сесії, мав замінити усталеність загальних стандартних консультацій. Насправді ці зміни супроводжувалися ще й тим, що у 2011 році важливою зміною на ринку праці України стало скасування обов'язкового розподілу випускників вищих навчальних закладів, що відобразило трансформацію державної політики у сфері працевлаштування молоді. Цей перехід засвідчив

зміну підходу від планової моделі забезпечення випускників робочими місцями до ринкових механізмів регулювання зайнятості, що відповідало загальним тенденціям лібералізації економіки та адаптації до сучасних умов трудового ринку.

Проте процес створення таких центрів не супроводжувався належним методологічним забезпеченням, що спричинило низку викликів, а саме: різноманітність форматів роботи, відмінності у функціях та завданнях, різні моделі підпорядкування (неоднозначність адміністративних повноважень знижує ефективність роботи), обмежене ресурсне забезпечення (нестача фінансування, кадрів та інструментів впливає на якість профорієнтаційної діяльності) та інші. Ці фактори зменшують перманентну ефективність кар'єрних центрів та створюють виклики для університетів у сфері профорієнтації.

Кар'єрний розвиток студентів — це інвестиція в майбутнє, яка формує конкурентоспроможність випускників та зміцнює імідж української освіти на ринку праці.

Нерозвинута університетами система сприяння працевлаштуванню випускників не дає необхідного бачення студентами кар'єрних перспектив за обраними напрямками навчання, не формує у них необхідні компетентності для створення власного бізнесу чи працевлаштування за обраною спеціальністю, не сприяє співпраці університетів зі стейкхолдерами на ринку праці. Вирішення цих проблем є актуальним як для університетів в умовах високої конкуренції на ринку освітніх послуг, так і для держави, яка фінансує навчання за стратегічними для розвитку держави напрямками та зацікавлена у розвитку та забезпеченні внутрішнього ринку праці.

Центри розвитку кар'єри в сучасних університетах та організаціях є важливим інструментом підтримки професійного становлення молоді та спеціалістів. Їхня робота базується на перевірених теоретичних основах, розвинутих Т. Парсонсом, В. Скоттом, Л. Готтфредсон, Д. Сьюпером та іншими. Ці теорії дозволяють формувати гнучкі підходи до профорієнтації, забезпечуючи студентам необхідні інструменти для успішного входження в професійний світ.

На додаток ефективного функціонування центрів розвитку кар'єри при університетах може стати дієвим чинником подолання «інституційної пастки» (С. Щудло) між університетською освітою та ринком праці, що виникає в результаті масовізації вищої освіти та ускладнює працевлаштування сучасних випускників вишів. Розуміння бар'єрів і проблемних аспектів функціонування цих центрів у паралель з кращими практиками їхнього функціонування може підвищити ефективність подальшої роботи університетів як осередків соціальної згуртованості, де присутня злагоджена взаємодія різних акторів (студентів, випускників, адміністрації, роботодавців тощо), що працює на спільну мету — з'єднати соціальний розрив між інститутом вищої освіти та ринком праці в Україні.

У дисертаційній роботі автором представлені результати аналізу успішних практик кар'єрної підготовки здобувачів вищої освіти, поточного стану мережі центрів розвитку кар'єри в Україні, особливостей їхнього розвитку та фактори, що впливають на їхню роботу. Окремий фокус у дослідженні — це вивчення кращих практик взаємодії університетів з роботодавцями та студентами.

Отримані результати дослідження будуть використані для розробки методичної моделі центру розвитку кар'єри та рекомендацій для покращення стану кар'єрної підготовки здобувачів вищої освіти у ЗВО України.

Проблемна ситуація. Діяльність університетських центрів кар'єри є типовою практикою для багатьох університетів Західної Європи та США, де вона інтегрована у систему освіти та професійного розвитку студентів. Перші такі центри з'явилися ще на початку ХХ століття у США, що дало змогу побудувати ефективну інфраструктуру для комунікації між університетами та роботодавцями, підготовки кар'єрних консультантів і менеджерів цих центрів. Завдяки цьому кар'єрні центри стали невіддільною частиною системи управління університетами, отримали належне ресурсне забезпечення та активно впливають на формування освітніх програм. Кар'єрна підготовка студентів є одним з ключових факторів при оцінюванні ефективності університетів і визначенні їхніх подальших напрямів розвитку. Центри розвитку кар'єри у США

мають ряд характеристик, що суттєво відрізняють їх від подібних установ в інших країнах. Наприклад, це чітка інтеграція в систему управління університетом — кар'єрні центри є стратегічною частиною освітнього процесу, їхня робота прямо впливає на репутацію університету. Друга особливість — це класично розвинена система співпраці з роботодавцями, коли компанії беруть активну участь у формуванні програм стажувань, запрошують студентів на практику та проводять рекрутингові заходи. Рисою, яка найбільше відрізняє центри розвитку кар'єри в США від таких у Європі, це персоналізований підхід до студентів: кожен студент може отримати кар'єрного консультанта, пройти тестування на професійну орієнтацію та скласти індивідуальний кар'єрний план. Важливими чинниками є і фінансування та ресурсна підтримка, сучасні технології та аналітика, тісний зв'язок з випускниками.

На відміну від західної моделі, в Україні центри розвитку кар'єри не завжди мають чітке місце у структурі управління закладом освіти, можуть бути обмежені в ресурсах і часто не інтегровані в навчальний процес. Це призводить до зниження ефективності кар'єрної підготовки студентів, що так само впливає на рівень їхньої конкурентоспроможності на ринку праці та репутацію університету.

На сьогодні в Україні спостерігається розрив між очікуваннями абітурієнтів щодо кар'єрних перспектив та реальними можливостями, які надають заклади вищої освіти, — феномен, який дослідники визначають як «ситуацію ножиць» (за Л. Холод, В. Кузьмінім), коли молоді фахівці не можуть знайти роботу за фахом. Це викликає розчарування у студентів, зниження мотивації до навчання та слабкий інтерес до професійного розвитку, особливо у сферах, що не гарантують стабільного працевлаштування або не потребують вищої освіти. Як наслідок, падає рівень працевлаштування за спеціальністю, що призводить до неефективного використання державних коштів, зменшення зацікавленості абітурієнтів у стратегічно важливих для країни професіях, а також уповільнення реформ у сфері вищої освіти. Це створює ризики для економічного розвитку та

сигналізує про потребу негайного вдосконалення підходів до кар'єрного орієнтування студентів.

Сучасні центри розвитку кар'єри відіграють ключову роль у професійній орієнтації студентів, сприянні їхньому працевлаштуванню та зміцненні зв'язків між університетами, роботодавцями та випускниками. Проте ефективність їхньої діяльності потребує детального аналізу та вдосконалення. Актуальні напрями дослідження діяльності центрів кар'єри:

- дослідження кращих практик кар'єрних послуг. Аналіз успішних моделей підтримки студентів, роботодавців, викладацького складу та адміністрації університетів, включаючи міжнародний досвід, дозволить впровадити ефективні підходи до кар'єрного супроводу;

- ідентифікація стейкхолдерів і механізми їхнього залучення. Формування ефективної екосистеми центрів кар'єри неможливе без аналізу основних стейкхолдерів: студентів, випускників, роботодавців, університетської адміністрації, державних органів і громадських організацій. Визначення чинників їхньої мотивації та залученості дозволить покращити рівень співпраці та узгодити інтереси всіх учасників;

- бар'єри у розвитку центрів кар'єри. Серед ключових проблем, що гальмують розвиток кар'єрних центрів, можна виділити комунікативні бар'єри, економічні бар'єри, технологічні бар'єри, соціальні бар'єри;

- ефективні комунікативні інструменти центрів розвитку кар'єри.

Застосування багаторівневої комунікативної стратегії, що включає офлайн- та онлайн-формати взаємодії, дозволяє підвищити рівень обізнаності студентів і зміцнити зв'язки з роботодавцями.

Заклади вищої освіти стикаються з об'єктивними обмеженнями, що ускладнюють впровадження сучасних підходів до кар'єрної підготовки студентів. Проте наукове переосмислення місії, функцій і завдань центрів розвитку кар'єри створює передумови для модернізації освітньої системи та підвищення рівня працевлаштування випускників. Для підвищення ефективності діяльності центрів розвитку кар'єри необхідне комплексне дослідження їхніх

функцій, викликів і можливостей. Впровадження інноваційних кар'єрних сервісів, зміцнення партнерських відносин між університетами та бізнесом, усунення комунікативних і ресурсних бар'єрів сприятиме якісній інтеграції центрів кар'єри у систему вищої освіти та підвищенню рівня працевлаштування випускників.

Проблема адаптації студентів до сучасного ринку праці сьогодні набуває особливої актуальності. Адаптація стає дедалі складнішою з огляду на швидкі зміни в технологіях, вимогах роботодавців і динаміці глобалізованої економіки. Перехід до дистанційного навчання зумовив необхідність цифрової трансформації кар'єрних послуг та впровадження інноваційних підходів до кар'єрного консультування. Разом з тим посилюється проблема цифрового бар'єру (digital divide), що полягає у нерівному доступі студентів до інформаційних ресурсів та кар'єрних онлайн-заходів. Відсутність якісного доступу до цифрового контенту може значно ускладнити старт кар'єри молодих фахівців і знизити їхні економічні можливості у довгостроковій перспективі.

Впровадження комплексного підходу до кар'єрної підготовки у поєднанні з цифровими інструментами дозволить підвищити конкурентоспроможність випускників на ринку праці та створити нові можливості для професійної реалізації молодих фахівців навіть в умовах глобальних кризових явищ.

Ступінь наукової розробленості. Дослідження різних аспектів розвитку кар'єри розпочалося наприкінці XIX століття та триває до сьогодні. Передумови для вивчення кар'єрної мобільності були сформовані в теоріях соціальної стратифікації та професійної орієнтації, які заклали основу для подальших досліджень кар'єрної мобільності. Зокрема, структурно-функціональний підхід (Т. Парсонс) розглядає кар'єру як частину соціальної ієрархії та механізм розподілу ролей у суспільстві. У подальшому розвиток отримали концепції професійної адаптації (Дж. Голланд), кар'єрного розвитку (Д. Сьюпера), які пояснюють фактори вибору професії, динаміку змін у кар'єрі та вплив зовнішніх умов на траєкторію професійного становлення.

Інституційна теорія, сформульована В. Скоттом, пропонує системний підхід до розуміння функціонування соціальних інститутів у складних організаційних середовищах. На його думку, інституції забезпечують сталість соціальної поведінки через встановлення певних норм, правил і культурних уявлень. Центральною в цій теорії є концепція трьох взаємопов'язаних стовпів інституційної структури: регулятивного, нормативного та когнітивного.

Згідно з інституційним підходом ефективність організацій значною мірою залежить від рівня їх інституційної легітимності — здатності відповідати регулятивним вимогам, соціальним очікуванням і культурним уявленням. Недостатня увага до одного з цих компонентів може призводити до формалізації діяльності, опору змінам або обмеженого суспільного визнання. Це особливо актуально для центрів розвитку кар'єри, які функціонують у полі перетину різних інституційних логік: освітньої, ринкової та соціальної.

Теорія розвитку інтересів Л. Готтфредсон справляє суттєвий вплив на роботу центрів кар'єрного розвитку, розкриваючи закономірності професійного самовизначення та формування кар'єрних траєкторій. Ця концепція сприяє впровадженню індивідуалізованого кар'єрного консультування, оскільки розуміння процесу поступового звуження професійних альтернатив дозволяє консультантам орієнтувати студентів на дослідження різноманітних можливостей на початкових стадіях навчання. Теорія також підтримує формування гнучкості у професійному виборі через створення адаптивних стратегій для студентів і врахування зовнішніх чинників, включно з аналізом економічних, соціальних і професійних факторів, що визначають кар'єрні рішення. Завдяки цьому теорія Готтфредсон надає центрам кар'єри теоретичну основу для створення результативних програм професійної орієнтації, які супроводжують студентів протягом усього процесу кар'єрного становлення.

Українські дослідники активно вивчають і вдосконалюють теоретичні та практичні аспекти діяльності центрів розвитку кар'єри у вищій освіті. Їхні дослідження сприяють підвищенню ефективності кар'єрного консультування, професійного орієнтування студентів і зміцненню взаємодії університетів з

ринком праці. М. Левківський аналізує вплив кар'єрного консультування на конкурентоспроможність випускників. Л. Лук'янова розглядає роль центрів кар'єри у формуванні професійної ідентичності студентів. Питання модернізації освіти, що є обов'язковою умовою для забезпечення кар'єрного зростання, у своїх роботах розглянули українські науковці В. Бакіров, В. Астахова, К. Астахова, Л. Хижняк, Л. Сокурянська, С. Щудло та інші.

К. Алексенцева-Тимченко підтримувала цю ідею, наголошуючи, що підвищення кваліфікації є основним механізмом вертикальної мобільності. Вона підкреслювала, що для здобуття престижних посад або зміни кар'єри необхідний доступ до освіти, яка відповідає актуальним потребам ринку праці.

Сучасні дослідження кар'єри все частіше ґрунтуються на міждисциплінарному підході, включаючи економічні, соціологічні, психологічні та технологічні аспекти. Особливий інтерес викликають питання цифрової кар'єри (digital career), гнучкості на ринку праці, а також ролі кар'єрних центрів у формуванні конкурентоспроможності випускників.

Об'єктом дисертаційного дослідження є центри розвитку кар'єри як структурні підрозділи закладів вищої освіти, що виконують функцію професійного орієнтування, кар'єрного супроводу студентів і випускників, а також сприяють їхній інтеграції у сучасний ринок праці.

Предметом дисертаційного дослідження є організаційні форми й інструменти функціонування центрів розвитку кар'єри у закладах вищої освіти України, їхня методологічна основа, механізми взаємодії зі стейкхолдерами та вплив на професійну орієнтацію, кар'єрний супровід і працевлаштування студентів та випускників.

Метою дисертаційного дослідження є комплексний аналіз стану та специфіки функціонування центрів розвитку кар'єри у закладах вищої освіти України на основі соціологічної діагностики, визначення ключових тенденцій і чинників, що впливають на їхню ефективність. У межах дослідження передбачається уточнення концептуальної моделі центрів розвитку кар'єри, виокремлення оптимальних форм їхньої організації та діяльності, а також

розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення їхньої роботи з урахуванням сучасних викликів освітнього середовища, цифровізації та потреб ринку праці.

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення наступних дослідницьких завдань:

- вивчення передумов становлення та розвитку центрів розвитку кар'єри в українських закладах вищої освіти;
- визначення сутності та теоретико-методологічних підходів до організації кар'єрної підготовки здобувачів вищої освіти;
- визначення сутності та теоретико-методологічних підходів до взаємодії закладів вищої освіти й ринку праці в Україні;
- узагальнення вітчизняного та світового досвідів діяльності центрів розвитку кар'єри у закладах вищої освіти;
- виявлення та аналіз бар'єрів у роботі університетських центрів розвитку кар'єри;
- розробка рекомендацій щодо моніторингу діяльності університетів у напрямі кар'єрної підготовки здобувачів вищої освіти;
- визначення ключових суб'єктів партнерств та кращих практик центрів розвитку кар'єри;
- дослідження рівня застосування цифрових інструментів у роботі центрів розвитку кар'єри й особливостей отримання цифрових кар'єрних послуг здобувачами вищої освіти;
- розробка рекомендацій щодо покращення діючої загальної моделі центру розвитку кар'єри з відповідними методичними рекомендаціями.

Основна гіпотеза дослідження ґрунтується на припущенні, що система вищої освіти України перебуває на етапі усвідомлення необхідності інтеграції якісних кар'єрних послуг у структуру освітнього процесу та їхньої доступності для всіх стейкхолдерів. Водночас відсутність єдиного концептуального підходу до визначення місії, стратегічних цілей та функціонального призначення кар'єрної підготовки серед усіх учасників освітнього процесу створює суттєві

бар'єри для впровадження системних реформ у цій сфері. Це, у свою чергу, впливає на процеси стратегічного управління закладами вищої освіти, формування їхніх освітніх програм, методологію співробітництва з ринком праці та якість надання кар'єрних послуг, що обмежує можливості випускників у професійній реалізації.

Допоміжні гіпотези:

1) кар'єрні послуги в закладах вищої освіти України не інтегровані на інституційному рівні в освітній процес, що призводить до низької ефективності їхньої реалізації та недостатньої взаємодії з академічним складником навчання;

2) відсутність чітких стратегічних орієнтирів розвитку центрів кар'єри у більшості українських ЗВО обмежує їхню здатність ефективно виконувати функцію кар'єрного супроводу студентів і випускників;

3) центри розвитку кар'єри не мають відповідного ресурсного та методологічного забезпечення своєї діяльності, що проявляється у відсутності професійної підготовки та сертифікації співробітників, професійної комунікації, спеціалізованих цифрових інструментів, що має значний негативний вплив на спроможність здійснювати свої функції;

4) інтеграція сучасних цифрових інструментів у практику кар'єрного консультування забезпечує зростання ефективності кар'єрних сервісів і сприяє збільшенню частки успішного працевлаштування;

5) соціальні та економічні фактори (регіональне походження, фінансова забезпеченість, соціальний капітал) мають значний вплив на можливості доступу до кар'єрних послуг і рівень професійної мобільності випускників;

6) відсутність усвідомленого кар'єрного планування серед студентів є наслідком недостатньої уваги до кар'єрного розвитку з боку університетів та обмеженого доступу до якісного кар'єрного консультування.

Ці додаткові гіпотези дозволяють глибше проаналізувати проблеми функціонування центрів розвитку кар'єри, визначити шляхи їхнього вдосконалення та оцінити вплив різних чинників на успішність професійної реалізації випускників.

Емпірична база дослідження. Основну вагу емпіричних даних складає аналітична та статистична інформація, матеріали соціологічних досліджень, присвячених вивченню взаємодії ринку праці та закладів вищої освіти; авторські соціологічні дослідження, покликані виявити стан та особливості розвитку центрів розвитку кар'єри в закладах вищої освіти України.

Для дослідження стану університетських центрів розвитку кар'єри та їх власного позиціонування в інформаційному просторі проведений контент-аналіз сайтів українських ЗВО.

Для вивчення поточного стану діяльності центрів розвитку кар'єри шляхом неформалізованого експертного опитування керівників університетських центрів розвитку кар'єри проаналізовані адміністративна структура університетів України та підпорядкування центрів розвитку кар'єри за профілем, проведено аналіз заходів і форм роботи, що застосовуються в університетах.

Підтримка результатів дослідження має перспективи в межах впровадження 5-річної програми «Мріємо та діємо», що реалізується Радою міжнародних наукових досліджень та обмінів (IREX) в Україні у 2020–2025 роках.

Наукова новизна дисертації полягає в системному визначенні засад функціонування та розвитку центрів кар'єрного розвитку в закладах вищої освіти України, ключових бар'єрів їхнього розвитку та їх найкращих практик в умовах трансформації ринку праці та посилення вимог до професійної реалізації випускників. Результати дослідження вперше пропонують покрокову модель підвищення ефективності їхньої діяльності, інтегруючи теоретичні напрацювання та практичні рекомендації, спираючись на аналіз різних джерел емпіричних даних.

Вперше в українській соціологічній літературі дослідження пропонує трикомпонентну модель факторів, що зумовлюють стагнацію центрів розвитку кар'єри в Україні, яка охоплює макрорівень (систематизовано загальнодержавні чинники, серед яких відсутність нормативно-правового регулювання та єдиної національної стратегії кар'єрного консультування, недофінансування та відсутність цільових програм підтримки, що зумовлює слабку матеріально-

технічну базу ЦРК), мезорівень (визначено організаційно-управлінські та комунікаційні бар'єри у діяльності центрів розвитку кар'єри конкретних університетів, включно з нерозвиненими моделями взаємодії з бізнесом, роботодавцями та студентською спільнотою), мікрорівень (ідентифіковано особистісні та мотиваційні чинники, пов'язані зі студентами, випускниками й працівниками ЦРК, що обмежують ефективність використання доступних можливостей кар'єрного розвитку). Запропонована модель дозволить розглядати розвиток ЦРК як багаторівневу систему, інтегровану в контекст державної політики, університетського менеджменту й індивідуальних кар'єрних траєкторій та таку, що враховує взаємодію різних соціальних агентів на різних соціальних рівнях.

Основні аспекти наукової новизни, одержані автором особисто, полягають у наступному:

- вперше в українському науковому дискурсі системно проаналізовано центри кар'єрного розвитку як самостійну соціальну структуру і соціального актора, що поєднує університети, ринок праці, молодь та інститути громадянського суспільства;

- вперше концептуалізовано партнерство ЦРК на соціальних мікро-, мезо-, макрорівнях, що дозволило визначити трирівневі чинники, які впливають на кращі практики й основні бар'єри у діяльності цих центрів;

- вперше ідентифіковано кращі практики й основні бар'єри у діяльності ЦРК, а також запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності їхньої діяльності з позицій структурно-функціонального аналізу;

- уточнено та поглиблено розуміння місця і ролі центрів розвитку кар'єри як інституційних механізмів адаптації університетів до вимог ринку праці в системі управління університетом, обґрунтовано їхній безпосередній вплив на формування конкурентоспроможності випускників та їхню успішну інтеграцію на ринок праці;

- розроблено рекомендації щодо формування сучасної моделі ЦРК, яка базується на персоналізованій підтримці студентів, цифрових рішеннях, постійному моніторингу, мультиакторній взаємодії та стратегічному управлінні.

Практична значущість дослідження визначається тим, що воно не лише аналізує поточний стан діяльності центрів кар'єри в Україні, а й пропонує комплексні шляхи модернізації ЦРК відповідно до сучасних викликів ринку праці та тенденцій розвитку вищої освіти, а саме: налагодження міжструктурної взаємодії, розширення повноважень центрів, цифровізація послуг, розширення видів партнерств тощо. До того ж дослідження формує теоретичні засади та методичні підстави для подальшого розроблення Типового положення про роботу ЦРК. Результати дослідження можуть бути використані Міністерством освіти і науки України, Департаментами освіти та науки військових (обласних) державних адміністрацій, університетами, громадськими організаціями, асоціаціями випускників і роботодавцями України.

Апробація матеріалів дисертації відбулася на XXIII Міжнародній науковій конференції «Соціологія у (Пост)сучасності» (14 березня 2025 р., Харків) та XXII Міжнародній науковій конференції «Харківські соціологічні читання» (3–4 листопада 2022 р., Харків).

Структура дисертаційної роботи є традиційною і складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ОСНОВ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ

1.1. Теоретичні основи професійної орієнтації та кар'єрного консультування

Попередні дослідження (Філіпчук, 2021; Центри кар'єри закладів освіти..., 2023; Мосьпан, 2021) свідчать, що діяльність центрів розвитку кар'єри (ЦРК) насамперед спрямована на підтримку успішного переходу здобувачів освіти від навчання до професійної реалізації. Основна мета їхньої роботи — надати студентам знання, навички та ресурси, необхідні для ефективного планування та побудови кар'єрного шляху.

Саме тому важливо звернутися до теоретичного осмислення соціологічних концептів професійного вибору, кар'єри та кар'єрного консультування, що, на нашу думку, є такими, що визначають особливості функціонування центрів розвитку кар'єри у закладах вищої освіти.

Професійна орієнтація та кар'єрне консультування базуються на інтеграції теоретичних знань з психології, соціології, педагогіки й економіки. Ці дисципліни формують основи для аналізу професійних уподобань, розвитку кар'єрного шляху та адаптації особистості до мінливого ринку праці.

Френк Парсонс здійснив одну з перших спроб концептуалізації професійної орієнтації, акцентуючи увагу на мікросоціальних особливостях вибору професії, що залежить від відповідності системи внутрішніх детермінант діяльності особистості (інтереси, здібності, ціннісні орієнтації, світогляд) вимогам певної професії. Замість того, щоб просто направляти підлітків на роботу, дослідник пропонував індивідуальні професійні поради, базуючись на результатах анкетування та тестування. Його методика допомагала глибше зрозуміти здібності, інтереси й особистісні характеристики молоді, що дозволяло обирати професію, яка дійсно відповідає габітусу. Цей підхід підкреслює важливість усвідомленого вибору і розуміння своїх сильних сторін, що стало основою

сучасного кар'єрного консультування, а також із соціологічної точки зору акцентує на тому, що професійні орієнтації, маючи мікросоціальну природу, є так само вписаними у макросоціальні структури, індикаторами яких і є структурні вимоги, які висувають ті чи інші професії. Парсонс показав, що успішна кар'єра починається з правильного вибору, зробленого з урахуванням індивідуальності людини, особливостей її структури внутрішніх детермінант діяльності, а не лише з вимог ринку праці. Основну ідею свого підходу Парсонс сформулював у вигляді формули, що охоплює три ключові елементи:

- глибоке розуміння себе: таланти, інтереси, ціннісні орієнтації та унікальні особливості особистості;
- знання світу професій: розуміння можливих напрямів кар'єри та шляхів досягнення успіху в кожній сфері;
- поєднання особистісних рис із професійними вимогами: знаходження оптимального балансу між тим, хто ти є, і тим, чого потребує професія.

Хоча подібні ідеї обговорювалися ще раніше, саме Парсонс вперше офіційно закріпив ці принципи, перетворивши їх на методику, що стала основою сучасного профорієнтаційного консультування (Brown, 2002; Multon, 2000). Його формула стала ключем до усвідомленого вибору професії, допомагаючи кожному знайти своє місце у світі професій і реалізувати потенціал (Freedheim & Weiner, 2003).

Цей підхід і сьогодні широко застосовується у сучасних методиках професійної орієнтації, хоча й зазнає критики через обмежену здатність враховувати змінні зовнішні чинники, зокрема ситуацію на ринку праці.

Парсонс підкреслював важливість освітніх інституцій у формуванні професійних навичок та підготовці до вибору професії. Цей процес можна розглядати з соціологічної точки зору як частину соціалізації — поступове набуття людиною знань, навичок і норм, необхідних для успішного виконання певної професійної ролі в суспільстві.

Джон Голланд запропонував у 1959 році теорію професійного вибору, яка спрямована на те, щоб показати взаємозв'язок між особливостями поведінки

людини та професійним середовищем. Ця теорія актуалізує професійне навчання як невід'ємний компонент професійного становлення особистості.

Теорія охоплює особливості, пов'язані з професійною структурою, яка відображає амбіції, знання, особистість, особисту історію та здібності людини, а також шість загальних типів соціально-фізичного середовища (реалістичне, дослідницьке, артистичне, соціальне, підприємницьке та конвенційне). «Правильне» поєднання типу особистості та робочого середовища призводить до бажаних результатів, таких як задоволеність роботою, досягнення, професійна стабільність та, що важливіше, реалізація особистого потенціалу співробітника (Holland, 1997).

Практичне значення цієї теорії полягає у її широкому використанні у профорієнтації, що дозволяє людям знаходити професії, які відповідають їхнім особистісним уподобанням. Також вона зосереджується на особистісних характеристиках і професійному середовищі, але не враховує соціально-економічні умови (наприклад, обмеження через фінансові труднощі чи ринок праці). Культурний вплив і гендерні стереотипи, які можуть впливати на професійний вибір, також не розглядаються у теорії як чинники формування професійного орієнтування.

Теорія припускає, що особистісні типи та професійні інтереси є відносно стабільними, тоді як у реальності особистісні інтереси та професійні уподобання можуть змінюватися з віком, під впливом досвіду або нових можливостей. Загалом ця теорія не враховує динаміку розвитку кар'єри, як це пропонує, наприклад, теорія Дональда Сьюпера (Super, 1957b).

Теорія життєвого циклу кар'єри (або її ще називають «теорією розвитку кар'єри»), запропонована Дональдом Сьюпером, є однією з найбільш впливових у сфері професійної орієнтації та кар'єрного консультування. Вона базується на ідеї, що кар'єра людини розвивається протягом усього життя і проходить через кілька стадій, кожна з яких має свої завдання та особливості. Сьюпер підкреслював, що кар'єра — це не статичне явище, а динамічний процес, що змінюється з віком, життєвим досвідом і особистісними обставинами. Кар'єра

включає не тільки роботу, але й усі життєві ролі, які виконує людина (Brewer, 2018).

Під керівництвом Д. Сьюпера було здійснено дослідницький проєкт моніторингу (Super, 1957a) професійного розвитку 200 старшокласників (підібраних за подібністю показників рівня інтелекту та соціальними сімейними умовами життя). Зважаючи на соціально орієнтований підхід, Сьюпер надає ключове значення індивідуальним (суб'єктивним) особливостям людини у конкретний період життєвого циклу (тобто, у конкретній соціальній ролі). Ключова роль належить самосвідомості особистості, що приймає рішення, враховуючи життєву ситуацію (економічну, соціальну, політичну) і свої індивідуальні характеристики.

Особливості професійного розвитку за теорією Дональда Сьюпера детерміновані такими факторами:

- становищем людини на певній стадії кар'єри, життєвого шляху (попереднім досвідом);
- елементами адаптивності;
- бажаними життєвими ролями;
- індивідуальними та соціальними детермінантами.

Задоволеність професією залежить від того, в якій мірі людина може реалізувати свої здібності, інтереси, особистісні якості в професії.

Теорія акцентує увагу на концепції «професійного самовизначення» — процесу, в якому людина пізнає себе, свої інтереси, здібності та цінності, а також визначає, як ці риси співвідносяться із професійною діяльністю. Сьюпер виділив п'ять основних стадій кар'єри, які людина проходить протягом життя. Перша — це зростання. Вона триває до 14 років. Її основні завдання — це формувати уявлення про світ праці, розвиток базових інтересів, навичок і цінностей. Друга стадія — це дослідження, що триває від 15 до 24 років. Її основні завдання полягають у виборі напряму професійної діяльності, пошуку навчальних і кар'єрних можливостей. Третя стадія — укріплення: 25–44 роки (по-іншому її ще звать стадією консолідації). Її ж основні завдання — це закріплення у

професії, розвиток кар'єри, досягнення професійного статусу. Наступна стадія — підтримка, 45–64 роки. Її суть полягає в утриманні досягнутого професійного статусу та продуктивності. І фінальна стадія — завершення, що охоплює період після 65 років. Основне завдання цієї стадії — це поступовий вихід із трудового життя, планування пенсійного періоду (Hartung, 2013).

Ключовим поняттям у теорії професійного розвитку Дональда Сьюпера є «Я-концепція» — складна система уявлень особистості про себе, що формується під впливом біологічних характеристик, соціальних ролей і взаємодії з іншими людьми. У межах цієї теорії виділяється професійна «Я-концепція», яка включає сукупність установок, очікувань і самосприйняття особистості в контексті професійної діяльності. Основні положення теорії говорять про наступні особливості:

- люди мають унікальні здібності, риси характеру, потреби, цінності, інтереси й самоконцепції. Ці особливості впливають на придатність особистості до певного кола професій;

- кожна професія висуває певні вимоги до здібностей, особистісних характеристик і потенціалу індивіда. Існує взаємна відповідність між різноманіттям професій і багатогранністю індивідуальних особливостей;

- з плином часу, під впливом життєвого та професійного досвіду відбуваються зміни у професійних уподобаннях, компетенціях. Водночас особливістю теорії залишається її стабільність у дорослому віці, забезпечуючи стійкість професійного вибору;

- професійна кар'єра розвивається через послідовні етапи.

Професійний розвиток відбувається у взаємодії із соціокультурним середовищем. «Я-концепція» допомагає особистості адаптуватися до умов суспільства та ринку праці.

Цікавим фактом даної теорії є те, що навіть на стадії консолідації людина все ще продовжує мати сумнів щодо свого професійного вибору. В підсумку людина або приймає остаточне рішення щодо професії й переходить до підстадії стабілізації, або продовжує пошук професії. Якщо вибори й зміни професії

виникають неодноразово, то можна говорити про нестабільну професійну кар'єру. Теорія підсумовує, що індивід здійснює свій остаточний професійний вибір лише в зрілому віці, отже вибір професії, зроблений у юнацькому віці, не повинен розглядатися як остаточний і незмінний. Упродовж життя людина може неодноразово обирати нову професію, «випробовувати» себе в різних сферах трудової діяльності тощо. Тому неправомірно обмежувати дослідження професійного вибору тільки рамками вибору, зробленого в ранній юності (Закатнов, 2014).

Певні недоліки цієї теорії полягають в ідеалізованості стадій, адже не всі люди проходять через ці етапи в тому порядку або в зазначені вікові періоди. Також теорія ігнорує зовнішні фактори, зокрема зміни на ринку праці, соціальні та економічні кризи, які можуть порушити (та, власне, сьогодні і порушують) послідовність етапів.

Теорія Дональда Сьюпера має соціологічні мотиви. Він підкреслював, що професійна орієнтація та розвиток кар'єри — це не лише результат індивідуальних інтересів чи здібностей, а й продукт взаємодії особистості з соціальним середовищем. Соціальні ролі, економічні та культурні фактори, а також соціальна ідентичність — все це є важливими елементами, які впливають на кар'єрний шлях людини.

Важливе доповнення у теорії Дональда Сьюпера та Джона Голланда зробила Лінда Готтфредсон, що акцентує увагу на впливі соціальних стереотипів, гендерних ролей і власного уявлення про себе на професійний вибір. Готтфредсон стверджує, що з віком людина обирає професію, яка відповідає її уявленню про «доступні» можливості, що формується під впливом сім'ї, школи, культури (Gottfredson, 2005, pp. 71–100).

Теорія Готтфредсон, що має назву теорія розвитку інтересів, охоплює поняття винятків і компромісу, які пояснюють процес формування професійних уподобань. Готтфредсон стверджує, що люди звужують можливі варіанти професій (виключення), а згодом, стикаючись із реаліями життя, приймають компромісні рішення. Дослідниця припускає, що існує чотири процеси розвитку,

які особливо важливі в професійному самовизначенні: когнітивний розвиток у міру дорослішання індивіда, формування індивідом його Я-концепції, послідовне виключення найменш привабливих професій (тобто професійних альтернатив) і усвідомлення та пристосування до зовнішніх факторів, що обмежують можливості вибору тієї чи іншої професії (компроміс) (Gottfredson, 1985).

Узагальнюючи теорію слід відзначити, що молодь стикається з одним із ключових ризиків у процесі когнітивного розвитку — нестачею знань для прийняття розумних і обґрунтованих рішень спочатку щодо вибору професії, потім — щодо застосування професійних навичок. Когнітивні вимоги до аналізу й інтеграції інформації про професії, ринок праці та власні можливості часто виявляються надто високими. Це призводить до серйозних наслідків. Одним з них є невиправдане виключення професій. Молоді люди можуть відмовлятися від певних кар'єрних шляхів, вважаючи їх недосяжними чи «не для них». Також одним із наслідків є непотрібні компроміси. Нестача знань змушує обирати професії, які не розкривають потенціал і обмежують розвиток.

На вибір професії можуть впливати гендерні, соціальні та культурні стереотипи. Наприклад, певні професії можуть вважатися «чоловічими» чи «жіночими», або «непрестижними». Теорія розвитку інтересів Лінди Готтфредсон є важливим підґрунтям у розвінчуванні цих стереотипів, а також для роботи центрів розвитку кар'єри в університетах, оскільки вона допомагає краще розуміти, як формуються професійні інтереси студентів і як можна підтримати їх у виборі майбутнього кар'єрного шляху. Центри використовують ідеї цієї теорії для розробки індивідуальних підходів, враховуючи виключення і компроміси, які студенти роблять у процесі вибору професії. Розширення знань — це ключ до зняття непотрібних обмежень і максимального використання потенціалу молоді. Вибір професії повинен бути результатом усвідомленого аналізу, а не когнітивних бар'єрів.

Теорія скорочення і компромісу Лінди Готтфредсон демонструє, як соціальні чинники, такі як соціальні норми, стереотипи, класова структура,

соціальний статус, формують кар'єрні прагнення, обмежують можливості й впливають на професійний вибір, підкреслюючи важливість впливу соціокультурних чинників на вибір професії молоддю в тому чи іншому суспільстві.

Соціологічні підходи до професійної орієнтації та кар'єрного консультування акцентують увагу на зв'язку між особистістю, соціальною структурою та ринком праці. Ці теорії вивчають, як соціальні фактори — сім'я, культура, освіта, гендер, соціальний клас — впливають на професійні вподобання, вибір і кар'єрний розвиток особистості. Сучасні підходи до кар'єрного консультування відображають виклики динамічного ринку праці та акцентують увагу на розвиток навичок адаптації, самоусвідомлення і прийняття зважених рішень. Вони інтегрують класичні теорії з новітніми дослідженнями та враховують вплив зовнішніх факторів, таких як глобалізація, диджиталізація та соціокультурні зміни.

Основи професійної орієнтації та кар'єрного консультування розкриваються у теорії структурного функціоналізму. Структурний функціоналізм розглядає суспільство як систему взаємозалежних частин, кожна з яких виконує певну функцію для підтримки соціального порядку та стабільності. Відповідно, професійна орієнтація та кар'єрне консультування мають важливе значення в межах цієї системи, оскільки сприяють інтеграції людей у суспільство, задоволенню потреб ринку праці та підтримці соціальної рівноваги.

Структурний функціоналізм наголошує на важливості чіткого розподілу праці в суспільстві. Професійна орієнтація забезпечує раціональний розподіл кадрів відповідно до їхніх здібностей і кваліфікацій, що допомагає підтримувати функціонування соціальної системи. Вибір професії є не лише індивідуальним рішенням, а й важливою соціальною функцією, яка сприяє балансу між особистими здібностями та суспільними потребами.

Професійна орієнтація розглядається як важливий процес соціалізації, в межах якого індивіди навчаються своїм професійним ролям і функціям. Вона

допомагає людям знайти своє місце в суспільстві, інтегруватися в ринок праці, прийняти норми та цінності, які характерні для певної професійної діяльності. Соціалізація забезпечує те, що працівники розвивають необхідні компетенції та відповідно до цього займають позиції, які найкраще відповідають їхнім здібностям і потребам суспільства.

З погляду структурного функціоналізму професійна орієнтація та кар'єрне консультування виконують стабілізаційну функцію в суспільстві. Вони допомагають забезпечувати ефективне функціонування соціальних інституцій і ринку праці, сприяючи гармонійному розподілу кадрів між різними секторами економіки. Успішне професійне консультування сприяє тому, що кожен працівник знаходить свою нішу, уникаючи невідповідності між професійними ролями й індивідуальними здібностями. Це знижує рівень соціальних конфліктів, які можуть виникати через професійні невідповідності або незадоволеність роботою, і сприяє підтримці соціальної стабільності.

За Т. Парсонсом, кожна частина суспільства (інститути, організації, соціальні ролі) має свою функцію, яка сприяє стабільності та гармонії всієї системи (Parsons, 1951, pp. 319–320, 1963, 1964).

Теорія структурного конструктивізму П. Бурдьє дає розуміння того, як професійний вибір формується з урахуванням соціального та культурного капіталу (Осипчук, 2013).

Професійна орієнтація тісно пов'язана з культурним капіталом, який накопичується протягом життя. Освітні інститути, такі як школи та університети, грають ключову роль у передачі культурного капіталу, але доступ до них є нерівномірним. Кар'єрне консультування здатне відігравати важливу роль у подоланні соціальних нерівностей, сприяючи орієнтації індивідів у системі освіти та професій. Водночас воно нерідко саме функціонує в межах існуючих структур соціальної нерівності та може їх ненавмисно відтворювати. Наприклад, учні з сімей із низьким культурним капіталом можуть отримувати менш якісні поради щодо вибору кар'єри, що веде до обмеженого вибору професій і відтворення їхнього соціального статусу. Якщо проєктувати дану теорію нашого

аналізу, то завданням центрів розвитку кар'єри є забезпечення рівності в отриманні культурного капіталу здобувачами освіти, який у майбутньому можна конвертувати у професіоналізм.

Професійна орієнтація і кар'єрний розвиток тісно пов'язані з мережами соціальних контактів. Люди, які належать до впливових соціальних кіл або мають корисні зв'язки, мають кращі шанси отримати вигідні робочі місця або рекомендації. Бурдье підкреслював, що соціальний капітал надає переваги в кар'єрному зростанні, оскільки люди з впливовими зв'язками отримують доступ до ресурсів, які допомагають просуватися по кар'єрних сходах.

Габітус, за Бурдье, є ключовим елементом у виборі професії, оскільки він визначає те, що індивід вважає «нормальним» чи «доступним» для себе. Люди, які виростили в середовищі, де певні професії цінуються, будуть прагнути до цих професій навіть на несвідомому рівні. Габітус також обмежує можливості — люди можуть уникати професій, які не відповідають їхній соціальній ідентичності або культурним уявленням, сформованим у дитинстві. Кар'єрне консультування може допомогти подолати ці внутрішні обмеження, але якщо воно саме функціонує в межах усталеної соціальної ієрархії, воно ризикує лише підсилити існуючі упередження (Білозеров, 2020).

Важливі сенси у вивченні професійної орієнтації, кар'єрного розвитку та кар'єрної мобільності надає теорія інституціоналізму. Інституціональний підхід дає змогу простежити, як соціальні структури закріплюють кар'єрні моделі, відтворюють або змінюють можливості мобільності та сприяють/перешкоджають включенню в ринок праці (DiMaggio & Powell, 1983). Інституціоналізм (особливо неоінституціоналізм) дозволяє пояснити, як заклади освіти, ринок праці, родина та держава задають рамки кар'єрних рішень; чому схожі структури (наприклад, ЦРК) функціонують по-різному в різних країнах або інституціях; як формуються ті чи інші практики професійної орієнтації та чому деякі з них стають домінуючими.

Інституційна теорія Вільяма Річарда Скотта є одним із ключових підходів до аналізу організацій у соціальних науках. Вона передбачає, що організації

функціонують не лише на основі раціональності та ефективності, а й у відповідності до соціально закріплених правил, норм і уявлень (Scott, 2014). Інституції – це стійкі елементи соціального порядку, які впливають на поведінку акторів. Вони визначають «правильні» способи дій, формуючи очікування, які організації мають задовольняти, щоб бути легітимними.

Інституційна теорія В. Скотта пояснює розвиток центрів кар'єри через три «опори» інституцій, що є аналітичною рамкою В. Скотта. Автор виділяє три стовпи інституцій, які формують і підтримують діяльність організацій:

- регулятивна опора — правила, політики, нормативно-правові акти, якими формально визначено функціонування (наприклад, державна стратегія розвитку вищої освіти);

- нормативна опора — професійні норми, стандарти, очікування спільнот (наприклад, етичні стандарти роботи ЦРК, очікування роботодавців щодо soft skills);

- когнітивна опора — домінантні уявлення, культурні моделі мислення (наприклад, сприйняття студентами ролі університету не лише як освітньої, а й як кар'єрно-орієнтованої інституції) (Scott, 2003).

В. Скотт стверджує, що організації прагнуть інституційної легітимності, тобто визнання, що вони діють «правильно» згідно з очікуваннями середовища. Якщо цю властивість розглядати в контексті функціонування ЦРК, то вона може виражатися через дотримання державних політик (регулятивна відповідність), виконання місії університету як провідника на ринок праці (нормативна відповідність), відповідність міжнародним моделям (наприклад, career services США/ЄС) як еталонам (когнітивна відповідність).

Центри кар'єри часто демонструють інституційний ізоморфізм — схожість структур і практик між різними університетами. Поняття ізоморфізму в межах неінституціональної теорії пояснює, що організації, які діють у подібному середовищі, з часом стають схожими одна на одну, навіть якщо мають різне походження, розмір, місію чи ресурси. Центри розвитку кар'єри, що діють в університетах України (та інших країн), пристосовуються до інституційного

середовища — нормативів, очікувань, моделей. Прагнення організацій або індивідів наслідувати інших — бути «як усі» чи «як найкращі» — з метою здобуття соціального визнання, довіри та легітимності можна розглядати як приклад ізоморфізму.

Інституційний ізоморфізм пояснює, чому центри розвитку кар'єри в університетах поступово набувають подібних рис. Примусовий ізоморфізм виникає під тиском державних структур, наприклад, коли Міністерство освіти зобов'язує університети створювати ЦРК для виконання формальних вимог чи акредитації. Нормативний ізоморфізм пов'язаний з професіоналізацією сфери: працівники ЦРК переймають «кращі практики», відвідують семінари, об'єднуються в професійні спільноти, що формують єдині стандарти діяльності. Міметичний ізоморфізм проявляється в копіюванні успішних західних моделей, особливо в умовах невизначеності: українські ЗВО впроваджують британські або американські підходи до кар'єрної підтримки, орієнтуючись на провідні університети. Усі ці форми тиску змушують ЦРК ставати подібними, навіть за відсутності внутрішнього запиту чи ресурсів.

Інституційна теорія дозволяє пояснити, чому ЦРК в Україні часто функціонують формально, коли діють лише для відповідності політикам (регулятивний тиск). Також чому відсутній системний розвиток, а саме слабкість нормативної та когнітивної опори (низька культура взаємодії з роботодавцем; брак сприйняття центру як кар'єрного посередника). Дана теорія дозволяє пояснити, чому впровадження інновацій іде повільно, — недостатній тиск з боку нормативних стандартів (немає чітких методичних рекомендацій).

Через інституційну оптику В. Р. Скотта розвиток центрів кар'єри постає як відповідь на вимоги регуляторного, нормативного й когнітивного середовища. ЦРК, як і інші організації, прагнуть до легітимності, а тому піддаються інституційному тиску, що пояснює їхню подібність, варіативність і динаміку розвитку в різних освітніх контекстах. Інституційний підхід показує, що ЦРК розвиваються під впливом соціальних, політичних і культурних факторів, що формують поле вищої освіти загалом. Він дозволяє побачити не лише

організаційну структуру, а й механізми легітимації, адаптації та сталості діяльності кар'єрних сервісів у різних контекстах.

Напрацювання П. Сорокіна дають розуміння про роль професійного навчання як ключового механізму соціальної мобільності. Освіта і професійне навчання є основними механізмами, через які індивіди можуть підвищувати свій соціальний статус. Сорокін вважав, що через навчання та професійну підготовку людина може досягти вертикальної мобільності, тобто переходу на вищі соціальні рівні. Це особливо важливо в умовах, коли ринок праці змінюється, і люди повинні бути готові пристосовуватися до нових умов (Сорокін, 1992).

Сорокін також зазначав про бар'єри, які можуть перешкоджати доступу до професійного навчання для деяких верств населення. Наприклад, люди з нижчих соціальних класів можуть стикатися з обмеженим доступом до якісної освіти, що обмежує їхні можливості для професійного зростання. Проте Сорокін вважав, що якісне навчання за професією може допомогти людям подолати ці бар'єри, надавши їм інструменти для саморозвитку та можливість змінити своє соціальне становище (Сорокін, 2005).

Сорокін розглядав навчання за професійним спрямуванням також як інструмент, який дозволяє індивідам адаптуватися до соціальних змін. Він стверджував, що у періоди соціальних або економічних трансформацій, таких як індустріалізація або економічні кризи, професійне навчання стає важливим інструментом для того, щоб люди могли залишатися активними учасниками економіки. Він підкреслював, що освіта не тільки відкриває двері до нових можливостей, але й дозволяє людям адаптуватися до змін і досягати більш престижних посад або змінювати кар'єру відповідно до нових вимог часу.

К. Алексенцева-Тимченко звертає увагу на проблеми професійної орієнтації та соціальної мобільності. Дослідниця вивчала, як професійне зростання впливає на підвищення соціального статусу людини та які механізми допомагають досягти цього зростання. Також дослідниця акцентувала увагу на важливості професійної орієнтації та консультування як інструментів, що допомагають людям знаходити оптимальні професійні траєкторії для досягнення соціального

успіху. К. Алексеєва-Тимченко підкреслювала, що правильне консультування може сприяти підвищенню професійної компетенції та адаптації до змін на ринку праці. Та найбільш важливим, на наш погляд, є її дослідження щодо професійної підготовки й освіти. Вона вказувала, що освітні інститути та система професійної підготовки відіграють ключову роль у формуванні можливостей для кар'єрної мобільності. Важливим аспектом її досліджень було питання про те, як професійне навчання може допомогти людям перейти на нові, більш престижні посади або змінити кар'єру відповідно до вимог часу. Вона підкреслювала, що можливість займати більш престижні посади або змінювати професійний напрям безпосередньо залежить від доступу до якісного навчання, яке відповідає актуальним потребам ринку праці (Алексеєва-Тимченко, 2015).

Тож у підходах вище згаданих дослідників можна простежити загальні ідеї, які лягли в основу теоретичних концепцій, що підтримують функціонування сучасних центрів розвитку кар'єри. Хоча ці науковці зосереджувалися на різних чинниках, що впливають на формування професійної орієнтації та кар'єрних планів, їхні праці дали потужний поштовх для розвитку інституцій, які підтримують професійну орієнтацію, соціальну мобільність та кар'єрний розвиток. Провідними загальними ідеями всіх розглянутих теорій є важливість соціальної мобільності, розвиток соціального та культурного капіталів, врахування соціокультурних чинників, профорієнтаційна робота, соціальна підтримка. Дослідники підкреслюють важливість інституційної підтримки, індивідуалізації підходів і врахування широкого спектру соціокультурних чинників у професійній орієнтації. Центри кар'єри, засновані на цих принципах, стають важливим інструментом для розвитку успішної кар'єри в сучасному суспільстві.

1.2. Основні підходи до дослідження центрів розвитку кар'єри у світовій практиці: порівняльний аналіз

У світовій практиці дослідження ЦРК в університетах охоплює кілька ключових підходів, які дозволяють всебічно оцінити їхню ефективність, роль у розвитку студентів і вплив на ринок праці. Серед них наступні:

1) Оцінка ефективності. Цей підхід зосереджується на аналізі успішності працевлаштування випускників, швидкості їхнього працевлаштування, а також рівня заробітної плати. Наприклад, у США та Великобританії університети регулярно публікують дані щодо працевлаштування випускників як показника якості освіти та доступних активно діючих сервісів у кампусах, що безпосередньо свідчить про позитивну ефективність (Каленюк & Кузнецова, 2021).

2) Клієнто-орієнтований підхід. Дослідження акцентують увагу на рівні задоволеності студентів послугами, які надають кар'єрні центри, та на їхньому впливі на розвиток навичок студентів. Вивчається також взаємодія з міжнародними студентами, наприклад, як це було в дослідженні канадського університету, де оцінювали підтримку іноземних студентів у працевлаштуванні (Jiang, 2024).

3) Інституційний підхід. Цей підхід аналізує організаційну структуру центрів, їх фінансування та співпрацю з іншими університетськими підрозділами. Наприклад, у межах проєкту Міжнародної організації праці (ILO), що діє в Єгипті, увага приділяється розбудові інституційної спроможності центрів і збору ринкової інформації (Університетські центри розвитку кар'єри..., 2021).

4) Партнерський підхід. Кар'єрні центри досліджуються з точки зору їхньої взаємодії з роботодавцями та організаціями стажувань. Наприклад, дослідження в США підкреслюють важливість організації ярмарків вакансій і співпраці з бізнесом для забезпечення стажувань для студентів (Yates, 2020).

5) Порівняльний підхід. Порівняння кар'єрних центрів у різних країнах дозволяє дослідникам аналізувати найкращі практики й адаптувати їх до національних умов. Університети Європи, США та Азії впроваджують різні моделі роботи центрів залежно від економічних і культурних факторів.

В американських університетах широко застосовуються централізовані підходи, де кар'єрний центр відіграє ключову роль як основне джерело інформації, підтримки та ресурсів для студентів у межах кампусу. Такі центри надають широкий спектр послуг, включаючи консультування, тренінги, а також можливості для стажувань та мають підписки до електронних систем рекрутингу з вакансіями для студентів.

Одним із кращих прикладів розвитку та створення професійної спільноти для розвитку інституційної спроможності центрів розвитку кар'єри є організація NACE (National Association of Colleges and Employers) — Національна асоціація коледжів і роботодавців, США. Вона пропонує власні системи, які слугують інструментом для аналізу даних, моніторингу ринку праці та покращення послуг з кар'єрного розвитку для студентів. Ці системи також дозволяють університетам, наприклад, збирати та аналізувати дані про працевлаштування випускників у перші місяці після завершення навчання. З її допомогою можна відстежувати, скільки випускників отримали роботу, продовжують навчання, займаються волонтерством чи обрали інші шляхи. Дані використовуються для оцінки ефективності освітніх програм та кар'єрних послуг (*National Association of Colleges and Employers*, б. д.).

У Великобританії та деяких країнах Європи набирає обертів платформа Symplicity. Це платформа, яка допомагає навчальним закладам створювати умови для всебічного розвитку студентів, поєднуючи їх з людьми, знаннями, досвідом і ресурсами, які необхідні для досягнення професійного та особистого успіху як під час навчання, так і після його завершення. Платформа надає інструменти для управління кар'єрними послугами, стажуваннями, працевлаштуванням, а також сприяє налагодженню зв'язків між студентами та роботодавцями. Symplicity дозволяє студентам отримати доступ до бази даних

вакансій, стажувань і програм професійного розвитку. Роботодавці розміщують оголошення, які студенти можуть переглядати, подавати заявки й організувати інтерв'ю через платформу. Кар'єрні центри використовують платформу для організації ярмарків вакансій та подій із кар'єрного розвитку, координації кар'єрного консультування та індивідуальних консультацій для студентів, відстеження прогресу студентів у розвитку ключових навичок і компетенцій (*Symplicity*, б. д.).

Університети отримують доступ до даних про результати працевлаштування студентів, участь у стажуваннях та ефективність послуг кар'єрного центру.

В азійських країнах кар'єрні центри зазвичай підлаштовані під місцеві економічні умови. В Японії та Кореї, наприклад, центри тісно співпрацюють з роботодавцями для створення довгострокових кар'єрних шляхів для студентів, часто пропонуючи програми розвитку лідерських якостей і професійних навичок. Азійські моделі також адаптують інноваційні технології для консультування, такі як онлайн-платформи для працевлаштування, що є популярними у Сінгапурі та Китаї (Menkhoff, Loh, Chiang & Chay, 2005). Зокрема, у Сінгапурі є розроблена та керована Управлінням кар'єрних послуг SMU, система OnTRAC SMU — онлайн-система, призначена для сприяння студентам, роботодавцям, адміністраторам і організаціям в отриманні інформації про навчання, набір, прикріплення та громадські роботи. Мета її полягає в тому, щоб надати роботодавцям, організаціям, адміністраторам і студентам швидкий онлайн-доступ через інтернет та захищений паролем доступ до сховища інформації про таланти, що підтримується передовою, сучасною пошуковою системою для надання ефективної платформи для зіставлення претендентів з відповідними талантами та можливостями (*Singapore Management University*, б. д.).

У Європі центри кар'єри часто працюють за принципом безперервної кар'єрної підтримки протягом життя. Ця модель включає надання порад не лише студентам, але й працівникам різного віку на кожному етапі їхнього кар'єрного

розвитку. Значна увага приділяється розвитку кар'єрних навичок через навчальні програми, профорієнтацію та співпрацю з роботодавцями. Європейська агенція з підтримки працевлаштування через сервіси провайдерів також підтримує незалежних працівників і фрілансерів через спеціальні програми, зокрема фінансові та бізнес-консультації. Така тенденція аргументується дотриманням Цілей сталого розвитку ООН (*Career guidance, 2024; The 17 Goals, 2024*).

Дослідивши центри розвитку кар'єри в різних країнах можливо зрозуміти, які підходи до кар'єрного консультування та підтримки є найбільш укоріненими у світовій практиці. Порівняльний аналіз таких центрів розкриває ключові особливості різних підходів. У нашому аналізі ми спиралися на наступні критерії, що стосуються діяльності центрів розвитку кар'єри:

- 1) умови створення (для з'ясування потреб і причини утворення ЦРК, виявлення практичної необхідності таких структур та потреб);
- 2) організаційна структура та фінансування. Аналіз організаційних моделей центрів розвитку кар'єри дозволяє зрозуміти, як вони інтегровані в освітні інституції, які фінансові та управлінські механізми забезпечують їхню діяльність. Ми можемо дослідити, як різні підходи до організації впливають на результативність центрів у досягненні їхньої мети — допомагати студентам у пошуку роботи та кар'єрному розвитку;
- 3) інтернаціоналізація. Цей аспект дозволяє зрозуміти, як центри розвитку кар'єри допомагають студентам адаптуватися до міжнародних ринків праці, які стратегії використовуються для підтримки іноземних студентів або тих, хто хоче працювати за кордоном. Також можливо дослідити тенденції у підтримці глобальної мобільності випускників;
- 4) використання сучасних технологій. Аналіз впровадження цифрових технологій у роботу центрів дозволяє зрозуміти, як інноваційні технології (онлайн-платформи, штучний інтелект, системи моніторингу вакансій) підвищують доступність і якість послуг центрів кар'єри. Це також дає уявлення про можливі нові інструменти та підходи, які можна застосувати в українському контексті для покращення роботи центрів;

- 5) особливості сучасного ринку праці. Особливості ринку праці відіграють ключову роль у визначенні функцій і підходів центрів розвитку кар'єри, й вони значною мірою впливають на те, як ці центри адаптують свої послуги для забезпечення професійного успіху студентів і випускників. Вивчення ринку праці в контексті центрів кар'єри дозволяє зрозуміти, як економічні, соціальні та технологічні фактори формують потреби роботодавців, і як центри реагують на ці потреби;
- 6) методологія діяльності (що залежить від потреб ринку праці, оскільки ці потреби сформовані, власне, економічною моделлю та суспільним устроєм країни);
- 7) тенденції розвитку. Прогнозування того, чого очікувати надалі, і чи буде отримана модель відповідати очікуваній міжнародній практиці.

Дослідження методологій кар'єрного консультування показує, які підходи найбільш ефективні для розвитку кар'єрних навичок у студентів і випускників.

Почнемо з досвіду Сполучених Штатів Америки. Центри кар'єри в Сполучених Штатах були створені як громадські організації на початку 1900-х років, а пізніше стали частиною навчальних закладів. Коли в США виник рух за професійну орієнтацію на початку 1900-х років (Stephens, 1970), розвиток центрів кар'єри був одним з найбільш відчутних і тривалих досягнень. Рух за кар'єру та професійну орієнтацію виник із соціальних реформ і гуманітарної діяльності в міських районах Середнього Заходу та Сходу США в період безпрецедентних соціальних та економічних змін. Ці зміни характеризувалися переміщенням населення із сільської місцевості в місто, високим рівнем імміграції, зростанням виробництва, міськими заворушеннями і великою кількістю тих, хто залишає навчання у школах. Кар'єрні центри, які часто розташовувалися в житлових будинках, надавали різноманітні соціальні послуги, включаючи професійну орієнтацію іммігрантів та ін. Профорієнтація та консультаційні послуги, запропоновані Парсонсом (Parsons, 1909; Zytowski, 2001) й іншими, були розроблені та здійснювались у цих громадських центрах. Відмінною рисою було та залишається надання ресурсів й інформації щодо

професій, роботи, навчання, фінансової допомоги, планування кар'єри та навичок працевлаштування. Центр кар'єри зазвичай є адміністративним підрозділом організації (наприклад, освітньої установи, організації чи бізнес-агенції), що наймає персонал, який надає різноманітні програми та послуги кар'єри. Комплексні центри кар'єри надають послуги з кар'єрного консультування та оцінювання клієнта (Schutt, 2008), можливість практики чи стажування, допомогу в реалізації дуальної освіти, інформацію про підвищення кваліфікації та професійних навичок, допомогу в пошуку роботи й інформацію про працевлаштування. Вони також можуть надавати послуги роботодавцям, які прагнуть задовольнити свої потреби в наймі.

Френк Парсонс, якого вважають батьком професійної орієнтації у США (Zytowski, 2001), створив один з перших центрів кар'єри. Він сформулював процес надання консультацій з кар'єри (до речі, за алгоритмом трьох стадій — самопізнання, дослідження професій, прийняття рішень) з метою допомогти громадянам та іммігрантам знайти роботу, яка відповідала б їхнім здібностям, інтересам і можливостям. Цей підхід, до речі, й досі є життєздатним і використовується багатьма постачальниками кар'єрних послуг.

З плином часу деякі із таких центрів кар'єри трансформувалися з громадських організацій у структури коледжів, університетів і середніх шкіл, оскільки цього потребували здобувачі освіти. Професійно-технічне бюро (англ. Vocational Bureau), наприклад, знайшло новий дім у Гарвардському університеті (Maverick, 1926). Більшість сучасних центрів кар'єри в кампусах коледжів унікально поєднують академічний і корпоративний світи (McGrath, 2003). Ці центри еволюціонували від надання локальних до надання комплексних послуг, які відображають процес розвитку кар'єри.

Нейгл і Богович (2000) досліджували структуру центру кар'єри у закладах вищої освіти, спектр послуг і застосування технологій, опитавши 1 747 членів Національної асоціації коледжів і роботодавців (NACE). Більшість респондентів (90 %) повідомили про централізовані послуги (тобто вони були єдиними постачальниками кар'єрних послуг у своєму закладі), а 10 % відносилися до

децентралізованих офісів. Вони вказали, що 65 % займалися питаннями студентів, 14 % — академічними справами, 5 % — офісом Президента та 3 % — адміністративним керуванням. Найбільший відсоток респондентів (39 %) вказали, що їхній офіс відомий як «послуги з кар'єрного зростання», тоді як «розвиток кар'єри» був другою найпоширенішою назвою. Щодо територіальної доступності — 44 % респондентів відповіли, що їх локація цілком доступна та зручна. 90 % університетів фінансуються з операційного бюджету установи, якій вони належать. Фінансування центрів кар'єри зазвичай відбувається за рахунок комбінації бюджетних коштів університету та зовнішніх джерел, таких як гранти або спонсорство від роботодавців. В університетах з меншою кількістю ресурсів кар'єрні центри часто залежать від партнерств з роботодавцями, які допомагають фінансувати кар'єрні ярмарки або програми стажувань. Однак, це фінансування є нестабільним, оскільки залежить від умов економічного розвитку.

Результати наступного дослідження засвідчили, що кількість центральних офісів центрів розвитку кар'єри (більше університетів почали закуповувати надання послуг з розвитку кар'єри за кошти університету) почала зменшуватись; відбулося скорочення ресурсів ЦРК; скоротилася кількість послуг за попереднім записом і збільшилася кількість послуг стихійних та швидких (без попереднього запису та в короткі проміжки часу, без заглиблення у проблему чи запит); кар'єрні консультації та курси почали надаватися частіше для отримання кредитів.

У публікації NACE (2009) «Професійні стандарти для коледжів та університетів, які займаються кар'єрою» викладено основні вимоги до центрів кар'єри в США та відповідальність установи за надання комплексних кар'єрних послуг. Стандарти стосуються низки тем, включаючи важливість формулювання місії, необхідного бюджету, персоналу та матеріально-технічного забезпечення, а також оцінку програм по забезпеченню основних компетенцій для ефективного виконання основних функцій центрів. Якщо коротко про зміст документа, то він описує все, що потрібне для роботи центру кар'єри: від юридичних вимог до форм роботи зі студентами, а також необхідні посади в колективі, який

забезпечує роботу центру. Важливим розділом документу є пояснення щодо людського ресурсу (HR), що забезпечує роботу ЦРК. Відповідно до документу рекомендовано мати такий кадровий склад ЦРК: менеджмент та адміністрація кар'єрної служби, програмний адміністратор і адміністратор заходів, дослідник та аналітик, кар'єрні консультанти, тренери (коучі, викладачі), маркетолог, комунікаційник, інформаційний менеджер. (Garis, Reardon & Lenz, 2012; The Professional Standards for College & University Career Services, 2019).

Також NACE публікує звіти, що стосуються глобальної мобільності студентів і ролі кар'єрних центрів у цьому процесі. Університети США активно впроваджують програми для іноземних студентів, щоб допомогти їм інтегруватися на ринок праці США або інших країн. Кар'єрні центри надають консультації щодо візових вимог, допомагають зі складанням резюме та підготовкою до інтерв'ю з міжнародними роботодавцями; адаптують свої послуги для студентів, які хочуть працювати за кордоном, пропонуючи семінари з міжкультурних комунікацій та адаптації до іноземного ринку праці.

Онлайн-видання США "Inside Higher Ed" описує загальну ситуацію служб кар'єри, що орієнтована на студентів. Насамперед у статті зауважується, що кількісний потік студентства змінився у порівнянні з останніми тенденціями та COVID-19. Зокрема, одними з найбільш популярних форм взаємодії студентів і ЦРК стали одноденні поїздки для випускників до роботодавців (установ, підприємств) з метою фасилітації (спілкування, взаємодії) роботодавців зі студентами. Для фахівців центру кар'єри важливо допомогти студентам зрозуміти, що ЦРК можуть їх підтримати та направити, незалежно від того, наскільки вони інвестували у свою кар'єру на даний момент. ЦРК повинні бути гнучкими на підтримку студентів.

У Каліфорнійському університеті було запроваджено таку форму взаємодії зі студентами як інтерв'ю на основі дизайнерського мислення (інноваційний підхід до вирішення проблем, орієнтований на потреби людини (human-centered approach)). У цьому контексті інтерв'ю використовується як інструмент для глибокого розуміння потреб, мотивацій, викликів і поведінки людини (Landry,

2020): «Ми йдемо парами й зустрічаємося зі студентами за межами центру кар'єри, ставлячи відкриті запитання про те, як вони ставляться до кар'єри загалом і про те, що їх хвилює. Один сюрприз, який не очікували почути, так це те, що студентам потрібна практика». Адже питання практики у західних ЦРК — це не тільки про розвиток практичних навичок, як прийнято вважати в Україні, але й про розвиток мережі контактів, можливості резюмувати цей досвід, практику навичок проходження співбесіди. Цим же шляхом співробітники центру кар'єри також дізналися про вплив викладачів на надання студентам консультацій щодо кар'єри. Отримання підтримки викладачів є важливим для заохочення поточних студентів. Завдяки зусиллям викладачів Каліфорнійського університету, під час аудиторних занять почали практикувати прямі комунікації на тему «Запитай мене будь-що», що класифікується як нетворкінг. Тобто це відкрита дискусія викладачів і студентів на будь-які теми, що стосуються професійного розвитку (можливо і не тільки) (Ezarik, 2023).

У цьому ж матеріалі один із керівників ЦРК зазначив, що його й інші навчальні заклади часто запрошують випускників, щоб зустрітися зі студентами та бути наставниками, «але вони також потребують розвитку кар'єри, і є відчуття, що ЦРК повинні допомогти їм вийти на наступний рівень». Для нього це означає включення спеціального доповідача чи фахівця з кар'єрного консультування випускників для цієї групи або когось, хто буде доступний для індивідуальної роботи з випускниками, коли вони повертаються до університету. Тобто висувається пропозиція, щоб послуги ЦРК спрямувати не лише для студентів, але і для випускників, які потребують консультацій і рекомендацій. Таку послугу, наприклад, можна було б зробити оплачуваною, тим самим компенсуючи витрати на утримання даного працівника (консультанта). До речі, тенденція професійного супроводу випускників присутня і в деяких країнах Європи, про що було згадано вище.

Загальна методика діяльності ЦРК розрізняється залежно від розміру та специфіки закладу освіти у США. За нашими спостереженнями та згідно з досліджуваними матеріалами можемо зробити висновок, що ЦРК в коледжах та

університетах США мають пріоритетне значення, оскільки навчання тут вартує значних коштів, і, відповідно, бенефіціари зацікавлені, щоб ці кошти були виправдані, а значить — окупилися вартість навчання. «Розвиток кар'єри — це активна сфера, яка спрямована на спілкування зі студентами, а не на очікування того, що студенти самостійно потягнуться до офісу ЦРК із проханням про допомогу», — такою була основна ідея семінару-конференції Student Success US, яка цілком відображає тенденцію роботи ЦРК у США, та все ж потребує деяких покращень (*Inside Higher Ed*, 2025).

Економічна рецесія у США, яка відбувається час від часу (остання хвиля рецесії відбулася у 2020 році, спричинена пандемією COVID-19), накладає свій вагомий слід на тенденції безробіття. Пек (2010) стверджує, що ера високого рівня безробіття матиме вплив на покоління та змінить соціальні інститути в США. Цей сценарій суттєво вплине на кар'єрні послуги у закладах вищої освіти, які прагнуть допомогти нинішнім студентам і випускникам знайти роботу. Практично всі центри кар'єри в США стикаються з проблемами, пов'язаними зі зменшенням активності роботодавців щодо найму персоналу та зменшенням можливостей працевлаштування для випускників коледжів. Крім того, багато центрів кар'єри покладаються на внески від роботодавців, наприклад, витрати на реєстрацію для участі в ярмарках вакансій. Під час рецесії роботодавці скорочують інвестиції у рекрутинг (зокрема, не так часто реєструються на університетських ярмарках вакансій, щоб знайти молодих спеціалістів і стажерів), а університети стикаються з обмеженням бюджету. Це подвійне навантаження створює значні фінансові проблеми для центрів кар'єри, які залежать від обох джерел фінансування. Як наслідок, вони змушені переглядати свої стратегії та шукати інноваційні способи підтримки студентів за умов зменшення ресурсів.

Розвиток центрів кар'єри в країнах Європи, як правило, не отримує суттєвої інституційної підтримки ані в аспекті фінансування, ані з боку політичних пріоритетів. У Європі такі центри розвивалися на основі змін у системі освіти та ринку праці, особливо після запровадження Болонського процесу, який

стандартизував навчальні програми та сприяв мобільності студентів. Кар'єрні служби також, як і в США, еволюціонували від простих офісів працевлаштування до комплексних установ, які надають широкий спектр послуг з професійного розвитку, підтримки на ринку праці та інтернаціоналізації студентів (Izzicupo, Di Baldassarre, Ghinassi, Abelkalns, Bisenieks, Sánchez-Pato, et al., 2022). Різниця між простими офісами працевлаштування та сучасними комплексними кар'єрними службами полягає у масштабі, функціях, ресурсах і підходах до підтримки студентів та випускників. Еволюція цих служб відображає зміни в ринку праці, потреби студентів і розвиток освітніх підходів.

До прикладу, у Великій Британії наприкінці XIX століття внаслідок Промислової революції відбулося зростання індустріалізації, що призвело до потреби в працівниках зі спеціальними навичками. З'явилися служби професійної орієнтації з метою підтримки молоді, яка переходить від освіти до роботи, а також з метою закриття потреб у працівниках. Поради щодо початку кар'єри часто надавалися благодійними організаціями, релігійними та філантропічними групами. Молодь навчали переважно ремеслам, які б допомогли закрити базові суспільні потреби. Потім, у 60-х роках XX століття профорієнтація стала більш структурованою. Місцеві органи управління освітою відчували потребу в наймі людей для закриття потреби у професійній орієнтації молоді. І вже у 70–90-х роках цього ж століття, разом із початком дії закону про працевлаштування та навчання (1973 рік), який зобов'язав місцеві органи влади надавати послуги кар'єри, дійсно посилилася увага до професійної орієнтації впродовж усього життя. Це і до нині відображає зміни в моделях кар'єри та навчанні впродовж життя (Reinisch & Frommberger, 2004).

Так у Великій Британії з'явився документ «Національні професійні кваліфікації» (National Vocational Qualifications, NVQs), що був впроваджений наприкінці 1980-х років як частина ширшого реформування системи освіти та професійної підготовки. Цей документ є системою кваліфікацій, які визнають навички, отримані на робочому місці, і дозволяють працівникам формально підтвердити свої професійні компетенції (Hoadley, 2015).

І вже у 1994 році Закон про освіту дозволив передати місцеві кар'єрні послуги приватним компаніям, таким чином було акцентовано на співпраці між школами, коледжами та роботодавцями для узгодження навичок під час навчання з потребами ринку праці. Сьогодні у Великій Британії функціонує національний орган з професійної освіти, який надає підтримку школам і коледжам у наданні сучасних навичок і напряду освіти ХХІ століття, це The Careers and Enterprise Company (*The Careers & Enterprise Company*, 2025). Робота органу здійснюється в національному масштабі через набір центрів кар'єри, які об'єднують школи, коледжі, роботодавців і постачальників послуг навчання в регіонах по всій Англії, співпрацюючи з управліннями, об'єднаними та місцевими органами влади, а також з місцевими партнерствами підприємств для задоволення потреб місцевих жителів.

Важливо підсумувати, що Велика Британія створила потужну, адаптивну систему професійної освіти й кар'єрного консультування, яка акцентує на співпраці між освітою та ринком праці. Це забезпечує конкурентоспроможність працівників, а також сприяє розвитку економіки завдяки підготовці висококваліфікованих кадрів.

У німецьких університетах вперше центри кар'єри почали з'являтися у другій половині ХХ століття. Це було викликано зростанням кількості студентів та необхідністю поєднання освіти з практичними потребами ринку праці. У цей період система вищої освіти зазнавала змін, спрямованих на підвищення відкритості та стандартизації освітніх програм, особливо після Другої світової війни (Лазарев, 2023). У Німеччині розвиток кар'єрних служб був тісно пов'язаний з дуальною системою освіти, яка поєднує навчання в університеті з практичною підготовкою на підприємствах. З часом такі кар'єрні центри почали розширювати свої функції, пропонуючи студентам допомогу в пошуку стажувань, формуванні кар'єрних планів і розвитку навичок, потрібних для працевлаштування (*International Trends and Innovation in Career Guidance*, 2020).

В Італії розвиток кар'єрних центрів був тісно пов'язаний з реформами у системі працевлаштування молоді, які активно впроваджувалися починаючи з

1990-х років і значно посилювалися у 2000-х роках. Після впровадження Болонського процесу університети почали активно працювати над адаптацією студентів до сучасного ринку праці через створення міцних зв'язків з промисловістю та бізнесом, що сприяло розробці навчальних програм, орієнтованих на практичне застосування знань та навичок. Навчальні програми включали обов'язкові стажування. Система освіти Італії стала більш гнучкою, що дозволяло студентам обирати індивідуальні траєкторії навчання та розвивати навички, що мають високий попит на ринку праці (Димань, Боньковський та Вовкогон, 2017).

У країнах Північної Європи, зокрема в Швеції та Данії, кар'єрні служби були інтегровані в загальну систему соціальної підтримки молоді. Кар'єрні центри зосереджуються на розвитку особистісних і професійних навичок, а також на підтримці міжкультурної компетентності, що стало важливим у зв'язку з мобільністю студентів у межах програм ЄС. Так, деякі університети мають свої внутрішні кар'єрні центри, особливо великі університети в Швеції та Данії. Проте вони часто діють у партнерстві з державними чи муніципальними службами. Їх роль зосереджується на організації ярмарків вакансій, тренінгах з працевлаштування та підтримці студентів у пошуку стажувань (Talerud, 2001).

Створення центрів кар'єри в Європі було ініційоване як урядовими реформами, так і самими університетами, що прагнули підтримати студентів у переході до професійної діяльності на глобальному ринку.

Організаційна структура центрів розвитку кар'єри в європейських університетах варіюється. У багатьох країнах вони інтегровані в загальну систему підтримки студентів (наприклад, через академічні або студентські відділи). Фінансування таких центрів може надходити як від держави, так і від приватних партнерів. Багато кар'єрних центрів отримують підтримку через програми ЄС, такі як Erasmus+, які сприяють працевлаштуванню та професійному розвитку студентів. Наприклад, у Німеччині кар'єрні центри часто інтегровані в структуру університетських відділів, що займаються підтримкою студентів. Вони можуть діяти як частина академічних або адміністративних

відділів; отримують державне фінансування, а також підтримку від компаній, які співпрацюють з університетами. Державні програми підтримки, такі як VMBF (Федеральне міністерство освіти і досліджень), часто фінансують ініціативи, що підтримують професійну підготовку студентів (*Investing in career guidance*, 2021). Кар'єрні центри у французьких університетах часто функціонують також як частина студентських служб (франц. Services des Étudiants; у французьких університетах це спеціалізовані підрозділи, які відповідають за створення сприятливих умов для навчання та життя студентів), а іноді навіть у співпраці з департаментами, відповідальними за міжнародну мобільність. Вони допомагають студентам планувати кар'єру, розвивати навички та знаходити роботу через мережу контактів з роботодавцями. Тут ЦРК отримують переважно державну фінансову підтримку, але також залучають приватних партнерів і міжнародні фонди. В Італії практично ідентична система, яка мало чим відрізняється від французької: від організації роботи до фінансування (*International Trends and Innovation in Career Guidance*, 2020).

У Великобританії кар'єрні центри є важливою частиною університетського життя. Багато британських університетів мають власні кар'єрні офіси, які спеціалізуються на консультаціях, організації стажувань і підтримці випускників. Вони фінансуються частково через університетські бюджети, але багато з них також залучають приватних партнерів, роботодавців і благодійні фонди. Важливою частиною фінансування є партнерські програми з компаніями, які пропонують стажування та роботу випускникам. Припускаємо, що у Великобританії чітко встановлена умова підготовки та замовлення фахівців. Приватний сектор повністю впевнений у якості підготовки фахівця, тому готовий платити за це університету далеко заздалегідь (Hughes, Porter, Jones & Sheen, 2013).

Загалом Великобританію можна вважати однією з передових країн, де центри розвитку кар'єри в університетах займають провідне місце. Історія таких центрів у Великобританії почалася ще у XX столітті, коли на тлі швидкого зростання економіки з'явилася потреба в спеціалістах, які могли б допомагати

випускникам знайти роботу. Спершу ці послуги надавалися у формі базових консультацій щодо написання резюме та підготовки до співбесід. Основна увага була зосереджена на випускниках, яким допомагали з працевлаштуванням. Згодом, під впливом глобалізації, університети почали вбачати у кар'єрних службах стратегічного партнера із забезпечення конкурентоспроможності своїх випускників на ринку праці. Це стало особливо важливим наприкінці 1990-х і на початку 2000-х років, коли почала розвиватися концепція "employability" — розвитку професійних і м'яких навичок для підвищення шансів на успішне працевлаштування. Хоча цей термін використовувався в різних контекстах, значний внесок у його популяризацію зробили дослідники Hillage та Pollard у 1998 році. Вони визначили "employability" як «здатність самостійно рухатися на ринку праці для реалізації свого потенціалу через стає працевлаштування» (Hillage & Pollard, 1998).

Сьогодні центри розвитку кар'єри є невід'ємною частиною університетської інфраструктури у Великобританії. Деякі університети інтегрують кар'єрне консультування в навчальні програми, забезпечуючи таким чином безперервний професійний розвиток під час навчання. Так у Brunel University London студенти можуть отримувати підтримку впродовж двох років після випуску. Тож, можна припустити, що серед європейських університетів найбільш змістовними й орієнтованими на потреби ринку праці в галузі розвитку кар'єри є університети Великобританії.

Професійний штат працівників центрів розвитку кар'єри в європейських університетах варіюється залежно від розміру закладу, наявних ресурсів і специфічних послуг, які надаються студентам. Однак можна виділити кілька основних ролей, які зазвичай входять до складу кар'єрних центрів: кар'єрні консультанти, координатори стажувань, спеціалісти з розвитку професійних навичок, адміністративний персонал, спеціалісти з міжнародної кар'єри, IT-фахівці, менеджери по роботі з роботодавцями. Штат працівників центрів кар'єри є багатофункціональним і включає фахівців з різних сфер: від кар'єрного консультування до адміністрування та міжнародних відносин. Але важливою

тенденцією залишається те, що кожен виконує свої обов'язки, не комбінуючи їх з іншими: менеджер зі стажування не виконує роботу адміністративного працівника чи ІТ-фахівця (*Інструментарій центру розвитку кар'єри...*, 2023).

Європейські кар'єрні центри активно підтримують інтернаціоналізацію через участь у програмах мобільності студентів. Зокрема французькі центри кар'єри активні в цьому плані. Вони допомагають студентам у пошуку стажувань і роботи за кордоном, організують міжнародні ярмарки вакансій та співпрацюють з великими транснаціональними компаніями, такими, наприклад, як L'Oréal та Airbus. Університети, такі як Університет Париж-Дофін (Université Paris-Dauphine), мають спеціалізовані кар'єрні офіси, які займаються лише підтримкою міжнародної мобільності студентів. Німецькі університети, як-от Технічний університет Мюнхена (TU Munich), активно залучають іноземні корпорації та пропонують програми стажувань у таких компаніях, як Siemens або BMW. Університети таких країн, як Швеція і Фінляндія, акцентують увагу на глобальних можливостях для студентів через співпрацю з міжнародними роботодавцями та дослідницькими центрами, вони роблять акцент на розвитку кар'єрних можливостей за межами країни.

Розглянемо тему впровадження сучасних технологій у роботу центрів розвитку кар'єри. Загальним трендом є активне використання цифрових платформ, штучного інтелекту й інструментів для автоматизації пошуку роботи та стажувань. Раніше у тексті вже згадувалася платформа Simplicity Career Management як приклад цифрового інструменту кар'єрної підтримки. У Франції подібну роль виконує JobTeaser — спеціалізована платформа, орієнтована на студентів і випускників, яка співпрацює з університетами з метою надання персоналізованих вакансій, профілів компаній і рекомендацій щодо побудови кар'єри. Завдяки цій платформі студенти отримують доступ до пропозицій роботи, стажувань і заходів, організованих як самими університетами, так і їхніми партнерами (*JobTeaser*, б. д.). У Данії раніше активно використовувалася онлайн-платформа Graduateland, яка згодом була інтегрована до системи JobTeaser. У Великій Британії функціонує CareerHub — цифрова платформа, яка

надає університетам інструменти для адміністрування вакансій, організації кар'єрних подій і взаємодії зі студентською аудиторією (*Career Hub Central*, б. д.).

Особливістю скандинавських країн є акцент на стійкому розвитку та інноваціях з фокусом на екологічні проєкти. Технологічні інновації також допомагають студентам підготуватися до професій у сфері сталого розвитку, що охоплює широкий спектр напрямів і професій, які спрямовані на задоволення потреб сучасності без шкоди для можливостей майбутніх поколінь. Вона ґрунтується на трьох основних компонентах: економічна стійкість, екологічна відповідальність і соціальна справедливість (Якименко та ін., 2022).

У багатьох європейських країнах кар'єрні центри використовують для пошуку кар'єрних можливостей соціальні мережі, такі як LinkedIn. Це дозволяє студентам взаємодіяти з роботодавцями безпосередньо через цифрові засоби. LinkedIn дозволяє студентам створювати професійні профілі, що відображають їхні навички та досвід, і спілкуватися з потенційними роботодавцями. Багато кар'єрних центрів проводять тренінги з використання LinkedIn, допомагають оптимізувати профілі та будувати мережі контактів. Університети також створюють корпоративні сторінки, де публікують вакансії, заходи та пропозиції від роботодавців (*How do UK universities help students...*, 2022).

Ще одним із потужних ресурсів серед соціальних мереж (для кандидатів всіх вікових категорій і для студентів зокрема) є Glassdoor — це міжнародна онлайн-платформа, яка спеціалізується на відгуках про роботодавців, пошуку роботи та дослідженні заробітних плат. Вона дозволяє кандидатам отримати реальні відгуки про компанії, дізнатися про умови праці та рівень заробітних плат перед тим, як подавати заявку на вакансію. На Glassdoor є розділ з вакансіями та стажуваннями від компаній, де можна знайти можливості для початківців. Студенти можуть подивитися середню зарплату для своєї професії в різних компаніях і регіонах. Перед поданням заявки на роботу студент може дізнатися, чи комфортні умови праці в компанії. Glassdoor дає змогу переглядати

кар'єрний шлях у різних професіях: які посади можна обіймати після початкової (Ma, Yanying Sheng, Xie, 2023).

Наступною характеристикою аналізу є особливості сучасного ринку праці, який у Європі характеризується високою динамікою та попитом на цифрові навички, що в різних країнах проявляється через різні тенденції, залежно від рівня економічного й технологічного розвитку та політик працевлаштування. Важливість цифрових навичок підкреслюється у дослідженні, запровадженому у 2014 Європейською Комісією для відстеження цифрового розвитку країн-членів ЄС. Так було розроблено індекс DESI (The Digital Economy and Society Index). В одній з наукових праць зазначено, що 58 % громадян ЄС мають базові цифрові навички, а 33 % — навички вище базового рівня. Серед молоді віком 16–24 роки цей показник сягає 82–85 % (Бочарова, Чернега та Кожухова, 2021).

Європейський ринок праці стрімко адаптується до викликів цифрової епохи, де автоматизація, штучний інтелект формують нові стандарти роботи. У більшості галузей потрібні працівники з компетенціями, що виходять за межі базового користування технологіями. Навички програмування, аналітика даних, кібербезпека, управління базами даних і знання хмарних технологій мають найбільший попит. Крім того, зростає попит на знання в галузі онлайн-маркетингу, створення контенту та цифрового дизайну. Окрема увага приділяється інтеграції цифрових компетенцій в освітні програми, щоб готувати молодь до умов роботи майбутнього.

Європейський Союз активно інвестує у програми підвищення цифрових компетенцій, такі як Digital Skills and Jobs Coalition та DigComp (European Digital Competence Framework). DigComp — це рамковий документ, створений Європейською комісією у 2013 році та оновлений у 2022 році. Він визначає набір ключових цифрових компетенцій, необхідних для роботи, навчання та повсякденного життя. DigComp складається з п'яти основних сфер:

- 1) інформаційна та цифрова грамотність (пошук, оцінювання та управління інформацією);

- 2) комунікація та співпраця (використання цифрових технологій для взаємодії);
- 3) створення цифрового контенту (розробка та редагування матеріалів);
- 4) безпека (кібербезпека та захист персональних даних);
- 5) вирішення проблем (креативність і адаптація в цифровому середовищі).

Фінансування програми здійснюється шляхом співфінансування на національному рівні державами-членами (Digital Competence Framework for Citizens [DigComp], 2018).

Digital Skills and Jobs Coalition — це ініціатива Європейського Союзу, започаткована у 2016 році, яка об'єднує уряди, бізнес, навчальні заклади, неурядові організації та соціальних партнерів для вирішення проблеми цифрових навичок у ЄС. Програма впроваджується в усіх країнах-членах ЄС. Охоплює національні коаліції, які розробляють локальні стратегії навчання цифровим навичкам. Основні цілі, що лежать в основі програми, наступні:

- підвищення цифрових навичок серед усіх верств населення;
- зменшення цифрової нерівності;
- підготовка працівників до сучасних вимог ринку праці;
- розвиток цифрових компетенцій для освітян.

Фінансування програми здійснюється шляхом залучення коштів від бізнесу та благодійних організацій (*Digital Skills and Jobs Coalition*, б. д.).

Цифрові навички є ключовими для конкурентоспроможності працівників у Європі. Країни, що зосереджуються на розвитку цифрових компетенцій, забезпечують собі краще економічне майбутнє. Разом з тим залишається важливим зменшення цифрової нерівності через доступ до навчання для всіх вікових і соціальних груп, зокрема освітян та студентів.

Що стосується тенденцій ЦРК, то сучасні центри кар'єри активно впроваджують цифрові інструменти для пошуку роботи, організації вебінарів і надання консультацій. Платформи на основі штучного інтелекту допомагають автоматизувати процеси пошуку вакансій та підбору індивідуальних кар'єрних рекомендацій. Це особливо поширено в країнах, таких як Швеція та

Великобританія, де технологічні інновації впроваджуються швидкими темпами. Наприклад, у Швеції центри кар'єри використовують штучний інтелект для аналізу резюме та підбору вакансій, що значно підвищує ефективність пошуку роботи. Також помітно зростає попит на розвиток м'яких навичок (soft skills), таких як лідерство, комунікація та управління проектами. У таких країнах, як Франція та Італія, центри кар'єри активно проводять тренінги й семінари для студентів, спрямовані на розвиток цих навичок, що є ключовими для успіху на ринку праці. Водночас зростає потреба в розвитку підприємницьких компетенцій, що сприяє відкриттю власних бізнесів. Наприклад, у Франції ініціативи на рівні університетів, зокрема через програми, як-от La French Tech, стимулюють розвиток підприємницьких навичок серед студентів. Організуються конкурси стартапів, де студенти можуть отримати фінансування для своїх ідей. Також центри кар'єри співпрацюють із Bpifrance — державним інвестиційним банком, що фінансує ініціативи студентів. У Великій Британії, наприклад, ЦРК співпрацюють із такими організаціями, як Tech Nation (*Tech Nation*, б. д.), яка допомагає студентам інтегруватися в технологічний бізнес. У багатьох європейських країнах університети та ЦРК співпрацюють з державними програмами. Наприклад, однією з таких є Startup Europe Initiative. Це ініціатива Європейської Комісії, спрямована на об'єднання високотехнологічних стартапів, масштабних компаній, інвесторів, акселераторів, корпоративних мереж, університетів і ЗМІ. Він підтримується портфелем проектів і політичних дій, що фінансуються ЄС, як-от Європейський національний стандарт стартапів, Інноваційний радар та Ініціатива цифрових інновацій та розширення (DISC). Він повністю узгоджується зі стратегією Європейської Комісії щодо малих і середніх підприємств (*European Startup Initiative*, б. д.).

Багато ЦРК створюють акселераційні програми, інкубатори стартапів або навіть простори для коворкінгу, де молоді підприємці можуть тестувати свої ідеї.

Узагальнюючи тенденції функціонування та розвитку центрів кар'єри в університетах світу, важливо розуміти, що цей тренд прийшов із США. Саме у

США найбільш багата історія розвитку структур кар'єри, успішний результат якої частково перейняла Європа. У Європі ж помітний сплеск у розвитку центрів кар'єри розпочався разом із процесом структурного реформування національних систем вищої освіти країн Європи — Болонським процесом, що припадає на 2000-ні роки ХХ століття. Як у США, так і в Європі центри кар'єри зосереджуються на підвищенні конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Це включає розвиток м'яких навичок (soft skills). Обоє мають значний потенціал з підтримки стартапів та підприємницької діяльності серед студентів. А також в обох світових регіонах акцентується увага на технологічному розвитку напрямів професійної діяльності.

Розглянемо специфіку роботи ЦРК у США та Європі. У США кар'єрні центри часто мають більші ресурси, зокрема і фінансові. Це завдяки значним пожертвам від випускників і приватних компаній, що дозволяє їм розгалузити соціальні мережі комунікацій, корисних для всіх отримувачів послуг. Американські центри кар'єри також часто зосереджені на довготривалих партнерствах (стажування, практика, кар'єрні можливості) із провідними корпораціями. QS World University Rankings (Світовий рейтинг університетів) має 5 основних індикаторів, до яких також входить індикатор про співпрацю університетів з роботодавцями (QS рейтинг університетів світу, 2025). Він відображає спроможність закладів вищої освіти створювати тривалі та продуктивні партнерства з бізнесом, організаціями, а також з іншими університетами. Цей аспект має важливе значення для центрів розвитку кар'єри, оскільки вони часто є посередниками у формуванні таких зв'язків. Довготривалі партнерства забезпечують студентам доступ до стажувань, практичного навчання та кар'єрних можливостей. Тому чинник укладання довготривалих та надійних партнерств є перспективним для розвитку і є репутаційною ознакою ЗВО.

Європейські кар'єрні центри пропонують студентам перспективні стажування, але через більш регульовану і часто менш гнучку систему вищої освіти, практика може бути меншою частиною навчального процесу. У США ж

практика не є обов'язковою для отримання документа про освіту, тому це повноваження ЦРК як інструменту професійної орієнтації та розвитку навичок.

Університети Європи активно інтегрують розвиток кар'єрних навичок у навчальні програми, роблячи кар'єрне планування частиною академічного досвіду. Це частково пов'язано з реформами Болонського процесу, який націлений на гармонізацію систем освіти з ринком праці та підвищення працевлаштованості випускників (Careers and employability at Kingston University, 2024). Не всі заклади вищої освіти у Європі дотримуються цієї стратегії, але вона все ж більше виражена, ніж у США, де розвивають індивідуалізований підхід до розвитку кар'єри.

Центри розвитку кар'єри в університетах України існують не так давно. Історія розвитку центрів кар'єри в університетах України розпочалася в контексті реформ у сфері вищої освіти після здобуття незалежності країни. Однак значне зростання їх ролі припало на 2000-ні роки, коли, під впливом Болонського процесу, в українські університети почали впроваджувати європейські стандарти освіт, де мова йшла і про майбутні перспективи працевлаштування студентів (Філіпчук, 2021). Втім, створення нових підрозділів у закладах вищої освіти відбувалося директивно та без забезпечення зовнішньої підтримки у вигляді розробки стандартизованих практик і процедур, супервізії, можливостей підвищення кваліфікації працівників кар'єрних центрів тощо.

Одним з перших університетів, де було створено центр розвитку кар'єри, була Києво-Могилянська академія. Їхній кар'єрний центр розпочав роботу у 1994 році (Лобанов, 2025а) з метою надання студентам допомоги у пошуку стажувань, працевлаштування та розвитку професійних навичок. Подібні структури з'явилися також в інших провідних українських університетах, таких як Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Національний технічний університет «Київський політехнічний інститут», Львівський національний університет імені Івана Франка та Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна.

У 2000–2010-х роках чималий вплив на розвиток центрів мали міжнародні проекти, такі як програма Європейського Союзу TEMPUS та Erasmus+, які сприяли розвитку університетських служб підтримки кар'єри та обміну досвідом між українськими та європейськими вишами. Наприклад, проекти TEMPUS фінансували програми стажувань і семінарів для кар'єрних центрів у Східній Європі, зокрема в Україні.

1.3. Роль закладів вищої освіти у професійній орієнтації та підготовці студентів до ринку праці

Болонський процес розглядає заклади вищої освіти (ЗВО) як такі, що відіграють стратегічну роль у формуванні професійного майбутнього студентів, забезпечуючи їм не лише якісну освіту, але й комплексну підтримку у виборі кар'єрного шляху, розвитку навичок та інтеграції у професійне середовище (*Bologna Process – European Higher Education Area*, б. д.). У цьому контексті ЗВО функціонують як осередки, що об'єднують освітню, професійну та соціальну складові.

Заклад вищої освіти дослідимо як соціальний інститут загальної макросистеми суспільства. Розглянемо концептуальні засади дослідження функцій освіти, які зберігають свою актуальність і донині, класиками соціології. Наприклад, у розумінні Еміля Дюркгейма освіта представлена як такий соціальний інститут і регулятор в окремій сфері суспільного життя та людської діяльності, що функціонує у зв'язку з певними сферами (економіка, ідеологія, політика, релігія), на які він також впливає. Процес формування інституту освіти він пов'язує з процесами розподілу праці в суспільстві, а результат становлення інституту освіти — це продукт розвитку досить відомої матриці-діади: батьки — дитина; учитель — учень тощо. Згідно з ідеями Еміля Дюркгейма кожен соціальний інститут виконує певні соціальні функції, провідними рисами яких є:

- закріплення і відтворення суспільних відносин;
- забезпечення стійкості соціальної структури суспільства;

- регулювання відносин між членами суспільства шляхом вироблення визначених зразків, еталонів, моделей;
- забезпечення стандартизованої і передбачуваної поведінки;
- забезпечення згуртованості, взаємозалежності та взаємовідповідності членів суспільства;
- упорядкування системи взаємодії членів суспільства (Сізов, Славська та Бондаренко, 2021).

У такий спосіб Еміль Дюркгейм основні функції освіти пов'язує з впливом на стан різних інститутів макросистеми і насамперед з формуванням соціальної структури суспільства.

Ще одним з класиків у вивченні вищої освіти як соціального інституту є Толкотт Парсонс, який є автором структурно-функціонального підходу. На думку Парсонса, соціальний інститут освіти є системою, яка не тільки формується, але ще й самоорганізовується (Савчук, 2010). Функціональний підхід Толкотта Парсонса до вивчення закладів вищої освіти базується на його загальній концепції структурного функціоналізму (Parsons, 1951). У цьому підході освітні заклади розглядаються як важливий елемент соціальної системи, який забезпечує стабільність і розвиток суспільства шляхом виконання певних важливих функцій. Ці функції можна класифікувати таким чином (Сагун, 2017): перша — стабільність через соціалізацію. Заклади вищої освіти допомагають інтегрувати індивідів у суспільство, передаючи їм цінності, норми та навички, необхідні для функціонування в соціальній системі. Це підтримує стабільність суспільства, зберігаючи його культурний фундамент і забезпечуючи адаптацію до змін. Передача цінностей і норм і відбувається саме через канали, якими виступають ЗВО, через які нові покоління засвоюють основоположні суспільні цінності та норми так, наприклад, як правила взаємодії (повагу до інших, толерантність, дотримання етичних стандартів); або такі, як цінність освіти і знань (через визнання важливості освіти для соціального і професійного розвитку); чи такі ключові, як громадянські обов'язки (усвідомлення відповідальності за внесок у розвиток суспільства). Ці елементи сприяють

згуртованості суспільства, формуючи громадян, які не лише відповідають його вимогам, але й здатні підтримувати сталі соціальні зв'язки. Звичайно, що це відбувається за стабільних та нормальних умов функціонування самого ЗВО, від загальної цінності, яку він несе та пропагує, від соціальної ідеї та рівня відповідальності закладу.

До цієї ж функції — стабільність через соціалізацію — також відносимо інтеграцію через спільний досвід. Заклади вищої освіти об'єднують молодь різного походження, забезпечуючи їй спільний досвід навчання. Це, зі свого боку, мінімізує культурні, соціальні та економічні бар'єри, формує відчуття належності до єдиного соціального середовища, розвиває мережу зв'язків, яка стає фундаментом для подальшої інтеграції в суспільне та професійне життя. Тобто формує той соціальний капітал, який стає ресурсом для майбутньої адаптації до життя, кар'єри, професійного розвитку. Надважливою складовою функції стабільності через соціалізацію є підтримка культурного фундаменту, в якій ЗВО виконують роль носіїв культурних традицій, а саме: збереження історичної пам'яті через вивчення культури, мови, літератури; розвиток національної ідентичності, що актуально для українського суспільства в умовах глобалізації та соціальних трансформацій; адаптація до змін. Вища освіта адаптує студентів до змін на ринку праці, навчаючи їх гнучкості та готовності до нових викликів. Ця складна інтеграція через навчання сприяє стабільності суспільства, забезпечуючи постійний баланс між традиціями та змінами.

Друга — функціональний розподіл ролей (Parsons, 1951). На думку Толкотта Парсонса, необхідно ввести «узагальнююче тлумачення поведінкових тенденцій акторів — людей у тій ситуації, в якій вони знаходяться і підлягають впливу очікувань їх інституціоналізованих ролей» (Шубін, 2010). Для аналітичних цілей найбільш значущою одиницею соціальної структури є не конкретна особа, а роль. Роль у соціальному контексті — це організований набір очікувань щодо поведінки актора в процесі взаємодії, які визначають його позицію в спільноті. Ці очікування охоплюють дії самого актора і тих, з ким він взаємодіє. Ролі стають інституціоналізованими, коли відповідають культурним

нормам і ґрунтуються на морально схвалених цінностях, визнаних учасниками спільноти. Інституціоналізовані ролі забезпечують сталість соціальних відносин, сприяючи впорядкованості та гармонії в суспільстві.

Важливо зазначити, що більшість соціальних ролей надають акторам певну свободу дій. Дії, необхідні для виконання ролі, не регламентуються в деталях, залишаючи допустимий діапазон варіабельності. У межах цього діапазону відхилення не тягнуть за собою санкцій. Така свобода дозволяє акторам з різними типами особистостей виконувати роль відповідно до очікувань, зберігаючи комфорт і уникаючи надмірного напруження. Цей підхід сприяє гнучкості в соціальній взаємодії та адаптивності в складних суспільних структурах. Ця властивість закладу вищої освіти відкриває для здобувачів широкі можливості. ЗВО у класичному значенні передбачає постійну комунікацію студентської молоді через спільні заходи та взаємодію. І саме різноманітність спеціалізацій комбінує молодь. Під час взаємодії відбувається вербальний і невербальний обмін даними, здійснюється метакомунікація, таким чином молодь урізноманітнює свої навички та ділиться досвідом й особливостями професій з іншими. Це забезпечує рівність і толерантність, прийняття ролей один одного як норми у суспільстві. Що, зі свого боку, зберігає та продовжує відтворення властивих інституту освіти соціальних норм.

Окрім «розподілу» соціальних ролей та відтворення соціальних ієрархій заклади вищої освіти сприяють ефективній організації суспільства через спеціалізацію та приналежність до професій. Наприклад, так відбувається розподіл ролей за фаховою спеціалізацією. Освіта забезпечує підготовку кадрів з конкретними знаннями, необхідними для різних сфер діяльності (наука, техніка, медицина, мистецтво). Це допомагає уникнути дублювання функцій і підвищує продуктивність. Система освіти розподіляє студентів за їхніми можливостями, спрямовуючи їх у різні соціальні та професійні ніші.

Теоретично, ЗВО покликані створювати можливості для зміни соціального статусу, зумовленого знаннями та кваліфікацією. Це забезпечує баланс у

розподілі ресурсів і завдань, зміцнюючи стабільність та забезпечуючи відтворення суспільства.

Третя функція — адаптація до змін. Заклади вищої освіти є центрами інновацій і модернізації, що допомагає суспільству адаптуватися до викликів.

У межах функціонального підходу Толкотта Парсонса заклади вищої освіти розглядаються як ключові елементи соціальної системи, відповідальні за адаптацію до змін. Ця функція охоплює як впровадження інновацій та проведення досліджень (традиційна місія університетів), так і підготовку фахівців відповідно до запитів ринку праці. Зокрема, йдеться про формування компетентних кадрів для новітніх галузей, таких як інформаційні технології, відновлювана енергетика чи біотехнології.

Це свідчить про гнучкість системи вищої освіти та її здатність реагувати на актуальні тренди. Така адаптивність вимагає безперервного професійного розвитку всіх учасників освітнього процесу — викладачів, адміністрації, керівництва, партнерів, а також студентів, які спільно виконують взаємопов'язані ролі в оновленні та трансформації університетського середовища. Зміст і структура освітніх програм дедалі більше орієнтуються на підготовку фахівців, здатних вирішувати складні екологічні, соціальні та економічні виклики сучасності. Такий процес є виразом реалізації адаптивної функції освіти у відповідь на глобальні трансформації.

Аналіз функції «адаптації до змін» у контексті сучасних подій в Україні дає змогу виокремити цифровізацію навчання як основну адаптивну форму відтворення вищої освіти в умовах війни. Через інституційну трансформацію внаслідок епідемії, війни, кризи багато закладів перейшли на дистанційне навчання, забезпечуючи безперервність освіти у кризових умовах. В онлайн-середовищі студенти втрачають можливість тренувати м'які навички, такі як робота в команді, лідерство та ефективне спілкування. У прифронтових областях проблема дистанційного навчання та цифровізації набуває особливої гостроти через додаткові виклики, спричинені війною. Брак фінансування через воєнний стан ускладнює оновлення матеріальної бази та впровадження сучасних

технологій. Це проявляється також через кадрові виклики. Міграція викладачів і студентів за кордон або до умовно безпечних регіонів впливає на якість навчального процесу. Окрім міграційних процесів, страждає також рівень оплати праці працівників (мова не лише про педагогічний склад).

Четверта функція — це функція легітимації соціального порядку. Толкотт Парсонс підкреслює роль освіти у створенні й підтримці соціального консенсусу та нормативного порядку (Савчук, 2010). Ця функція тісно пов'язана з меритократичним принципом, за яким індивіди досягають соціальних позицій на основі своїх здібностей і зусиль, а не спадковості чи привілеїв. Завдяки цьому освіта інституціоналізує цінності та норми. Університети забезпечують передачу культурних зразків, які узгоджуються із загальними моральними ідеалами суспільства. Це сприяє укріпленню колективних уявлень про справедливість і порядок. Також, з точки зору цієї функції, заклади вищої освіти легітимують соціальну нерівність, розподіл статусів і ресурсів базується на успішності в навчанні, що визнається суспільно справедливим. У такий спосіб освіта сприяє зменшенню конфліктів (в ідеалі), обґрунтовуючи соціальні відмінності через досягнення. ЗВО інтегрують індивідів у соціальну систему (соціалізують). Навчальні заклади не лише передають знання, а й виховують у студентів такі якості, як працьовитість і відповідальність, що є важливими для стабільного функціонування суспільства. Ця функція вищої освіти також виконується через інтеграцію студентів у нову соціальну спільноту, формуючи «колективний габітус», про який писав П'єр Бурдьє (1998), — спільні уявлення, сприйняття й оцінки, які закладають основу для підтримки порядку в суспільстві. Так освіта виступає як механізм, що сприяє збереженню та водночас адаптації соціальної системи до змін через культурну єдність і визнання загальних цінностей (Шапошникова, 2014).

Тобто Толкотт Парсонс реалізував спробу розгляду соціального інституту освіти з позицій його впливу на стан суспільства загалом. У даному випадку основна функція інституту освіти пов'язана з функцією соціалізації, тобто передачі культури, знань, навичок індивіду. Цей підхід більш глобальний і

масштабний. Завдяки йому ЗВО вивчається на макрорівні. Звичайно, що дані функції, — це базис у формуванні кар'єрного росту та адаптації студента до ринку праці. Адже через соціалізацію здобувачі освіти, так би мовити, адаптуються до сучасних вимог суспільства. Так, наприклад, Наталія Мосьпан уже більш конкретно досліджувала взаємодію між закладами вищої освіти та ринком праці, аналізуючи труднощі переходу випускників від навчання до працевлаштування. Це охоплює впровадження стратегій, спрямованих на подолання невідповідності між навичками випускників і запитами роботодавців, а також модернізацію освіти відповідно до принципів Болонського процесу (Мосьпан, 2021). Вона критично ставить до сучасних закладів вищої освіти, які не готують здобувачів до реального ринку праці, а зосереджують свою увагу переважно на науці. Наталія Мосьпан аналізувала, як заклади освіти можуть адаптувати свої програми до сучасних потреб ринку праці. Зокрема, авторка зазначає важливість відповідності між вимогами роботодавців і знаннями випускників. Вона розглядала механізми покращення професійної підготовки студентів через оновлення навчальних програм і використання інноваційних підходів до освіти, пропагувала ідею того, що основна мета ЗВО, — підготувати здобувача до вимог ринку праці. Тому Мосьпан приділяла увагу створенню кар'єрних центрів у ЗВО, які надають допомогу студентам у виборі професійного шляху, проходженні стажувань і працевлаштуванні. Це сприяє формуванню практичних навичок і адаптації до робочого середовища (Мосьпан, 2018).

Світлана Стеблюк (2024) розглядає заклад вищої освіти також як ціннісно-орієнтований компас протягом життя. Такі цінності, як відповідальність, етичність і професіоналізм, формуються через навчання та взаємодію студентів у межах університету. Це сприяє розумінню стандартів і вимог сучасного професійного середовища і закладає основу для подальшого професійного розвитку. ЗВО — це місце, де студенти можуть формувати демократичні, моральні, етичні та професійні орієнтації. Це відбувається через академічну підготовку, обговорення професійних стандартів і прикладів етичної поведінки. Розділяємо також думку про те, що в сучасному контексті, зокрема під час війни

в Україні, університети формують у студентів почуття громадянської відповідальності, патріотизму та моральної відповідальності за майбутнє своєї країни, що стає складником професійної етики й цінностей.

Досліджуючи роль університетів у сучасному суспільстві, увагу на класичних університетах та їхній адаптації до глобалізаційних і постіндустріальних викликів зосереджував В. Бакіров. У своїй монографії «Університет і суспільство» він аналізує методологічні, теоретичні та практичні аспекти діяльності класичних університетів у сучасних умовах. Соціолог вважає класичні університети домінуючими в тенденціях суспільного розвитку, відповідальними за інноваційність. В. Бакіров зосереджений на комунікативній парадигмі розвитку університетської демократії, інноваційних процесах у вищій школі та впровадженні інформаційно-комунікативних технологій в освіті. Комунікативна парадигма розвитку університетської демократії, яку аналізує В. Бакіров, зосереджується на створенні відкритого, прозорого і взаємодіючого середовища в університетах, де всі учасники освітнього процесу (студенти, викладачі, адміністрація) мають змогу активно співпрацювати та впливати на ухвалення рішень. Ця концепція базується на таких принципах: ЗВО як різносторонній комунікативний простір, прозорість і доступність інформації, активність студентів, культура довіри і взаємодії, академічна свобода, вплив на громадянське суспільство. Звичайно, дані фактори відображаються на загальному бренді ЗВО. І чим більш успішно вони реалізовані, тим більш якісно підготовлений здобувач освіти до професійного конкурентного зовнішнього середовища, готовий до професійної кар'єри. Тобто, підсумовуючи, класичний університет найбільш відповідальний за підготовку не просто розумного кваліфікованого спеціаліста, а й свідомого громадянина, конкурентного фахівця та різносторонньої особистості — ідеального кандидата для ринку праці (Бакіров, 2011).

У роздумах «Привабливість університету: вчора, сьогодні, завтра» В. Бакіров розглядає фактори, що впливають на конкурентоспроможність університетів, зокрема комунікативну активність і бренд-концепцію. Раніше, до

воєнного стану в Україні абітурієнти звертали увагу на такі ключові фактори, як статус та історія, місце у рейтингу, можливість працевлаштуватися в галузях з високим рівнем оплати праці, міжнародна мобільність. Сьогодні університет став осередком, який покликаний забезпечити умови безпечного навчання (Бакіров, 2023). Університети у відносно спокійних регіонах України стали більш привабливими для абітурієнтів через відсутність безпосередньої загрози бойових дій. Саме тому сьогодні ЗВО — це і про психологічну підтримку також, адже велика кількість студентів, які постраждали від бойових дій, потребують постійного психологічного супроводу та підтримки. Заклади вищої освіти, що були евакуйовані із зон активних бойових дій (наприклад, університети Харкова, Маріуполя, Херсона), стикаються з найбільшими викликами: втратою матеріальної бази, зменшенням кількості студентів і викладачів, потребою адаптації до нових умов. Тому такі університети мають закрити базові потреби (місце перебування, утримання, безпека) для подальшої розбудови міжнародної інтеграції та професійного зростання.

Значний внесок у вивчення формування професійної кар'єри у ЗВО зробила українська соціологиня Л. Сокурянська, яка має багаторічний досвід дослідження українського студентства та вищої освіти. У статті Л. Сокурянської та В. Арбеніної «Стан навчальних практик сучасного студентства як соціокультурний бар'єр модернізації вищої освіти в Україні», що написана у 2012 році, авторки аналізують проблеми, що виникають у процесі професійної підготовки студентів, які можуть впливати на їхню майбутню кар'єру. Тут же вони зазначають, що традиційні підходи до навчальних практик можуть не відповідати сучасним вимогам ринку праці, що створює бар'єри для професійного становлення молоді (Арбеніна та Сокурянська, 2012). Тобто вища освіта потребує безумовної модернізації шляхом удосконалення навчальних практик. ЗВО все ж залишається основним носієм знання і розуму, що, на думку авторок, є кращим капіталом для професійної соціалізації здобувачів освіти.

У цій же статті авторки згадують про соціокультурні бар'єри модернізації вищої освіти, до яких також відносимо серйозний розрив між ринком праці та освітою, недостатність інновацій, освітні стереотипи, пасивність студентів тощо.

Л. Сокурянська в одній зі своїх робіт пише, що формування професійної кар'єри є багатогранним процесом, на який впливають як особистісні, так і соціальні чинники. До особистісних чинників належать індивідуальні цінності, мотивація, рівень освіти та професійні навички. Соціальні чинники охоплюють економічну ситуацію, попит на певні професії на ринку праці, а також соціальні мережі та контакти. У цьому контексті Л. Сокурянська наголошує, що ЗВО, як соціальний чинник, займає одну з домінуючих ролей у формуванні професійної кар'єри, оскільки він не лише надає знання та навички, але й сприяє розвитку соціальних мереж і професійних контактів. Університети створюють середовище для взаємодії студентів з громадськістю, партнерами, утворюючи мережу зв'язків. ЗВО — осередок соціалізації та адаптації здобувачів освіти. Та слід ретельно обирати осередок освіти й соціалізації, адже в умовах доступності не кожен ЗВО здатен забезпечити перманентні, на погляд авторки, характеристики (Сокурянська, 2008).

Сокурянська досліджує, як постмодерністські тенденції впливають на ціннісні орієнтації молоді та їхню соціальну адаптацію в умовах інформаційного суспільства. Вона зазначає, що зміни в суспільстві вимагають від ЗВО адаптації освітніх програм для підготовки студентів до нових реалій (Сокурянська, 2012).

Заклади вищої освіти також допомагають студентам адаптувати свої ціннісні установки до потреб ринку праці, забезпечуючи практичну підготовку та досвід, які відповідають сучасним професійним стандартам.

Роль закладів вищої освіти у професійній орієнтації та підготовці студентів регламентована українським законодавством. Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» (Про вищу освіту, 2014) заклад вищої освіти — 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. Основними завданнями закладу вищої освіти є, зокрема, вивчення попиту на окремі спеціальності на ринку праці та сприяння працевлаштуванню випускників.

Ще одним із ключових документів у сфері вищої освіти є «Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки» (Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки, 2022). Цей документ визначає, що освітня реформа спрямована не тільки на академічну, а й на практичну підготовку — підтримку студентів у професійному самовизначенні, розвитку компетентностей, необхідних для успішного входження на ринок праці. Розглянемо аспекти, пов'язані з тематикою професійного орієнтування, зазначені у даному документі.

1. Розвиток людського капіталу. Місія вищої освіти визначена як інтелектуальний, культурний та професійний розвиток особистості, що сприяє формуванню якісного людського капіталу для економіки і суспільства України. Освітні програми повинні враховувати сучасні потреби ринку праці та глобальні виклики. Цей аспект містить в собі всі локальні підходи до вивчення ролі ЗВО у професійній реалізації здобувача освіти. Університети створюють середовище для формування висококваліфікованих фахівців, здатних розв'язувати складні проблеми в різних сферах економіки та суспільного життя. Для цього освітні програми спрямовані на формування критичного мислення, інноваційності та гнучкості.

2. Інтеграція з ринком праці. Стратегія передбачає покращення взаємодії між ЗВО та роботодавцями, включаючи впровадження дуальної освіти, розвиток програм стажувань і практичної підготовки студентів, а також сприяння працевлаштуванню через центри кар'єрного розвитку. Впровадження системи дуальної освіти передбачає одночасне навчання студентів у ЗВО та їхню практичну підготовку на базі підприємств. Це сприяє набуттю реального досвіду роботи та адаптації до потреб ринку праці ще під час навчання. ЗВО

організують стажування студентів у співпраці з підприємствами, державними структурами та неурядовими організаціями. Цілями, які мають бути досягнутими в межах цього аспекту Стратегії є те, що інтеграція допомагає зменшити дисбаланс між знаннями, отриманими в університеті, та реальними запитами ринку. А також практична підготовка та стажування значно підвищують шанси випускників на успішне працевлаштування.

3. Інтернаціоналізація освіти. У документі акцентується увага на підготовці фахівців, які будуть конкурентоспроможними не лише на внутрішньому, а й на міжнародному ринках. Це включає міжнародну мобільність студентів та викладачів, інтеграцію до європейського освітнього простору та визнання кваліфікацій. Метою є збільшення кількості програм обміну, що дають змогу студентам і викладачам навчатися або викладати за кордоном. Також в Україні активно діє положення Болонського процесу, включаючи систему ECTS (Європейська кредитно-трансферна система), яка забезпечує прозорість кваліфікацій і взаємне визнання дипломів між країнами ЄС та Україною. Метою також є максимальне розширення дії кордонів даної ініціативи. Важливим здобутком має стати збільшення кількості англомовних програм у ЗВО України, що полегшує залучення іноземних студентів і викладачів та покращує міжнародну привабливість українських університетів.

4. Створення умов для професійного зростання викладачів і науковців. У «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки» акцентується на створенні умов для професійного зростання викладачів і науковців як важливого чинника модернізації системи освіти. Викладачам і науковцям пропонуються програми підвищення кваліфікації, включаючи участь у міжнародних проєктах і стажуваннях. А також пропонується підтримка проєктів, які підвищують суспільну цінність науки та викладацької діяльності. Зокрема через публікації, популярні лекції та співпрацю з медіа для поширення наукових досягнень. Даний аспект дуже категоризує професію викладачів по відношенню до інших професій, мова про кар'єрний розвиток яких йдеться.

5. Підтримка студентів. Стратегія зосереджується на доступності освіти для всіх верств населення, включаючи вразливі групи. Професійна орієнтація має бути частиною загальної освітньої політики, забезпечуючи кожному студенту можливість реалізувати свій потенціал. У напрямі професійної орієнтації даний аспект передбачає організацію центрами кар'єрного розвитку розгалуженої мережі заходів, а саме тренінгів, ярмарок вакансій та інших заходів, які допомагають студентам знайти своє місце на ринку праці. Що стосується інших напрямів по підтримці студентів — це орієнтація на безбар'єрність і доступність, на рівність у доступі до навчання та до кар'єрного зростання (Шаров, 2022).

У такий спосіб Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки покликана створити сучасну систему освіти, яка буде відповідати потребам економіки, сприяти кар'єрному зростанню студентів і забезпечувати їхню конкурентоспроможність на ринку праці.

Загальними фразами у законодавстві визначаються функції ЗВО, зокрема і як провідника студентів у професійну кар'єру, не лише як надавача освіти. На основі вивченого законодавства нами було виділено основні аспекти професійної діяльності та кар'єрного орієнтування для здобувачів освіти у ЗВО, а саме: перше — це професійна підготовка. Заклади вищої освіти (ЗВО) забезпечують здобувачів освіти сучасними знаннями, навичками та компетентностями, які мають відповідати вимогам ринку праці. Це має бути відображено в освітніх програмах, які регулюються стандартами освіти і включають професійно-орієнтовані дисципліни та практичну підготовку (ЄКТС та ліцензування програм). По-друге, це кар'єрна орієнтація. ЗВО активно впроваджують центри кар'єрного розвитку, які допомагають студентам вибудовувати професійні траєкторії. Також законодавство закликає до залучення роботодавців до навчального процесу через дуальну освіту, стажування й інші практичні ініціативи (Закон України не трактує це максимально детально). По-третє, — це, безумовно, глобальна інтеграція. Участь України в Болонському процесі сприяє адаптації освітніх програм до європейських стандартів, забезпечуючи

міжнародну мобільність студентів і визнання їхніх дипломів за кордоном. Це створює додаткові можливості для працевлаштування випускників на міжнародному рівні. І четверте — соціальна орієнтація. Важливим аспектом є виховання громадянської компетентності та формування моральних цінностей студентів, що забезпечує їхню адаптацію не лише в професійній, але й у соціальній сфері. Це те, що стосується законодавства. Так, законодавством України ЗВО зобов'язані зробити те (перелічене вище), що вважають можливим, задля успішної кар'єри молодого випускника. Та до цього законодавства завжди буде безліч поправок, наказів, постанов й інших нормативно-правових актів, які створені для того, щоб адаптувати закон під реальність.

Задля відповідності міжнародному законодавству та з метою дотримання цілей і стратегій розвитку вищої освіти було прийнято рішення на рівні держави про створення центрів кар'єри у ЗВО. Починаючи з 2011 року, заклади вищої освіти в Україні наділені відповідальністю за створення та функціонування структурних підрозділів, які сприяють працевлаштуванню студентів і випускників. Ці підрозділи покликані забезпечувати підтримку молоді на шляху професійної самореалізації. Відповідний обов'язок закріплений на державному рівні та має на меті підвищення ефективності взаємодії між системою освіти й ринком праці.

В Україні правову основу для створення структурних підрозділів, що сприяють працевлаштуванню студентів і випускників закладів вищої освіти, було закріплено Наказом МОН № 404 від 27.04.2011 року. Цей документ став ключовим кроком у розбудові системи підтримки студентів у переході від навчання до професійної діяльності. Згідно з Наказом, заклади освіти отримали примірне Положення, яке використовується для створення центрів, відділів, секторів або служб працевлаштування.

Ініціатива реалізована на виконання Постанови Кабінету Міністрів України (2010), спрямованої на підвищення рівня зайнятості серед випускників. У межах цієї стратегії було визначено ще кілька важливих заходів:

- розробка навчального курсу, спрямованого на формування практичних навичок працевлаштування у студентів;

- вдосконалення системи обліку даних про працевлаштування випускників для більш ефективного моніторингу їх професійної інтеграції.

Ці кроки стали важливим етапом у створенні зв'язку між системою освіти та ринком праці, забезпечуючи випускникам необхідні інструменти для успішного старту кар'єри.

Наказ МОН № 404 затвердив Типове положення про підрозділи закладів освіти, які сприяють працевлаштуванню студентів і випускників. На основі цього документа кожен заклад вищої освіти розробляє власне Положення про центр працевлаштування студентів, яке затверджується внутрішнім наказом ректора.

Хоча такі центри діють у більшості ЗВО, їхня діяльність не уніфікована. Відсутність єдиної програми, затвердженої Міністерством освіти і науки, чіткого переліку послуг та їх видимості для студентів створює різноманітність у підходах до організації їх роботи. Однак спільними рисами центрів є реалізація заходів, спрямованих на професійний кар'єрний розвиток студентів.

Попри наявність нормативних документів, що визначають обов'язковість функціонування кар'єрних центрів та їх ключові завдання, брак підтримки у щоденній роботі: від відсутності ефективної моделі діяльності та стандартних процедур до нечітких цілей і планів — стає причиною їхньої низької ефективності.

Сучасні університети поєднують функції освітніх і наукових центрів з бізнес-орієнтованими підходами до управління. Така трансформація покликана відповідати потребам ринку, однак водночас порушує питання щодо збереження соціальної місії вищої освіти як інструменту суспільного розвитку. Сьогодні студенти будуть надавати перевагу професії, яка гарантує працевлаштування. А завдання ЗВО — якомога креативнішими шляхами привабити цих студентів. Саме тому сьогодні заклади вищої освіти (ЗВО) дедалі більше функціонують як бренди, комерційні структури та маркетингові компанії (Голозубова, 2016). Це відображає трансформацію освітнього середовища під впливом глобалізації,

комерціалізації та посиленої конкуренції. Брендуння ЗВО стало важливим інструментом для залучення студентів і зміцнення репутації. Престиж університету формується на основі його академічних досягнень, міжнародного рейтингу, відгуків випускників і партнерств з відомими компаніями. Українські університети також розвивають свої бренди через міжнародну участь, але територіальна приналежність, національне історичне підґрунтя, нестабільна безпекова ситуація у країні гальмують процеси брендуння та розвитку ЗВО як маркетингових цілей, тому що це відбувається через участь у міжнародних проєктах і програмах обміну, підвищуючи впізнаваність на світовій арені (зовнішні чинники). Окрім зовнішніх є ще й внутрішні чинники, які зобов'язують бути єдиним стабільним згуртованим осередком з постійною взаємодією, обміном та співпрацею, з розумінням перспектив і тенденцій розвитку.

ЗВО вдаються сьогодні до різних інструментів привернення уваги, тому що в нестабільних сучасних соціально-політичних умовах їм не вдається сформувати довіру до себе. Та навіть більше — їм складно утримувати навіть ту репутацію, яка була сформована до того. Саме тому ЗВО активно впроваджують освітній маркетинг для залучення студентів: активно використовують соціальні мережі, SEO, контекстну рекламу й освітні платформи для просування своїх послуг. Бенефіціарами ЗВО сприймається сьогодні як інтелектуальний хаб, партнер для бізнесу, глобальний гравець, як сервісна організація, як джерело успішного майбутнього, яке має слідувати всім глобальним тенденціям (Брітченко та Чайка, 2011).

Якщо ЗВО сьогодні перетворюється на масштабну маркетингову ціль, то кожна його структура має грати за тими ж правилами. Головними завданнями освітнього маркетингу на даний момент є:

- дослідження ринку праці регіону для визначення найбільш затребуваних професій і перспектив розвитку даних потреб у зв'язку з реструктуризацією економіки;
- вивчення ринку освітніх послуг, запитів споживачів цих послуг;

- пошук потенційних споживачів освітніх послуг;
- створення у ЗВО умов постійної адаптації до соціального запиту ринку праці на фахівців за профілями;
- врахування геополітичного положення регіону для визначення оптимальної стратегії у маркетинговій політиці;
- організація управлінням ЗВО для максимального задоволення запитів споживачів освітніх послуг (Лилик, 2011).

Тож освітній маркетинг і центри розвитку кар'єри мають тісний зв'язок, оскільки обидва спрямовані на залучення студентів, формування їхньої професійної траєкторії та підтримку репутації закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг. Ефективна співпраця між освітнім маркетингом і центрами кар'єрного розвитку допомагає університетам залучати більше студентів, підвищувати їхню конкурентоспроможність і зміцнювати репутацію закладу. Це стратегічний зв'язок, що одночасно сприяє розвитку кар'єрного потенціалу студентів і формує довіру до університету як до лідера освітніх послуг.

Висновки до Розділу 1

Концепції дослідників, висвітлені у першому розділі дисертації, стали фундаментом для сучасних теоретичних моделей, що забезпечують ефективну роботу центрів розвитку кар'єри сьогодні. Попри те, що кожен із науковців зосереджував увагу на різних аспектах соціології, психології чи менеджменті, їхні дослідження заклали основу для створення інституцій, які сприяють професійній орієнтації, соціальній мобільності та кар'єрному зростанню.

Серед розглянутих теорій була теорія Френка Парсонса, згідно з якою людина максимально ефективна та задоволена своєю роботою, коли її особисті характеристики відповідають вимогам обраної сфери діяльності. Джон Голланд же говорив про те, що правильне поєднання типу особистості та робочого середовища призводить до бажаних результатів, таких як задоволеність роботою,

досягнення, професійна стабільність та, що важливіше, реалізація особистого потенціалу співробітника

Теорія життєвого циклу кар'єри (або її ще називають «теорією розвитку кар'єри»), запропонована Дональдом Сьюпером, є однією з найбільш впливових у сфері професійної орієнтації. Вона базується на ідеї, що кар'єра людини розвивається протягом усього життя і проходить через кілька стадій, кожна з яких має свої завдання та особливості. Лінда Готтфредсон доповнила ідеї Сьюпера, розробивши теорію розвитку інтересів. Ця теорія акцентує увагу на тому, як людина зважає вибір професій через вплив соціальних стереотипів, гендерних ролей і власного уявлення про себе. З віком людина обирає професію, яка відповідає її уявленню про «доступні» можливості, що формується під впливом сім'ї, школи, культури.

Теоретичні основи професійної орієнтації та кар'єрного консультування у соціології, як нами визначено, ґрунтуються на таких теоріях: теорія структурного функціоналізму Толкотта Парсонса (наголошує на важливості чіткого розподілу праці в суспільстві), теорія соціального відтворення П'єра Бурдьє (як такі соціальні фактори, як соціальний капітал, культурний капітал і габітус, впливають на професійний вибір та кар'єрний шлях індивіда).

Розвиток центрів кар'єри в університетах можна ефективно інтерпретувати крізь призму інституційної теорії, запропонованої В. Скоттом. У межах цієї теорії організації функціонують не лише з міркувань раціональності чи ефективності, а передусім у відповідності до соціально закріплених норм, очікувань та структур. Відповідно до моделі трьох опор: регулятивної, нормативної та когнітивної — організації, зокрема ЦРК, адаптують свою поведінку під інституційний тиск з боку державної політики, професійної спільноти та суспільної культури.

Зокрема, в українському контексті регулятивний тиск проявляється через державні стратегії розвитку вищої освіти, які вимагають створення та функціонування ЦРК, однак у реальності це часто зводиться до формального виконання вимог без належної підтримки й інтеграції в освітній процес.

Нормативна опора ще формується через розбудову професійних мереж, обмін кращими практиками, підвищення кваліфікації персоналу. Когнітивна опора (усвідомлення ролі кар'єрної підтримки як необхідної частини освіти) залишається слабкою, що обмежує сприйняття ЦРК як ключових агентів професійної адаптації.

Ці основні тези щодо діяльності ЦРК лягли в основу дослідження ЦРК у світовій практиці. Процес запровадження та діяльності ЦРК у різних країнах ми аналізували з точки зору оцінки ефективності, інституційного підходу, клієнто-орієнтованого підходу, партнерської підтримки, порівняльного підходу.

Серед країн з найбільш ефективними центрами розвитку кар'єри при університетах можна виділити США, Велику Британію та Німеччину. Університети цих країн активно впроваджують інтегровані кар'єрні сервіси, що поєднують консультування, стажування, партнерство з роботодавцями та технологічні платформи для студентів. Наприклад, США (перша країна, де з'явилася практика запровадження центрів кар'єри) — лідер за рівнем інтеграції кар'єрних сервісів, Велика Британія має сильну систему підтримки від студентства до випуску, Німеччина уміло поєднує освіту та роботу студентів (дуальна освіта). Також ефективними у роботі ЦРК вважаються такі практики: використання цифрових платформ для пошуку стажувань і роботи, програми “career coaching”, які допомагають студентам ще до випуску отримати пропозицію роботи, тісна комунікація між усіма учасниками процесу підготовки та працевлаштування (зокрема навіть публікація та висвітлення чітких даних про середні заробітні плати, популярні галузі та відсоток тих, хто знайшов роботу після випуску), менторські програми, практичний досвід через “placement year” (студенти можуть взяти рік роботи між навчанням, практикують у Великій Британії, до речі), високий рівень співпраці між університетами та промисловістю тощо. Головним суб'єктом реалізації даних ідей у працевлаштуванні залишається заклад вищої освіти.

За ідеями провідних науковців та дослідників було доведено, що роль ЗВО у розвитку професійної кар'єри студентів та здобувачів освіти є недооціненою.

Адже модернізація освіти дозволить запровадити ефективні механізми підтримки професійного розвитку, які сприятимуть не лише підготовці кваліфікованих фахівців, а й їхньому успішному працевлаштуванню. Такі вітчизняні дослідники у галузі соціології, як В. Бакіров, Л. Сокурянська, Н. Мосьпан загалом вважають, що формування професійної кар'єри є багатограним процесом, на який впливають як особистісні, так і соціальні чинники. ЗВО є важливим і домінуючим чинником соціальної сфери, який, безумовно, також піддається змінам.

Законодавство України та загальна Стратегія розвитку освіти свідчать про необхідність модернізації системи вищої освіти, забезпечення її відповідності європейським стандартам і посилення інтеграції з ринком праці. Щоб відповідати запитам суспільства ЗВО сьогодні перетворюються на масштабний маркетинговий комерційний об'єкт. ЗВО активно впроваджують освітній маркетинг для залучення студентів: активно використовують соціальні мережі, SEO, контекстну рекламу та освітні платформи для просування своїх послуг. ЗВО сприймається сьогодні як інтелектуальний хаб, партнер для бізнесу, глобальний гравець, як сервісна організація, як джерело успішного майбутнього, яке має слідувати всім глобальним тенденціям.

РОЗДІЛ 2. ЦЕНТРИ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ ЯК МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ СТУДЕНТІВ ДО ДИНАМІЧНОГО РИНКУ ПРАЦІ

2.1. Особливості партнерства центрів розвитку кар'єри із суб'єктами взаємодії для покращення кар'єрних можливостей студентів

ЦРК функціонують як ключова структура в університетах, метою якої є допомога студентам у переході від навчання до роботи. Вони інтегровані в освітній процес, дотичні до організації практичної складової навчання здобувача освіти. Центри розвитку кар'єри є потужним інструментом, що допомагає студентам не лише знайти роботу, але й адаптуватися до постійних змін на ринку праці. Їхня діяльність сприяє формуванню нового покоління фахівців, які здатні відповідати сучасним викликам. Центри кар'єри — це більше, ніж допомога у працевлаштуванні; це простір для розвитку особистості, професійного росту та реалізації потенціалу. Такі центри є доказом того, що університет — це не лише місце здобуття знань, а й стартовий майданчик для успішної кар'єри та особистісного розвитку.

Проаналізувавши деякі Положення структурних підрозділів ЦРК у різних університетах, спираючись на законодавство України (Про вищу освіту, 2014) було визначено основні напрями роботи центрів розвитку кар'єри:

- 1) професійна орієнтація (надання студентам інформації про сучасний ринок праці, тенденції розвитку професій, затребувані навички);
- 2) підготовка до працевлаштування;
- 3) розвиток кар'єрних навичок;
- 4) організація практик і стажувань;
- 5) кар'єрне консультування;
- 6) моніторинг і підтримка випускників.

У своїй діяльності ЦРК спрямовані на співпрацю з роботодавцями, освітніми інституціями, громадськими та міжнародними організаціями, що сприяє розвитку кар'єрних перспектив студентів. Тож можна стверджувати, що

успіх партнерств центрів кар'єри ґрунтується на багаторівневому підході, що охоплює системну взаємодію, розвиток соціального партнерства, основи стратегічного партнерства, базис соціального капіталу, інвестування в людський капітал та впровадження інноваційних рішень. Науковий фундамент цих підходів забезпечує сталі результати для університетів, партнерів і студентів, підвищуючи їхню конкурентоспроможність на глобальному ринку праці.

Насамперед слід обґрунтувати суть партнерств ЦРК в інституційній установі — університеті. Партнерство — це форма співпраці між двома або більше сторонами, які об'єднують свої ресурси, знання та зусилля для досягнення спільної мети. Воно базується на принципах взаємності, довіри та спільної відповідальності. З наукової точки зору партнерство розглядається як соціальний, економічний або організаційний феномен. Аналіз теоретичних підходів (Бушкова, Бондар та Сиборова, 2020) до визначення змісту «партнерства» показує, що партнерство доцільно розглядати як форму «економічної взаємодії», однак не ототожнювати з нею, оскільки партнерство має на меті співпрацю із формуванням більш тісних зв'язків і спільної відповідальності на всіх рівнях діяльності сторін. А, зокрема, «взаємодія» визначається як «взаємний зв'язок між предметами у дії, а також погоджена дія між ними» (Бутенко, 2014).

З наукової точки зору партнерство — це не просто співпраця, а складний механізм взаємодії, який враховує соціальні, економічні, культурні та інші аспекти. Воно є важливим інструментом для підвищення якісної ефективності діяльності й створення стійких відносин. Припускаємо, що партнерство в діяльності ЦРК можна розглядати як форму соціальної взаємодії, оскільки воно включає співпрацю між різними соціальними суб'єктами для досягнення спільних цілей — розвитку кар'єрних можливостей студентів й інтеграції їх у професійне середовище. Соціальна взаємодія у сфері кар'єрних процесів має розгортатися як інституційний процес і мати структурований характер. Сторони такої взаємодії володіють певними зобов'язаннями, виконують чітко визначені функції та спрямовані на заздалегідь визначені результати. Саме через розвиток

та удосконалення кар'єрної компетентності і суспільство, і роботодавці отримують мотивованих та конкурентоспроможних фахівців (Біскуп, 2011).

Партнерство можна аналізувати за рівнями його організації, які залежать від масштабу взаємодії, суб'єктів партнерства та специфіки відносин. Із соціологічного погляду партнерства ЦРК університету можна досліджувати на мікро-, мезо-, макрорівнях. Такий підхід дає змогу розуміти взаємодії між індивідами, організаціями та суспільством загалом. Або, із суто практичної точки зору, це може бути національний, галузевий, регіональний, локальний рівні (Погрібна, 2016).

На мікрорівні основна увага приділяється індивідуальним відносинам і взаємодіям між окремими учасниками партнерства:

- студенти (як вони сприймають підтримку ЦРК, чи відчують особистий розвиток, наскільки активно користуються ресурсами центру);

- представники центрів кар'єри (кар'єрні консультанти та ментори; які методи вони застосовують для налагодження контакту з роботодавцями, студентами та випускниками);

- керівники студентських організацій (допомагають у популяризації кар'єрних ініціатив серед студентства);

- факультети та викладачі (комплексна взаємодія зі студентами через інтеграцію у навчальний процес);

- роботодавці (їхня взаємодія зі студентами, стажерами або випускниками, а також рівень довіри до послуг ЦРК).

Цей рівень допомагає зрозуміти мотиви, потреби та очікування кожного індивіда у взаємодії. Особливості цього рівня полягають у взаємодії студентів і кар'єрних консультантів, ролі індивідуальних підходів для формування кар'єрних планів.

Особливості взаємодії ЦРК на мікрорівні полягають у персоналізації, у максимальному зближенні та короткій відстані взаємодії. Також однією з особливостей є мотивація, вона специфічна, кожен із суб'єктів має на меті особисту вигоду, що сприятиме високому рівню якості взаємодії

(результативності): студенти шукають підтримки у працевлаштуванні, роботодавці зацікавлені в підборі молодих, перспективних фахівців, центри кар'єри хочуть ефективно виконати роль посередника задля більш голосного позитивного іміджу закладу вищої освіти, факультети та викладачі бажають бути максимально корисними й ефективними у підготовці кваліфікованих спеціалістів. Наступною з особливостей є пряма комунікація, яка на мікрорівні виражена найбільш яскраво та чітко. Комунікація студентів із роботодавцями передбачає безпосереднє спілкування, зворотний зв'язок (на рівні заходів місцевого територіального значення), індивідуальні зустрічі (Погрібна, 2008).

Звичайно, можна виділити чинники, які прямо впливають на якість партнерств на мікрорівні. Бажання здобувачів освіти користуватися послугами центру розвитку кар'єри на психологічному рівні означає, що студенти усвідомлюють користь такої підтримки та мають внутрішню мотивацію звертатися до кар'єрних консультантів. Проте це бажання може залишатися лише потенційним наміром і не завжди переходить в реальні дії через, наприклад, страх невдачі або невпевненості, стереотипи (інколи вважають, що кар'єрні центри не можуть дати реальної допомоги), соціальний вплив (якщо в оточенні студентів ніхто не користується такими послугами, вони також можуть не наважуватися), очікування швидкого результату (якщо студент думає, що після одного звернення одразу отримає роботу, а цього не станеться, він може розчаруватися). Щоб перетворити психологічне бажання на активну дію, університети мають зробити центри кар'єри доступними, сучасними та інтерактивними, залучати студентів через реальні кейси, історії успіху та персоналізований підхід (Щербина та Котова, 2019). Суттєвим викликом є психологічні перешкоди, з якими стикаються студенти на різних етапах взаємодії з центром кар'єри: від моменту прийняття рішення про звернення до безпосередньої співпраці. Саме низька самооцінка та комунікаційні страхи часто стають бар'єрами у підготовці до розвитку кар'єри. Дослідження підтверджують, що такі психологічні перешкоди, як низька самооцінка та комунікаційні страхи, можуть суттєво впливати на готовність студентів звертатися до центрів кар'єри

та брати участь у їхніх програмах. Зокрема, у роботі співробітників ЦРК Вінницького національного технічного університету «Самооцінка та її вплив на професійне майбутнє випускників ВНЗ» зазначається, що низька самооцінка може стати бар'єром у професійному становленні студентів, знижуючи їхню активність у пошуку кар'єрних можливостей та взаємодії з професійними консультантами (Слободянюк та Гречановська, 2018).

Звідси маємо наступний чинник — якість підтримки від ЦРК, яка проявляється через доступність і «професійність» консультантів, а також актуальність надаваних послуг. Останні два згаданих чинники тісно пов'язані між собою та взаємозалежні. Часто подолання психологічних бар'єрів студентів буде залежати від компетентного підходу працівників ЦРК.

Ще одним важливим чинником, який впливає на партнерства ЦРК на мікрорівні, є зацікавленість роботодавців. Роботодавці можуть приділяти недостатньо часу для особистої співпраці зі студентами, особливо якщо вважають їхню кваліфікацію недостатньою. Це буде залежати від стратегії розвитку роботодавців: хтось готовий працювати на перспективу, для когось більш важливо є «тут і зараз». Головна характеристика роботодавця — надійність. Є підстави вважати, що після завершення воєнного стану в Україні роботодавці будуть більше зацікавлені у молодих фахівцях. Роботодавці будуть активніше залучати молодих фахівців, оскільки після війни економіка потребуватиме швидкої відбудови, а ринок праці — гнучких, мотивованих і готових до навчання кадрів. Молоді спеціалісти легше пристосовуються до нових умов і змінюваних реалій, а також готові до швидкого навчання. Після війни в Україні можуть з'явитися нові галузі та бізнеси, що потребуватимуть підготовлених кадрів. Також можливі державні програми працевлаштування як стимул для роботодавців, які братимуть на роботу випускників. Молоді фахівці — це насамперед інвестиція, яка за умови правильного підходу обов'язково приносить результат.

І останній чинник, що впливає на партнерства мікрорівня, — це соціокультурний аспект: територіальні традиції у виборі професій. У

промислових регіонах (наприклад, Дніпро, Запоріжжя) є попит на технічні спеціальності, тоді як у туристичних містах (Львів, Одеса) центри кар'єри можуть розвивати партнерства у сфері туризму, культури та сервісу. З погляду урбанізації у великих містах студенти готові бути мобільними у виборі зайнятості, експериментувати, обирати, тоді як у менших містах і селах кар'єрні перспективи часто прив'язані до місцевих підприємств.

Розглянемо проблеми, що стосуються мікрорівня партнерств. Про деякі з них було згадано вище. Зокрема, це: пасивність студентів (низький рівень залучення студентів до роботи з ЦРК через відсутність мотивації або розуміння важливості, схильність до відкладання питань з підготовки до працевлаштування до останніх курсів), обмежений зворотний зв'язок (між гарантами освітніх професійних програм (факультетами) із ЦРК), відсутність практичних навичок у студентів (навчальні програми не завжди відповідають сучасним вимогам ринку праці), перевантаженість консультантів ЦРК (у великих університетах кількість студентів може значно перевищувати можливості команди ЦРК, що впливає на якість індивідуальної підтримки).

Мікропартнерства стимулюють утворення та накопичення соціального капіталу, який є сукупністю міжособистісних зв'язків, довіри, норм і взаємодії (основних елементів), які формуються між окремими учасниками партнерств університету: студентами, викладачами, представниками ЦРК та іншими стейкхолдерами. Цей капітал є основою для успішної співпраці, обміну ресурсами та досягнення взаємної вигоди. Власне, основними чинниками, які впливають на формування соціального капіталу студентів, є:

- якість комунікації (взаємодія повинна бути регулярною, прозорою та спрямованою на вирішення потреб студента чи роботодавця; позитивна атмосфера спілкування зміцнює соціальні зв'язки);

- рівень обізнаності (якщо студенти не знають про можливості, які пропонують університет чи ЦРК, їхній соціальний капітал залишається обмеженим);

- мотивація суб'єктів партнерств;

- рівень інституційної підтримки (систематичні дії університету (розвиток ЦРК, організація заходів) впливають на створення середовища, де соціальний капітал може активно розвиватися).

Розглянемо ситуацію, яка склалася сьогодні в Україні стосовно партнерств ЦРК університетів на мікрорівні. Кризи, такі як пандемія, війна, нестабільність, суттєво впливають на соціальний капітал студентів у всіх видах партнерств ЦРК університетів. Згадані чинники не лише ускладнюють взаємодію між студентами, роботодавцями та представниками університету, але й можуть спричинити довготривалі наслідки для системи загалом. Кризи часто підривають міжособистісну довіру, яка є основою соціального капіталу (Giddens, 1996). Під час війни — це часто відсутність безпосереднього контакту між студентами, роботодавцями та ЦРК, що створює бар'єри у формуванні довіри, для якої важлива тісна безпосередня фізична присутність. Онлайн-формат може здаватися менш персоналізованим і менш ефективним. Згідно з опитуванням, проведеним Фондом «Демократичні ініціативи» спільно з Київським міжнародним інститутом соціології у липні 2023 року, українці висловлюють занепокоєння щодо безпеки освітніх закладів та якості дистанційного навчання під час війни. Понад 63 % респондентів віддають перевагу очному формату навчання (Освіта під час війни: настрої та преференції українців проаналізували експерти, 2023). Воєнні дії, руйнування інфраструктури є чинниками зниження рівня довіри студентів до стійкості університету та можливостей роботодавців.

Руйнування соціальних мереж відбувається через релокацію університетів, студентів або роботодавців в умовах війни чи територіальної загрози, внаслідок чого контакти між сторонами втрачаються чи набувають нових форм. А перехід на дистанційне навчання обмежує можливість формування нових контактів через живе спілкування під час заходів чи стажувань, що є спільною проблемою для ЦРК та університетів як соціального інституту. Для збереження університетами своєї актуальності вигідно інвестувати у позаосвітню діяльність для формування та розвитку спільнот.

У кризових ситуаціях відбувається нестача ресурсів. Центри кар'єри можуть мати обмежені фінансові й кадрові ресурси для організації якісної роботи. Це впливає на здатність підтримувати ефективну взаємодію зі студентами, роботодавцями та внутрішніми стейкхолдерами. А частина студентів через війну може опинитися в складних соціально-економічних умовах (вимушена міграція, зниження рівня доходів, погіршення доступу до базових потреб тощо), що обмежує їхню участь у програмах ЦРК.

Також в умовах кризи (зокрема довгострокової, що несе загрозу життю) відбувається психологічний тиск, який негативно впливає на емоційний стан студентів, консультантів і роботодавців. Це знижує їхню активність у партнерствах.

Загроза руйнації територій, безпеки життю може спричинити зниження частоти або й повну відсутність зустрічей між суб'єктами взаємодії ЦРК. Також внаслідок наявних критичних ситуацій відбувається переривання співпраці з роботодавцями. Бізнеси скорочують стажування або заморожують набори молодих спеціалістів через відсутність сталих економічних ланцюгів й у зв'язку з небезпекою діяльності в умовах збройного конфлікту, або й зовсім зупиняють свою діяльність.

Проте кризи також стимулюють розвиток інноваційних підходів до взаємодії: цифровізації, психологічної підтримки та залучення міжнародної спільноти. Це не заперечує той факт, що традиції втрачаються, натомість приходить нова реальність, для адаптації до якої потрібні час і сили.

Розглянемо зовнішні організаційні зв'язки та партнерства (мезорівень), зокрема між університетом і роботодавцями, між ЦРК та іншими підрозділами університету, між ЦРК та іншими організаціями. Наприклад, між університетом і роботодавцями суть партнерств полягає у тому, які програми підготовки чи спільні проекти вони реалізують. Суть партнерств між ЦРК та іншими підрозділами університету в тому, як центри співпрацюють з факультетами чи студентськими організаціями. Координація з іншими ЦРК або міжнародними партнерами для обміну досвідом.

Особливості й аспекти взаємодії на мезорівні:

1) Міжуніверситетські партнерства. Спільна робота університетських ЦРК для обміну досвідом і найкращими практиками. Наприклад, створення національних чи регіональних мереж ЦРК.

2) Встановлення партнерських відносин з провідними компаніями шляхом укладання довгострокових угод, що передбачають стажування, менторську підтримку та можливості працевлаштування для студентів. Співпрацю з роботодавцями ми розглядаємо на мікро- та мезорівнях, оскільки даний напрям роботи є стратегічним і його значення має силу на будь-якому рівні дії.

3) Зв'язок із громадськими та професійними організаціями. Взаємодія з місцевими ГО для реалізації соціальних чи волонтерських проєктів, які сприяють професійному розвитку студентів. Співпраця з професійними асоціаціями для залучення експертів і надання студентам доступу до професійних стандартів.

4) Об'єднання з іншими підрозділами університету. Тісна координація між ЦРК та факультетами для формування освітніх програм, які відповідають вимогам ринку праці.

5) Розвиток місцевих економік. Університети як частина регіонального розвитку співпрацюють із місцевими бізнесами для створення робочих місць та адаптації освітніх програм до потреб локального ринку (Сотула, 2018).

Розглянемо чинники партнерств мезорівня. Насамперед це наявність стратегії розвитку компанії через залучення нових працівників та інвестиції у їхній розвиток. Наступний чинник — економічна ситуація, яка проявляється у стабільності бізнесу. Чим активніше і систематичніше працює бізнес, тим більше ресурсів він може інвестувати у співпрацю з університетами.

Ще одним чинником є політика університету щодо співпраці з роботодавцями. Рівень підтримки ЦРК з боку керівництва університету буде розвиватися при стабільному фінансуванні, стратегічному баченні ролі університету на ринку праці та ефективній взаємодії з бізнес-середовищем. На

розвиток підтримки ЦРК з боку університету впливає: фінансова стабільність університету, стратегічне бачення, інституційна автономія (рівень незалежності університету у формуванні власної політики сприяє гнучкості у виборі партнерів і створенні нових кар'єрних можливостей), готовність до змін та цифровізації, активна взаємодія з бізнесом.

Третій аспект — зацікавленість роботодавців. Значна частина роботодавців працює за принципом короткострокових вигод і може уникати довготривалих зобов'язань, тим паче під час сучасних умов нестабільності. Це підтверджується дослідженнями, які вказують на зміну пріоритетів роботодавців під час кризових періодів. Зокрема під час пандемії COVID–19 багато компаній переглянули свої стратегії управління персоналом, зосереджуючись на негайних потребах і скорочуючи довгострокові інвестиції в людські ресурси (Панченко та Серeda, 2020). Міжнародні компанії зазвичай мають розвинені програми співпраці, тоді як локальні часто обмежуються точковими ініціативами або короткостроковими партнерствами через обмежені ресурси та нестабільність ринку, хоча при цьому можуть мати свої переваги — локальний контекст дії.

Важливим і одним з домінуючих аспектів є законодавчі умови, а саме наявність стимулів для бізнесу, наприклад, податкових пільг за організацію стажувань чи працевлаштування випускників. Держава може надавати бізнесу податкові пільги (зменшення податку на прибуток, зниження ЄСВ тощо) як мотивацію для створення робочих місць для молодих фахівців. Це вигідно як для компаній, так і для держави.

Значний вплив також має, зокрема, політика Міністерства освіти і науки України (МОН) щодо розвитку співпраці університетів з бізнесом. МОН підтримує ініціативу «Бізнес йде до університетів», яка передбачає тісну взаємодію між освітніми закладами та підприємствами для підготовки фахівців, що відповідають сучасним вимогам ринку праці (Бізнес йде до університетів..., 2022). Планувалося, що за результатами апробації курс буде викладатися на постійній основі у понад 50 університетах з вересня 2022 року. Так у лютому 2022 року МОН розпочало впровадження пілотного проєкту «Бізнес йде до

університетів» у семи закладах вищої освіти (ЗВО). У межах цього проєкту студенти працювали онлайн з менторською підтримкою, вивчаючи курс «Створення та розвиток ІТ-продуктів» (*Сім університетів увійшли до пілотного проєкту...*, 2022).

На мезорівні партнерства можуть зіткнутися з проблемами, що викликані як загальними соціальними тенденціями, так і особистими помилками ЗВО. Зокрема це відсутність системної координації між університетами, бізнесом і державою: застарілі навчальні програми не враховують сучасні запити бізнесу, молоді фахівці виїжджають за кордон через вищі зарплати та кращі умови праці, брак дуальної освіти (поєднання навчання з роботою у компаніях), обов'язкові практики інколи носять формальний характер, без реальної користі для студентів, викладачі часто не мають стимулів оновлювати свої знання та співпрацювати з бізнесом.

Проблеми партнерств мезорівня можуть також виникати внаслідок нерівномірного розвитку регіонів: у великих містах більше можливостей для партнерств, тоді як регіональні університети стикаються з труднощами. Звідси породжується проблема невідповідності підготовки студентів вимогам ринку праці.

Однією з найбільш поширених проблем є недостатність фінансування. Як і ЗВО бракує коштів для розширення штату компетентного персоналу, так і роботодавці не мають можливості фінансувати освітні ініціативи через економічні виклики.

Найбільш критичною та актуальною залишається проблема впливу кризових явищ та нестабільної безпекової ситуації. Війна в Україні призвела до руйнування інфраструктури й економіки, міграції людей, що змінило умови ринку праці. Це значно ускладнює і без того ослаблені внаслідок епідемії партнерські відносини між університетами та роботодавцями. Втрата підприємств, скорочення робочих місць і зміни у структурі попиту на спеціалістів призвели до звуження можливостей для студентів щодо проходження стажувань та працевлаштування після випуску. Крім того, зміна

економічних пріоритетів змушує бізнес адаптуватися до нових реалій, скорочуючи інвестиції у співпрацю з освітніми закладами. Це призводить до зменшення кількості програм дуальної освіти, партнерських тренінгів і корпоративних ініціатив для студентів. Не менш важливим викликом є зміна моделей роботи — масовий перехід на дистанційну зайнятість і поширення фрілансу, що змінює вимоги до навичок випускників та робить традиційні підходи до кар'єрного консультування менш ефективними.

Необхідно враховувати, що результативне партнерство на мезорівні є можливим лише за умови належно налагоджених та якісних взаємодій на мікрорівні.

Макрорівень аналізує партнерства як частину загальнонаціональної або глобальної системи взаємодії між державою, бізнесом і освітою. Особливості цього рівня партнерств полягають у державній політиці (центри кар'єри інтегруються в національні програми розвитку зайнятості молоді), міжнародній співпраці (партнерства з міжнародними організаціями, які сприяють глобальній мобільності студентів, та міжнародні програми), соціально-економічному впливі (роль центрів у забезпеченні кваліфікованих кадрів для ринку праці) (Біскуп, 2013).

Макросередовище в особі інших держав, міжнародних організацій опосередковано виконує функцію інформування (вибір альтернативного розвитку), допомоги (надання стипендій, премій, грантів, співпраця) (Сардак, 2012). Цей рівень охоплює стратегічні угоди між загальнодержавними організаціями, такими як уряди, національні об'єднання роботодавців і профспілки (Іншин, Костюк та Мельник, 2016). Основні чинники впливу на партнерства макрорівня мають переважно глобальний характер, а саме:

- 1) політичні чинники (законодавча база, державна політика щодо зайнятості, міжнародні угоди та співпраця);
- 2) економічні чинники (фінансування освіти, світовий рівень розвитку економіки; тенденції попиту на ринку праці);

- 3) соціальні чинники (динамічні зміни в освітніх потребах, міграція студентів, демографічна ситуація);
- 4) технологічні чинники (диджиталізація та автоматизація, розвиток нових технологій, популяризація штучного інтелекту);
- 5) міжнародні чинники (глобалізація ринку праці, конкуренція між країнами, участь у міжнародних програмах);
- 6) екологічний і сталий розвиток (глобальна тенденція на розвиток «зелених» професій, соціальна відповідальність бізнесу).

Макропартнерства інформують про нові перспективи, сприяють розвитку через фінансову й організаційну допомогу, але також створюють загрози через посилення конкуренції, міграцію талантів і залежність від міжнародної підтримки. Успішна інтеграція інституту освіти у глобальне середовище залежить від його здатності адаптуватися, використовувати доступні ресурси та розробляти стратегії для мінімізації ризиків. Якщо говорити про інтеграцію університету чи ЦРК у глобальне середовище, то ключові фактори залишаються подібними: адаптація, використання ресурсів і стратегічне управління ризиками. Проте для цих установ є певні специфічні аспекти. Зокрема, інтеграція університету у глобальне середовище відбувається через: академічну мобільність, актуалізацію навчальних програм, міжнародні дослідження та гранти, цифровізацію (впровадження онлайн-освіти, використання штучного інтелекту в навчальному процесі), інноваційну інфраструктуру. Інтеграція ЦРК у глобальне середовище відбувається через: партнерства з міжнародними компаніями, глобальні програми стажування, розвиток глобальних компетенцій, адаптація до цифрової економіки (впровадження курсів з віддаленої роботи, фрілансу, цифрового підприємництва).

Якісна взаємодія на мікрорівні (робота зі студентами й HR-відділом) формує базу для успішної співпраці на мезорівні (з бізнесом і громадськими організаціями) та сприяє розвитку стратегічних ініціатив і політик на макрорівні (національному та міжнародному рівнях). Через недостатню роботу на рівні

індивідуальних відносин і малоефективну реалізацію партнерських ініціатив виникають ланцюгові наслідки для системної співпраці на вищих рівнях.

Комплексний підхід до аналізу партнерств центрів розвитку кар'єри виокремлює декілька його видів. Згідно з науковими дослідженнями партнерство регулюється як соціально-економічне явище, що має правові основи. Його рамки встановлюються через угоди, які забезпечують чіткі зобов'язання та права сторін (Жовква, 2003). До речі, ми вважаємо доцільним розцінювати партнерство в будь-якій сфері як правову відповідальність, оскільки партнерство — це більш зобов'язуючий термін, аніж та співпраця чи взаємодія, які є більш абстрактними. Яким би це партнерство не було (соціальне, стратегічне тощо), воно завжди має супроводжуватися правовим компонентом.

Стратегічне партнерство — це довгострокова співпраця, спрямована на досягнення значущих цілей, які неможливо реалізувати самотійно. Стратегічні партнерства є ключовими в бізнесі та міжнародних відносинах, де їхнє успішне функціонування залежить від таких принципів, як взаємна вигода, відповідальність і ефективна комунікація. Стратегічне партнерство є ключовим інструментом для успішної роботи центрів розвитку кар'єри. Суб'єкти стратегічного партнерства мають загальну спільну мету (переважно це сталий розвиток та нові можливості), яку будуть формувати наступні чинники: наявність спільної візії та інтересів, ресурсна база, високий рівень довіри, гнучкість і адаптація, моніторинг та оцінка результатів.

Характер стратегічного партнерства полягає у взаємній вигоді (всі сторони отримують цінність від партнерства: університети стають більш привабливими для абітурієнтів, компанії залучають талановитих випускників, а студенти отримують можливості (професійний досвід); базується на чітко визначених цілях, які спрямовані на задоволення потреб ринку праці та розвитку молоді, інтеграції в освітній процес, плануванні (кожен етап співпраці структурований: від планування до моніторингу результатів).

У соціально-економічній сфері партнерство розглядається як форма координації між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Цей

трикутник взаємодії спрямований на вирішення соціальних проблем і забезпечення сталого розвитку громад. В основі соціального партнерства лежать принципи рівності, довіри та спільного прийняття рішень. Соціальне партнерство (Колот, 2003) в роботі центрів розвитку кар'єри університетів є інструментом координації зусиль між державними установами, бізнесом і громадянським суспільством. Його метою є забезпечення доступу студентів до професійного розвитку, вирішення проблем зайнятості та сприяння сталому розвитку суспільства. Серед переваг соціального партнерства є підвищення доступності професійних можливостей для студентів, інтеграція університетів у місцеву громаду та ринок праці, зміцнення соціального капіталу (співпраця сприяє формуванню мережі довгострокових відносин між студентами, університетом і партнерами).

Розглянемо соціальне партнерство у роботі ЦРК університетів як механізм ефективної співпраці між університетами, бізнесом і державою для забезпечення успішної професійної інтеграції студентів. Щоб зрозуміти особливості його застосування, розглянемо, як кожен принцип соціального партнерства працює у контексті ЦРК (Бержанір, 2014).

1. Добровільність і рівність сторін. Університети, роботодавці та державні установи вступають у партнерство на добровільних засадах. Спільно ухвалюють рішення щодо стажувань, навчальних програм, працевлаштування.

2. Спільна відповідальність. Роботодавці пропонують студентам стажування, практику та менторство. Університети адаптують навчальні програми під сучасні вимоги ринку праці. Держава створює нормативну базу, податкові стимули для підтримки бізнесу, що залучає молодь до роботи. У такий спосіб усі суб'єкти так чи інакше несуть відповідальність за результат своєї діяльності.

3. Довіра і прозорість. Центри кар'єри відкрито повідомляють студентів про кар'єрні можливості (стажування та вакансії). Компанії дають чесний зворотний зв'язок щодо того, яких фахівців вони шукають. Державні установи публікують прозорі механізми підтримки молодих спеціалістів.

4. Партнерський підхід. Центри кар'єри працюють в інтересах студентів: проводять тренінги. Роботодавці організують менторські програми, адаптацію молодих фахівців. Університети дають студентам актуальні навички та компетенції.

5. Дотримання вимог законодавства. Співпраця між університетами та компаніями оформляється через офіційні угоди, тристоронні договори про проходження практики студентів, грантові проєкти.

Соціальне партнерство у центрах розвитку кар'єри — це не просто співпраця, а структурований механізм, що базується на добровільності, відповідальності, прозорості, орієнтації на студентів і законності (Грішнова, 2000).

У контексті структурного функціоналізму партнерство розглядається як елемент соціальної системи, що забезпечує її стабільність і ефективне функціонування через постійний обмін ресурсами, інформацією та підтримку взаємозалежності між підсистемами. Ефективність партнерства залежить від гармонійного взаємозв'язку між учасниками та їхньої здатності до адаптації. Цей підхід підкреслює, що партнерство повинно забезпечувати стабільність і розвиток системи як цілого (наприклад, партнерства в освіті або бізнесі) (Римарчук, 2022). У контексті центрів розвитку кар'єри така форма співпраці вважається такою, що має чітко і конкретно налагоджений механізм. Структурний функціоналізм у партнерствах ЦРК передбачає розгляд їхньої діяльності як частини інтегрованої системи, яка функціонує через взаємодію з внутрішніми (університет) та зовнішніми (ринок праці, державні органи, бізнес) суб'єктами.

Суть системного підходу в партнерствах ЦРК полягає у розгляді партнерств як взаємозалежних елементів соціальної системи, де університети, бізнес і держава виконують свої специфічні функції для підтримки стабільності й ефективності кар'єрного розвитку студентів. Центр кар'єри є підсистемою університету, що забезпечує зв'язок між студентами, роботодавцями й освітньою системою. Його діяльність спрямована на адаптацію майбутніх фахівців

(здобувачів освіти) до потреб ринку праці. Всі суб'єкти партнерства (університет, бізнес, студенти) взаємопов'язані, і їхня співпраця забезпечує функціонування системи загалом. Це свідчить про взаємозалежність елементів. Системний підхід дозволяє центрам реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, наприклад, на нові запити ринку праці чи законодавчі зміни. Дана характеристика свідчить про динамічність і адаптивність.

ЦРК є підсистемою соціального інституту освіти, отже — складником закладу вищої освіти (університету). Розглядаємо його як компонент окремої системи. Структурний функціоналізм розглядає кожен університет як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, зокрема з ринком праці, роботодавцями та суспільством. Згідно з цією теорією ефективно партнерство центрів розвитку кар'єри базується на їхній здатності функціонувати як частина загальної системи університету, забезпечуючи зв'язок із зовнішнім середовищем та адаптацію до змін.

Системний підхід Толкотта Парсонса дозволяє зрозуміти, як центри розвитку кар'єри функціонують у структурі університету та їхню роль у взаємодії з зовнішнім середовищем. Завдяки виконанню функцій, спрямованих на здобувачів освіти — адаптації, інтеграції, досягнення цілей і підтримання цінностей, — ці центри сприяють успішній підготовці студентів до динамічного ринку праці та ефективній взаємодії університетів із суспільством. Успіх такої підсистеми залежить від її здатності підтримувати ефективний зв'язок з партнерами. Через призму системного підходу партнерства центрів розвитку кар'єри в університетах із зовнішніми суб'єктами (роботодавцями, громадськими організаціями, державними установами) можна розглядати як частину інтегрованої системи. Взаємодія цих елементів забезпечує стабільність і розвиток університету в динамічному середовищі.

У межах системного підходу партнерства ЦРК в університетах можливо аналізувати через такий аспект, як відкритість системи. Заклад вищої освіти, включаючи центр кар'єри, є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем через обмін ресурсами (інформація, знання, технології, кадри).

Університет отримує від партнерів актуальні дані про ринок праці, фінансування, пропозиції стажувань. Партнери отримують доступ до кваліфікованих кадрів, академічних знань та інновацій.

Ще одним з важливих аспектів є зворотний зв'язок. Системний підхід передбачає, що партнерство має будуватися на постійному зворотному зв'язку: роботодавці інформують центри кар'єри про зміну вимог до професійних навичок, а ЦРК спільно з кафедрами/факультетами коригують програми підготовки студентів і консультують їх відповідно до актуальних тенденцій ринку праці. Аналіз партнерств важливий через інтеграцію внутрішніх і зовнішніх систем. Центри кар'єри виступають конекторами ресурсів університету (знання, досвід) з потребами зовнішніх партнерів: створення платформ для комунікації. Ще один аспект — стабільність і розвиток. Партнерства сприяють модернізації академічних стандартів, розробленню нових освітніх програм і впровадженню інновацій. А також співпраця університетів з технологічними компаніями для створення програм стажувань і впровадження спеціалізованих освітніх курсів. Це забезпечує високу інтеграцію між навчальним процесом і професійною діяльністю студентів. Останній аспект — глобальні ініціативи, завдяки яким студенти і викладачі мають змогу розвивати мобільність та обмінюватися досвідом з партнерами за кордоном. Відповідно до даних аспектів та факту приналежності (компоненту) центрів розвитку кар'єри до університетської спільноти партнерами ЦРК університетів можуть бути різні організації, які сприяють виконанню місії центру, забезпечуючи підтримку студентів у кар'єрному розвитку та працевлаштуванні.

Основні категорії партнерів за рівнем впливу на кар'єру студента (від безпосереднього до опосередкованого):

- 1) Роботодавці. Це ключові партнери, які пропонують стажування, працевлаштування, тренінги та участь у професійних заходах.

- 2) Державні установи. Партнерство з державними структурами забезпечує доступ до програм зайнятості, аналітики ринку праці та державної підтримки молоді.

3) Громадські та неурядові організації (ГО). Ці організації часто співпрацюють з центрами кар'єри для надання консультацій, проведення майстер-класів і сприяння соціальній інтеграції студентів.

4) Асоціації та професійні спілки. Це організації, які підтримують студентів у конкретних галузях і сприяють формуванню їхньої професійної спільноти. Вважаємо, що розвиток професійних спільнот має значний потенціал та буде набувати більшої актуальності в діяльності ЦРК.

5) Міжнародні організації та програми. Міжнародні партнери сприяють обміну досвідом, надають можливості для стажувань за кордоном і підтримують міжнародну мобільність.

6) Інші заклади освіти. Співпраця з іншими університетами дозволяє обмінюватися досвідом, впроваджувати спільні проекти та покращувати роботу центрів кар'єри.

Об'єктивно, партнерства ЦРК університету поділяються на зовнішні та внутрішні (Career Centers в університетах. Чому варто звернутися?, 2019). Перераховані вище категорії партнерів відносимо переважно до категорії зовнішнього партнерства. Вони можуть бути мінливими та стосуються більше соціального партнерства, яке характеризує теорія соціального капіталу, яка вказує, що мережа стійких відносин між університетами та їхніми партнерами створює додану вартість для всіх учасників. Зокрема, партнерські зв'язки з бізнесом, громадськими організаціями й урядом сприяють обміну знаннями, ресурсами та досвідом, що підвищує якість освітнього процесу і послуг центрів кар'єри.

Внутрішнє ж партнерство — це взаємодія ЦРК з підрозділами та персоналом університету. Основні види внутрішнього партнерства можна розділити на таких партнерів:

- факультети та кафедри. Співпрацюють із ЦРК для адаптації навчальних програм до актуальних вимог ринку праці. Це сприяє, зокрема, у пошуку та оформленні угод із підприємствами й організаціями, що надають місця для практики студентів;

- адміністрація університету, яка забезпечує фінансування та інтеграцію роботи ЦРК у загальну стратегію розвитку університету. Наприклад, це може бути розвиток стратегії, плану дій тощо;

- студентські організації, що допомагають ЦРК організовувати заходи, поширювати інформацію про можливості для студентів і формувати запит на якісні кар'єрні сервіси в університеті.

Найважливішим внутрішнім «партнером» ЦРК, бенефіціаром є здобувачі освіти. Співпраця ЦРК зі студентами може розглядатися саме як партнерство, оскільки це взаємовигідний процес, у якому обидві сторони активно беруть участь і мають спільну мету. Також ця співпраця забезпечує довгостроковий вплив, оскільки студенти мають можливість стати конкурентоспроможними професіоналами, що також формує репутацію університету. Взаємодія ЦРК зі студентами належить до мікрорівня, оскільки партнерство має індивідуалізований характер і може зосереджуватися на роботі з конкретними студентами. Даний приклад підтверджує гіпотезу, що за умови забезпечення якісного партнерства на мікрорівні цілком реальним є якісне функціонування партнерств на макрорівні.

Питання партнерства центрів розвитку кар'єри вивчалися в межах різних досліджень і проєктів. Зокрема проєкт, у якому USAID презентував інструментарій для ЦРК, який допомагає організувати роботу центру та просувати його послуги серед зацікавленої аудиторії (Проєкт USAID презентував інструментарій для Центрів розвитку кар'єри, 2023). До того ж дослідження, проведене в межах гранту на співпрацю “Leadership Network for Change”, аналізує співпрацю між університетами та бізнесом в Україні, що безпосередньо стосується діяльності ЦРК (Михайлишина та Телетьон, 2020).

У такий спосіб партнерство ЦРК університетів є ключовим елементом у забезпеченні успішної професійної реалізації студентів і випускників, а також у зміцненні зв'язків між освітнім середовищем та ринком праці. Функції партнерств центрів розвитку кар'єри базуються на взаємодії їхніх учасників. Успішне виконання цих функцій дозволяє ЦРК стати ключовим елементом

інтеграції університету з ринком праці. Ми виділяємо такі основні функції партнерств ЦРК:

- інформаційна;
- освітня;
- підготовча;
- інтеграційна;
- адаптаційна;
- мотиваційна;
- контрольна;
- соціальна.

Функціонування партнерств спроможне підвищувати рівень соціального та людського капіталів, які є стратегічно потрібними для професійної репутації випускників і здобувачів освіти. Роль партнерств у розвитку соціального капіталу сприяє розширенню мережі соціальних зв'язків, формуванню довіри, підтримці соціальної відповідальності, інтеграції у професійне компетентне середовище. А роль партнерств у зростанні людського капіталу полягає, на нашу думку, у наступному: розвиток професійних навичок, адаптація до соціального контексту, формування м'яких навичок (soft skills), стимулювання творчості та інноваційності, мобільності. Соціальний капітал (мережі, довіра) забезпечує платформу для розвитку людського капіталу (знань, навичок, компетенцій), створюючи ефективну систему підготовки кваліфікованих випускників, які можуть успішно адаптуватися до сучасного ринку праці.

Результати, на які очікують ЗВО при надійно сформованому партнерстві, це:

- збільшення кількості студентів, які проходять стажування або отримують роботу після участі у програмах ЦРК;
- поліпшення результатів університету в національних і міжнародних рейтингах працевлаштування;
- зростання кількості партнерів (роботодавців, громадських організацій) у портфелі ЦРК;

- розширення спектру освітніх і тренінгових програм, створених у співпраці з бізнесом.

2.2. Місія та функціональні завдання центрів розвитку кар'єри в умовах сучасного динамічного ринку праці

Чи відповідає дійсності та чи якісно функціонують ЦРК відносно апріорі задуманої моделі центрів кар'єри при університетах? Пошуку відповіді на це питання присвячено даний підрозділ.

Відповідно до висновків Всесвітнього фінансового форуму в Давосі 2023 року наслідки глобалізації для ринку праці полягають у зміні вимог до кваліфікації працівників, збільшенні значення м'яких навичок, утворення нових напрямів роботи та професій, пришвидшення інновацій та інше (Marr, 2023). У контексті ринку праці глобалізація веде до інтернаціоналізації трудових ресурсів і переміщення виробництва в регіони з нижчими витратами, зокрема на оплату праці працівників (Цимбал, 2013).

З одного боку, у глобалізації існують певні позитивні аспекти. По-перше, це створення нових можливостей для зайнятості через розширення доступу до міжнародних ринків праці. Глобалізація сприяє розвитку секторів, які залежать від міжнародної торгівлі та співпраці, таких як логістика, транспорт, фінанси, туризм (розвиток глобальних індустрій). Іншим позитивним аспектом є зростання конкуренції між роботодавцями. Глобалізація дозволяє компаніям знаходити таланти у різних країнах, що змушує їх підвищувати зарплати та пропонувати кращі умови для залучення фахівців; створення дистанційних робочих місць, які дозволяють працівникам обирати роботодавців з різних країн. Зростання цінності людського капіталу, зокрема талановитих фахівців, призводить до посилення конкуренції між університетами й освітніми програмами за їхню увагу та залучення. Таким чином університети вимушені адаптуватися до змін і виконують важливі соціальні функції щодо вимог ринку праці. Третім аспектом є інновації та технологічний розвиток. Глобалізація

стимулює поширення інновацій, які створюють нові галузі зайнятості (Стегній, 2010).

Негативні ж аспекти впливу глобалізації на ринок праці проявляються через зростання нерівності. Багатші країни отримують вигоди від глобалізації завдяки високотехнологічним галузям, тоді як бідні країни залишаються залежними від дешевої робочої сили. Відтік кваліфікованих кадрів із країн, що розвиваються (“brain drain”), посилює дисбаланс. Згідно з опитуванням, проведеним Gradus Research і Deloitte, 48 % респондентів вважають відтік кваліфікованих кадрів за кордон однією з головних проблем на ринку праці України (Дефіцит кадрів є проблемою для половини українців, 2024). А дослідження Європейської Бізнес Асоціації (ЕБА) показало, що 74 % компаній в Україні відчувають дефіцит кадрів, що є значним зростанням порівняно з 55 % осені 2023 року (Прасад, 2024). Також помітне зростання різниці в доходах між висококваліфікованими працівниками (які можуть працювати в глобальному контексті) і некваліфікованими (які залишаються на локальних ринках).

Найбільш разючим і помітним негативним аспектом залишається втрата робочих місць у традиційних галузях, зокрема переміщення виробництва в країни з більш дешевою робочою силою. Наступний негативний аспект — вимоги до адаптації працівників. Глобалізація впливає на стандарти зайнятості, іноді призводячи до нестабільності, наприклад, через поширення тимчасових контрактів чи аутсорсингу. Також працівники змушені адаптуватися до нових реалій і здобувати міжнародно визнані кваліфікації, знання іноземних мов. За відсутності конкурентоспроможних умов праці на українському ринку висококваліфіковані фахівці продовжуватимуть міграцію за кордон у пошуках кращих можливостей.

Під впливом глобалізації відбуваються зміни у структурі ринку праці. Серед наслідків:

- 1) міграція (працівники з країн із нижчим рівнем доходу шукають можливості у більш розвинених країнах, а інтеграція мігрантів у місцеві ринки праці може викликати соціальну напругу);

2) аутсорсинг та офшоринг (багато компаній передають виконання завдань третім сторонам у країнах з більш дешевою робочою силою. Це зменшує витрати, але призводить до втрати робочих місць у країнах походження бізнесу);

3) гіг-економіка (“gig economy”), ринок фрілансу стає ключовим елементом зайнятості для багатьох працівників.

Також глобалізація характеризується зростанням потреби у спеціалістах, які володіють складними технічними, цифровими й управлінськими навичками. Кожен із суб’єктів глобалізаційних процесів зіштовхується з власними викликами та наслідками. Для працівників це означає необхідність постійного навчання, підвищення кваліфікації, опанування цифрових, міжкультурних компетентностей і володіння іноземними мовами. Для урядів — це розроблення політик підтримки трудових мігрантів, інвестування в систему освіти та професійної підготовки, а також удосконалення трудового законодавства з урахуванням міжнародного контексту з метою запобігання експлуатації. Для бізнесу наслідки глобалізації полягають у посиленні корпоративної соціальної відповідальності, створенні програм розвитку локальних фахівців і формуванні інклюзивного середовища у країнах, де компанія здійснює діяльність.

Глобалізація трансформує традиції ринку праці, змінює способи, у які взаємодіють працівники та роботодавці, а також характер праці. Це впливає на традиційні моделі працевлаштування. Звісно, трансформаційні процеси не завжди мають суто негативний характер, однак будь-які зміни передбачають необхідність інвестицій, адаптації та часу. Водночас одним із характерних наслідків для нашого регіону є поступове зникнення локальних професій. Згідно з даними дослідження «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності», опублікованого на платформі Career Hub, більшість професій зазнають змін не стільки у формі, скільки за змістом, що зумовлює потребу в опануванні нових, більш складних компетентностей (Які професії зникнуть в Україні..., 2024). У деяких регіонах глобалізація сприяє витісненню традиційних ремесел або професій, які не витримують конкуренції з дешевшими імпортованими товарами чи послугами. Також це є культурна стандартизація (у своїх роботах цей термін

використовували Жан Бодрійяр, Теодор Адорно; уніфікація робочих процесів і міжнародних стандартів може витіснити місцеві особливості праці). Глобалізація руйнує певні традиційні моделі, але водночас створює нові можливості, як і будь-який інший процес соціальних перетворень (Мартінов, 2006).

Ентоні Гіденс, британський соціолог і один з провідних дослідників модерності та глобалізації, у своїх працях аналізує вплив глобалізації на суспільство, економіку та політику. Гіденс визначає глобалізацію як інтенсифікацію світових соціальних відносин, яка зв'язує віддалені місця таким чином, що події в одному куточку світу можуть впливати на події в іншому. Науковець підкреслює, що глобалізація є не просто наслідком економічних процесів, а продовженням модернізації. Гіденс впевнений, що глобалізація розмиває традиційні рамки локального, змушуючи індивідів і суспільство адаптуватися до глобального контексту. І тут же він оцінює наслідки, які проявляються в тому, що домінування західної культури може призводити до втрати локальних традицій та культурної різноманітності. При цьому Гіденс акцентує увагу на діалектиці глобального та локального. Хоча глобалізація інтегрує світ, вона також породжує локальну ідентичність як відповідь на глобальні зміни. Саме тому, звичайно, інтерпретувати глобалізацію можна в українському контексті, на свій манер (Giddens, 1996).

Щодо цифрової трансформації, то її ключова ідея полягає в інтеграції цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності. Цей процес радикально змінює механізми функціонування бізнесу, державних інституцій і соціальних практик, сприяючи появі нових моделей комунікації, управління та взаємодії. Найбільш впливовим дослідником цифрової епохи є Мануель Кастельс. Він описав перехід від індустріального суспільства до мережевого суспільства, де цифрові технології відіграють ключову роль (Castells, 2009). На ринку праці це означає цифровізацію процесів, автоматизацію та зростання важливості ІТ-сектору. У контексті цифрової трансформації місія ЦРК розширюється від традиційної допомоги у працевлаштуванні до комплексної підтримки кар'єрного розвитку, адаптації до цифрової економіки та формування навичок майбутнього.

Елементами цифрової трансформації є:

1) технологічні (штучний інтелект — автоматизація аналізу даних, передбачення трендів, оптимізація операцій; Big Data — обробка великих обсягів інформації для виявлення закономірностей і прийняття рішень; хмарні обчислення (Cloud Computing) — забезпечення доступу до ресурсів і даних через інтернет; інтеграція фізичних пристроїв у єдину цифрову екосистему; блокчейн — технологія для підвищення прозорості та безпеки транзакцій);

2) організаційні (перехід до гнучких методів управління (agile), орієнтованих на інновації; навчання персоналу — інвестиції у підвищення цифрових компетенцій співробітників; міжкультурна комунікація);

3) економічні (створення нових бізнес-моделей; зниження витрат за рахунок оптимізації процесів завдяки автоматизації та цифровим рішенням).

Цифрова трансформація має неабиякий вплив на бізнес, на суспільство, на ринок праці, на державне управління та інші сфери життя. Наприклад, для бізнесу цифрова трансформація означає диверсифікацію джерел доходу. Це означає, що завдяки цифровим технологіям бізнес може розширювати свої можливості отримання прибутку. Чи навпаки: цифрова трансформація змінює підхід до збору, обробки та використання даних і не завжди призводить до нових продуктів. Або ж відбувається підвищення рівня конкурентоспроможності. Компанії, які швидше впроваджують інновації, стають лідерами ринку. А ринок праці безкінечно поповнюється новими професіями та запитами на володіння спеціальними інструментальними знаннями.

Цифрова трансформація передбачає інтеграцію сучасних цифрових інструментів і технологій у діяльність ЦРК університетів для досягнення таких цілей, як, наприклад, адаптація до бурхливих змін ринку праці чи використання технологій для надання дистанційних консультацій або інтеграція штучного інтелекту для персоналізації послуг тощо.

Прогресуюча автоматизація та цифровізація змінюють вимоги до професій: зростає потреба у спеціалістах з IT-галузей, аналізу даних, кібербезпеки тощо. Навіть класичні професії потребують базових знань зі сфери цифрових

технологій. В експертному звіті «Аналіз національної системи підтримки розвитку кар'єри в Україні» зазначається, що сучасні центри кар'єри повинні адаптуватися до нових умов ринку праці, зокрема шляхом впровадження програм, які сприяють розвитку цифрових навичок та підготовці до роботи в умовах цифрової економіки (Експертний звіт..., 2022).

І. Петрова та А. Бараш у своїй статті «Вплив цифрової економіки на трансформацію зайнятості та стратегії управління людськими ресурсами» розглядають, як цифровізація змінює професійно-кваліфікаційну структуру зайнятих, модернізує трудові процеси та відносини, а також висуває нові вимоги до працівників і моделей їхньої поведінки на ринку праці (Петрова та Бараш, 2024). Авторки глибоко аналізували розвиток цифрової економіки та його вплив на зміни в зайнятості. Це спричиняє як позитивні, так і негативні наслідки, які змінюють традиційні підходи до управління людськими ресурсами (рис 2.1).

Фактори	Позитивні зміни	Негативні зміни
Автоматизація, цифровізація, роботизація, симбіоз людина-штучний інтелект	Підвищення продуктивності праці, збільшення часу для творчої діяльності і особистого життя, розвиток людського капіталу	Скорочення робочих місць, зниження оплати праці, залежність людини від технологій
Розвиток інформаційних технологій	Створення нових професій, підвищення прозорості діяльності, покращення комунікації між структурними елементами системи зайнятості та ринку праці	Когнітивно-психологічні бар'єри на шляху до постійного навчання, швидкоплинність умов і вимог до праці, невизначеність професійного майбутнього
Віддалена робота	Розширення можливостей для працевлаштування, гнучкість умов праці, що дозволяє залучити на ринок праці працівників з обмеженими можливостями і індивідуальними потребами	Нерівність у доступі до технологій, підвищення соціальних ризиків з приводу умов і результатів праці, погіршення соціальної взаємодії (командного духу)
Розвиток цифрових компетенцій	Підвищення кваліфікації працівників	Витрати на навчання та перекваліфікацію, швидке застаріння знань
Глобалізація ринку праці	Збільшення можливостей для міжнародної співпраці, інтеграція до високотехнологічного суспільства	Відплив кадрів на конкурентоспроможні ринки праці

Рис. 2.1. Підходи до управління людськими ресурсами (Петрова та Бараш, 2024)

Цифрова економіка відкриває нову еру трансформацій, де впровадження цифрових технологій стає не лише засобом підвищення продуктивності, але й основою для формування принципово нових моделей зайнятості. Однією з ключових змін є активна інтеграція штучного інтелекту (ШІ) у робочі процеси, що породжує новий формат взаємодії — «людина-штучний інтелект». Це також однозначно потребує проведення подальших досліджень.

Сергій Петько розглядає базові принципи цифровізації підприємств, підкреслюючи, що цифрова трансформація впливає на ринок праці через зміну моделей управління та організації праці. Він зазначає, що цифрові технології дають змогу підприємствам підвищити свою ефективність, але водночас створюють нові виклики для працівників у контексті цифрових навичок і компетенцій (Петько, 2023).

Цифрова трансформація — це не просто технологічний тренд, а кардинальна зміна способу функціонування економіки, бізнесу та суспільства. Вона відкриває величезні можливості, але потребує стратегічного підходу, щоб мінімізувати виклики та забезпечити сталий розвиток. Загалом ідеї вище описаних науковців зосереджуються на тому, що цифровізація створює нові можливості для кар'єрного розвитку, але також вимагає від працівників постійного оновлення знань та адаптації до швидкозмінних технологічних умов.

Глобалізація сприяє інтеграції національних ринків праці в єдиний глобальний простір. Спираючись на результати наукових досліджень і проаналізований вище матеріал, можна виокремити основні риси сучасного ринку праці, які сформувалися під впливом процесів *глобалізації*:

- 1) дистанційна робота (працівники можуть співпрацювати з компаніями з усього світу, незалежно від географії);
- 2) міжнародна конкуренція (професіонали з різних країн змагаються за ті самі вакансії, особливо у сфері фрілансу та висококваліфікованої праці);
- 3) розширення доступу (роботодавці мають доступ до талантів з різних куточків світу, а працівники — до більшої кількості можливостей (Пуцик, 2023).

Цифрова трансформація змінює спосіб роботи, створюючи нові форми зайнятості та підвищуючи продуктивність. Основні риси сучасного ринку праці, які сформувалися під впливом *цифрової трансформації*:

- 1) цифрові технології в роботі;
- 2) поява нових професій (фахівці з аналізу даних, кібербезпеки та управління цифровими платформами стали високо затребуваними);
- 3) розвиток фрілансу (дозволяють працювати самостійно, обираючи проєкти та роботодавців).

Автоматизація змінює ринок праці, скорочуючи рутинні завдання та створюючи нові сфери діяльності. Основні риси сучасного ринку праці, які сформувалися під впливом *автоматизації*:

- 1) скорочення ручної праці (рутинні роботи у виробництві, транспорті, сільському господарстві виконують роботи й алгоритми);
- 2) запит ринку праці на нові компетенції (зростає потреба в інженерах-робототехніках, фахівцях з управління автоматизованими системами, аналітиках великих даних);
- 3) використання штучного інтелекту (Водянська та Харовська, 2022).

Виокремимо ключові характеристики сучасного ринку праці, які водночас становлять головні виклики й відкривають нові можливості для випускників університетів і молодих фахівців:

- гнучкість — необхідність високої адаптивності до змін, зокрема перехід до віддалених або гібридних форматів праці;
- цифровізація — майже всі професії вимагають володіння базовими цифровими навичками, а в багатьох сферах технології стали невід'ємною складовою професійної діяльності;
- міжнародність — зростаючий рівень глобалізації забезпечує ширший доступ як до вакансій, так і до кваліфікованих кадрів, незалежно від географічних меж;

- інноваційність — постійна поява нових галузей, спеціальностей і форматів зайнятості, що вимагають готовності до безперервного навчання та переосмислення кар'єрних траєкторій.

Згідно зі звітом «Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році», що ґрунтується на дослідженнях, які проводяться PwC (міжнародна мережа компаній, що пропонує професійні послуги у сфері менеджмент-консалтингу та аудиту) з 2007 року спільно з Інститутом науки і цивілізації Джеймса Мартіна при Школі бізнесу ім. Саїда Оксфордського університету, і результатами опитування 10 000 респондентів з Китаю, Індії, Німеччини, Великобританії та США (провідні країни-змінотворці), вважається, що ринок праці до 2030 року буде формуватися під впливом глобалізації, технологічного прогресу, демографічних змін і переходу до сталої економіки. Ці тенденції визначають характер спеціалізації, необхідні навички та вимоги до працівників (Браун та ін., 2024). Очікується, що спеціалізація на ринку праці в найближчі роки набуде такого характеру:

1. Технологічний сектор — прискорений розвиток інформаційних технологій, штучного інтелекту, робототехніки та кібербезпеки.
2. Зелена економіка — зростання потреби у фахівцях з відновлюваних джерел енергії, екологічної інженерії, утилізації відходів і сталого будівництва.
3. Біотехнології та медицина — активний розвиток біотехнологій, генетики та телемедицини, що суттєво розширює горизонти в галузі охорони здоров'я.
4. Креативні індустрії — підвищення попиту на спеціалістів у сфері дизайну, цифрового маркетингу, розважальних медіа та візуального контенту.

Щодо змістовного наповнення необхідних навичок, згідно з результатами досліджень компанії PwC, можна виокремити такі ключові компетентності:

1. Технологічні навички — програмування, аналіз даних, управління цифровими й автоматизованими системами.

2. Соціальні навички — емоційний інтелект, ефективна комунікація, здатність до роботи в мультикультурних командах, лідерство та управління змінами.

3. Креативні навички — творче мислення, здатність генерувати інноваційні ідеї, адаптивність до нестандартних умов.

4. Навички безперервного навчання — здатність швидко опановувати нові знання й технології для успішної адаптації в умовах постійних змін.

Як наслідок вищезазначених трансформацій, вимоги до працівників не лише змінюються, а й значно розширюються, охоплюючи нові компетенції та навички. Роботодавці дедалі більше шукають універсальних фахівців, які будуть володіти такими характеристиками:

1. Гнучкість (працівники повинні легко адаптуватися до нових умов і швидко змінювати спеціалізацію);

2. Багатофункціональність (потреба в універсальних фахівцях, здатних виконувати кілька функцій);

3. Підприємницьке мислення (роботодавці надаватимуть перевагу ініціативним працівникам, здатним виявляти можливості для розвитку бізнесу);

4. Цифрова грамотність (навички роботи з сучасними цифровими інструментами будуть обов'язковими);

5. Екологічна свідомість (розуміння принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності).

Український ринок праці, як і світовий, зазнає значного впливу глобалізаційних процесів, активного впровадження цифрових технологій та автоматизації. Ці фактори сприяють трансформації традиційних моделей зайнятості, змінюють вимоги до працівників і створюють нові перспективи для економічного розвитку.

Як зазначають Г. Мозгова, В. Євтушенко та А. Мозгова (2020), в умовах стрімкого розвитку технологій, на порозі Четвертої промислової революції, виникла необхідність розвитку знань і навичок, які дозволять фахівцю адаптуватися до мінливих вимог ринку праці таким чином, щоб з одного боку

максимально реалізувати свій потенціал, з іншого — бути затребуваним на ринку праці. За визначенням С. Гончаренко, навички — це дії, складові частини яких у процесі формування стають автоматичними, які формуються на основі застосування знань про відповідний спосіб дії, шляхом цілеспрямованих планомірних вправлянь (вправ). За їх наявності діяльність людини відбувається швидше та продуктивніше. Між вміннями й навичками існує тісний взаємозв'язок: навички є необхідними компонентами вміння; вміння — це готовність до свідомих і точних дій, а навичка — автоматизована ланка цієї діяльності (Кремень, 2021).

У структурі компетентностей дослідники виділяють кілька груп навичок, серед яких: крос-контекстні (soft skills), які ще називають міжпредметні, надпрофесійні, «гнучкі» або «м'які», та контекстні (hard skills), або предметні, вузькопрофесійні, «жорсткі» навички (Бакуліна, 2020). На думку фахівців, зазначені поняття soft skills і hard skills з'явилися наприкінці 50-х років минулого століття у військовій справі. У Сполучених Штатах Америки дослідники, розробляючи у 1959 році науково обґрунтований підхід до підготовки військовослужбовців, виявили важливість для них не тільки професійних навичок (hard skills), але й універсальних компетенцій (soft skills), які не піддаються планомірному навчанню. Сутність відмінностей між soft і hard skills було розкрито в доктрині «Системи проектування військової підготовки» 1968 року, а саме: hard skills є навичками роботи переважно з машинами, soft skills — це навички роботи з людьми та паперами. Ці терміни з військової справи були запозичені та використовувалися в психології, сфері бізнесу, а сьогодні набувають поширення як тренд у реалізації компетентнісного підходу в навчанні (Ведишева, 2021). Hard skills («жорсткі» навички/компетенції) — система професійних знань, умінь/навичок/компетенцій, які поєднують спеціальні фахові та загально-дидактичні знання, фахові вміння, професійні здібності та професійно важливі риси особистості; відображають професійний рівень фахівця, який можна наочно продемонструвати, виміряти, застосувати для виконання професійних завдань; «жорстко» прив'язані до певної професії. Soft

skills («м'які навички») — сукупність навичок та особистих характеристик працівника, необхідних у будь-якій професії, володіння якими призводить до досягнення успіху на робочому місці. Фахівці аналізують результати дослідження, проведеного в Гарвардському університеті (Harvard University) і Стенфордському дослідницькому інституті (Stanford Research Institute), які свідчать про те, що вклад hard skills («твердих навичок») в професійну успішність співробітника складає всього 15 %, тоді як soft skills («м'яких навичок») — 85 % (Тілікіна та Кримова, 2020). Згідно з дослідженням, проведеним компанією Wonderlic, 93 % опитаних роботодавців відзначили, що наявність soft skills у кандидата є важливим фактором при прийнятті рішення про його працевлаштування (*Hard Facts About Soft Skills...*, 2016).

Виходячи з їх назв очевидно, що вміння soft і hard зовсім різні. Так, наприклад, для освоєння хард скілів велику роль грає рівень інтелекту, тоді як для софт навичок більш важливий емоційний розвиток. Так само вимоги до hard skills часто залишаються практично незмінними (у контексті стандартизації) і їх завжди можна перевірити за допомогою тесту або іспиту, а ось soft skills дуже ситуативні — це міжособистісні, комунікативні й емоційні навички, які допомагають ефективно взаємодіяти з іншими людьми, адаптуватися до змін і досягати успіху в роботі та житті. Що стосується навчання цих навичок, то певні хард навички можна розвинути в рази швидше, ніж софт навички, як мінімум тому, що для навчання софт навичок не існує чітких інструкцій. Hard skills здобуваються через цілеспрямоване навчання, практику та досвід. Це процес, який може варіюватися залежно від конкретного вміння та обраної сфери діяльності. Зазначимо основні способи здобуття hard skills, вони наступні. Насамперед це формальна освіта (університети) — отримання спеціальності, пов'язаної з професією. Друге — самоосвіта, яка доповнює основну формальну освіту, тобто покращує професійні навички. Інше — курси та сертифікації. До шляхів здобування hard skills відносять досвід і стажування. У свою чергу soft skills розвиваються через практику, спілкування та постійний саморозвиток. На відміну від hard skills, як уже згадували, їх неможливо опанувати виключно через

формальне навчання — вони залежать від вашої поведінки, досвіду, емоційного інтелекту та міжособистісних відносин (Бутурлакiна, 2015).

Нині тривають дискусії щодо актуальних для ринку праці навичок для фахівців різних сфер діяльності. Згідно з останніми дослідженнями Всесвітнього економічного форуму був підготовлений звіт «Майбутні робочі місця–2025», де йшлося, що до 2025 року машини виконуватимуть більше поточних робочих завдань ніж люди, порівняно з 71 %, які виконують люди сьогодні. Також у звіті зроблено прогноз навичок, які будуть мати попит у 2025 році, а саме:

- аналітичне мислення та інноваційність;
- активне навчання та стратегії навчання;
- комплексне розв'язання проблем;
- критичне мислення і аналіз;
- креативність, оригінальність та ініціативність;
- лідерство і соціальна включеність (впливовість);
- технології з моніторингу і контролю;
- технології з програмування;
- життєздатність, стресостійкість і гнучкість;
- обґрунтування, розв'язання проблем і формування ідей (Zahidi, Ratcheva, Hingel & Brown, 2020).

ЦРК виконують важливу функцію у поєднанні теоретичних знань і практичних навичок, створюючи умови для всебічного розвитку студентів. Вони є місцем, де майбутнє професійне життя починається ще під час навчання. ЦРК мають вплив на формування soft skills через розвиток кар'єрних і комунікативних навичок, навчання емоційному інтелекту, формування лідерських якостей, розвиток навичок роботи в команді, підготовку до співбесід. Оскільки місія ЦРК також має зосереджуватися на формуванні soft skills студентів це, зі свого боку, сприяє інтеграції людського (human capital) та соціального капіталу (social capital), адже ці концепції підкреслюють важливість як індивідуальних знань і навичок, так і мереж міжособистісних зв'язків. Вони слугують базою для розробки стратегій, спрямованих на максимізацію успіху

студентів на ринку праці. Адже людський капітал — це про підвищення рівня освіти, практичних навичок, інноваційності. Так один із класиків теорії людського капіталу Г. Беккер зазначав, що «людський капітал — це сукупність природжених здібностей та отриманих знань, навичок, мотивацій, доцільне використання якої сприяє збільшенню доходу (на рівні індивіду, підприємства або суспільства)» (Becker, 1964). Також він підкреслював, що «людський капітал формується за рахунок інвестицій у людину, серед яких можливо назвати навчання, підготовку на виробництві, витрати на охорону здоров'я, міграцію та пошук інформації про ціни та доходи». Едвін Дж. Долан під людським капіталом розуміє «капітал у вигляді розумових здібностей, отриманий через формальне навчання чи освіту, або через практичний досвід» (Dolan & Lindsay, 1992). С. Фішер дає наступне визначення: «Людський капітал — це ступінь утіленої в людині спроможності приносити дохід. Людський капітал включає природжені здібності, талант, освіту, набуту кваліфікацію» (Компанієць, 2008). А соціальний капітал — це про формування довіри, зв'язків і взаємодії для підтримки кар'єрного розвитку. Роберт Патнем пише: «Центральна ідея соціального капіталу — це соціальні мережі та норми взаємодопомоги, мають цінність для індивідів, які перебувають в мережах, і мають зовнішні ефекти» (Патнем, 2001). Нан Лін трактує соціальний капітал як ресурси, що містяться у соціальних мережах, і обраховує об'єм соціального капіталу, сумуючи цінні ресурси (багатство, влада, авторитет), приналежні акторам, з якими фокальний (центральний) актор має прямі чи опосередковані зв'язки (Lin, 1986). Александр Портес вважає, що «соціальний капітал — це здатність індивідів розпоряджатися обмеженими ресурсами на підставі свого членства у певній соціальній мережі чи у більш широкій соціальній структурі...» (Portes, 1998). Соціальний капітал, на відміну від інших видів капіталу, являє собою невід'ємний елемент у структурі соціальних відносин. Концепт полягає в тому, що, володіючи соціальним капіталом, людина вступає у взаємодію з іншими індивідуумами, які є безпосередніми джерелами її блага (Коулман, 2001; Бурдьє, 2002).

Глобальні тенденції на світовому ринку праці впливають і на Україну, однак часто цей вплив має радше негативний характер — супроводжується ресурсними витратами, необхідністю перенавчання та адаптації. Наприклад, це експорт інтелектуальної праці, коли українські ІТ-фахівці, дизайнери, перекладачі, маркетологи активно працюють на міжнародних платформах. Україна стала важливим гравцем на ринку ІТ-аутсорсингу, де попит на розробників, тестувальників і менеджерів проєктів постійно зростає. Згадаємо тут міграцію робочої сили, де велика кількість українців працює за кордоном у традиційних галузях (будівництво, сільське господарство) й у сфері послуг. Ці приклади можна назвати як позитивними, так і негативними, але в контексті даної роботи скоріше негативними, оскільки це супроводжує тенденції міграції робочої сили, «витіку мізків», формує залежність від аутсорсингових моделей тощо.

Що стосується впливу цифровізації, то вона сприяла поширенню віддаленої роботи. Пандемія COVID-19 (Nagel, 2020) пришвидшила адаптацію до дистанційної форми роботи. Українські компанії почали впроваджувати гібридні моделі зайнятості. Почали з'являтися нові професії. Максимально зріс попит на фахівців з цифрового маркетингу, аналітики даних, кібербезпеки, розробки веб-сайтів та мобільних додатків (Пянтківська, 2024).

Збільшується кількість неформальних освітніх проєктів, які сприяють отриманню навичок для цифрових професій. Зростання популярності альтернативних освітніх платформ (наприклад, Prometheus, Coursera) створює суттєві зміни в освітньому ландшафті, впливаючи як на класичну освіту, так і на традиційні заклади освіти (Tlili et al., 2022). Ці зміни є і викликами, і можливостями для вдосконалення системи освіти. Неформальні освітні проєкти швидко реагують на потреби ринку, тому класичні заклади змушені переглядати програми, додаючи більше прикладних дисциплін. Курси пропонують коротші терміни навчання та специфічні навички, що приваблює студентів. Вартість онлайн-курсів значно нижча порівняно з традиційною освітою, що робить їх конкурентоспроможними.

Неформальні освітні проєкти стимулюють зміни в класичній системі освіти, змушуючи її адаптуватися до сучасних вимог ринку праці. Ці зміни мають потенціал покращити якість освіти через інновації, але також мають певні небезпечні наслідки для традиційних закладів формальної освіти, які не готові до швидкої адаптації. Успішне співіснування можливо за умови гнучкості, інтеграції нових технологій та співпраці з альтернативними освітніми платформами.

Неабиякий вплив на традиційні галузі, такі як сільське господарство (агротехнології) та виробництво, справляє цифровізація, адже вона заміщує людську працю. Спостерігаємо заміну ручної праці роботами й автоматизованими системами, використання дронів, автоматизованих комбайнів, автоматизованих складських систем і транспортних алгоритмів. Також відбулася повна автоматизація фінансових операцій та впровадження фінансово-технічних інновацій у банківському секторі, що суттєво впливає на український ринок праці, скорочуючи робочі місця, тим самим породжуючи проблему зайнятості та перекваліфікації.

Війна в Україні створила безпрецедентні виклики для ринку праці, суттєво вплинувши на його структуру, попит і пропозицію робочої сили. Криза зачіпає всі сектори економіки, загострюючи як короткострокові, так і довгострокові проблеми (How did the war impact the Ukrainian labour market?, 2024).

1) Втрата робочих місць і скорочення зайнятості:

- закриття підприємств (бойові дії, руйнування інфраструктури й окупація певних територій призвели до припинення діяльності тисяч підприємств);
- перерозподіл ринку праці (значна частина компаній скоротила персонал або перевела його на неповний робочий день, на окупованих територіях працевлаштування фактично зупинилося).

2) Масова міграція:

- поява і ріст кількості вимушених переселенців (понад 5 мільйонів внутрішньо переміщених осіб (ВПО) шукають нову роботу в

безпечніших регіонах, що створює перенасичення ринку праці в західних областях; особи з числа ВПО не можуть знайти роботу через відсутність вакансій у їхній спеціалізації, що пов'язано з територіальними особливостями регіону);

- еміграція фахівців (мільйони українців виїхали за кордон, що призвело до значного відтоку кадрів); (Pham, Talavera & Wu, 2023).

3) Зміна структури попиту на працівників:

- підвищений попит на фахівців у сфері оборони (виробництво військової техніки, логістика, медичні послуги та волонтерська діяльність стали ключовими сферами зайнятості);
- зниження попиту в секторах (роздрібна торгівля, туризм, готельно-ресторанна справа та розваги зазнали серйозного спаду);
- розвиток нових галузей (активізувалися ІТ-сектор, сільське господарство, гуманітарна допомога, які стали важливими для підтримки економіки).

4) Низька мобільність працівників:

- логістичні проблеми (руйнування транспортної інфраструктури, відсутність житла у безпечних регіонах);
- психологічні бар'єри (хронічний стрес і невизначеність).

5) Зміни умов працевлаштування:

- розвиток дистанційної роботи;
- тимчасовість зайнятості (зростає кількість короткострокових контрактів або сезонних робіт).

6) Фінансові складнощі:

- зниження заробітних плат;
- нестача інвестицій (війна обмежує можливості створення нових робочих місць через низький рівень інвестицій і відтік капіталу).

7) Нерівність доступу до роботи:

- дискримінація переселенців (деякі роботодавці надають перевагу місцевим працівникам, через що ВПО стикаються з труднощами у пошуку роботи);
- вразливі групи (особи старшого віку, люди з інвалідністю та жінки з дітьми мають обмежені можливості для працевлаштування).

8) Зменшення кількості чоловічого населення на ринку праці:

- загальна мобілізація чоловіків до лав ЗСУ;
- збільшення кількості чоловіків із травмами та інвалідністю, що унеможлиблює виконання важкої праці.

Задля пом'якшення швидкозмінних тенденцій ринку праці та забезпечення здобувачів освіти у готовності до працевлаштування, ЦРК ставлять перед собою завдання комплексної орієнтації здобувачів освіти, яка досягається через такі напрями:

1. Професійне інформування. Цей напрям охоплює надання актуальної інформації про: особливості різних професій і їхню роль у формуванні кар'єрного шляху; стан і перспективи ринку праці; вимоги до працівників, умови й форми навчання; можливості професійного розвитку, кар'єрного та кваліфікаційного зростання. Професійне інформування допомагає учням сформулювати чіткі інтереси, мотивацію та впевненість у виборі професії чи зміні виду трудової діяльності.

2. Кар'єрне консультування. Основне завдання цього напрямку — допомога в оптимізації вибору професії шляхом індивідуального підходу, який враховує: психологічні особливості особи; стан здоров'я; життєві обставини; професійні інтереси та схильності. Це сприяє гармонізації професійного самовизначення з актуальними потребами ринку праці.

3. Професійний відбір. Полягає у визначенні відповідності особи вимогам конкретної професійної діяльності або посад. Це забезпечує більш точне узгодження здібностей і можливостей здобувача освіти з обраним кар'єрним напрямом (Цуркан та Серга, 2022).

Завдяки цим трьом складникам функціональні завдання центрів кар'єри охоплюють не лише сприяння молоді у входженні на ринок праці, а й формування підґрунтя для їхнього подальшого професійного становлення та особистісного розвитку.

Узагальнимо такі основні функції ЦРК при закладах освіти: 1) оцінно-діагностувальна функція, що передбачає визначення у здобувачів освіти мотивів вибору типу й способів реалізації професійної кар'єри, діагностування кар'єрних орієнтацій та рівнів розвиненості кар'єрної компетентності; 2) навчально-комунікативна функція зорієнтована на навчання студентів інструментам планування професійної кар'єри засобами індивідуально-особистісної взаємодії, обміну інформацією, визначення, закріплення та відтворення зв'язків і відносин, що утворюють систему цінностей, норм, окремих дій, способів діяльності, закріплюють та стандартизують поведінку молоді в умовах ринку праці на відповідних етапах цивілізаційного поступу; 3) інтегративно-координаційна функція обумовлює наскрізні вектори діяльності працівників ЦРК щодо підготовки конкурентоспроможних співробітників, здатних до проектування професійної кар'єри, самореалізації у межах фахової діяльності, професійного зростання на основі активізації процесів гуртування, створення команди зі спільними інтересами й ціннісними орієнтаціями, формування у представників професійних спільнот відчуття взаємної відповідальності; 4) соціалізаційно-консультативна й регулятивна функції передбачають усвідомлене засвоєння молоддю норм професійної культури, соціальних ролей, еталонних (типових) зразків (стереотипів) поведінки та механізмів їх реалізації, формування ціннісних орієнтацій, надання консультативної допомоги в питаннях планування професійної кар'єри; 5) інформаційно-стимулювальна функція полягає у забезпеченні студентів актуальною інформацією про ймовірні шляхи становлення професійної кар'єри та способи подальшого кар'єрного розвитку, наданні інформації про новітній стан ринку праці, затребувані професії, вимоги роботодавців, а також зорієнтована на своєчасне виявлення досягнень і недоліків у побудові й реалізації професійної кар'єри, застосуванні заходів, спрямованих

на закріплення, зміцнення та розвиток позитивних зрушень і блокування й усунення негативних рис.

Місією центрів розвитку кар'єри вважаємо здійснення безперервного консультування здобувачів освіти, розвитку кар'єрної компетентності та забезпечення відповідного психолого-педагогічного супроводу проектування та реалізації траєкторій кар'єрного розвитку, що реалізується на основі узгодженого координування діяльності з суб'єктами партнерств з метою підготовки спеціаліста до вимог сучасного ринку праці. Отже, для здобувача освіти центр розвитку кар'єри несе місію агента змін.

2.3. Програми професійного зростання та інструменти центрів розвитку кар'єри

Даний підрозділ зосереджений на аналізі та характеристиці тих заходів, програм та ресурсів, які використовуються центрами розвитку кар'єри для сприяння професійному зростанню студентів. У попередніх підрозділах ми вже з'ясували важливість розвитку кар'єри в сучасному професійному середовищі відповідно до описаних тенденцій ринку праці. В цьому підрозділі обґрунтоване поняття «програма професійного зростання» й описані його види та можливості в сучасних умовах функціонування української освіти. Представлений успішний та непродуктивний досвід прогресивних країн у впровадженні програм професійного зростання. Також розглянуті інструменти ЦРК. Аналіз ресурсності інструментів дозволяє з'ясувати їх ефективність: наскільки вони результативні в досягненні поставлених цілей (наприклад, допомога у працевлаштуванні, підвищення професійних компетенцій). Це дозволило оцінити їх доступність аудиторіям, відповідність сучасним технологічним стандартам (мобільність, інтеграція з платформами, доступність онлайн) та масштабованість серед ЦРК ЗВО в Україні. Важливим елементом у будь-якій діяльності є вимірювання та публічна демонстрація успішності роботи центрів (зворотний зв'язок, статистика працевлаштування, рівень задоволення клієнтів) (Pa, L., Hughes & Gratton, 2006),

тож нами проаналізовані умови моніторингу та вимірювання професійної діяльності ЦРК.

Аналіз комплексу дозволив ідентифікувати сильні та слабкі сторони кожного інструмента, розробити рекомендації для їхнього вдосконалення, а також оцінити їхній внесок у забезпечення сталого професійного розвитку.

На базі попередніх досліджень і в інформаційно-методичному збірнику «Функціонування центру розвитку кар'єри» з'ясовано, що послуги ЦРК розділяють на 4 основні категорії:

- інформування здобувачів освіти щодо можливостей працевлаштування, стажування та проходження практики, надання інформації про тимчасове працевлаштування під час навчання, а також навчання від компаній, що передбачає подальше працевлаштування;

- консультування — діагностування особистих і професійних навичок (тестування), надання інформації про їх застосування в перспективних професійних сферах, допомога у виборі напряму розвитку кар'єри, розроблення персонального плану кар'єрного зростання або кар'єрограми, визначення стратегії пошуку роботи;

- навчання — проведення семінарів, тренінгів, майстер-класів з підготовки до працевлаштування та розвитку гнучких навичок, затребуваних на ринку праці (самопрезентація, командоутворення, наполегливість, комунікабельність, ініціативність, управління власним часом тощо);

- сприяння працевлаштуванню — встановлення відносин з роботодавцями, організація прямих контактів між учнями та роботодавцями, надання допомоги роботодавцям у доборі претендентів на вакантні посади; організація ярмарок вакансій та інших кар'єрних заходів, проведення конкурсів і майстер-класів із залученням експертів провідних організацій (*Інформаційно-методичний збірник, 2023*).



Рис. 2.2. Основні категорії послуг ЦПК (*Інструментарій центру розвитку кар'єри...*, 2023)

Про ці ж основні категорії послуг ЦПК йдеться в посібнику-інструментарії Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) (рис. 2.2).

USAID фінансувало створення шести пілотних Центрів розвитку кар'єри в Марокко в межах Програми для Центрів розвитку кар'єри в період з 2015 по 2020 рік. В Україні в межах Проєкту USAID «Економічна підтримка Східної України» розроблено інструментарій Центру розвитку кар'єри, який містить як практичні рекомендації з урахуванням українського контексту, так і посилання на успішний марокканський досвід (*Інструментарій центру розвитку кар'єри...*, 2023).

Показовим для України є досвід Марокко, де впродовж 2015–2020 років успішно реалізовувалися національні програми з розвитку університетських центрів кар'єри. Завдяки цим ініціативам вдалося суттєво підвищити якість кар'єрних послуг, що надаються студентам: профорієнтація, розвиток практичних навичок, сприяння у працевлаштуванні, а також організація заходів для встановлення зв'язків із роботодавцями. Цей досвід став основою для розроблення рекомендацій щодо запуску та ефективного функціонування центрів розвитку кар'єри в українських закладах вищої освіти. Функціонування

ЦРК у Марокко реалізуються переважно через такі професійні напрями діяльності:

1. Профорієнтація та консультивання. ЦРК надають індивідуальні консультиції, допомагаючи студентам визначити їхні професійні інтереси та побудувати кар'єрний план.

2. Розвиток навичок. Організуються тренінги та семінари, спрямовані на розвиток м'яких навичок (soft skills), таких як комунікація, лідерство та робота в команді, а також технічних навичок, необхідних для конкретних професій.

3. Підготовка до працевлаштування. ЦРК допомагають студентам у складанні резюме, підготовці до співбесід та надають інформацію про актуальні вакансії та можливості стажування.

4. Співпраця з роботодавцями. Центри встановлюють партнерські відносини з компаніями, організують ярмарки вакансій та дні кар'єри, що сприяє прямому контакту студентів з потенційними роботодавцями (Morocco Career Center Program, б. д.).

Вважають, що основними факторами успіху ЦРК у Марокко є інтегрований підхід (поєднання академічної освіти з практичними навичками та тісною співпрацею з ринком праці), використання сучасних технологій (запровадження віртуальних платформ, що дозволяє охопити ширшу аудиторію студентів і надавати послуги дистанційно), підтримка міжнародних організацій (співпраця з такими організаціями, як USAID, забезпечує доступ до передових практик та ресурсів для розвитку ЦРК). Завдяки цим факторам марокканські ЦРК досягли значних успіхів у підготовці студентів до професійного життя (Morocco Career Center Program, б. д.).

Програми професійного зростання ЦРК університетів спрямовані на реалізацію цих основних категорій і саме через них спрямовані на підвищення кваліфікації та розширення можливостей студентів, випускників і фахівців. ЦРК співпрацюють з роботодавцями, організують заходи для студентів, надають інформацію про вакансії та проводять навчальні програми. Програми

професійного зростання можна визначити як цілеспрямовану освітню та практичну діяльність, яка забезпечує безперервний розвиток професійних компетентностей особи в умовах змінюваного соціально-економічного середовища. Основна мета таких програм — допомогти учасникам визначити свої кар'єрні цілі, розвинути необхідні навички та успішно інтегруватися в сучасний ринок праці. Вони також допомагають студентам визначити свої сильні сторони та кар'єрні цілі, забезпечуючи підтримку на кожному етапі професійного розвитку. Основні характеристики таких програм — це орієнтованість на результат, індивідуальний підхід, системність і безперервність (розглядається як частина концепції навчання протягом усього життя), мультидисциплінарність, контекстуальність (адаповані до потреб ринку праці й індивідуальних характеристик професійної сфери). Мета програм професійного зростання має повністю відповідати загальній меті центру розвитку кар'єри, адже саме через такі програми реалізується основний зміст його діяльності.

Програми професійного зростання включають:

- тренінги та семінари: розвиток навичок, необхідних для професійного становлення, таких як лідерство, комунікація, управління проектами;
- кар'єрне консультування: індивідуальні консультації щодо вибору професійного шляху, складання резюме та підготовки до співбесід;
- практичні заняття: організація стажувань і практик у співпраці з компаніями-партнерами;
- підприємницькі програми: навчання основам підприємництва та підтримка студентських стартапів (Скиба, 2023).

Серед наукових теорій, що лежать в основі програм професійного зростання це, зокрема, концепція безперервної освіти або *lifelong learning*. Вона підкреслює необхідність створення умов для постійного навчання протягом усього життя людини, що веде до високого рівня загального та професійного розвитку. Основні принципи цієї концепції включають доступність освіти (забезпечення рівних можливостей для всіх охочих навчатися незалежно від віку, статі чи соціального статусу), гнучкість освітніх програм (адаптація навчальних курсів

до індивідуальних потреб та обставин учнів), визнання неформальної та інформальної освіти (оцінка та врахування знань і навичок, здобутих поза формальними освітніми установами) (Стрілець, 2024).

Меморандум Європейської Комісії (2000) визначив шість пріоритетів розвитку навчання впродовж життя: базові вміння, інвестиції в навчання, інноваційна педагогіка; визнання цінності знань, інформація, профорієнтація і консультування, наближення можливостей навчання до тих, хто навчається. Цей меморандум також, окрім формальної та неформальної освіти, розглядає інформальну освіту. Інформальна та неформальна освіта задовольняють природну здатність особистості до самовдосконалення (A Memorandum on Lifelong Learning, 2000).

Ще однією з провідних концепцій, що лежать в основі програм професійного розвитку кар'єри, є теорія соціальної мобільності. Ця теорія вивчає переміщення індивідів між різними соціальними позиціями. Теорія соціальної мобільності базується на дослідженнях Пітіріма Сорокіна, який вперше систематизував це явище. Вона пояснює, як освіта, професійна підготовка й інші фактори сприяють переміщенню індивіда між соціальними рівнями (Sorokin, 1978). Даний вид соціальної мобільності, який інтегровано у програми професійного розвитку ЦРК, називається соціальна кар'єра, і він відноситься до короткострокових процесів. Що стосується основної та найпоширенішої класифікації соціальної мобільності молоді, то згідно з нею виділяють такі її види, як вертикальна і горизонтальна соціальна мобільність. Вертикальна мобільність передбачає переміщення з однієї страти (групи, класу, касти) до іншої. Горизонтальна мобільність передбачає перехід індивіда з одного соціального прошарку до іншого, що розташовується на тому ж рівні. Тому можемо вважати, що програми розвитку ЦРК мають бути зосереджені на розвитку здатності вертикальної мобільності здобувачів освіти. Вагомим фактором соціальної мобільності молоді виступає професія. Дійсно, в індустріальному суспільстві розвиток передових технологій дає поштовх до появи нових професій, що потребують високої кваліфікації та підготовки з

одного боку, і високооплачуваних і престижних — з іншого. Внаслідок цього зростає рівень мобільності як добровільної, орієнтованої на досягнення, так і вимушеної, заснованої на необхідності підвищення кваліфікаційного рівня. Це, зі свого боку, визначає високу роль освіти як чинника соціальної мобільності. Макс Вебер у якості критерію освіти стверджував, що «...роль каналу, який виконує сучасна школа, стає все більш значущою, адже, по суті, вона взяла на себе функції, які раніше виконували церква, родина та деякі інші соціальні інститути...» (Weber, 1978). Відповідно, отримана освіта й напрацьовані в процесі її здобуття манери та стиль життя, а також професійний статус і пов'язані з ним матеріальна винагорода дають індивіду передумови претендувати на більш високу соціальну позицію.

З погляду концепції соціальної мобільності ЦРК реалізують свою діяльність через освітні заходи (тренінги, курси та сертифікації, що сприяють розвитку нових компетенцій), кар'єрне консультування (допомога у виборі оптимального шляху для досягнення бажаної професійної позиції), через менторські програми (наставництво з боку успішних професіоналів, які вже досягли високих соціальних або професійних позицій), підтримку нетворкінгу (створення платформ для встановлення зв'язків із роботодавцями чи іншими професіоналами), через інклюзивні заходи (забезпечення рівного доступу до можливостей для різних соціальних груп).

Тож через призму вже аналізованих теорій, досвіду країн з успішним впровадженням діяльності ЦРК і рекомендацій закордонних партнерів можна виділити ті програми професійного зростання, які теоретично використовуються у діяльності ЦРК і які відповідають чотирьом основним категоріям його послуг (інформування, консультування, навчання, сприяння працевлаштуванню) та сприятимуть досягненню мети та місії ЦРК. По кожному із 4 ключових напрямів послуг визначимо перелік можливих програм і заходів.

До діяльності ЦРК у напрямі з *інформування* можемо віднести такі види діяльності, як інформування про можливості працевлаштування, де центри регулярно надають студентам інформацію про актуальні вакансії, стажування та

програми практики. Інформування про можливості працевлаштування може здійснюватися різними засобами, щоб охопити максимальну кількість студентів і надати їм доступ до актуальної інформації. Серед основних це такі:

1. Вебсайти, інші онлайн-платформи. Ефективним інструментом комунікації та підтримки студентів у працевлаштуванні є офіційний вебсайт університету або центру розвитку кар'єри, де доцільно створити окремий розділ з переліком актуальних вакансій, стажувань і програм практики. Наприклад, Національний університет водного господарства та природокористування (НУВГП) створив спеціалізовану платформу worknuwm.com.ua, яка допомагає студентам знаходити вакансії, місця для проходження практики, а також формувати професійні резюме. Окрім власних платформ, можливе використання зовнішніх кар'єрних порталів, таких як LinkedIn, Work.ua, Rabota.ua — з інтеграцією на сайт ЗВО або центру кар'єри. Це дозволяє розширити доступ студентів до вакансій поза межами партнерських організацій. Разом з тим варто зауважити, що більшість онлайн-ресурсів центрів кар'єри не здатні повноцінно конкурувати з великими платформами пошуку роботи (наприклад, Work.ua, Jooble, Rabota.ua), оскільки мають обмежену базу оголошень, орієнтовану переважно на студентську аудиторію. Крім того, вони зазвичай публікують лише вакансії від партнерських компаній, у той час як великі агрегатори охоплюють значно ширший спектр галузей і роботодавців.

2. Електронні розсилки перевірених вакансій від партнерських організацій. Організація щотижневих або щомісячних email-розсилок для студентів із вкладенням інформаційних бюлетенів, що містять актуальні вакансії, стажування, заходи й освітні можливості. Передбачене персоналізоване розсилання з урахуванням напряму підготовки, року навчання або професійних інтересів студентів. Такий підхід дозволяє забезпечити цільову комунікацію та підвищити ефективність працевлаштування.

Соціальні мережі. Одним з найбільш оперативних і доступних каналів комунікації з молодіжною аудиторією є соціальні мережі. Центри розвитку кар'єри активно використовують офіційні сторінки й акаунти в таких мережах, як Facebook, Instagram, Telegram та інші для поширення інформації про вакансії, стажування, події та кар'єрні можливості. Особливої популярності в останні роки набули Telegram-канали університетів, які дають змогу швидко інформувати студентів про актуальні пропозиції. Додатково можуть створюватися закриті групи у месенджерах (наприклад, Telegram або Viber), призначені виключно для студентів певного факультету чи освітньої програми. У таких групах розміщується лише релевантна та цільова інформація, що сприяє більш ефективному охопленню аудиторії.

3. Дошки оголошень. Традиційні (фізичні) дошки оголошень, розміщені в місцях концентрації студентів (корпуси, бібліотеки, гуртожитки), до повномасштабної війни в Україні активно використовувалися для інформування про вакансії, стажування та події. Однак із розвитком цифрових технологій і переходом багатьох університетів на дистанційний формат навчання їхня роль значно зменшилася. Сьогодні фізичні носії інформації втрачають актуальність, поступаючись місцем електронним каналам комунікації.

4. Кар'єрні заходи. Дні кар'єри, ярмарки вакансій, презентації компаній є дієвими інструментами для безпосередньої взаємодії між роботодавцями та студентами. Такі події дають можливість студентам ознайомитися з ринком праці, отримати інформацію про відкриті вакансії, програми стажування, а також налагодити прямі контакти з представниками компаній. Для роботодавців це шанс презентувати себе, посилити привабливість своєї компанії та залучити молоді таланти.

5. Індивідуальні консультації. Особисті консультації з кар'єрними радниками набувають особливої ваги в сучасній практиці центрів розвитку кар'єри. Вони забезпечують цілеспрямовану підтримку студентів, допомагаючи їм у професійному самовизначенні, пошуку вакансій і побудові

кар'єрної траєкторії. За оцінками експертів, інститут кар'єрного радника сьогодні є одним із ключових чинників ефективного функціонування ЦРК.

6. Інтерактивні сервіси. Розвиток цифрових сервісів — перспективний напрям для покращення комунікації між центрами кар'єри та здобувачами освіти. Йдеться, зокрема, про мобільні застосунки університетів, які в режимі реального часу повідомляють студентів про актуальні вакансії, стажування, заходи тощо. Важливою є також інтеграція сервісів кар'єрного консультування до освітніх онлайн-платформ, таких як Moodle, що дає змогу поєднувати навчальний процес із плануванням професійного розвитку.

Ці підходи забезпечують доступ студентів до актуальних можливостей, підвищуючи їхню обізнаність та шанси шляхом організації інформаційних заходів. Не всі з вищезгаданих підходів можливо реалізувати за будь-яких умов. Існує зовнішній вплив, який регулює реалізацію деяких із заходів інформування. Тобто під дією чинників безпеки (її відсутності) неможливо реалізувати зустрічі в реальному часі та просторі, а вони могли б виявитися, можливо, найбільш впливовими та результативними. Деякі із заходів інформування інтегрують із заходами консультування чи сприяння працевлаштуванню. Тому говорити, що це категоріально різні дії — не можна, їх ефективність залежить від поєднання між собою.

Іншим важливим напрямом діяльності центрів розвитку кар'єри університетів є *консультування*. Воно спрямоване на індивідуальну підтримку студентів у їхньому професійному розвитку та працевлаштуванні. Розглянемо ключові аспекти консультування, його інструменти, а також ролі суб'єктів партнерств.

У спектрі послуг із консультування можна виділити насамперед індивідуальні кар'єрні консультації, де студентам надається допомога у визначенні професійних цілей, оцінці компетенцій та розробці стратегії пошуку роботи. Або ж надаються поради щодо ефективної самопрезентації, складання резюме та мотиваційних листів, а також підготовка до проходження співбесід. Під час індивідуальної консультації відбувається аналіз сильних та слабких

сторін студента з метою розробки індивідуального плану розвитку. Існує алгоритм індивідуального консультування, який включає три етапи:

- визначення цілей (аналіз професійних інтересів та амбіцій студента);
- оцінка компетенцій (огляд наявних навичок і знань, ідентифікація прогалин у знаннях, які потрібно заповнити для досягнення цілей);
- розробка стратегії (створення плану дій: курси, стажування, розвиток професійної мережі) (Савицька, 2019).

Важливим та одним із найбільш ефективних підходів у послугах консультування є оцінка професійних навичок студентів. Центри розвитку кар'єри допомагають студентам зрозуміти їхні сильні та слабкі сторони, щоб розробити індивідуальний план розвитку. Професійні навички студентів можна оцінити за допомогою таких методів:

- анкети, тести (профорієнтаційні тести для визначення особистісних якостей і схильностей; тести на оцінку технічних знань і професійних компетенцій);
- SWOT-аналіз (визначення сильних (Strengths) і слабких сторін (Weaknesses), а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats));
- зворотний зв'язок (проведення бесід із ментором, який оцінює навички студента на основі реальних проєктів або стажування) (Шуляков, Олійник та Дерев'янка, 2024).

Консультаційна діяльність у центрах розвитку кар'єри університетів, на нашу думку, посідає провідну позицію серед усіх видів послуг, що надаються студентам. Звичайно, консультування може бути якісним і результативним за умови професійно реалізованого інформування. Консультування є результативним лише тоді, коли студент отримує доступ до актуальної та достовірної інформації про ринок праці, можливості стажування, вакансії та вимоги роботодавців. Консультанти повинні мати навички міжособистісної комунікації, володіння методами оцінки професійних компетенцій та розумінням потреб ринку праці. Таким чином, консультування у ЦРК є основоположною послугою, яка в комплексі з якісним інформуванням сприяє

формуванню готовності студентів до професійного життя. Результатом якісного консультування може бути працевлаштування студентів (збільшення кількості працевлаштованих випускників, зменшення часу, необхідного для пошуку першої роботи після завершення навчання), особистісна задоволеність (впевненість студентів у власних здібностях і майбутньому кар'єрному успіху), професійна адаптація (підготовка до швидких змін у професійній сфері).

Доктор Маріза П. Манлагайлай з Університету штату Букіднон (Bukidnon State University, BukSU) на Філіппінах, яка є фахівцем у галузі освіти й психології та представляє ЦРК, в одній зі своїх наукових праць згадує, що європейський центр розвитку професійної підготовки (2015) стверджував, що діяльність з надання консультацій, яка сприяє безперервному навчанню, має ефективний вплив на проблеми, з якими стикаються соціальні групи, окремі особи та підприємства. Навчальні заходи допомагають покращити успіх окремих осіб на всіх етапах розвитку кар'єри. Це також одна з найвпливовіших умов на ринку праці для забезпечення довгострокових кар'єрних результатів. З огляду на добре скоординовану систему безперервного консультування, вона генерує систематичний зв'язок освіти, підтримки працевлаштування, навчання та, що найважливіше, бачення. Відповідно, консультування є позитивною відповіддю на соціальну та економічну нестабільність; це наука і практика адаптивності (Manlagaylay, 2022).

Кар'єрне консультування є ефективним, оскільки скорочує час від виходу з навчання до працевлаштування. Щоб залишатися стійкими під час економічних спадів, усе більш необхідними стають можливості перепідготовки або підвищення кваліфікації. Отже, можливість отримати кар'єрне консультування є суттєвою для людей різного віку, оскільки дає змогу своєчасно адаптуватися до змін і потреб ринку праці, знижуючи ризики безробіття або допомагаючи його уникнути.

Послуги з навчання — освітня складова діяльності центрів розвитку кар'єри університетів, спрямована на надання студентам і випускникам практичних

знань і навичок для ефективного професійного розвитку. Ця складова охоплює кілька напрямів:

1) Тренінги та семінари заходів для розвитку м'яких навичок (soft skills), які є критично важливими для успішної адаптації в робочому середовищі. Основні теми тренінгів — це комунікація (розвиток навичок міжособистісного спілкування, вміння чітко висловлювати думки й переконувати, побудова ефективного діалогу в команді), лідерство (формування лідерських якостей, управління командою та прийняття рішень, розвиток навичок мотивації інших), тайм-менеджмент (планування часу та пріоритезація завдань, ефективне управління робочим навантаженням), емоційний інтелект (розуміння й управління власними емоціями, вміння розпізнавати емоції оточуючих та взаємодіяти з ними). Тренінги можуть проходити у форматі воркшопів, які передбачають інтерактивне виконання завдань, майстер-класів від запрошених експертів.

2) Сертифіковані професійні курси. Напрями курсів зосереджені на підвищенні професійних компетенцій (елементи програмування, аналітика даних, маркетинг, управління проєктами тощо), професійного спілкування (бізнес-англійська), сертифікації програм (наприклад, сертифікати Google). Все це може відбуватися як онлайн, так і офлайн.

3) Сприяння студентському підприємництву. Основні послуги, які можуть надаватися у даному напрямі, — це навчання основам підприємництва, створення та розвиток стартапів, менторська підтримка досвідчених підприємців, допомога у пошуку інвестицій для реалізації бізнес-ідей, консультації щодо подачі заявок на гранти.

ЦРК університетів через програми навчання готують студентів до професійного життя, сприяють розвитку як особистісних, так і професійних компетенцій. За умов стабільної соціальної та економічної ситуації поєднання онлайн- та офлайн-підходів (blended learning) є найбільш ефективним, адже завдяки дистанційній комунікації більш доступним стає перейняття міжнародного досвіду, а завдяки формату офлайн якісно реалізується діяльність

на місцях (зокрема, розвиток комунікативних навичок у професійному середовищі).

4) Сприяння працевлаштуванню. Воно спрямоване на створення умов для швидкого й успішного входження студентів і випускників у професійне середовище. Ця діяльність охоплює кілька основних напрямів:

а) Співпраця з роботодавцями. Встановлення партнерських відносин з компаніями для забезпечення студентів можливостями працевлаштування та стажування. Основні аспекти співпраці з роботодавцями полягають, зокрема, у пошуку партнерів. Це може відбуватися шляхом організації зустрічей із представниками бізнесу, а також шляхом самостійної ідентифікації потенційно перспективних партнерів. Ще одним аспектом є довгострокове партнерство шляхом укладання меморандумів про співпрацю між університетом і компаніями. А також важливим компонентом співпраці з роботодавцями є інформаційна підтримка, наприклад, через поширення вакансій через канали центру кар'єри (сайти, соціальні мережі, розсилки).

Наприклад, в Італії університетські служби кар'єри (Career Services) відіграють ключову роль у сприянні працевлаштуванню студентів та їхній підготовці до ринку праці. Співпраця з роботодавцями там будується на довгострокових партнерствах, цифрових платформах і активній інтеграції бізнесу в освітній процес. Ключові особливості італійського підходу співпраці з роботодавцями полягають у створенні стійкої екосистеми взаємодії між університетами, студентами та бізнесом, яка базується на таких принципах, як: партнерства з компаніями; розвиток цифрових платформ для кар'єрного розвитку, що надають студентам доступ до бази вакансій, аналізують ринок праці та допомагають випускникам знаходити роботу відповідно до їхньої кваліфікації; розвиток дуальної освіти — університети включають обов'язкові стажування у навчальні програми, що дозволяє студентам отримувати практичний досвід ще під час навчання; проведення кар'єрних ярмарків і днів роботодавців; персоналізоване кар'єрне консультування — кар'єрні служби

надають індивідуальні консультації; впровадження системи відстеження працевлаштування випускників (Rota & Denes, 2024);

б) Організація програм стажування. Це є важливим елементом професійної підготовки, оскільки дозволяє студентам отримати практичний досвід роботи за фахом. Основні аспекти організації програм стажувань полягають у пошуку можливостей. Центр розвитку кар'єри аналізує потреби ринку праці та знаходить можливості для стажувань у компаніях-партнерах. Організовує стажування студентів, що є можливістю для студентів зарекомендувати себе, утворити нові соціальні зв'язки, які можуть стати ресурсом для професійної реалізації у майбутньому. Роботодавці часто пропонують стажерам постійне місце роботи після успішного завершення стажування.

Для роботодавців організація програм стажувань має також свої перспективи та переваги. Організація стажувань є інструментом підтримки та розвитку бренду роботодавця, що дозволяє залучати кандидатів із кращими навичками. До того ж стажування дозволяє оцінити навички й потенціал студентів до працевлаштування, що зменшує ризики, пов'язані з відбором кандидата з не релевантними скілами. Також часто буває так, що молоді фахівці пропонують нестандартні підходи до вирішення задач. Також стажування студентів для роботодавця передбачає оптимізацію витрат. Стажування забезпечує додаткові ресурси для виконання певних завдань із меншими витратами.

Наприклад, у США стажування є важливою частиною навчального процесу для багатьох спеціальностей, особливо в галузях, де практичні навички мають вирішальне значення (інженерія, ІТ, медицина, бізнес, право). Навчальна програма СО-ОР (Cooperative education) дозволяє студентам поєднати навчання з роботою і застосувати теоретичні знання, отримані під час навчання, на професійній практиці. Одна з головних переваг програми СО-ОР — це надбання професійного досвіду роботи за державними стандартами. Університети, такі як Northeastern University, Drexel University, активно впроваджують програми «кооперативної освіти», що дозволяють студентам поєднувати навчання з

оплачуваною роботою у провідних компаніях (Cooperative Education Program, 2001).

Успішний досвід з реалізації програм стажувань демонструють французькі університети, як-от Sciences Po чи Sorbonne University, які співпрацюють із провідними корпораціями (L'Oréal, TotalEnergies), пропонуючи студентам можливість працювати в міжнародних командах;

в) Підтримка у працевлаштуванні випускників. Після завершення навчання багато випускників стикаються з труднощами у пошуку першого місця роботи. Центри кар'єри допомагають їм адаптуватися до ринку праці. Основні напрями роботи з підтримки у працевлаштуванні випускників полягають у навчанні написання резюме, мотиваційних листів чи проходження співбесід; роботи з сервісами пошуку вакансій.

Зважаючи на конкуренцію між роботодавцями за кандидатів, які мають кращі академічні результати та практичний досвід, залучення таких кандидатів потребує використання нестандартних підходів та інструментів. Наприклад, мотиваційних програм. Мотиваційні програми — це заходи чи ініціативи, спрямовані на заохочення студентів до активної участі у навчанні, стажуванні чи інших проєктах, пов'язаних із професійним зростанням. Їхня мета — розвинути бренд роботодавця та встановити прямий контакт між роботодавцем і кандидатом. Це можуть бути програми змагань і конкурсів. Наприклад, одним із найбільш популярних видів таких є хакатони — змагання з розробки проєктів у команді за обмежений час. Це може бути розробка мобільного додатку, бізнес-плану чи прототипу продукту. Вони мають на меті виявити студентів із креативним мисленням і вмінням працювати в команді. Також до мотиваційних програм відносять стипендіальні програми, програми наставництва (найкращим студентам надається доступ до професійних менторів; наставництво може включати спільні зустрічі, розробку кар'єрних планів, поради для професійного зростання), школи лідерства (програми для розвитку управлінських і комунікаційних навичок через інтенсивні курси, тренінги та практику). Безумовно, це також може бути мотивація через фінансові стимули чи програми

міжнародного обміну. Мотиваційні програми є потужним інструментом для залучення найкращих студентів, стимулювання їхнього розвитку та сприяння працевлаштуванню, одночасно зміцнюючи імідж університету й партнерів (Нікітіна, 2017).

Розглянемо більш детально менторські програми підтримки у працевлаштуванні студентів. Залучення досвідчених фахівців, які консультують студентів з питань професійного розвитку. Менторська програма — це форма підтримки, у якій досвідчений фахівець (ментор) супроводжує студента (менті) у процесі його професійного розвитку. Випускники університетів, які мають релевантний досвід і потребують розвитку навичок, можуть стати ключовими учасниками цих програм, адже вони володіють актуальними знаннями про вимоги ринку праці та специфіку професійної сфери.

Канадські університети активно співпрацюють з випускниками, які вже мають певні досягнення у своїй кар'єрі (Вища освіта у Канаді – особливості, б. д.). В University of Toronto функціонує програма "Alumni Mentorship Initiative", яка поєднує студентів із випускниками університету (Mentor a student... and strengthen our community, б. д.). Ця програма передбачає наставництво випускників для студентів. Реалізовується центрами кар'єри, а також включає і роботу з випускниками, охоплюючи їх консультивання чи допомогу в стажуванні. Загалом Університет Торонто дійсно зосереджений на розгалуженості менторських програм. На їхньому сайті представлено безліч пропозицій менторських програм для різних спеціальностей та з різними спікерами. Випускники та зрілі студенти-заочники в Університеті Торонто висловили бажання отримати більше можливостей для наставництва. Щоб задовольнити цю потребу, було створено Програму наставництва Hart House, яка об'єднує студентів з успішними випускниками та друзями Hart House для значущих відносин між наставником і підопічним.

Програми професійного зростання, які реалізуються центрами розвитку кар'єри (ЦРК), ґрунтуються на використанні низки інструментів, кожен із яких

має власний рівень ефективності залежно від цільової аудиторії та завдань. Інструментарій для ЦРК доцільно розглядати з двох взаємопов'язаних напрямів:

1. Інструменти для закладів освіти (вищої, фахової передвищої та професійної) та їхніх центрів розвитку кар'єри — призначені для підготовки, запуску та забезпечення стабільного й ефективного функціонування ЦРК. Вони охоплюють організаційно-методичні матеріали, моделі управління, партнерські механізми тощо.

2. Інструменти для студентів — це засоби, платформи та методики, що сприяють адаптації молоді до вимог ринку праці, допомагають у пошуку роботи чи стажування, а також у розвитку професійних і кар'єрних компетентностей.

Ці інструменти класифікуються за функціональним призначенням на такі групи: освітні ресурси (тренінги, воркшопи, курси з розвитку soft skills і hard skills); інформаційні ресурси (вебсайти, розсилки, бази вакансій, аналітичні матеріали); консультативні ресурси (індивідуальні консультації, кар'єрне наставництво, тестування на профорієнтацію); мережеві ресурси (платформи для нетворкінгу, стажування, участь у кар'єрних заходах, спільноти випускників і роботодавців).

До інструментарію для організації діяльності ЦРК відносяться методичні (посібники, розробки тренінгів, семінарів, круглих столів тощо) та інформаційні (плакати, флаєри, шаблони документів тощо) матеріали, що забезпечують основну діяльність центрів розвитку кар'єри. Корисним методичним виданням є загальний посібник ЦРК, підготовлений USAID. Посібник описує етапи та кроки, необхідні для створення та розвитку ЦРК, починаючи від підготовки й організації структури діяльності до найму співробітників і впровадження послуг. Він містить рекомендації щодо визначення основних послуг центру, методів управління, каналів комунікації з молоддю та розробки візуальної ідентифікації (*Часова шкала життєвого циклу...*, 2023) (додаток 2). Загальний посібник надає комплексні рекомендації для молодіжних центрів, громадських організацій і закладів освіти щодо впровадження кар'єрних послуг для молоді. Він охоплює теми, пов'язані з управлінням ЦРК, розробкою програм, залученням молоді та

співпрацею з приватним сектором. Посібник з дизайну центру розвитку кар'єри містить рекомендації щодо створення ефективного та привабливого дизайну ЦРК, включаючи аспекти просторового планування, візуальної ідентифікації та організації робочого середовища. Він допомагає забезпечити комфортне та функціональне середовище для надання кар'єрних послуг молоді (*Посібник із дизайну Центру розвитку кар'єри, 2023*). Ці ресурси спрямовані на підтримку організацій у створенні та розвитку центрів розвитку кар'єри, що надають якісні послуги з професійного орієнтування та працевлаштування молоді в Україні.

Багато українських університетів активно використовують посібники й інструментарії, розроблені USAID. У презентації цього інструментарію взяли участь понад 65 представників закладів освіти, зацікавлених у впровадженні таких матеріалів у своїх установах. Загалом під час пілотування інструментарію до тренінгів з розвитку м'яких та метанавичок долучився 221 учасник зі 143 закладів освіти, включаючи 5 коледжів і 18 університетів. У 2023 році платформою Career Hub у межах програми USAID «Мріємо та діємо» презентований інтерактивний посібник «Як створити кар'єрний центр?», який допомагає освітянам і фахівцям молодіжних центрів ефективно запроваджувати послуги кар'єрного консультування для молоді. (*Як створити кар'єрний центр?..., 2023*).

Що стосується інструментів другого напрямку діяльності центрів розвитку кар'єри (ЦРК) — тобто інструментів, орієнтованих на студентів і випускників, — то заклади вищої освіти, розробляючи положення про функціонування ЦРК, зазвичай керуються нормативними, методичними та стратегічними документами. Ці положення визначають: цілі та завдання ЦРК, принципи їхньої діяльності, перелік інструментів і механізмів, що забезпечують ефективну реалізацію функцій центрів.

У процесі дослідження було проаналізовано низку положень ЦРК, зокрема: Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, Національного університету «Львівська політехніка», Львівського національного університету

імені Івана Франка, Вінницького національного технічного університету. Положення цих університетів ґрунтуються на:

- положеннях Закону України «Про освіту» (зокрема в частині підготовки до ринку праці);
- Закону України «Про вищу освіту» (в аспекті сприяння працевлаштуванню випускників);
- методичних рекомендаціях МОН;
- стратегічних документах самого закладу (стратегія розвитку університету, політики в галузі якості освіти тощо);
- а також окремих аспектах міжнародного досвіду.

Варто зазначити, що положення про ЦРК не завжди відображають реальну практику їх діяльності — прописані інструменти можуть не реалізовуватись у повному обсязі через кадрові, ресурсні або організаційні обмеження. Проте вони фіксують намір і потенційну модель функціонування ЦРК, включаючи їхню роль у реалізації програм професійного зростання.

На основі аналізу вищезгаданих положень можна виокремити шість основних груп інструментів, що найчастіше згадуються в діяльності ЦРК. Водночас слід підкреслити, що у жодній з них поки що не зафіксовано впровадження новітніх чи інноваційних підходів, таких як цифрові рішення з елементами штучного інтелекту, big data-аналізу для кар'єрного консультування, інтеграція з міжнародними платформами тощо.

У наступному розділі буде представлений аналіз фактичного стану впровадження інструментів ЦРК в університетах України, а наразі опишемо кожен з шести основних груп інструментів і визначимо, якими саме вони мають бути, щоб забезпечити реальну ефективність і результативність діяльності центрів розвитку кар'єри.

1. Інформаційні інструменти. Наприклад, це база вакансій. Розробка та підтримка онлайн-бази вакансій і стажувань для студентів, інтеграція із загальнодержавними платформами для пошуку роботи. У такий спосіб

реалізується програма професійного розвитку через послуги інформування, про які згадували вище, шляхом регулярних розсилок студентам про кар'єрні можливості, вакансії, конкурси, стажування.

2. Освітні інструменти. Серед них організація тренінгів та семінарів, які мають проводитися спільно із навчальним відділом, педагогічним складом університету. Це сприятиме академічній експертизі. Викладачі можуть адаптувати зміст тренінгів до освітніх програм і врахувати специфіку кожної спеціальності. Інтеграція кар'єрних тренінгів у навчальний процес забезпечує розвиток як технічних, так і м'яких навичок. Про формат проведення таких заходів у положеннях не йдеться, але з погляду якості та позитивної ефективності найкращий формат — це офлайн-зустрічі, що ускладнюється нинішнім станом безпеки у країні.

Також у деяких положеннях прописані обов'язкові чи факультативні дисципліни з кар'єрного розвитку. Вони можуть бути включені в навчальний план для всіх студентів певної спеціальності або факультету й орієнтовані на базові навички, які необхідні для будь-якої професійної діяльності.

3. Консультативні інструменти. Про індивідуальні консультації та програми з наставництва ми вже згадували в контексті програм професійного зростання. Але що сприятиме їх реалізації — не згадувалося. Цьому сприятиме професійна підготовка консультантів і менторів. А саме: проведення спеціалізованих тренінгів для кар'єрних радників (методика консультування, коучинг, емоційний інтелект); використання міжнародних стандартів у кар'єрному консультуванні (наприклад, методології MBTI, GROW). Підготовка наставників із числа випускників або роботодавців для ефективного супроводу студентів та надання ресурсів і посібників для менторів з чіткими рекомендаціями щодо взаємодії. Важливою є цифровізація діяльності ЦПК. Про це не йдеться у жодному з положень, але така практика існує — онлайн-системи, які дозволяють студентам самостійно вибирати консультанта, менторів і час консультації; університетські додатки з функцією запиту індивідуальних консультацій або участі в програмах наставництва. Для успішної реалізації індивідуальних консультацій та програм

наставництва потрібна комплексна підготовка консультантів, сучасні цифрові інструменти, залучення випускників і роботодавців, а також інтеграція цих процесів у систему університетського управління.

4. Інструменти оцінки. Це один з найбільш важливих інструментів, адже при його застосуванні можливо покращувати діяльність ЦРК. Сюди відносимо профорієнтаційні тести для визначення професійних інтересів, схильностей, навичок і потенціалу студентів для подальшої професійної діяльності. У базі інструментів фахівців ЦРК має бути цілий спектр таких тестів, наприклад: MBTI (Myers-Briggs Type Indicator: визначає тип особистості та допомагає зорієнтуватися у відповідній кар'єрній сфері), тест Голланда (RIASEC: аналізує професійні інтереси й пропонує кар'єри, які відповідають особистісним характеристикам), Тест Клімова (визначає схильності до певного типу діяльності (людина-людина, людина-природа, тощо) та багато інших.

Також, безумовно, це аналіз ринку праці. Це інструмент, який допомагає ЦРК надавати студентам актуальну інформацію про затребувані професії, тренди у працевлаштуванні, середні заробітні плати та нові можливості. Збір інформації може відбуватися різними методами. Наприклад, елементарний огляд даних ринку (використання аналітичних платформ, таких як LinkedIn Insights, Glassdoor, Work.ua), чи партнерство з роботодавцями. Також це можуть бути державні і місцеві звіти, звичайно, за умови, що вони якісно, вчасно та відповідально публікуються: аналіз звітів від Міністерства економіки, Державної служби зайнятості України.

5. Мережеві інструменти. Положення деяких університетів передбачають платформи для нетворкінгу. Це може бути LinkedIn, спеціалізовані форуми та платформи для професійного спілкування. Платформа дозволяє студентам створювати професійні профілі, де вони можуть презентувати свої навички, досвід і досягнення, а роботодавці можуть шукати таланти серед студентів і випускників університету. Наприклад, у Німеччині є соціальна мережа Xing, це аналог LinkedIn, але вона створена здебільшого для професійного нетворкінгу в

галузі бізнесу та технологій. Її мета — об'єднання студентів, випускників, викладачів і роботодавців для створення професійної спільноти.

Хорошим мережевим інструментом ЦРК є спільнота випускників, яка сприяє підтримці довготривалих зв'язків між університетом і його колишніми студентами. Надалі випускники можуть виконувати роль наставників або менторів для нинішніх студентів, а також завдяки своїм професійним контактам розширювати партнерську мережу університету.

Мережеві інструменти, такі як професійні платформи, бази випускників і CRM-системи, розширюють можливості центрів розвитку кар'єри для підтримки студентів і налагодження професійних зв'язків. Українським університетам доцільно розвивати ці інструменти, спираючись на успішний міжнародний досвід, зокрема канадську модель підтримки випускників.

6. Технологічні інструменти. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для керування базами вакансій, подій і консультацій. Керування такими базами дозволяє зберігати інформацію про відкриті вакансії, стажування, програми, а також автоматично оновлювати цю інформацію за допомогою API роботодавців. Сучасним рішенням для цифровізації роботи кар'єрних центрів є, наприклад, технологічна платформа Symplicity, про яку було згадано вище. Це платформа, яка допомагає автоматизувати процеси працевлаштування студентів, управління вакансіями, організації кар'єрних заходів і надання кар'єрних консультацій. Вона також включає аналітичні інструменти для відстеження успішності випускників і рівня зайнятості.

Інтеграція з системами дистанційного навчання LMS (Moodle, Google Classroom) для організації тренінгів і курсів. LMS дозволяє створювати та проводити онлайн-курси для студентів, включати модулі з кар'єрного розвитку до освітніх програм. Відомо, що українські університети, як-от Львівська політехніка чи Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, використовують Moodle для проведення тренінгів з розвитку кар'єрних навичок.

Мобільні додатки. Мобільні версії платформ дозволяють студентам отримувати оновлення про вакансії в реальному часі і нагадувати про заплановані події чи консультації. Використання спеціалізованого ПЗ, інтеграція з LMS і мобільні додатки створюють сучасну екосистему, яка допомагає студентам побудувати успішну кар'єру, а університетам зміцнювати свої позиції на ринку освіти. Мінус для університету в тому, що це серйозні капіталовкладення, які державою не фінансуються.

Інструментарій центрів розвитку кар'єри має бути адаптованим до сучасних викликів: залишатися гнучким, інноваційним і зорієнтованим на перспективу, аби своєчасно реагувати на динаміку ринку праці та надавати студентам реальні конкурентні переваги.

Висновки до Розділу 2

У науковій соціологічній перспективі партнерства центрів розвитку кар'єри при університетах доцільно розглядати крізь призму трирівневої взаємодії — мікро-, мезо- та макрорівнів, кожен з яких репрезентує окремі категорії акторів, що визначають функціональну ефективність та інституційну спроможність таких структур.

На мікрорівні, який охоплює індивідуальний вимір соціальної взаємодії, суб'єктами партнерства виступають:

1) студенти та випускники — ключові бенефіціари діяльності центрів розвитку кар'єри, що залучаються до індивідуального консультування, проходження практики, участі в тренінгах і кар'єрних подіях;

2) кар'єрні консультанти та ментори — професійні агенти центрів, які забезпечують персоналізовану підтримку здобувачів освіти, зокрема через допомогу у складанні резюме, формуванні кар'єрної траєкторії та налагодженні контактів із роботодавцями;

3) викладачі та науково-педагогічні працівники — опосередковані учасники кар'єрної підтримки, що сприяють інтеграції елементів професійної

орієнтації в навчальний процес та підтримують студентів у пошуку професійної самореалізації;

4) керівники студентських організацій — активні комунікаційні посередники, які сприяють поширенню інформації про можливості, ініціативи та заходи, що реалізуються в межах діяльності центрів розвитку кар'єри.

На мікрорівні реалізуються індивідуалізовані форми взаємодії, спрямовані на підвищення кар'єрної готовності здобувачів освіти, зокрема: проведення персональних кар'єрних консультацій, допомога у підготовці резюме та портфоліо, здійснення профорієнтаційної роботи, організація тренінгів, стажувань, менторських програм, а також надання підтримки в процесі адаптації до динамічних умов ринку праці.

На мезорівні, який відображає організаційну взаємодію, партнерства ЦРК охоплюють співпрацю між університетом і ключовими інституційними акторами. До суб'єктів цього рівня належать:

1) університет як організація, що визначає стратегію розвитку кар'єрного центру, впроваджує інноваційні підходи до освіти та координує взаємодію з роботодавцями;

2) роботодавці та бізнес-структури, які надають студентам можливості стажування, працевлаштування, беруть участь у кар'єрних заходах і формують запити на компетентності майбутніх фахівців;

3) інші заклади вищої освіти, що виступають партнерами у спільних кар'єрних проєктах, обміні досвідом і розбудові міжуніверситетських платформ;

4) громадські організації та професійні об'єднання, які підтримують розвиток кар'єрних сервісів через фінансову та програмну участь, реалізацію грантів і навчальних ініціатив.

На цьому рівні реалізуються такі форми взаємодії, як проведення кар'єрних подій (ярмарків вакансій, круглих столів, панельних дискусій), розвиток дуальної освіти, впровадження стажувань у навчальні програми, а також здійснення спільних досліджень динаміки.

На макрорівні (суспільному рівні) суб'єкти взаємодії охоплюють ключових акторів, які формують загальні умови для функціонування кар'єрних центрів у закладах вищої освіти та сприяють розвитку професійної орієнтації студентів. До основних суб'єктів цього рівня належать:

1) Міністерство освіти і науки України та урядові органи — визначають загальну стратегію державної політики в освіті, розробляють нормативну базу, що регулює діяльність кар'єрних центрів в університетах;

2) міжнародні організації (Європейський Союз, ООН, Світовий банк) — підтримують українські кар'єрні центри через програми розвитку, інвестують у проекти, спрямовані на підвищення професійних навичок молоді та їх адаптацію до міжнародного ринку праці;

3) глобальні освітні та бізнес-мережі — забезпечують можливості для студентів та університетів з України брати участь у міжнародних освітніх програмах і стажуваннях, відкривають двері для навчання та працевлаштування за кордоном;

4) національні та міжнародні ринки праці — встановлюють глобальні тенденції в сфері працевлаштування, що визначають вимоги до випускників та напрями.

Для ефективної роботи центру кар'єри важливо враховувати всі три рівні, адже лише комплексний підхід забезпечить успішний кар'єрний старт студентів і зміцнення зв'язків між освітою, бізнесом і суспільством.

У межах дослідження основних функцій центрів розвитку кар'єри при закладах вищої освіти були визначені наступні ключові функції:

- оціночно-діагностувальна функція — полягає в оцінці та діагностиці кар'єрних потреб студентів і випускників, а також в аналізі їхніх навичок, інтересів і потенціалу з метою надання персоналізованих рекомендацій щодо кар'єрного розвитку;

- навчально-комунікативна функція — сприяє розвитку комунікаційних і професійних навичок студентів через організацію тренінгів, семінарів, майстер-

класів і практичних занять, що допомагають студентам підготуватися до вимог ринку праці;

- інтегративно-координаційна функція — забезпечує координацію між різними суб'єктами, такими як університет, роботодавці, випускники та студенти, інтегруючи всі ці компоненти в одну систему підтримки професійного розвитку;

- соціальна функція — полягає у підтримці процесу соціалізації студентів і випускників у професійному середовищі;

- консультативна функція — надання консультацій щодо адаптації до змінюваних умов ринку праці;

- інформаційно-стимулювальна функція — полягає в інформаційному забезпеченні студентів і випускників щодо можливостей працевлаштування, стажування, участі в програмах професійного розвитку, а також у мотивації до активної побудови кар'єри шляхом поширення успішних кейсів, новин ринку праці, конкурсів, грантів та ініціатив, які сприяють професійному зростанню.

Так для здобувача освіти центр розвитку кар'єри (ЦРК) виступає як агент змін, оскільки він активно сприяє адаптації студентів до змінюваного ринку праці, забезпечує їх необхідними інструментами й знаннями для професійного зростання, а також надає підтримку в процесі соціалізації та кар'єрного розвитку. ЦРК виконує роль посередника між освітою та реальним робочим середовищем, надаючи студентам можливість для навчання, професійних контактів і розвитку навичок, які відповідають вимогам сучасного ринку праці.

До основних груп інструментів, які мають використовувати у своїй роботі ЦРК, відносяться такі:

1. Інформаційні інструменти. Забезпечують знання та рекомендації. Ці інструменти спрямовані на надання актуальних знань, рекомендацій і ресурсів щодо побудови кар'єри. Вони допомагають студентам і випускникам орієнтуватися в ринку праці, вимогах роботодавців і можливостях професійного розвитку (база вакансій та стажувань, довідники та брошури з порадами щодо працевлаштування, семінари, вебінари та лекції від експертів ринку праці тощо).

2. Освітні інструменти. Звичайно, це організація тренінгів і семінарів, які мають проводитися спільно з навчальним відділом, педагогічним складом університету.

3. Консультативні інструменти. Про індивідуальні консультації та програми з наставництва ми вже згадували у контексті програм професійного зростання.

4. Інструменти оцінки. Це один з найбільш важливих інструментів, адже при його застосуванні можливо покращувати діяльність ЦРК.

5. Мережеві інструменти. Це засоби, які забезпечують налагодження зв'язків між студентами, випускниками, роботодавцями, освітніми установами й іншими учасниками ринку праці. Вони сприяють ефективному обміну інформацією, формуванню професійних спільнот і створенню можливостей для працевлаштування та професійного розвитку. Положення деяких університетів передбачають платформи для нетворкінгу.

6. Технологічні інструменти. Ці інструменти засновані на використанні цифрових технологій для автоматизації процесу працевлаштування, навчання та взаємодії з роботодавцями. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для керування базами вакансій, подій і консультацій (онлайн-платформи для пошуку роботи, програмне забезпечення для створення резюме та мотиваційних листів, CRM-системи для відстеження кар'єрного шляху студентів тощо).

Інструменти ЦРК повинні бути адаптивними, гнучкими й орієнтованими на майбутнє, щоб ефективно реагувати на мінливі тенденції ринку праці та забезпечувати студентів навичками, які роблять їх конкурентоспроможними.

РОЗДІЛ 3. СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦЕНТРІВ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ ЯК СУБ'ЄКТА УЧАСТІ У КАР'ЄРНІЙ УСПІШНОСТІ СТУДЕНТІВ

3.1. Технології та практики діяльності центрів розвитку кар'єри закладів вищої освіти: результати соціологічних досліджень

Вивчивши теоретико-методологічне бачення функціонування ЦРК, припускаємо, що дані центри відіграють важливу роль у підготовці студентів до професійного життя, сприяючи формуванню необхідних навичок, налагодженню зв'язків із роботодавцями та підвищенню конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Водночас їхня ефективність залежить від особливостей інституційних політик, законодавчого регулювання та рівня студентської активності, а саме: від інтеграції в навчальний процес, підтримки адміністрації університету, активної взаємодії з бізнесом та адаптації до сучасних викликів, таких як цифровізація, зміни в структурі зайнятості та глобальні тенденції на ринку праці.

Третій розділ роботи спирається на використання методів:


- експертного опитування, проведеного автором роботи з 15 керівниками університетських ЦРК;
- контент-аналізу сайтів ЦРК;
- аналізу документів.

ЦРК мають значний вплив на загальну оцінку університету, бо включені у методику розрахунку світових та національних рейтингів закладів вищої освіти. Рейтинги оцінюють зв'язки університету з бізнесом та промисловістю, включаючи організацію стажувань, програми дуальної освіти, залучення компаній до освітніх ініціатив. Ефективні ЦРК забезпечують такі партнерства, що підвищують привабливість університету для студентів і роботодавців.

Деякі рейтинги (наприклад, QS Graduate Employability Rankings) оцінюють наявність кар'єрних сервісів та їхню ефективність. Університети з потужними ЦРК отримують вищі бали за цей критерій.

Тож, розвинені центри розвитку кар'єри — це стратегічний актив університету, який сприяє зростанню його репутації, покращенню працевлаштування випускників та підвищенню позицій у світових та національних рейтингах.

2025 QS World University Rankings



INDEX	2025	2024	Institution Name	Classification			
	RANK	RANK		SIZE	FOCUS	RES.	STATUS
708	701-710	681-690	Taras Shevchenko National University of Kyiv	L	CO	VH	A
750	741-750	691-700	V. N. Karazin Kharkiv National University	L	FC	HI	A
821	801-850	731-740	National Technical University of Ukraine "Igor Si	L	CO	VH	A
1059	1001-1200	951-1000	Lviv Polytechnic National University	L	CO	VH	A
1069	1001-1200	901-950	National Technical University "Kharkiv Polytech	M	CO	VH	A
1070	1001-1200	1001-1200	National University of Kyiv-Mohyla Academy (N	S	FO	HI	A
1097	1001-1200	951-1000	Sumy State University	M	FC	HI	A
1244	1201-1400	1201-1400	Ivan Franko National University of Lviv	L	CO	HI	A
1252	1201-1400	1201-1400	Kharkiv National University of Radio Electronics	M	FO	VH	A
1274	1201-1400	1001-1200	Odessa I.I. Mechnikov National University	M	FO	VH	A
1423	1401+	1201-1400	National University of Life and Environmental Sc	L	FO	VH	A

Рис. 3.1. Українські ЗВО у рейтингу QS World University Rankings 2025

У 2025 році українські університети продовжили своє представництво у міжнародних рейтингах вищої освіти. Згідно з QS World University Rankings 2025 11 українських закладів вищої освіти увійшли до переліку найкращих університетів світу. Серед них (у порядку спадання рейтингу): Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Національний університет «Львівська політехніка», Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Сумський державний університет, Донецький національний університет імені Василя Стуса, Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Національний університет біоресурсів і

природокористування України, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (рис. 3.1).

За результатами рейтингу QS World University Rankings 2025 Каразінський університет посів позицію 741–750 у глобальному масштабі та зберіг 2-ге місце серед українських ЗВО і веде першість серед українських університетів за «співвідношенням викладачів до студентів», але посідає низькі місця за критерієм «працевлаштування випускників». Українські університети, які займають серединні місця глобального рейтингу (Київський національний університет імені Тараса Шевченка (місце 701–710), Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (місце 741–750), Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (місце 731–740), мають нижчі показники за критеріями «репутація серед роботодавців», «працевлаштування випускників», «міжнародна дослідницька мережа», «сталий розвиток». Вважаємо, що центри розвитку кар'єри відіграють ключову роль у покращенні даних позиції університетів за цими критеріями, оскільки саме ЦРК належать такі опціональні функції. Наприклад, покращення критерію «Репутація серед роботодавців» можливе за умови, що ЦРК активно будуть співпрацювати з підрозділами університету (факультети, кафедри, навчально-наукові інститути), організовуватимуть кар'єрні масові заходи, стажування, тренінги й партнерські програми, які зможуть підвищити рівень працевлаштування випускників. Роботодавці оцінюють якість підготовки студентів, що впливає на репутацію університету в опитуваннях QS.

Наступним є критерій «працевлаштування випускників». Надання кар'єрних консультацій, допомога у складанні резюме та мотиваційних листів, проведення тренінгів із проходження співбесід, якісні індивідуальні консультації з інших питань допоможуть випускникам розробити та втілити особистий кар'єрний план розвитку. Відстеження кар'єрного шляху випускників та взаємодія з ними для збору статистичних даних (наприклад, рівень зайнятості,

середня зарплата, галузі роботи) можуть бути важливим кроком у досягненні цілей ЦРК. Виконання описаних вище рекомендацій забезпечить позитивне та якісне позиціонування університету в інформаційному та медіапросторі, а також стане запорукою гарної репутації серед ЗВО. Покращення цих показників діяльності ЦРК впливає на рейтинг QS. Чим вищий рівень працевлаштування випускників та краща їхня репутація серед роботодавців, тим кращий показник “Employment Outcomes” у QS World University Rankings.

Допомога студентам із пошуком міжнародних стажувань та програм обміну підвищує рівень інтернаціоналізації університету. Саме тому критерій «міжнародна дослідницька мережа» відіграє важливу роль у рейтингу QS World University Rankings, оскільки відображає рівень глобальної інтеграції університету. Центри кар’єри можуть сприяти залученню студентів та викладачів до міжнародних наукових і бізнес-проектів.

Критерій «частка міжнародних студентів» свідчить про глобальну привабливість університету та його відкритість для іноземних студентів. Каразінський університет традиційно займає провідні позиції серед українських ЗВО за цим показником у QS World University Rankings, що підтверджує його високий рівень міжнародної інтеграції.

РЕЙТИНГ 2024	ЗВО	Σ ІНДЕКСІВ ЗВО	Рейтинг QS	ІНДЕКС для QS	Рейтинг Scopus	ІНДЕКС для Scopus	Рейтинг Webometrics	ІНДЕКС для Webometrics	Рейтинг THE University Impact	ІНДЕКС для THE University Impact
1	Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"	4,66	3	0,45	5	0,65	1	0,1	5	0,625
2	Київський національний університет імені Тараса Шевченка	4,94	1	0,15	1	0,13	3	0,3	6	0,75
3	Національний університет "Львівська політехніка"	5,14	4	0,6	9	1,17	11	1,1	2	0,25
4	Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна	5,93	2	0,3	2	0,26	9	0,9	4	0,5
5	Сумський державний університет	5,98	4	0,6	6	0,78	2	0,2	1	0,125
6	Львівський національний університет імені Івана Франка	7,43	5	0,75	3	0,39	10	1	5	0,625

Рис. 3.2. Рейтинг «Топ–200 Україна 2024»

Щодо українських рейтингів, у нас теж існує декілька національних рейтингів ЗВО, які оцінюють за різними критеріями. Наприклад, рейтинг «Топ–200 Україна» — це щорічний академічний рейтинг українських ЗВО, який розробляється Центром міжнародних проєктів «Євроосвіта» у співпраці з міжнародною групою експертів IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence (*Рейтингова таблиця вищих навчальних закладів...*, 2024). Він публікується з 2006 року і надає комплексну оцінку діяльності університетів України (рис. 3.2). Оцінювання діяльності українських університетів у 2024 році здійснювалося на основі використання 6 міжнародних і 4 національних показників (Рейтинг університетів України..., 2024). 3-поміж них найбільші вагові коефіцієнти мають академічна, науково-видавнича діяльність, оцінка науково-дослідницьких досягнень через порівняння сайтів університетів, досягнення в розрізі Цілей сталого розвитку ООН та оцінювання впливу університетів на суспільство в чотирьох широких сферах: дослідження, інформаційно-просвітницька робота, управління та навчання. Зокрема, методика

рейтингу передбачає використання відкритих даних прямих вимірів (з вагою 85 %) та експертних висновків фахівців у галузі вищої освіти й головних галузевих ринків праці України (наприклад, машинобудування, агропромисловість, логістика, енергетика, фінанси тощо) (з вагою 15 %).

Варто зазначити, що в Україні рейтинг «Топ–200 Україна» є одним із найавторитетніших національних рейтингів, який допомагає абітурієнтам, студентам отримати об'єктивну інформацію про якість освіти в українських університетах.

Загалом слід відзначити, що до міжнародного рейтингу QS World University Rankings потрапили ті українські ЗВО, які в українському рейтингу є топовими, проте в українському рейтингу кар'єрна підтримка студентів не розглядається як ключовий критерій якості освіти, натомість ключовими є академічні досягнення та наукова діяльність. В усьому світі університети активно інтегрують кар'єрні сервіси у свою діяльність, оскільки успішність випускників на ринку праці є

важливим фактором авторитету закладу. Якщо цей критерій не враховується в рейтингу, це може свідчити про те, що українська система оцінювання ЗВО ще не повністю адаптована до міжнародних стандартів. Якщо ЗВО приділяють значну увагу працевлаштуванню своїх випускників, проте цей показник не враховується в офіційних рейтингах, вони можуть самостійно поширювати інформацію про власні кар'єрні ініціативи або ініціювати зміни в методології оцінювання ЗВО шляхом взаємодії з відповідними експертними та регуляторними інституціями.

Результати контент-аналізу вебсайтів ЗВО України

Для оцінки стану розвитку кар'єри та працевлаштування випускників застосуємо контент-аналіз вебсайтів ЗВО України на предмет наявності, наповнюваності та різноманітності послуг й інформації про діяльність центрів розвитку кар'єри. Відповідно до раніше отриманих результатів досліджень

(Розділ 1, Розділ 2) сформуємо й обґрунтуємо критерії, за якими буде проведено контент-аналіз (додаток 3).

У межах даного дослідження проаналізовані вебсайти 200 закладів вищої освіти, визначених щорічним академічним рейтингом українських університетів «Топ-200 Україна 2024» (рейтинг вишів вісімнадцятий рік поспіль розробляє Центр міжнародних проєктів «Євроосвіта» спільно з міжнародною групою експертів IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence). Також ми зосередили увагу на регіональному вимірі: на відмінностях між столичними та регіональними університетами у розвитку кар'єрних послуг. Також до уваги взяли юридичну форму ЗВО: приватна чи державна. Приватні ЗВО часто конкурують за студентів якістю сервісів, тому кар'єрні центри тут можуть бути краще розвиненими.

Для аналізу використовуються ті ЗВО, що фактично функціонують на підконтрольній Україні території (враховуючи ЗВО, що переміщені з окупованих територій).

Контент-аналіз проведений за наступними критеріями.

Характеристика ЗВО:

A – порядковий номер ЗВО у національному рейтингу (назва, посилання);

C – порядковий номер ЗВО у міжнародному рейтингу (назва, посилання);

D – регіон розташування ЗВО;

E – форма власності ЗВО;

F – напрям діяльності університету;

G – кількість здобувачів освіти;

H – наявність діючого вебсайту ЗВО.

Характеристика ЦРК на сайті ЗВО:

I – наявність сторінки на сайті ЗВО (вкладення) центру розвитку кар'єри (чи альтернативного підрозділу);

J – наявність контактів ЦРК;

K – наявність сторінки ЦРК у соціальних мережах;

L – наявність онлайн-ресурсів (чат-бот, кар'єрна платформа).

Характеристика інформації на сторінці ЦРК:

М – чи є приклади успішних кейсів випускників?

Н – наявність інформації про вакансії/стажування;

О – висвітлення актуальних новин ЦРК у ЗВО;

АН – висвітлення анонсів подій ЦРК;

АІ – висвітлення переліку послуг, що надаються;

АJ – співробітництво та співпраця з роботодавцями;

Дані критерії дозволяють оцінити зовнішню та внутрішню діяльності університетських ЦРК.

Припускаємо, що для забезпечення збалансованого підходу до працевлаштування випускників, що вважається базовою функцією ЦРК, доцільним є впровадження комплексної моделі ЦРК, яка поєднує переваги міжнародної інтеграції з активною взаємодією з національними роботодавцями, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності студентів як на глобальному, так і на локальному ринку праці. Це значить, що модель виконує кілька ключових функцій, які можна розподілити за напрямками локальної та глобальної інтеграції, а також за функціональною логікою підтримки кар'єрного розвитку. Така модель сприяє ефективній інтеграції студентів у міжнародне академічне та професійне середовище, зокрема через участь у програмах мобільності, міжнародних стажуваннях і співпраці з іноземними роботодавцями. Водночас цей підхід має певні обмеження, оскільки основний акцент робиться на міжнародний сегмент ринку праці, що може зменшувати увагу до локальних можливостей працевлаштування. Це, зі свого боку, може створювати труднощі для студентів, які орієнтовані на кар'єрний розвиток саме в Україні, адже вони можуть стикатися з браком підтримки в питаннях адаптації до вимог вітчизняного ринку праці, пошуку роботодавців і проходження стажувань у межах країни.

За результатами контент-аналізу спостерігається, що там де функції ЦРК покладені на спеціальний відділ чи структурний підрозділ, там кар'єрні послуги є більш системними. Є чітка організаційна структура — ЦРК має окремий штат

співробітників, які займаються саме кар'єрним консультуванням, пошуком партнерів, організацією стажувань і працевлаштування. Якщо ЦРК має окрему сторінку на сайті з контактами й анонсами подій, то це свідчить про системність роботи (стосується як приватних, так і державних ЗВО, наприклад, УКУ, МАУП, КПУ ім. Сікорського, Львівська політехніка тощо). В окремо утворених підрозділах ЦРК мають власну сторінку на сайті університету, де публікуються вакансії, стажування, анонси заходів, використовують в комунікації чат-боти, Telegram-канали, LinkedIn-групи для оперативної взаємодії зі студентами (Львівський національний університет імені Івана Франка, Одеський національний університет імені І. І. Мечникова). Цифровізація кар'єрних послуг (чат-боти, соцмережі, вакансії на сайті) є характерною рисою ефективних ЦРК. Університети без окремих визначених структурних підрозділів, що виконують функції ЦРК в ЗВО, надають обмежені кар'єрні послуги.

Серед 200 ЗВО, які було проаналізовано на предмет наявності вебсторінки ЦРК, мають таку лише 39 % (77 ЗВО). Із них 77 % (59 ЗВО) публікують на сайтах актуальні вакансії для здобувачів освіти. Якщо ж відносно всієї кількості проаналізованих ЗВО, то лише 33 % закладів освіти висвітлюють на своїх сторінках інформацію про можливість працевлаштування. І це переважно ЗВО, які зосереджені у густонаселених урбаністичних містах, класичні ЗВО (Львівський національний університет імені Івана Франка, Київський національний університет імені Тараса Шевченка) або ЗВО, які мають яскраво виражений профіль — аграрні, технічні (Полтавський державний аграрний університет, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»). І, звичайно, це ЗВО, які мають ЦРК як відокремлений структурний підрозділ.

Раніше було встановлено, що одним з критеріїв вибору місця отримання вищої освіти було місто, у якому розташований ЗВО: це були переважно міста з розгалуженою інфраструктурою, комфортні та перспективні. Контент-аналіз показав, що чим більше місто, де розташований ЗВО, тим більш активним і сучасним там є ЦРК: більше актуальних вакансій, активніше висвітлюються

анонси подій, слідує тенденціям актуальності даних тощо. Але є і випадки, коли профільні ЗВО висвітлюють непрофільні вакансії (Миколаївський національний аграрний університет). Тобто це вакансії, які не стосуються кар'єри чи професії, а просто актуальні тимчасові підробітки — вантажник у компанію «Нова пошта», дитячий аніматор, патрульний поліцейський, тренер з легкої атлетики тощо. Якщо університет змушений публікувати вакансії, що не відповідають спеціалізації студентів, це може означати обмежений ринок праці для випускників профільного напрямку, недостатню співпрацю з галузевими роботодавцями, відсутність налагодженої бази потенційних місць роботи за фахом. Тобто висвітлення діяльності університетських ЦРК формує імідж закладу освіти в інформаційному просторі з погляду практичної орієнтації освіти, рівня співпраці з бізнесом, інноваційності освітнього процесу, конкурентоспроможності випускників. Та все ж, повертаючись до публікації вакансій не за спеціальністю, слід відзначити і позитивні риси, адже будь-яка робота є насправді потужним інструментом для розвитку кар'єри, особливо у сучасному світі, де гнучкість, адаптивність і міждисциплінарні навички цінуються не менше, ніж вузькопрофільні знання. Перевагами роботи не за спеціальністю є: формування адаптивності, розвиток soft skills, розширення професійного кругозору, нетворкінг, мінімальна, але фінансова незалежність.

Припускаємо, що ЗВО вважають, що їхня функція завершується після видачі диплома, і не працюють над створенням спільноти випускників. Водночас у провідних університетах світу підтримка випускників є важливою частиною репутації закладу, джерелом фінансування, нетворкінгу та кар'єрних можливостей для майбутніх поколінь.

Випускники часто мають інші потреби, ніж студенти, і для них важливо мати зручні цифрові ресурси: базу вакансій і стажувань, інформацію про можливості перекваліфікації та додаткового навчання, контакти роботодавців і галузевих партнерів, платформи для спілкування та обміну досвідом. Якщо сайти ЗВО не містять інформації про функціонування спільноти випускників чи навіть не розвивають її, таким чином втрачаються важливі соціальні зв'язки.

Висвітлення актуальних новин і анонсів подій ЦРК на власних сторінках чи на сторінках ЗВО відіграє важливу роль у комунікації з цільовими аудиторіями: студентами, випускниками, роботодавцями та внутрішніми структурами університету. Така інформаційна діяльність забезпечує не лише інформування, а й формує імідж центру як активної та корисної структури. За результатами контент-аналізу лише 21 % проаналізованих ЗВО висвітлюють актуальні новини, що відбувається у ЗВО щодо до діяльності ЦРК. І 19 % ЗВО анонсують заходи, які будуть відбуватися у сфері розвитку кар'єри.

Низький відсоток закладів вищої освіти, які висвітлюють актуальні новини (21 %) та анонсують заходи центрів розвитку кар'єри (19 %), свідчить про недостатню комунікаційну активність цих структур. Це може означати, що діяльність ЦРК залишається малопомітною для цільової аудиторії — студентів, випускників і роботодавців, що знижує ефективність їх функціонування загалом. Причинами такого стану можуть бути як формальний підхід до виконання функцій центрів, так і брак цифрових навичок у співробітників або недостатня інтегрованість ЦРК у загальну інформаційну політику ЗВО. В окремих випадках відсутність новин чи анонсів може свідчити про обмеженість ресурсів, слабе стратегічне планування або недооцінювання важливості публічного інформування. Така ситуація формує інформаційний вакуум і призводить до втрати можливостей для залучення студентів до кар'єрних ініціатив, розвитку партнерств з бізнесом і зміцнення іміджу університету як осередку сприяння працевлаштуванню. Отже, системне й регулярне висвітлення подій та результатів діяльності ЦРК є не лише інструментом прозорості, а й стратегічною необхідністю для ефективного реалізації їхніх завдань.

30 % від всіх ЗВО публікують перелік послуг, які традиційно надають центри розвитку кар'єри. Водночас до цієї частки входять лише ті ЗВО, де ЦРК виступає як чітко визначений структурний підрозділ, що має власну сторінку, контактні дані, штат або координатора. Це свідчить про те, що лише третина університетів офіційно позиціонують свої центри як окрему інституцію із закріпленими функціями, зокрема інформуванням, консультуванням,

організацією заходів та посередництвом між студентами й роботодавцями. В інших випадках або ЦРК взагалі відсутній, або його діяльність не має чіткої організаційної форми та не репрезентована у відкритому доступі, що унеможливорює доступ студентів до повного обсягу кар'єрних сервісів. Такий стан справ свідчить про фрагментарність системи підтримки працевлаштування у ЗВО та нерівномірність інституційного розвитку кар'єрних центрів в Україні.

Визначено, що найбільш популярним видом діяльності всіх ЗВО (незалежно від того, чи ЦРК є структурним підрозділом, чи ні, якої форми власності ЗВО, яка кількість здобувачів освіти) є ярмарок вакансій. А найменш популярним — це виїзні екскурсії до роботодавців та індивідуальні консультації. Ця тенденція свідчить про загальні пріоритети й обмеження ЦРК у ЗВО. Чому ярмарки вакансій є найбільш популярним форматом? Насамперед це масовий охват — один захід дозволяє залучити велику кількість студентів і роботодавців. Також ярмарки вакансій забезпечують прямий зв'язок між студентами та роботодавцями, створюючи реальні можливості для працевлаштування. Гарною ідеєю є поєднання ярмарків вакансій із воркшопами, тренінгами та консультаціями щодо резюме та співбесід, але жоден із досліджених університетів не опублікував інформацію про ці поєднання. Також ярмарки — це найбільш зручний спосіб залучити відразу декілька зацікавлених компаній, оскільки отримують доступ до широкої аудиторії потенційних працівників. У той час, як виїзні екскурсії та індивідуальні консультації потребують високої організаційної складності, якісного персоналізованого підходу до здобувачів освіти, в результаті це низький охват аудиторії, а також недостатня зацікавленість роботодавців. І насправді організація якісних ярмарків вакансій потребує значних зусиль і часу, оскільки це комплексний процес, що включає залучення роботодавців, підготовку студентів та створення комфортних умов для ефективної взаємодії. Показником якісно проведених ярмарків вакансій є висока залученість студентів, додаткові активності (вище ми писали про поєднання заходу з іншими видами діяльності), велика кількість компаній-учасників (зокрема і провідних компаній), технічна та інформаційна підтримка.

Дана ситуація показує, що університети орієнтуються на ті види діяльності, які будуть найбільш вигідними за обсягом охоплення аудиторії, але вони ж і виявляються менш персоналізованими в допомозі студентам. Тож, для ефективного кар'єрного розвитку важливо доповнювати масові заходи більш цільовими ініціативами, які краще враховують індивідуальні потреби здобувачів освіти. Формальне виконання функції працевлаштування, проведення таких заходів дозволяє університетам звітувати про активність у сфері кар'єрного розвитку, навіть якщо результативність для студентів є неоднозначною.

Серед основних тенденцій, що перешкоджають розвитку ЦРК за результатами контент-аналізу, варто відзначити наступні:

1) Застаріла інформація про діяльність ЦРК на сайтах університетів. Деякі сторінки ЦРК не оновлювалися протягом кількох років (наприклад, ТНПУ). Вакансії, стажування та можливості партнерства публікуються нерегулярно або взагалі відсутні. Студенти можуть навіть не знати про існування кар'єрної підтримки через відсутність актуальної інформації.

2) Відсутність анонсів подій. На сайтах 82 % ЗВО — лише звіти про вже проведені заходи. Більшість сайтів університетів містять лише підсумкові звіти про заходи, що ускладнює доступ студентів до можливостей ще до їхнього проведення. А в ЗВО, де немає вебсторінки ЦРК, новини щодо працевлаштування губляться серед іншого контенту. У результаті це фактично унеможлиблює комунікацію між ЦРК та студентами.

3) Відсутність історій успіху випускників або реальних прикладів працевлаштування у 90 % ЗВО. Якщо університет не публікує історії випускників, які знайшли роботу через ЦРК, то: або кар'єрні послуги неефективні, або немає системного відстеження кар'єрного шляху випускників. Топові університети (УКУ, КПІ) активно висвітлюють успішні кейси, що мотивує студентів і створює імідж ефективної кар'єрної підтримки.

4) Відсутність на сайтах 71 % ЗВО опублікованого переліку послуг, які надає ЦРК. Часто на сайтах університетів немає чіткого переліку можливостей, які вони надають студентам: консультування, стажування, тренінги, зустрічі з

роботодавцями тощо. Це ускладнює розуміння функцій ЦРК студентами та роботодавцями. Переважно це ЗВО, які займають найнижчі рейтингові позиції (Харківський національний університет внутрішніх справ, Луцький національний технічний університет, Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка та інші).

5) Обмежена співпраця з бізнесом і відсутність публікацій про вакансії. У 67 % від загальної кількості проаналізованих сайтів ЗВО публікації про вакансії відсутні. Університети, де кар'єрні центри не налагодили зв'язки з роботодавцями, мають менше можливостей для стажувань і працевлаштування випускників. Це переважно ЗВО, які не мають окремого підрозділу ЦРК, не є активними дописувачами вебсторінок, займають нижчі рейтингові позиції. Приклад позитивного досвіду: КПІ, Львівська політехніка, УКУ мають системну взаємодію з бізнесом, що покращує кар'єрні можливості студентів.

6) Відсутність цифрових інструментів (каналів) комунікації для комунікацій зі студентами. Більшість ЦРК університетів (93 %) не використовують чат-боти, Telegram-канали, кар'єрні платформи для швидкої комунікації зі студентами. Це обмежує можливості оперативного пошуку стажувань і роботи та є серйозним викликом для університетів, адже сучасний ринок праці вимагає цифрових рішень для кар'єрного розвитку.

Оцінка надійності і достовірності результатів буде мати незначну аналітичну похибку, яка стосується суб'єктивності оцінки за критерієм.

З огляду на результати контент-аналізу, можна визначити кілька загальних тенденцій у функціонуванні університетських ЦРК:

1. У багатьох університетах ЦРК не є окремими структурними підрозділами, що призводить до переплетіння їхньої діяльності з профорієнтацією, практикою або іншими адміністративними функціями. Це може знижувати ефективність роботи центрів, оскільки кар'єрний розвиток перестає бути самостійним напрямом.
2. Основний акцент в діяльності ЦРК робиться на допомогу студентам у пошуку роботи, тоді як такі важливі аспекти, як розвиток soft skills,

кар'єрне консультування, адаптація до змін на ринку праці, підприємницька діяльність, залишаються поза увагою або реалізуються точково. Тенденція свідчить про необхідність трансформації ЦРК від формальних служб до активних кар'єрних платформ, які реально допомагають студентам будувати професійний шлях.

3. Крайні практики діяльності ЦРК характеризуються: системним підходом до кар'єрного консультування (індивідуальні консультації, тренінги з розвитку soft skills, допомога у складанні резюме та підготовці до співбесіди), активним партнерством з роботодавцями, активною комунікацією зі студентами (ведення соцмереж, регулярні заходи: вебінари, майстер-класи, зустрічі з успішними випускниками), інтеграцією міжнародного досвіду (залучення міжнародних програм, участь у грантових проєктах, обмін досвідом із закордонними партнерами), використанням онлайн-інструментів, підтримкою студентів у питаннях фрілансу, підприємництва (такі приклади продемонстровані НТУ «КПІ», Львівський національний університет імені Івана Франка, Одеський національний університет імені І. І. Мечникова).

Особливості діяльності, основні бар'єри та шляхи їхнього подолання у функціонуванні ЦРК: результати експертного опитування керівників центрів

Для більш глибокого розуміння проблем, можливостей і викликів, з якими стикаються працівники ЦРК, автором дослідження було проведено експертне опитування 15 керівників ЦРК в університетах. Анкета передбачала переважно відкриті питання для відповідей експертів. Опитування проводилося онлайн автором за допомогою сучасних засобів зв'язку, а також дистанційно шляхом заповнення електронної анкети (додаток 4).

Нами були зібрані експертні думки 15 керівників ЦРК закладів вищої освіти:

- Український Католицький Університет;
- Національний університет «Києво-Могилянська академія»;
- Запорізький національний університет;
- Національний університет «Запорізька політехніка»;
- Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка;
- Київський національний університет імені Тараса Шевченка;
- Полтавський державний аграрний університет;
- Національний університет «Львівська політехніка»;
- Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»;
- Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана;
- Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»;
- Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара;
- Львівський національний університет імені Івана Франка;
- Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна.

Опитування було проведено з метою отримання експертної думки щодо виявлення тенденцій у роботі ЦРК при ЗВО, а саме: підходи, використовуваний інструментарій, канали комунікації з партнерами, структура органу, проблеми в організації роботи, ключові практики тощо. Вибір саме цих університетів для експертного опитування ґрунтується на кількох ключових критеріях:

- різноманітність профілів ЗВО. До вибірки увійшли класичні університети (КНУ ім. Т. Шевченка, ЛНУ ім. І. Франка, ХНУ ім. В. Каразіна), технічні (НТУУ «КПІ», НУ «Львівська політехніка»), економічні (КНЕУ ім. В. Гетьмана), педагогічні (ПНПУ ім. В. Короленка) та аграрні (ПДАУ) заклади. Це дозволяє отримати ширшу картину особливостей роботи ЦРК у різних освітніх сферах;

- географічне покриття — університети розташовані в різних регіонах України (Київ, Львів, Харків, Дніпро, Полтава), що дає змогу врахувати регіональні відмінності у співпраці з роботодавцями та загальні виклики для ЦРК;

- різний рівень інтеграції кар'єрних центрів. Серед вибраних закладів є як університети з розвиненими ЦРК (наприклад, УКУ, НУ «Львівська політехніка»), так і ті, де такі центри є менш активними. Це дає змогу порівняти різні моделі та практики;

- участь у рейтингах і міжнародних програмах. Велика частина з обраних університетів входять до національних і міжнародних рейтингів, що свідчить про їхню зацікавленість у покращенні кар'єрного розвитку студентів та співпраці з бізнесом.

Отже, вибір саме цих ЗВО забезпечує комплексний аналіз ситуації з розвитком кар'єрних центрів у вищій освіті України, дозволяючи оцінити тенденції, виявити успішні практики та сформулювати рекомендації для покращення діяльності ЦРК.

Зауважимо, що вимог чи обмежень рівня та профілю освіти керівника (начальника чи директора) ЦРК в університеті немає, тож цю посаду обіймають і магістр з прикладної фізики, і кандидат філософських наук. Майже всі респонденти мають досвід роботи у ЦРК від 3 до 10 років (на цій чи інших посадах). Підпорядкування здійснюється або безпосередньо ректору, або проректору з виховної роботи. Штат ЦРК в середньому коливається від 3 до 5 осіб, підрозділів у самих ЦРК немає, але в поодиноких випадках ЦРК розділений на відділ з працевлаштування та відділ практики (ХНЕУ ім. Семе́на Кузне́ця та НТУ «ХП»).

Найбільш широкий спектр послуг з кар'єрного розвитку надає приватний ЗВО Український католицький університет (від класичного проведення ярмарків вакансій до програм з наставництва й асистентських програм). Діяльність ЦРК інших ЗВО більш обмежена: ярмарки вакансій, консультування щодо написання

резюме чи CV, тренінги, інформаційні зустрічі з роботодавцями. Загалом робота ЦРК зводиться до організації та проведення інформаційних заходів.

На запитання «Як часто ЦРК надаються наступні послуги для студентів? (5 — часто, 0 — не надаються)» респонденти відповіли наступним чином (максимально — 75 балів) (діаграма 3.1):



Діаграма 3.1. Частота надання послуг ЦРК

Згідно з даними діаграми, найпоширенішими формами діяльності центрів розвитку кар'єри для студентів є заходи з презентації компаній-роботодавців, проведення ярмарків кар'єри, практичні воркшопи з написання резюме та мотиваційних листів, а також тренінги за участю профільних фахівців. Результати опитування керівників ЦРК у ЗВО також засвідчили зацікавленість студентів у консультаціях з питань підприємницької діяльності, проте такі заходи організовуються значно рідше порівняно з іншими активностями.

Серед основних викликів по роботі зі студентами були названі пасивність та низька мотивація студентства (молодь не проявляє активного інтересу до кар'єрних можливостей і участі у заходах), несвідомий вибір майбутньої професії (багато студентів не планують кар'єру за фахом, віддаючи перевагу нефаховому підробітку), низька привабливість державного сектору (слабка

мотивація через низькі зарплати та складнощі з офіційним працевлаштуванням), обмежена залученість через війну (відсутність студентів у місті, труднощі з організацією офлайн-заходів у складних регіонах), популярність віддаленої роботи (студенти більше зацікавлені у фрілансі, ніж у традиційній зайнятості на підприємствах).

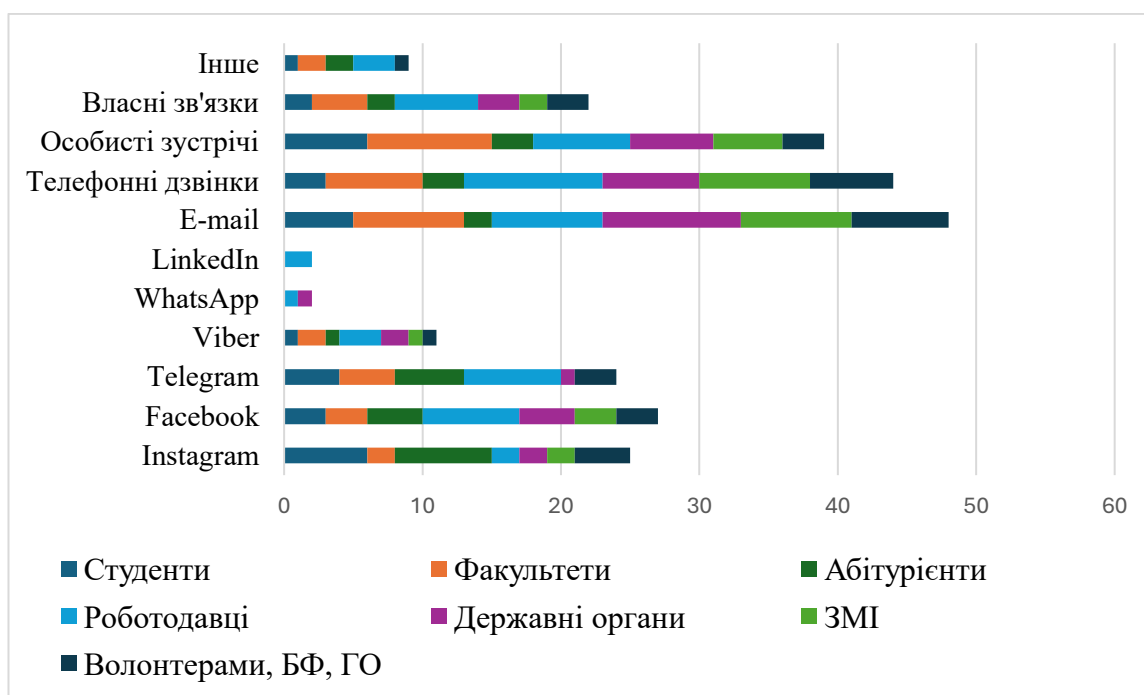
Однією з незмінних форм партнерств ЦРК є співпраця з Державною службою зайнятості, яка змінила формат діяльності з офлайн на онлайн. Одноголосною була відповідь респондентів на питання про постійних партнерів серед роботодавців, особливо це стосується технічних та інженерних спеціальностей. «Університет має постійних партнерів у якості роботодавців за усіма без виключення спеціальностями, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти в університеті» (відкрита відповідь респондента). Партнери серед роботодавців 100 % зацікавлені (на думку керівників) у співпраці із ЗВО: «Це пояснюється їх активною участю в розвитку матеріально-технічної бази університету та безпосередньою участю в удосконаленні змісту освітніх програм» (відкрита відповідь респондента) чи «У роботодавців загострюється дефіцит кадрів, а університет готує численних фахівців за різноманітними професіями» (відкрита відповідь респондента).

Дисонансним виявилось питання про співпрацю з неурядовим сектором, адже всі керівники ЦРК відповіли, що їх відділ активно співпрацює з ГО, БФ та ін. Але контент-аналіз вебсторінок не підтвердив цього. Бачимо проблему у неактивному висвітлюванні подій чи в різному розумінні співпраці, адже заходи із залученням ГО є актуальними серед студентів.

На питання про співпрацю з факультетами респонденти у більшості випадків відповіли, що співпраця налагоджена, але назвати її системною вкрай складно: переважно це розповсюдження інформації шляхом електронних листів, допомога в організації спільних заходів (запрошення студентів), комунікація з відповідальною особою на факультеті щодо поширення вакансій (поодинокі відповіді). Загалом керівники ЦРК вважають налагодженою співпрацю з факультетами та проблем у спільній діяльності не вбачають (хіба ігнорування зі

сторони факультетів). Але при цьому на запитання «Яким чином ви звітуєте про роботу ЦРК?» респонденти відповіли, що таких формальних систематичних звітів немає, дехто зазначив річні узагальнюючі описові звіти про виконану роботу.

Попри необхідність позиціонування відділу в інформаційному просторі, деякі ЗВО не мають вебсторінок чи сторінок ЦРК у соціальних мережах. Зокрема це Український католицький університет, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара. Виходячи з даної позиції, ми дослідили канали комунікації, якими користується ЦРК зі своїми партнерами (діаграма 3.2).



Діаграма 3.2. Канали комунікації, які використовуються для зв'язків із партнерами

З діаграми бачимо, що найменш популярними каналами комунікації є месенджер WhatsApp та соціальна мережа LinkedIn, яка у Європі та США є популярною для зв'язків із роботодавцями. Також слід відзначити тенденцію, яку помітили в ході контент-аналізу, що багато ЦРК (навіть топових ЗВО)

вказують мінімум контактних даних і не мають розгалуженого представництва в інформаційному просторі. В той же час ми запитали у респондентів «Чого не вистачає для якісної комунікації із цільовими аудиторіями?», на що найбільш розповсюдженою була відповідь «мотивації і зацікавленості зі сторони здобувачів освіти».

Результати дослідження свідчать, що ЦРК не мають конкретних механізмів оцінки роботи. Лише деякі з респондентів зазначили, що це «позиції у рейтингу ЗВО» та кількість студентів, охоплених заходами, кількість звернень.

Також ми поцікавилися, якої саме співпраці не вистачає для посилення ефективності роботи. Попередньо респонденти (керівники центрів розвитку кар'єри університетів) відповідали, що вважають співпрацю із роботодавцями активною і на високому рівні залученості та зацікавленості, а потім відповіли, що співпраці з провідними роботодавцями не вистачає. Це може мати декілька висновків. По-перше, суб'єктивне сприйняття активності. Керівники ЦРК можуть вважати, що співпраця з роботодавцями є активною, адже вони регулярно проводять заходи. Однак при більш детальному аналізі розуміємо, що цього недостатньо, особливо якщо порівнювати з кращими практиками або міжнародним досвідом. По-друге, якісні/кількісні показники. Можливо, ЦРК мають широку мережу партнерів, але це не завжди містить провідні компанії або системні довготривалі проєкти. Відповідно, кількість проєктів співпраці є великою, але їхня якість (наприклад, залучення топових компаній) залишається недостатньою. По-третє, формальність співпраці. Можливо, співпраця існує на рівні меморандумів, окремих заходів чи домовленостей, але немає сталих програм стажувань, спільних освітніх ініціатив або глибшої інтеграції роботодавців у навчальний процес. І останнє — бажання виглядати успішно. Респонденти можуть спочатку намагатися показати свою роботу в позитивному світлі, але при деталізації теми визначають певні недоліки.

Статистика та моніторинг. Всі 15 респондентів відповіли, що ведуть статистику по кількості працевлаштованих випускників, кількості звернень, по кількості запитів тощо, але лише поодинокі ЗВО цю статистику використовують

як оцінку ефективності. На питання «Що публікується на сторінках соціальних мереж?» респонденти відповіли, що публікують актуальні вакансії. При цьому діаграма 3.3 підтверджує імітацію діяльності ЦРК в інформаційному просторі.



Діаграма 3.3. Частота публікацій діяльності ЦРК у соціальних мережах

Згідно з відповідями респондентів центри розвитку кар'єри не мають відповідного ресурсного та методологічного забезпечення своєї діяльності, що проявляється у відсутності професійної підготовки та сертифікації співробітників, професійної комунікації, спеціалізованих цифрових інструментів, що має значний негативний вплив на спроможність здійснювати свої функції. Результати свідчать, що прямої комунікації, зустрічей з обміну досвідом практично не відбувається, що ускладнює процес удосконалення кар'єрних послуг та впровадження сучасних методик роботи. Відсутність системної підготовки фахівців центрів кар'єри та єдиних стандартів їхньої діяльності призводить до низької ефективності кар'єрного супроводу студентів і випускників.

З аналізу відповідей керівників ЦРК можна зробити наступні висновки.

1. Відсутність чіткої системи оцінки ефективності. У більшості ЦРК немає конкретних механізмів оцінки їхньої діяльності. І, відповідно, контроль за якістю виконання діяльності ЦРК також відсутній. Показники, що використовуються (кількість заходів, звернень, позиції у рейтингу ЗВО), є поверхневими та не відображають реального впливу ЦРК на кар'єрний шлях студентів. Ведення статистики є формальністю, оскільки вона не використовується для аналізу чи публічного звітування.

2. Протириччя у сприйнятті співпраці з роботодавцями. ЦРК вважають свою роботу активною, але водночас визнають нестачу співпраці з провідними компаніями. Це може свідчити про переважання короткострокових або формальних контактів (наприклад, разові заходи замість довготривалих програм).

3. Формальна активність у публічному просторі. Центри розвитку кар'єри (ЦРК), які мають вебсайти або ведуть сторінки в соціальних мережах, нерідко публікують контент, що не завжди відповідає їхній фактичній діяльності. Наприклад, розміщуються вакансії, хоча моніторинг ринку праці не входить до офіційних функцій деяких центрів. Це може свідчити про несистемність у роботі та прагнення створити видимість активності.

4. Відсутність публікацій про результати діяльності ЦРК, таких як історії успішного працевлаштування випускників, аналітика чи статистика, вказує на те, що ці дані не розглядаються як інструмент оцінки ефективності роботи. Такий підхід свідчить про домінування формального виконання функцій над реальним змістовним наповненням діяльності центрів.

5. Обмежене впровадження ІІІ та цифрових інструментів. Відсутність згадок про використання штучного інтелекту у відповідях керівників ЦРК свідчить про те, що ці технології ще не є поширеними у їхній діяльності. Основний акцент робиться на традиційних методах роботи (ярмарки вакансій, консультації, тренінги), що може знижувати ефективність взаємодії зі студентами в цифрову епоху.

6. Обмежена увага до міжнародних стажувань у діяльності ЦРК. У відповідях керівників ЦРК міжнародні стажування майже не згадуються як ключовий напрям їхньої роботи. Це може свідчити про те, що підтримкою міжнародної мобільності більше займаються інші відділи університету (наприклад, міжнародні відділи чи гаранті освітніх програм).

ЦРК демонструють активність у формальному вимірі (проведення заходів, публікація вакансій), але відсутність чіткої системи оцінки ефективності, довготривалих партнерств із провідними роботодавцями та глибокої інтеграції у навчальний процес вказує на певну імітацію діяльності. Це створює враження діяльності, яка не завжди має реальний вплив на кар'єрний розвиток студентів.

3.2. Аналіз недоліків і бар'єрів в організації роботи центрів розвитку кар'єри у складі закладів вищої освіти

У функціонуванні ЦРК в університетах поняття «бар'єри» стосується різноманітних перешкод, які обмежують ефективність їхньої діяльності та взаємодії з ключовими стейкхолдерами, такими як студенти, роботодавці та адміністрація закладу (Лозовецька, 2015). Ці бар'єри можуть бути як внутрішніми, пов'язаними з організаційною структурою та ресурсами університету, так і зовнішніми, що відображаються у взаємодії з ринком праці та суспільними очікуваннями. Загалом припускаємо, що ці бар'єри можемо класифікувати за такими основними категоріями:

- 1) Структурно-організаційні бар'єри. У багатьох університетах ЦРК не є окремими структурними підрозділами, а підпорядковуються навчальним або адміністративним відділам. Це призводить до перетинання їхніх функцій із профорієнтаційною діяльністю, відділом практики або іншими підрозділами, що розмиває їхню основну місію — сприяння здобувачам освіти у побудові кар'єри. Також у даному контексті прослідковується брак спеціалізованих кадрів, які мають досвід у HR, рекрутингу, кар'єрному консультуванні. І, безумовно, це відсутність єдиних стандартів

роботи ЦРК. У різних університетах немає уніфікованих підходів до роботи ЦРК, що ускладнює оцінку їхньої ефективності. Відсутні чіткі ключові показники ефективності, які б дозволяли аналізувати результати діяльності центрів (наприклад, кількість студентів, що успішно працевлаштувалися через ЦРК).

- 2) Бар'єри співпраці з бізнесом. Спостерігається відсутність системних партнерств із бізнесом, що призводить до недостатньої кількості стажувань та практичних програм. А також відсутність дуальних програм освіти. Дуальна освіта (поєднання навчання та роботи) майже не реалізується, хоча в Європі вона є ключовим механізмом професійної підготовки студентів (Філіпчук, 2021).
- 3) Фінансові бар'єри. ЦРК часто фінансуються за залишковим принципом, що обмежує їхні можливості у проведенні заходів, залученні експертів і створенні партнерств з бізнесом. Брак коштів на розвиток кар'єрних платформ, CRM-систем для роботи зі студентами та роботодавцями. Можливо, це також відсутність грантової підтримки та альтернативних джерел фінансування (Михайлишина та Телетьон, 2020).
- 4) До бар'єрів відносимо і проблеми в комунікативній діяльності ЦРК. Під час опитувань керівників ЦРК з'ясували, що у студентів відсутній інтерес та мотивація до послуг кар'єрного центру, або ж здобувачі освіти не знають, які послуги ним надаються. Спостерігається відсутність чітко окреслених функцій та переліку послуг на вебсайтах університетів, а також більшість університетських ЦРК не використовують сучасні цифрові платформи (чат-боти, Telegram-канали, кар'єрні онлайн-платформи), що ускладнює швидке інформування студентів про стажування, вакансії та заходи. Сюди слід віднести також проблему висвітлення анонсів та новинного контенту про вже проведені заходи. В ході контент-аналізу встановлено, що деякі університети не оновлюють інформацію про вакансії, стажування та можливості партнерства. Спостерігається брак

даних про працевлаштування випускників, інформація оновлюється несистематично.

Аналізуючи результати дослідження 2023 року «Центри кар'єри в закладах освіти України», яке було проведене Career Hub з метою отримання загального уявлення про поточні особливості надання кар'єрних послуг у закладах освіти, можливо охарактеризувати деякі бар'єри, а також порівняти їх із нашими дослідженнями та напрацюваннями. У дослідженні Career Hub взяли участь 756 респондентів, серед яких керівники та фахівці центрів розвитку кар'єри або відділів працевлаштування. Вибірка була цільовою (експертною), що може призводити до певних зміщень, величину яких неможливо оцінити. Потреби та виклики, які були озвучені й узагальнені: представники ЦРК зазначили, що їм не вистачає сучасних інструментів для ефективної роботи, налагоджених зв'язків із бізнесом та ресурсів для проведення тренінгів і консультацій.

За результатами дослідження авторами були розроблені рекомендації. Перше — це розвиток партнерств з бізнесом для забезпечення студентів актуальними вакансіями та стажуваннями. Друге — підвищення обізнаності студентів через різні канали комунікації для збільшення їхньої залученості. Третє — підвищення кваліфікації персоналу: надання фахівцям центрів кар'єри можливостей для професійного розвитку й обміну досвідом. Четверте — впровадження сучасних технологій, а саме використання онлайн-платформ і цифрових інструментів для надання кар'єрних послуг дистанційно.

Загалом дослідження підкреслює важливість ЦРК у сприянні працевлаштуванню молоді та необхідність їхнього подальшого розвитку в умовах сучасних викликів (Центри кар'єри закладів освіти..., 2023).

Тож, на основі проведеного нами дослідження (експертне опитування, контент-аналіз, аналіз документів та літератури) зазначимо такі бар'єри: по-перше, кар'єрні центри часто функціонують у складі інших підрозділів, таких як відділи практик, профорієнтації чи міжнародної співпраці, що розмиває їхні завдання та обмежує ефективність роботи. Університети з нижчими рейтингами (наприклад, Харківський національний університет внутрішніх справ, Луцький

НТУ, Полтавський НПУ) не мають окремих розділів із детальним описом кар'єрних послуг. У багатьох випадках інформація про ЦРК обмежується контактними даними, без пояснення конкретних можливостей для студентів і роботодавців. Навіть серед університетів, які мають на сайтах розділи про ЦРК, перелік послуг значно варіюється.

У деяких випадках акцент робиться виключно на ярмарках вакансій, без згадки про консультування, тренінги, стажування або допомогу у складанні резюме. Часто відсутні такі ключові послуги, як:

- кар'єрне консультування (індивідуальні та групові сесії);
- підготовка до співбесіди;
- навчання з розвитку soft skills;
- менторські програми;
- підтримка підприємницьких ініціатив студентів.

По-друге, відсутність умов, ресурсів, можливостей для ведення систематичного та регулярного висвітлення інформації щодо вакансій і стажувань в інформаційному просторі. У багатьох університетах вакансії та пропозиції стажувань оновлюються нерегулярно або взагалі відсутні на сайтах чи вебсторінках ЦРК. Таким чином відсутній доступ студентів до оперативної інформації про кар'єрні можливості ще під час навчання. Також спостерігається відсутність спеціалізованих онлайн-платформ або кар'єрних порталів, де студенти могли б переглядати актуальні вакансії від партнерських компаній. Виходячи із цього дійшли висновку, що університети не мають налагоджених зв'язків з роботодавцями, що ускладнює процес працевлаштування студентів. Університети, які мають ефективні кар'єрні центри (наприклад, КПІ, Львівська політехніка, УКУ), демонструють системну взаємодію з бізнесом, що дозволяє студентам швидко знаходити роботу.

На основі аналізу експертного опитування керівників ЦРК серед базових і набутих бар'єрів, які перешкоджають ефективній роботі цих центрів, можна виокремити наступні.

На сьогодні в більшості ЦРК немає системного підходу до оцінки їхньої роботи. Використовувані показники зазвичай є формальними та не дозволяють отримати об'єктивну картину ефективності діяльності ЦРК. Найбільш поширені показники, які використовуються, це кількість проведених заходів (ярмарки вакансій, тренінги, семінари тощо), кількість звернень студентів (консультації, запити на допомогу у складанні резюме, пошук стажувань тощо), позиції ЗВО в рейтингах, що часто залежать від загальних показників ЗВО, а не від роботи кар'єрного центру. Вважаємо, що ці показники мають здебільшого кількісний характер і не відображають реального впливу ЦРК на кар'єрний розвиток студентів.

У багатьох ЦРК процес збору й аналізу даних здійснюється більше з формальних міркувань, ніж із реальною метою оцінки ефективності та вдосконалення роботи. Виходячи з аналізу, основні проблеми збору статистичних даних полягають у тому, що дані не використовуються для аналізу та прийняття стратегічних рішень, також відсутня практика публічного звітування про результати роботи ЦРК. І, однозначно, недостатньо уваги приділяється якісним показникам (наприклад, відстеження кар'єрного зростання випускників, аналіз задоволеності студентів послугами центру тощо). Як наслідок, діяльність ЦРК часто залишається непрозорою, а їхній реальний вплив на ринок праці та працевлаштування студентів не оцінюється належним чином.

Через відсутність єдиних підходів до оцінювання роботи ЦРК у різних ЗВО використовуються різні методи, які не дають змоги здійснювати порівняльний аналіз ефективності центрів.

Було визначено важливі критерії оцінки, які взагалі відсутні або недостатньо застосовуються при оцінці діяльності ЦРК. Це, наприклад, кількість випускників, які знайшли роботу за спеціальністю через допомогу ЦРК, або середній час пошуку першого робочого місця після випуску, чи кількість студентів, які отримали стажування у провідних компаніях за допомогою ЦРК, а ще краще — це оцінка задоволеності студентів і роботодавців якістю послуг центру кар'єри (систематичні опитування та моніторинги). Так через відсутність

єдиної системи збору й аналізу таких показників університети не можуть об'єктивно оцінити ефективність роботи своїх ЦРК, що ускладнює їхній подальший розвиток і покращення послуг для студентів.

Брак стандартизованого підходу до аналізу ефективності роботи ЦРК супроводжує цілий ряд негативних наслідків. Серед них, зокрема, складнощі у визначенні реального внеску ЦРК у працевлаштування студентів та випускників. Або, що дуже ймовірно, обмежені можливості вдосконалення роботи центрів через відсутність аналітичних даних, тобто навіть відсутність у цьому потреби. Серед наслідків також можна виокремити неможливість проведення порівняльного аналізу між різними університетами для визначення найкращих практик. І, звичайно, це низька зацікавленість студентів у співпраці з ЦРК, оскільки вони не бачать реальних результатів роботи центру. Це призводить до зниження ефективності роботи ЦРК, що, своєю чергою, впливає на якість підготовки студентів до виходу на ринок праці. Для подолання цієї проблеми необхідно розробити ряд заходів, деталізація яких буде запропонована у наступному підрозділі.

Третім структурним бар'єром у діяльності є відсутність чіткої організаційної структури, розмитість функцій. Багато ЦРК у ЗВО працюють без визначених внутрішніх регламентів, стандартів чи стратегічних планів, звітності. Як наслідок — відсутність чітких функціональних обов'язків у персоналу ЦРК, відсутність інтеграції роботи ЦРК із навчальними підрозділами університету (кафедрами, ректоратом, студентськими організаціями), переважно мінімальна взаємодія з роботодавцями на довгостроковій основі.

Для подолання цього бар'єру необхідно чітко регламентувати роботу центрів, впровадити систему моніторингу результатів, розвивати довгострокові відносини з роботодавцями та популяризувати історії успіху випускників. Лише комплексний і системний підхід дозволить зробити ЦРК справді ефективним інструментом для працевлаштування студентів.

Було визначено кілька основних проблемних аспектів, які перешкоджають ефективній діяльності цих центрів. Одним із ключових недоліків є недостатнє

позиціонування ЦРК в інформаційному просторі. Деякі ЗВО взагалі не мають окремих вебсторінок або профілів у соцмережах для своїх ЦРК. Оновлення контенту відбувається нерегулярно, що призводить до застарілої або недостатньо корисної інформації для студентів і роботодавців. Бракує інтерактивного контенту (відео-інтерв'ю з випускниками, реальних кейсів успішного працевлаштування, практичних порад). Важливим інструментом, який широко використовується у європейських та американських університетах, є публікація історій успіху випускників. Це дозволяє демонструвати реальні кейси ефективності роботи ЦРК, надихати студентів і показувати їм конкретні кар'єрні можливості, посилювати довіру роботодавців до випускників університету. У більшості українських ЗВО повністю відсутня практика висвітлення таких історій. Випускники, які успішно знайшли роботу завдяки ЦРК, не представлені в публічному просторі (на сайтах університетів, у соцмережах тощо). Як результат, студенти не бачать реальних прикладів кар'єрного зростання, пов'язаного з діяльністю ЦРК, що зменшує їхню довіру до таких центрів і демотивує їх звертатися за допомогою.

Безумовно, помітною є також розбіжність між заявленою активністю та реальним наповненням вебресурсів. Керівники ЦРК декларують активну діяльність і співпрацю з громадськими організаціями (ГО) та благодійними фондами (БФ), однак контент-аналіз вебсторінок цього не підтверджує. Можлива проблема у відсутності документування та публічного висвітлення активностей, що створює враження недостатньої залученості центрів.

Зазначимо низьку інформаційну відкритість та оперативність ЦРК. Вебсторінки та соцмережі часто містять лише базову інформацію про діяльність ЦРК, без конкретних пропозицій, аналітики чи результатів роботи. Відсутні регулярні звіти про ефективність заходів, статистика успішного працевлаштування випускників або студентів, які пройшли стажування. Серед можливих причин можна зазначити, зокрема, недостатню кількість кадрів у ЦРК, які займаються комунікацією та наповненням вебресурсів, чи відсутність єдиної

інформаційної політики щодо популяризації ЦРК у межах ЗВО; або ж низький рівень взаємодії з PR-відділами університетів.

У деяких ЗВО спостерігається також фіктивна активність у публічному просторі, яка створює ілюзію продуктивної роботи, проте не завжди має реальний вплив на кар'єрний розвиток студентів. Часто опублікований контент не відповідає реальній діяльності. Основний акцент робиться на загальних інформаційних дописах, новинах або анонсах заходів без детального висвітлення їхньої ефективності. Відсутність реальних історій успіху випускників і кейсів працевлаштування свідчить про формальність підходу до комунікації з аудиторією. Щодо розміщення вакансій зазначимо, що центри розвитку кар'єри нерідко публікують вакансії на своїх ресурсах, проте відсутність системного моніторингу ринку праці та співпраці з роботодавцями призводить до хаотичності такого процесу. Вакансії можуть розміщуватися без урахування актуальних потреб студентів і випускників певних спеціальностей, а також без перевірки їхньої відповідності умовам працевлаштування. Безумовно, помітною є відсутність стратегічного підходу до комунікації. Офіційні канали комунікації ЦРК часто виконують лише інформаційну функцію, не залучаючи студентів до активної взаємодії. Відсутні механізми зворотного зв'язку, персоналізовані рекомендації або інтерактивні формати контенту, які могли б підвищити зацікавленість аудиторії та сприяти більш ефективному кар'єрному плануванню.

Фіктивна активність у публічному просторі не лише знижує довіру студентів до ЦРК, а й створює викривлене уявлення про їхню діяльність. Відсутність реальних результатів у комунікаціях свідчить про потребу у впровадженні стратегічного підходу до роботи ЦРК, зокрема:

- систематичного аналізу ринку праці для публікації актуальних і перевірених вакансій;
- розробки контент-стратегії для соцмереж, що включає історії успіху випускників, реальні кейси працевлаштування та поради щодо кар'єрного зростання;

- інтерактивної взаємодії зі студентами через опитування, консультації, відео-формати та персоналізовані рекомендації.

Розповсюдженою негативною практикою з боку ЦРК є низька активність в анонсуванні подій та слабка комунікація зі студентами. Спостерігається публікація звітів про вже проведені заходи. Кар'єрні центри здебільшого використовують пасивні канали комунікації, такі як електронні листи або інформаційні дошки, що не відповідає сучасним стандартам швидкого поширення інформації. Відсутність месенджерів, мобільних додатків чи кар'єрних платформ ускладнює взаємодію з молоддю, яка віддає перевагу соціальним мережам і месенджерам (Telegram, Viber, Instagram, Facebook). Немає опублікованої інформації про наявність автоматизованих систем оповіщення (наприклад, чат-ботів), які могли б оперативно інформувати студентів про вакансії, стажування або кар'єрні події. Недоліком є і відсутність спеціалізованої вебсторінки ЦРК у деяких ЗВО. В університетах, де немає окремого сайту або сторінки ЦРК, новини про можливості працевлаштування губляться серед іншого контенту. Інформація про вакансії та стажування (якщо вона є) розпорошується між різними структурними підрозділами університету (наприклад, кафедрами, деканатами), що ускладнює доступ студентів до потрібних даних. Відсутність єдиного централізованого ресурсу призводить до неефективного обміну інформацією між університетом, студентами та роботодавцями.

Нами зазначалося вище, що популярною практикою у США є висвітлення історій кар'єрного успіху здобувачів освіти. Із проведеного нами контент-аналізу встановлений низький рівень, а то і відсутність висвітлення успішних кар'єр випускників. Лише окремі університети (наприклад, Український католицький університет (УКУ), КПІ) інколи публікують історії успіху своїх випускників, тоді як більшість ЗВО ігнорують цей важливий аспект діяльності ЦРК. Факт відсутності якісного контенту про випускників, які успішно працевлаштувалися завдяки ЦРК, зменшує зацікавленість студентів у співпраці з центрами та точно не викликає вмотивованості. А випускники, своєю чергою, які отримали гарну

роботу, можуть бути не зацікавлені в тому, щоб ділитися власним досвідом, якщо немає налагодженої комунікації між університетом і його випускниками.

Одним з недоліків ефективної діяльності ЦРК в університетах є нечітке позиціонування ЦРК та відсутність переліку послуг. У багатьох університетах ЦРК не мають чітко визначеної ролі в академічній і адміністративній системі.

Розглянемо динамічні недоліки, які були визначені під час проведення експертного опитування. Одним із ключових у діяльності ЦРК є обмежене впровадження цифрових технологій і штучного інтелекту. У сучасному світі цифрові технології та штучний інтелект (ШІ) відіграють ключову роль у процесах професійного розвитку та працевлаштування. Однак аналіз діяльності ЦРК свідчить про їхню недостатню технологічну адаптацію, що може значно знижувати ефективність взаємодії зі студентами та роботодавцями. Штучний інтелект може значно оптимізувати роботу центрів кар'єри, автоматизуючи рутинні процеси, покращуючи персоналізоване кар'єрне консультування та підвищуючи якість рекомендацій для студентів. Однак у відповідях керівників ЦРК не згадується використання таких технологій, що свідчить про недостатній рівень цифровізації. Можливі напрями застосування ШІ, які наразі не використовуються:

- кар'єрні чат-боти для автоматизованого консультування студентів і надання відповідей на типові запити (наприклад, як підготувати резюме, знайти стажування тощо);
- персоналізовані рекомендації вакансій на основі аналізу резюме, навичок та інтересів студента;
- аналіз ринку праці для прогнозування перспективних професій і навичок, які будуть актуальними в майбутньому.

Відсутність подібних технологічних рішень робить роботу центрів кар'єри менш ефективною та створює ризик втрати зацікавленості студентів, які звикли до цифрових сервісів у повсякденному житті.

Більшість ЦРК зосереджуються на традиційних формах роботи, таких як проведення індивідуальних консультацій щодо вибору професії та підготовки

резюме, організація тренінгів і семінарів із кар'єрного розвитку, проведення ярмарків вакансій, на яких роботодавці можуть презентувати свої компанії та пропонувати відкриті позиції. Попри користь цих методів, вони мають низку обмежень. Зокрема, низька доступність — не всі студенти можуть відвідати подібні заходи через розклад занять чи географічні обмеження. Одноразовий ефект: такі події мають короткостроковий вплив і не завжди призводять до реального працевлаштування. Також це відсутність персоналізації (тренінги та консультації часто є загальними й не враховують індивідуальні потреби кожного студента). У цифрову епоху такий підхід значно поступається можливостям, які надають сучасні технології, такі як онлайн-платформи, автоматизовані сервіси та штучний інтелект.

Недостатня інтеграція цифрових платформ у роботу ЦРК є однією з вагомих проблем у тому, що центри кар'єри не використовують у повній мірі можливості цифрових платформ для взаємодії зі студентами та роботодавцями. Основні недоліки в цифровій сфері полягають у тому, що:

- відсутня або слабко розвинена онлайн-платформа для пошуку вакансій і стажувань, інтегрованих із ЦРК;
- недостатнє використання автоматизованих систем аналізу ринку праці, що ускладнює визначення актуальних напрямів розвитку для студентів;
- обмежене використання відео-консультацій, вебінарів та інтерактивних онлайн-курсів з кар'єрного планування.

Недостатнє використання цифрових технологій та штучного інтелекту має серйозні наслідки для ефективності центрів кар'єри, зокрема зниження рівня зацікавленості студентів, які очікують зручних онлайн-сервісів для кар'єрного планування; втрата конкурентоспроможності випускників через недостатню обізнаність щодо сучасних вимог ринку праці; слабка інтеграція із глобальним ринком праці, адже міжнародні компанії активно використовують цифрові інструменти для рекрутингу.

До недоліків відносимо й неефективну співпрацю ЦРК з роботодавцями, а саме розрив між заявленою активністю та реальними результатами взаємодії з

роботодавцями. Попри офіційні звіти й ініціативи, які демонструють активну діяльність у сфері налагодження контактів із бізнесом, реальна ефективність цієї співпраці залишається обмеженою. Основною причиною цього є нестача довготривалих, стратегічних партнерств між університетами та компаніями, що ускладнює доступ студентів до якісного працевлаштування та професійного розвитку.

Більшість взаємодій між ЦРК та роботодавцями зводиться до разових заходів, які мають ознайомчий або презентаційний характер. Наприклад, це заходи, де компанії представляють свої вакансії (ярмарки вакансій), однак часто без реального працевлаштування студентів після них; корисні, але не системні ініціативи, що здебільшого спрямовані на загальне ознайомлення студентів з певною галуззю (гостьові лекції та майстер-класи), одноразові стажування або практики найчастіше обмежені кількома тижнями та не гарантують подальшого працевлаштування чи розвитку студента в компанії. Через такий формат взаємодії студенти не отримують можливості зануритися в робочі процеси компанії, набратися реального практичного досвіду та закріпитися на певних позиціях.

Співпраця між ЗВО та бізнесом часто обмежується епізодичними контактами та не передбачає довготривалих механізмів інтеграції студентів у робоче середовище. Основні проблеми — це брак спільних освітніх програм: компанії зрідка беруть участь у розробці навчальних курсів, через що навчальна програма не завжди відповідає актуальним вимогам ринку. Також це невизначеність щодо моделей стажувань — відсутність єдиних стандартів і критеріїв проходження практики, що ускладнює студентам отримання релевантного досвіду. Безумовно це також низький рівень дуальної освіти. В Україні дуальна освіта (поєднання теоретичного навчання з практичною роботою в компаніях) досі є малопоширеною, що обмежує можливості студентів працювати за фахом ще під час навчання.

Українська експертка у сфері освіти та розвитку трудових ресурсів, старша менеджерка з розвитку трудового потенціалу в Проєкті USAID «Економічна

підтримка України» Сніжана Леу-Севериненко зосереджується на впровадженні дуальної освіти, розвитку професійних кваліфікацій та зміцненні співпраці між освітніми закладами та бізнесом. У деяких зі статей та інтерв'ю (Kulalaieva & Leu, 2019) Сніжана Леу-Севериненко обговорює переваги дуальної освіти та її вплив на підготовку кадрів, зокрема на прикладі європейських країн: «Наприклад, у Німеччині студенти проводять 70 % часу на виробництві та 30 % за партою, в Австрії — 80 % на виробництві та 20 % в аудиторії, а у Словаччині — 50 % на 50 %. У Великій Британії система учнівства передбачає, що теоретична частина становить не менше 25 % загального навчального часу». Досвід європейських країн свідчить, що дуальна освіта є ефективним інструментом для підготовки висококваліфікованих кадрів, оскільки забезпечує оптимальний баланс між теоретичним навчанням та практичною підготовкою. Таким чином, інтеграція дуальної освіти в Україні допоможе скоротити розрив між освітою та ринком праці, підвищити конкурентоспроможність випускників і сприяти сталому економічному розвитку.

Окрім разових ознайомчих заходів, роботодавці мало беруть участь у навчальному процесі, що посилює розрив між теоретичними знаннями студентів та реальними вимогами ринку праці. Основні аспекти цієї проблеми полягають у бракові програм менторства та кар'єрного супроводу — студенти рідко отримують індивідуальні консультації від представників бізнесу щодо можливостей кар'єрного розвитку. Обмежена інтеграція бізнесу в розробку навчальних програм: університетські курси часто не враховують специфіку сучасних професій, що знижує конкурентоспроможність випускників. Недостатня кількість корпоративних стипендій та програм підтримки студентів: в Україні майже відсутні механізми фінансового заохочення перспективних студентів з боку бізнесу.

Через вищезазначені проблеми студенти стикаються з низкою труднощів при працевлаштуванні:

- брак практичного досвіду. Випускники, які не пройшли якісні стажування, часто не можуть одразу знайти роботу за спеціальністю;

- невідповідність знань реальним вимогам бізнесу. Програми навчання відстають від швидких змін на ринку праці, через що студенти втрачають конкурентні переваги;
- вимушене перекваліфікування. Через невідповідність ринку освіти та ринку праці багато випускників змушені шукати роботу в інших сферах, що не відповідають їхній освіті.

Формальна та короткострокова взаємодія з роботодавцями як партнерами не дає змоги створити стійкі зв'язки між освітою та бізнесом. Для вирішення цієї проблеми необхідне впровадження стратегічного підходу до партнерства між ЗВО та компаніями, який включатиме розвиток дуальної освіти, створення довгострокових програм стажування та активніше залучення роботодавців до освітнього процесу.

Ще одним із недоліків є низька активність ЦРК з організації міжнародних стажувань. У сучасних умовах глобалізації міжнародні стажування є важливим інструментом професійного розвитку студентів, підвищення їхньої конкурентоспроможності на ринку праці та розширення кар'єрних можливостей за кордоном. Проте аналіз відповідей керівників центрів розвитку кар'єри (ЦРК) свідчить про те, що цей напрям роботи залишається недостатньо розвиненим і не є пріоритетним у діяльності більшості таких центрів.

Попри зростаючий інтерес студентів до закордонних можливостей, міжнародні стажування майже не згадуються керівниками ЦРК як ключовий напрям їхньої діяльності. Це свідчить про низький рівень залученості кар'єрних центрів до процесу академічної мобільності та пошуку міжнародних програм для студентів.

Основними причинами такої ситуації є формальне сприйняття ролі ЦРК (більшість центрів зосереджуються на локальному ринку праці та внутрішніх можливостях працевлаштування), обмеженість ресурсів (брак фінансування та кваліфікованого персоналу, який міг би займатися розвитком міжнародних програм), відсутність усталених партнерств із закордонними компаніями та міжнародними організаціями, які могли б запропонувати стажування для

студентів. Однією з ключових причин недостатньої уваги до міжнародних стажувань з боку ЦРК є те, що цією сферою здебільшого опікуються інші структурні підрозділи університетів, зокрема міжнародні відділи (відповідають за програми академічної мобільності, такі як Erasmus+, наприклад); чи гаранті освітніх програм (співпрацюють із закордонними партнерами щодо обміну студентами та подвійних дипломів); або факультети та кафедри, які часто укладають угоди з міжнародними компаніями чи дослідницькими установами щодо стажувань. Як наслідок, кар'єрні центри залишаються осторонь цих процесів, що значно обмежує їхню роль у сприянні міжнародній кар'єрі студентів.

Обмежене залучення ЦРК до міжнародних програм має низку негативних наслідків як для студентів, так і для університетів загалом. Насамперед це зниження конкурентоспроможності випускників — студенти, які не мають досвіду міжнародної роботи, можуть мати менше кар'єрних перспектив у глобальному середовищі. Варто зазначити, що навіть попри тимчасові обмеження на виїзд студентів-чоловіків за кордон, питання розвитку міжнародних стажувань не втрачає своєї актуальності. Університети можуть розвивати напрям дистанційних (віртуальних) стажувань, сприяти участі студенток, а також налагоджувати партнерства з міжнародними організаціями, що діють на території України. Окрім того, у перспективі після завершення воєнного стану попит на міжнародні можливості лише зростатиме. Тож формування інституційної спроможності ЦРК у цьому напрямі є важливим стратегічним кроком. Передача функцій міжнародним відділам університетів призводить до втрати можливостей для комплексного сприяння професійному зростанню випускників на міжнародному ринку праці.

Якщо порівняти результати дослідження Career Hub про діяльність ЦРК у закладах освіти України з нашими власними дослідженнями, можна виявити практично незмінну ситуацію щодо бар'єрів та недоліків у функціонуванні ЦРК. Основними причинами цього є відсутність системних змін, недостатнє фінансування, слабка інтеграція бізнесу в освітній процес та низька обізнаність

студентів. Щоб системно проаналізувати фактори, які впливають на стагнацію ЦРК, їх можна розділити на макро- (загальнодержавні чинники), мезо- (чинники, що стосуються діяльності конкретних університетів та їхньої взаємодії з бізнесом, студентами, роботодавцями) та мікрорівні (особистісні фактори, пов'язані зі студентами, випускниками та співробітниками ЦРК).

Макро-: в Україні немає закону чи нормативних актів, які б регулювали створення та діяльність кар'єрних центрів, відсутня єдина національна стратегія розвитку кар'єрного консультування, як у європейських країнах; бюджетні кошти виділяються переважно на загальноосвітній процес, а не на кар'єрний розвиток студентів; немає цільових програм фінансування ЦРК, що призводить до їхньої слабкої матеріально-технічної бази.

Мезо-: відсутність системної співпраці з бізнесом, слабка цифровізація та застарілі методи роботи ЦРК.

Мікро-: низька обізнаність студентів про ЦРК, відсутність інтеграції кар'єрного планування в навчальний процес, низька адаптивність студентів до ринку праці.

Подолання цих бар'єрів і недоліків вимагає комплексного підходу, що включає покращення внутрішньої організації центрів, активізацію комунікаційних стратегій, залучення додаткових ресурсів та зміцнення співпраці з бізнес-середовищем. Лише за таких умов ЦРК зможуть ефективно сприяти професійному розвитку студентів та їх успішному працевлаштуванню.

3.3. Потенціал та перспективи центрів розвитку кар'єри (моніторинг, співробітництво, впровадження технологій)

Сучасний університет — це більше ніж освітній заклад. Це інтелектуальний хаб, що поєднує освітню, наукову, інноваційну та просвітницьку діяльність. Це надійний партнер для бізнесу, який формує професіоналів нового покоління. Університет — це також сервісна організація, яка надає студентам не лише знання, а й можливості для особистісного та професійного розвитку. В умовах

трансформації ролі університетів центр розвитку кар'єри (ЦРК) виступає *ключовою структурною одиницею*, що сприяє реалізації більшості з перелічених функцій. Він забезпечує зв'язок між освітою, наукою, ринком праці та суспільними потребами, допомагаючи студентам знайти своє місце в динамічному професійному середовищі.

Розглянемо правомірність існування центрів розвитку кар'єри, а саме їх правове та законодавче регулювання, вимоги до їх діяльності. У 2011 році для закладів вищої освіти було розроблено «Типове положення про підрозділ вищого навчального закладу щодо сприяння працевлаштуванню студентів і випускників» (Про затвердження Типового положення..., 2011), затверджене наказом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 27 квітня 2011 року №404. Його ухвалення стало важливим етапом у формуванні системи підтримки працевлаштування студентів і випускників. Проте незважаючи на те, що це положення зазнало кількох офіційних оновлень, воно має низку концептуальних недоліків і не відповідає сучасним викликам ринку праці й освіти. Зокрема документ містить застарілу структуру та функціональні положення, що обмежує ефективність діяльності відповідних підрозділів закладів вищої освіти в умовах швидкої трансформації економічного середовища та змін у вимогах до компетентностей випускників. Положення 2011 року було розроблено в контексті ринку праці, який суттєво відрізнявся від сучасного за своїми вимогами й очікуваннями щодо компетентностей випускників ЗВО. На той час роботодавці висували значно нижчі вимоги до розвитку *soft skills*, гнучкості та практичного досвіду студентів, а діяльність кар'єрних центрів здебільшого обмежувалася інформаційною підтримкою, що полягала у зборі та поширенні вакансій. Натомість у сучасних умовах, як зазначалося вище, ефективна діяльність таких центрів передбачає впровадження інтерактивних методів кар'єрного консультування, зокрема симуляцію співбесід, тренінги з розвитку комунікативних навичок, а також наставництво з боку випускників. Крім того, традиційна модель роботи кар'єрних центрів без урахування

можливостей цифрових технологій втрачає свою ефективність, що зумовлює необхідність її модернізації відповідно до актуальних тенденцій ринку праці.

Другим важливим аспектом, який потребує вдосконалення в діяльності центрів розвитку кар'єри, є недостатнє врахування міжнародного досвіду та актуальних тенденцій на ринку праці. Йдеться не лише про імплементацію дуальної освіти, а й про розширення спектра можливостей для студентів, зокрема шляхом адаптації до нових форматів зайнятості та підприємницької діяльності. Зокрема, спостерігається відсутність системної підтримки віддаленої роботи, яка набула значної популярності під час пандемії COVID-19 і перших років війни та стала невід'ємною складовою сучасного ринку праці.

Окрім того, сучасні кар'єрні центри мають відігравати важливу роль у підтримці студентського підприємництва, зокрема через акселераційні програми для стартапів. У багатьох провідних університетах світу кар'єрні центри не лише сприяють працевлаштуванню, а й виконують функцію бізнес-інкубаторів, допомагаючи студентам розвивати власні підприємницькі ініціативи, залучати інвесторів та комерціалізувати інноваційні ідеї. Відсутність подібних програм у діяльності вітчизняних ЦРК значно звужує можливості студентів у формуванні кар'єрних траєкторій відповідно до сучасних економічних і технологічних тенденцій.

Третій аспект. Однією з ключових функцій центрів розвитку кар'єри, закріплених у Типовому положенні про підрозділ вищого навчального закладу щодо сприяння працевлаштуванню студентів і випускників (2011), є моніторинг працевлаштування випускників. Однак на практиці ця норма носить переважно рекомендаційний характер і не передбачає чітких механізмів реалізації, що значно знижує її ефективність. Зокрема, спостерігається відсутність системного моніторингу кар'єрних траєкторій випускників, а в більшості ЗВО збір даних обмежується лише загальною статистикою щодо рівня працевлаштування без глибокого аналізу професійного розвитку, відповідності зайнятості отриманій спеціальності та впливу освітньої підготовки на конкурентоспроможність випускників на ринку праці. Крім того, відсутність єдиної національної бази

випускників значно ускладнює довгострокове відстеження їхнього професійного зростання, що, своєю чергою, обмежує можливості закладів освіти у коригуванні навчальних програм відповідно до реальних запитів ринку. У міжнародній практиці подібні системи дозволяють не лише аналізувати динаміку працевлаштування, а й формувати ефективні стратегії співпраці між університетами, випускниками та роботодавцями.

І ще одним важливим аспектом, про який не йдеться у Типовому положенні, є відсутність залучення випускників до наставництва студентів. Пам'ятаємо, що у розвинених країнах (США, Канада) випускники активно беруть участь у кар'єрному консультуванні студентів. В Україні ця практика майже відсутня, хоча вона могла б значно підвищити рівень працевлаштування випускників. Можливо, якби ця практика мала характер зобов'язання, тоді результат міг би бути позитивним.

Положення 2011 року має абсолютно формальний характер. Воно передбачало створення підрозділів сприяння працевлаштуванню, які по факту діяльності на практиці виявилися неіснуючими:

- відсутність реального механізму впливу — підрозділи не мали реальних важелів впливу на роботодавців або студентів, що робило їх діяльність малоефективною;
- обмежене фінансування — недостатнє або відсутнє фінансування з боку держави чи закладів освіти не дозволяло реалізовувати дієві програми сприяння працевлаштуванню;
- бюрократизація процесу — діяльність таких підрозділів часто зводилася до ведення документації та складання звітності замість реальної допомоги випускникам у працевлаштуванні;
- низький рівень співпраці з роботодавцями — підрозділи не мали розвинених зв'язків із підприємствами та бізнесом, через що їхня допомога була малокорисною;

- пасивність закладів освіти — у багатьох випадках адміністрація навчальних закладів не надавала належної уваги роботі цих підрозділів, сприймаючи їх як формальність;
- відсутність реальних програм стажування — для успішного працевлаштування студентів необхідні якісні стажування, які могли б забезпечити набуття практичних навичок, але їх не створювали або вони були малоефективними;
- низький попит на випускників у певних спеціальностях — деякі навчальні заклади готували фахівців без врахування ринкових потреб, через що навіть за підтримки таких підрозділів випускники не могли знайти роботу.

Загалом через ці фактори підрозділи сприяння працевлаштуванню існували скоріше «на папері», ніж у реальності, що призвело до їхньої низької ефективності.

Типове положення 2011 року було сформоване на основі уявлень про функціонування центрів сприяння працевлаштуванню, що відповідали умовам ринку праці на той час. Однак з розвитком технологій та трансформацією самої ролі університету — від традиційного освітнього закладу до мультифункціонального середовища, що поєднує освіту, науку, інновації й партнерство з бізнесом, — ці підходи виявилися застарілими. На момент ухвалення документа ще не були широко поширені онлайн-платформи для пошуку роботи, дистанційні стажування, цифрові сервіси кар'єрного консультування. Натомість сучасні умови вимагають, щоб діяльність центрів розвитку кар'єри базувалася на цифрових рішеннях, які дають змогу автоматизувати процеси консультування, аналітики ринку праці та побудови ефективної взаємодії з роботодавцями.

Крім того, положення не передбачало обов'язкової тісної співпраці з роботодавцями, що є критично важливим у сучасних умовах, оскільки ринок праці висуває вимогу до університетів щодо підготовки студентів відповідно до реальних потреб компаній. Відсутність єдиної бази даних щодо працевлаштування випускників ускладнює моніторинг їхнього кар'єрного

шляху, що, своєю чергою, обмежує можливості коригування освітніх програм відповідно до актуальних тенденцій ринку праці.

Станом на сьогодні також відсутній єдиний нормативний документ, який би регламентував діяльність ЦРК у закладах вищої освіти. Це призводить до значної варіативності у підходах до їхньої організації та функціонування, створюючи неоднорідність у рівні надання кар'єрних послуг студентам, механізмах взаємодії з бізнес-середовищем та державними органами зайнятості. Відсутність стандартизованих вимог ускладнює розбудову ефективної національної системи кар'єрної підтримки випускників та їхньої інтеграції у ринок праці.

Наведемо аргументи на користь того, що єдине Типове положення про ЦРК потребує оновлення. Перше — це сприятиме впорядкуванню та уніфікації діяльності кар'єрних центрів в роботі за спільними стандартами: однаковий набір функцій (консультування, моніторинг ринку праці, співпраця з роботодавцями тощо), єдині критерії оцінки ефективності (наприклад, відсоток працевлаштованих випускників), спільні підходи до організації стажувань та дуальної освіти. Друге — це регулюватиме співпрацю між ЗВО, бізнесом і державою. Нормативне регулювання такої співпраці дозволить:

- визначити обов'язкові механізми співпраці з підприємствами, що дасть студентам більше можливостей для практики та працевлаштування;
- запровадити державний моніторинг ефективності роботи ЦРК (звіти, аналітика, контроль);
- включити міжнародні програми та стандарти у роботу кар'єрних центрів;
- покращення якості кар'єрного консультування студентів: встановлення обов'язкових інструментів кар'єрного консультування (особисті консультації, майстер-класи, симуляції співбесід);
- використання сучасних цифрових платформ для моніторингу вакансій та побудови кар'єрної траєкторії випускника;
- забезпечення фінансування ЦРК. Якщо діяльність центрів буде чітко регламентована, можна передбачити цільове фінансування від

університету, МОН або грантових програм. Це допоможе залучити кращих фахівців, оновити технічну базу, створити ефективні кар'єрні платформи.

Тобто вважаємо, що основні аспекти, які має регулювати типове положення про ЦРК, мають бути такими:

- структура та організація діяльності ЦРК (визначення правового статусу ЦРК як структурного підрозділу ЗВО, вимоги до кадрового складу, фінансове забезпечення діяльності);
- основні завдання та функції ЦРК (сприяння працевлаштуванню через партнерство з бізнесом, організацію стажувань, дуальної освіти — це як зобов'язання, а не виконання рекомендаційного характеру; підтримка студентських стартапів, підприємницьких ініціатив);
- партнерство та взаємодія з ринком праці (укладення договорів, обов'язкова організація практик і стажувань; безпосередня співпраця з профільними міністерствами; обов'язкове створення єдиної бази вакансій і можливостей для випускників);
- оцінка ефективності діяльності ЦРК (ведення та визначення ключових показників ефективності, обов'язкове ведення та публікація інформації про число студентів, які знайшли роботу за спеціальністю після випуску, ведення обліку кількості проведених заходів, тренінгів, консультацій; регулярний моніторинг задоволеності студентів і роботодавців послугами ЦРК; встановлення єдиної системи звітності, яка дозволяє порівнювати ефективність центрів у різних ЗВО).

Розглянемо переваги єдиного типового положення. По-перше, уніфікованість: обов'язковий характер положення для всіх ЗВО гарантує якість функціонування кар'єрних центрів. Його місце в управлінській структурі ЗВО має бути чітко визначеним, із підпорядкуванням ректорату або проректору з навчально-методичної роботи. По-друге, гнучкість: університети можуть адаптувати положення відповідно до власних потреб, проте основні вимоги повинні залишатися обов'язковими до виконання. Третє, орієнтація на результат: документ має містити чіткі критерії ефективності кар'єрних центрів і механізми

їх оцінювання. Четверте, міжнародна відповідність: положення має ґрунтуватися на європейських стандартах, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності випускників на глобальному ринку праці. Крім того, у нормативному документі необхідно передбачити закріплення штатних посад для професійних кар'єрних консультантів, що забезпечує стабільність та ефективність функціонування центрів розвитку кар'єри.

Формування ефективного Типового положення потребує участі широкого кола зацікавлених сторін, кожна з яких робить внесок у забезпечення його практичної дієвості та відповідності актуальним потребам ринку праці.

1) Міністерство освіти і науки України як структура, що розробляє та впроваджує стратегію розвитку вищої освіти та забезпечує нормативне регулювання діяльності кар'єрних центрів.

2) Заклади вищої освіти, які володіють експертними знаннями щодо специфіки інтеграції центрів розвитку кар'єри в освітній процес і можуть запропонувати ефективні механізми їх функціонування.

3) Представники бізнесу та роботодавці, які зацікавлені в підготовці висококваліфікованих фахівців, можуть сприяти адаптації кар'єрних сервісів до сучасних вимог ринку праці та впровадженню ефективних практик професійного розвитку випускників.

4) Громадські організації та експерти з ринку праці — незалежні аналітичні центри та професійні спільноти, які здатні надати обґрунтовані рекомендації щодо актуальних викликів працевлаштування молодих спеціалістів і тенденцій розвитку зайнятості.

5) Студенти та випускники — ключові бенефіціари діяльності кар'єрних центрів, чиї досвід та пропозиції є цінними для формування положення, яке враховуватиме їхні реальні потреби й очікування.

Залучення всіх зазначених груп сприятиме розробці комплексного та ефективного нормативного документа, що забезпечуватиме якісну підготовку студентів до професійної діяльності й інтеграцію випускників у ринок праці.

Очікуваними результатами запровадження єдиного оновленого Типового положення є такі позитивні зміни:

а) ЦРК стануть більш ефективними в практичному аспекті, усунувши формальний характер своєї діяльності та забезпечивши якісну підтримку студентів і випускників у процесі працевлаштування;

б) Випускники ЗВО отримуватимуть ґрунтовну професійну підготовку впродовж навчання, що сприятиме формуванню необхідних компетентностей та адаптації до реальних умов ринку праці;

в) Зросте рівень працевлаштування студентів, оскільки здобуті ними навички та знання будуть краще відповідати сучасним вимогам роботодавців, що сприятиме їхній конкурентоспроможності на ринку праці;

г) Бізнес-середовище матиме доступ до висококваліфікованих фахівців, підготовка яких відповідатиме актуальним професійним стандартам, що, своєю чергою, позитивно вплине на розвиток економіки та підвищення продуктивності праці.

Моніторинг як ключовий чинник удосконалення діяльності центрів розвитку кар'єри. Моніторинг є невід'ємною складовою ефективного функціонування ЦРК, оскільки забезпечує оцінку їхньої результативності, аналіз отриманих даних та адаптацію стратегій відповідно до динаміки ринку праці. Він виконує не лише функцію оцінювання діяльності ЦРК, а й слугує стратегічним інструментом для зміцнення взаємозв'язку між системою вищої освіти та потребами сучасного ринку праці. У довгостроковій перспективі впровадження систематичного моніторингу може стати основою для ухвалення рішень щодо модернізації освітніх програм, оптимізації кар'єрного супроводу студентів і підвищення конкурентоспроможності випускників. Запровадження ефективних моніторингових механізмів сприятиме стратегічному плануванню, об'єктивному оцінюванню результатів діяльності ЦРК, а також коригуванню їхньої роботи відповідно до актуальних викликів ринку праці.

Розглянемо основні напрями моніторингу та його вплив на якість освіти та працевлаштування.

1. Моніторинг працевлаштування випускників. Оцінювання рівня працевлаштування є одним із найважливіших індикаторів ефективності освітніх програм і відповідності підготовки студентів вимогам сучасного ринку праці. Аналіз цього аспекту дозволяє виявити:

- частку випускників, які знайшли роботу за фахом;
- середній час, необхідний для пошуку першого місця роботи;
- рівень заробітної плати молодих спеціалістів у різних галузях;
- ступінь задоволеності випускників умовами праці, що включає відповідність отриманої освіти їхнім посадовим обов'язкам, рівень заробітної плати, можливості кар'єрного зростання, загальну комфортність робочого середовища.

Ефективний моніторинг дозволяє виявити розрив між отриманими під час навчання знаннями та практичними навичками, що може створювати перешкоди для швидкої адаптації випускників на ринку праці. Зокрема роботодавці часто віддають перевагу кандидатам із професійним досвідом, тоді як значна частина випускників має недостатню практичну підготовку.

Моніторинг також дозволяє оцінити рівень практичного досвіду випускників у роботі з реальними кейсами, що є критично важливим для окремих професійних сфер. Наприклад, у сфері ІТ студенти мають володіти навичками створення портфоліо реальних проєктів, тоді як у галузі економіки особливу роль відіграє здатність до фінансового аналізу на основі актуальних даних.

2. Поглиблення співпраці з роботодавцями. Моніторингові дослідження сприяють налагодженню ефективної комунікації між університетами та бізнесом, оскільки дозволяють визначити компанії, які найбільш активно працевлаштовують випускників. На основі таких даних можливе укладання партнерських угод із роботодавцями для розширення кар'єрних можливостей студентів. Формат співпраці може передбачати проведення гостьових лекцій, впровадження корпоративних навчальних програм і створення спільних науково-практичних лабораторій. Крім того, якщо результати моніторингу свідчать про труднощі випускників під час проходження співбесід, ЦРК можуть

адаптувати власні програми підготовки студентів, зокрема шляхом організації симуляційних інтерв'ю, тренінгів з комунікації та персонального кар'єрного консультування.

3. Актуалізація освітніх програм відповідно до ринкових вимог. Запровадження систематичного моніторингу сприятиме адаптації освітніх програм відповідно до сучасних вимог ринку праці. Якщо дослідження демонструють, що певні дисципліни не мають практичного застосування, ЦРК можуть надавати університетам рекомендації щодо їхньої модернізації. Один із ключових аспектів моніторингу — виявлення міждисциплінарних запитів роботодавців. Наприклад, у сучасному бізнес-середовищі затребуваними є маркетологи, які володіють навичками аналітики даних, або юристи, обізнані в питаннях міжнародного бізнесу. Відповідно, університети можуть коригувати навчальні програми, впроваджуючи відповідні спеціалізації.

4. Оцінка ефективності діяльності центрів розвитку кар'єри. Систематичний моніторинг дозволяє визначити рівень ефективності роботи ЦРК, аналізувати їхні сильні та слабкі сторони, а також коригувати стратегічні напрями діяльності. Відсутність такої оцінки унеможливорює розробку обґрунтованих управлінських рішень і послаблює зв'язок між освітою та ринком праці. Якщо результати аналізу виявляють низький рівень залученості студентів до програм ЦРК, варто адаптувати їх до потреб молоді, наприклад, шляхом розширення онлайн-ресурсів або впровадження персоналізованих консультацій.

5. Використання аналітики даних і прогнозування потреб ринку праці. Застосування сучасних методів аналізу дозволяє прогнозувати перспективні професії та необхідні компетенції, що сприятиме формуванню адаптивних освітніх програм. Наприклад, якщо моніторинг фіксує зростання попиту на фахівців із *Data Science*, доцільним буде розширення навчальних програм відповідними дисциплінами.

6. Оптимізація фінансування та стратегічного розвитку університетів. Наявність достовірних результатів моніторингу діяльності ЦРК дозволяє

університетам обґрунтовано ініціювати залучення додаткових фінансових ресурсів як із державного бюджету, так і від бізнес-сектору.

Запровадження ефективної системи моніторингу в центрах розвитку кар'єри передбачає комплексний підхід, що охоплює кілька ключових етапів.

Насамперед необхідно створити єдину систему збору й аналізу даних, яка забезпечить регулярний моніторинг кар'єрного шляху випускників. Важливим елементом є проведення систематичних опитувань, що охоплюватимуть широкий спектр питань, зокрема рівень задоволеності роботою та заробітною платою, потребу у певних компетенціях, оцінку допомоги, наданої університетом у процесі працевлаштування.

Для підвищення ефективності моніторингових процедур варто запровадити онлайн-платформи для відстеження професійного розвитку випускників, а також використовувати аналітику великих даних для прогнозування змін на ринку праці. Додатково доцільним є залучення представників бізнесу та державних структур до процесу моніторингу, що дозволить краще ідентифікувати найбільш затребувані компетенції та адаптувати навчальні програми відповідно до актуальних потреб ринку.

Підсумовуючи, зазначимо, що ЦРК без моніторингу працює неефективно, оскільки не має реальних даних про потреби випускників, студентів і роботодавців. Наявність моніторингу дозволяє приймати обґрунтовані рішення, підвищувати якість освітніх програм і збільшувати рівень працевлаштування випускників. Університети, які впроваджують системний моніторинг, мають кращу репутацію, більше можливостей для фінансування та більш тісну співпрацю з бізнесом. Запровадження єдиної системи моніторингу роботи ЦРК у всіх ЗВО України дозволить централізовано оцінювати ефективність кар'єрних центрів, удосконалювати освітні програми та сприяти успішному працевлаштуванню випускників.

Запровадження ефективної системи моніторингу діяльності ЦРК є стратегічно важливим для підвищення якості освітніх програм і рівня працевлаштування випускників. Університети, які використовують системний

підхід до моніторингу, демонструють вищу конкурентоспроможність, отримують кращі можливості для фінансування та формують сталі партнерства з бізнесом. Централізоване впровадження єдиної системи моніторингу в усіх ЗВО України сприятиме ефективному розвитку кар'єрних центрів, оптимізації освітнього процесу й успішному працевлаштуванню випускників.

Дуальна освіта. Розширення співпраці між ЗВО та бізнесом є одним із ключових напрямів удосконалення діяльності ЦРК. В Україні впроваджено окремі елементи такої взаємодії, проте значна частина з них потребує оптимізації. Зокрема, Києво-Могилянська академія активно залучає представників бізнесу до освітнього процесу шляхом проведення гостьових лекцій та аналізу бізнес-кейсів, а окремі ЗВО укладають угоди з підприємствами для організації практики студентів (наприклад, медичні ЗВО співпрацюють із лікарнями, технічні — з промисловими підприємствами). Однак у багатьох випадках така співпраця має формальний характер і не забезпечує здобувачам освіти належного рівня практичних навичок. Додатково такі ЗВО, як Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» та Львівський національний університет імені Івана Франка, регулярно організовують кар'єрні заходи, зокрема ярмарки вакансій і дні кар'єри. Ці ініціативи сприяють безпосередньому налагодженню контактів між студентами та роботодавцями, однак переважно мають презентаційний формат і не завжди передбачають глибоку інтеграцію студентів у професійне середовище.

З метою підвищення ефективності співпраці між ЗВО та роботодавцями доцільно впроваджувати механізми дуальної освіти, що забезпечать комплексне поєднання теоретичної підготовки студентів із набуттям практичного досвіду безпосередньо на підприємствах. Дуальна освіта є моделлю навчання, яка передбачає паралельне здобуття теоретичних знань в університеті та практичну діяльність у компанії за обраною спеціальністю. Важливою особливістю цієї системи є спільна розробка освітніх програм закладами вищої освіти та представниками бізнесу з метою узгодження навчального процесу з актуальними

вимогами ринку праці. Попри наявність окремих прикладів успішного впровадження дуальної освіти, цей підхід ще не набув системного характеру та залишається обмеженим як у контексті спеціальностей, так і за кількістю залучених університетів. Основними проблемами, що ускладнюють її поширення, є:

- обмеженість охоплення спеціальностей та закладів освіти. На сьогодні дуальна освіта здебільшого розповсюджена в галузях машинобудування, електроніки й інформаційних технологій, тоді як для спеціальностей гуманітарного, економічного, юридичного та медичного спрямування такі програми залишаються недостатньо розвиненими. Крім того, дуальна освіта переважно впроваджується у великих університетах, тоді як у регіональних закладах вищої освіти такі можливості є обмеженими. Для розширення впровадження цієї моделі необхідно створити умови для її адаптації в межах усіх спеціальностей і залучити більшу кількість університетів до її реалізації;

- відсутність єдиної законодавчої бази та механізмів впровадження. Хоча у 2019 році була ухвалена Концепція дуальної освіти, її імплементація відбувається без чіткої нормативної регламентації. Відсутність єдиного законодавчого документа ускладнює процес організації навчання за дуальною моделлю в університетах і для роботодавців. Кожен заклад освіти змушений самостійно розробляти навчальні плани, що призводить до значних відмінностей у підходах. З огляду на це доцільним є ухвалення Типового положення про дуальну освіту, яке визначатиме основні принципи організації такого навчання, формат співпраці між університетами та підприємствами, а також механізми оцінювання ефективності цієї моделі;

- невизначеність механізмів фінансування. Відсутність чітких механізмів фінансування дуальної освіти є одним із ключових чинників, що обмежують її розвиток. Наразі не визначено, які джерела фінансування повинні забезпечувати її реалізацію, що створює додаткові труднощі для університетів і компаній. Бізнес-структури нерідко уникають участі в таких програмах через додаткові витрати, зокрема на стипендії, наставництво й організацію робочих місць для

студентів. У цьому контексті необхідним є запровадження державних грантів і субсидій для компаній, що залучають студентів до дуального навчання, а також податкових стимулів для підприємств, які інвестують у навчання майбутніх фахівців;

- відсутність методичних рекомендацій для закладів освіти. ЗВО не мають єдиних підходів до розробки навчальних програм за дуальною моделлю. Зокрема, складнощі виникають через необхідність поєднання теоретичних дисциплін із практичною діяльністю студентів у компаніях, а також через неузгодженість критеріїв оцінювання здобутих навичок. У зв'язку з цим важливим кроком є розробка стандартизованих навчальних планів, що враховуватимуть потреби студентів, які навчаються за дуальною формою, а також передбачатимуть механізми оцінювання практичної підготовки;

- низька обізнаність бізнесу щодо переваг дуальної освіти. Значна частина роботодавців сприймає навчання студентів за дуальною моделлю як фінансовий тягар, а не як інвестицію у підготовку кваліфікованих кадрів. Крім того, відсутність широкої інформаційної підтримки й успішних прикладів впровадження дуальної освіти обмежує зацікавленість бізнесу. Для вирішення цієї проблеми необхідно реалізувати інформаційні кампанії, організувати форуми для обміну досвідом, створювати бази успішних кейсів, а також популяризувати дуальну освіту як інструмент зниження витрат на підготовку нових працівників.

В Україні існують правові підстави для впровадження дуальної освіти, однак конкретні механізми її реалізації ще не розроблені. Багато закладів вищої освіти не знають, як адаптувати навчальні програми під цю модель. Бізнес, у свою чергу, не бачить економічної вигоди від участі у дуальній освіті. Відсутність державного стимулювання також стримує розвиток цієї моделі. Якщо модернізувати та деталізувати Типове положення (Про затвердження Положення про дуальну форму..., 2023), створити чіткі механізми фінансування та провести активну інформаційну кампанію серед бізнесу, дуальна освіта може

стати потужним інструментом підготовки конкурентоспроможних фахівців в Україні.

Одна з ключових проблем дуальної освіти — це недостатня гнучкість навчальних планів, що ускладнює поєднання теоретичного навчання в університеті з практичною роботою в компанії. Зараз спостерігаємо, що більшість закладів вищої освіти працюють за традиційними розкладами (лекції, семінари, лабораторні роботи), які не враховують потреби студентів, що працюють. Дуальна освіта передбачає перебування студента на робочому місці, але в багатьох ЗВО відсутні механізми звільнення студентів від стандартних занять без втрати академічних балів. Відсутність гнучкого розкладу змушує студентів обирати між роботою та навчанням, що може негативно вплинути на обидві сфери. Роботодавці хочуть, щоб студенти працювали 20–30 годин на тиждень, але стандартні навчальні плани передбачають щоденні заняття в університеті, що ускладнює таку зайнятість. Деякі компанії не розуміють, що студенти не можуть працювати повний день, і висувають завищені вимоги до їхнього графіка. Відсутні чіткі рамки взаємодії ВНЗ та роботодавців, що призводить до того, що студенти перевантажені і не можуть ефективно виконувати завдання ні в університеті, ні на роботі. Навчальні програми універсальні для всіх студентів і не враховують індивідуальні особливості та потреби тих, хто працює за дуальною моделлю. Викладачі часто не враховують, що студент може отримати необхідні навички на практиці, і вимагають стандартних контрольних завдань. Зменшенню негативних наслідків такої ситуації сприятимуть альтернативні форми навчання для студентів дуальної освіти:

- зменшення кількості обов'язкових аудиторних занять, заміна їх дистанційними або модульними курсами (лише для здобувачів освіти дуальної форми навчання);
- зміни в системі оцінювання знань, врахування набутих на роботі навичок як частини навчального процесу;

- впровадження блоків навчальних модулів, які дозволяють студентам проходити теоретичний курс у більш інтенсивному форматі перед початком практики;
- врахування результатів роботи студента при оцінюванні дисциплін (наприклад, замість курсової роботи студент може представити реальний кейс із власної практики);
- сприяння проходженню прискорених або адаптованих курсів для тих дисциплін, у яких студенти вже мають практичний досвід;
- передбачення можливості заміни традиційних предметів на спеціалізовані курси, які безпосередньо пов'язані з роботою студента;
- укладання тристоронніх договорів між університетом, студентом і роботодавцем, де будуть прописані обов'язки кожної сторони;
- створення можливостей впливу на зміст навчальних курсів з боку роботодавців;
- внесення в навчальні плани елементів дистанційного навчання.

Однією з проблем впровадження та функціонування дуальної освіти є відсутність системи моніторингу її ефективності. Як було зазначено раніше, відсутність моніторингу стосується всіх напрямів діяльності центрів розвитку кар'єри в ЗВО. Наразі не існує централізованої статистики щодо того, скільки випускників дуальної освіти залишаються працювати в компаніях після завершення навчання. Важливо визначити, які спеціальності найбільш ефективно адаптуються до цього формату. У зв'язку з цим, ми рекомендуємо запровадити єдину систему моніторингу успішності студентів та їхнього працевлаштування після дуальної освіти. Крім того, необхідно проводити опитування серед випускників і роботодавців для постійного вдосконалення програми.

Покращення умов функціонування дуальної освіти в Україні вимагає участі кількох ключових стейкхолдерів, кожен з яких має свою зону відповідальності:

- Міністерство освіти і науки України (МОН): відповідає за розробку і затвердження стандартів дуальної освіти, розробку рекомендацій щодо

модернізації навчальних програм і створення механізмів державного стимулювання бізнесу;

- ЗВО: адаптація навчальних планів відповідно до дуальної моделі, впровадження гнучких форм навчання, розширення співпраці з роботодавцями та проведення моніторингу ефективності програми;
- роботодавці та бізнес-асоціації: забезпечення якісного навчання студентів на робочих місцях, узгодження графіків навчання та роботи, формування запитів щодо необхідних компетенцій та адаптація робочих процесів до потреб студентів;
- комітети Верховної Ради України (з питань освіти, науки та інновацій, з питань економічного розвитку): ініціація змін до законодавства, спрямованих на підтримку дуальної освіти;
- громадські організації, аналітичні центри й освітні експерти: дослідження ефективності дуальної освіти, розробка аналітичних звітів і рекомендацій для уряду та бізнесу;
- студенти та випускники дуальної освіти: забезпечення зворотного зв'язку щодо якості програм та їх відповідності реальним умовам ринку праці.

Рекомендації щодо модернізації процесів дуальної освіти мають розроблятися спільно зі всіма суб'єктами-учасниками.

Дуальна освіта є перспективною моделлю підготовки фахівців, що сприяє інтеграції студентів у професійне середовище та підвищенню рівня їхньої конкурентоспроможності на ринку праці. Водночас її ефективне впровадження потребує комплексного підходу, зокрема законодавчого регулювання, фінансової підтримки, розширення сфери її застосування, а також підвищення рівня зацікавленості бізнесу. Реалізація цих заходів сприятиме створенню дієвої системи підготовки фахівців, адаптованої до потреб сучасного ринку праці.

Індивідуальне кар'єрне консультування. Однією із важливих рекомендацій для покращення роботи ЦРК в університетах є впровадження активного індивідуального кар'єрного консультування. Активне індивідуальне кар'єрне консультування — це персоналізований підхід до професійного розвитку

студентів, який допомагає їм визначити власні кар'єрні цілі, оцінити компетенції та розробити стратегію для успішного працевлаштування.

У 2023 році в Україні було проведено всеукраїнське опитування фахівців і фахівчинь центрів кар'єри закладів освіти, організоване Career Hub ГО Центр «Розвиток КСВ» у партнерстві з Міністерством освіти і науки України в межах Програми USAID «Мріємо та діємо». Метою опитування було: дослідити виклики та потреби центрів розвитку кар'єри закладів освіти, фахівців і фахівчинь центрів кар'єри закладів освіти та надати актуальні інструменти й рекомендації щодо покращення їх роботи в умовах війни. Були опитані 379 керівників/ць та 377 фахівців/чинь Центрів розвитку кар'єри / відділів працевлаштування закладів освіти. 53 % респондентів — це представники та представниці професійно-технічної освіти, 24,3 % — фахової передвищої освіти, 21,1 % — закладів вищої освіти з 23 областей України.

У ході дослідження було встановлено, що ЦРК функціонують у більшості освітніх закладів, які взяли участь в опитуванні, — 68,3 %, що є показником актуальності їх послуг. Ще чверть респондентів-закладів освіти мають бажання створити, інші Ч враховують складнощі воєнного часу та релокацію навчальних закладів.

Тим не менше, попит на кар'єрні послуги серед молоді є. Так 86,3 % молоді України мають запит на індивідуальні кар'єрні консультації. Найбільше їх хвилюють питання створення резюме, питань працевлаштування за фахом і необхідних для цього навичок, а також проходження співбесіди з роботодавцем (Вісімдесят три відсотки молоді..., 2023).

Кар'єрне консультування — це сукупність індивідуальних процедур, спрямованих на з'ясування запитів і допомогу в ухваленні рішень щодо професійної кар'єри через усвідомлений вибір. Звичайно, кар'єрне консультування може бути індивідуальним та груповим, але індивідуальне є більш ефективним, оскільки це безпосередня взаємодія консультанта/консультантки і клієнта/клієнтки. В умовах обмеженого кадрового та фінансового забезпечення ЦРК реалізація індивідуальних кар'єрних

консультацій є дуже складною, але впровадження її елементів, наприклад, діагностики, є доступним і доцільним. Запровадження комплексного аналізу з використанням міжнародних тестів, опитувань і діагностичних методик сприятиме ідентифікації сильних сторін і природних здібностей студентів, що, у свою чергу, дозволить формувати більш персоналізовані кар'єрні плани. Крім того, важливо здійснювати оцінювання рівня розвитку гнучких навичок (soft skills) і емоційного інтелекту, зокрема таких компетентностей, як комунікативні навички, здатність до командної роботи, критичне мислення, адаптивність, стресостійкість і здатність до ефективного емоційного саморегулювання. Оскільки сучасний ринок праці надає дедалі більше значення розвитку саме гнучких навичок, їхнє оцінювання допоможе студентам усвідомити, які аспекти професійної підготовки потребують удосконалення для підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Окремо акцент слід зробити на розвитку цифрової грамотності. Доцільним є проведення оцінювання рівня володіння студентами офісними програмами, інструментами проєктного менеджменту, навичками роботи з великими масивами даних і штучним інтелектом. Високі вимоги сучасного ринку праці до цифрових компетентностей зумовлюють необхідність надання студентам персоналізованих рекомендацій щодо покращення їхніх цифрових навичок. Теж слід зосередити увагу на удосконаленні моделі консультування через запровадження механізмів наставництва та довготривалого супроводу після реалізації плану дій. Попри те, що типовою практикою є завершення консультування на етапі оцінювання результатів, студенти, особливо на початковому етапі професійного становлення, можуть потребувати додаткової підтримки. Доцільним є створення системи менторства, у межах якої випускники та досвідчені фахівці сприятимуть професійній адаптації студентів, братимуть участь у кар'єрних заходах і тренінгах. Крім того, необхідно передбачити механізми періодичного перегляду кар'єрного плану: проведення кар'єрного аудиту кожні 6–12 місяців дозволить студентам своєчасно коригувати свою професійну стратегію відповідно до змін ринку праці. Університетські кар'єрні

центри можуть здійснювати моніторинг рівня працевлаштування випускників і надавати їм подальшу консультаційну підтримку, що сприятиме трансформації кар'єрного консультування з разового заходу в довготривалий супровід, підвищуючи його загальну ефективність.

Ще одним стратегічно важливим компонентом моделі є включення психологічної підтримки. Процес професійного становлення нерідко супроводжується підвищеним рівнем стресу, невизначеністю та психологічними труднощами, особливо у молодих спеціалістів. Для мінімізації негативного впливу цих чинників варто зосередитися на розвитку мотивації та емоційної стійкості.

Кар'єрні центри можуть запровадити тренінгові програми з особистісного розвитку, мотивації та професійного самовизначення, а також використовувати коучингові методики для сприяння студентам у визначенні кар'єрних пріоритетів. Окрім цього, ефективною практикою є організація імітаційних співбесід із наданням зворотного зв'язку, що сприятиме підвищенню впевненості студентів під час реального процесу працевлаштування. Увагу слід приділити питанням управління стресом: доцільно проводити майстер-класи, що включатимуть техніки *mindfulness* і методики когнітивно-поведінкової терапії. Використання кейсового підходу з аналізом реальних ситуацій і розробленням стратегій подолання професійних труднощів дозволить студентам виробити навички ефективного реагування на виклики та підвищити рівень впевненості у власних силах. Усі зазначені заходи безпосередньо впливатимуть на конкурентоспроможність випускників і сприятимуть їхній професійній успішності. Завершальним елементом удосконалення моделі є посилення її цифрової складової. Використання технологій штучного інтелекту для аналізу кар'єрних перспектив надасть студентам можливість ідентифікувати найбільш затребувані професії та оптимальні напрями професійного розвитку, що сприятиме підвищенню ефективності їхньої підготовки до виходу на ринок праці.

Чат-боти можуть забезпечувати швидкі консультації з питань складання резюме, мотиваційних листів і підготовки до співбесід, роблячи кар'єрне консультування більш доступним та оперативним.

Корисним інструментом стане онлайн-щоденник кар'єрного розвитку, де студенти можуть фіксувати свої досягнення, навички, пройдені навчальні курси та отримані відгуки. Додатково варто запровадити автоматизований планувальник кар'єрних цілей і створити базу актуальних курсів і вакансій. Це дозволить студентам краще структурувати свій кар'єрний шлях і самостійно відстежувати власний прогрес.

У результаті оновлена модель стане більш динамічною, персоналізованою та технологічно розвиненою, що значно підвищить ефективність кар'єрного консультування.

Водночас варто наголосити, що індивідуальне кар'єрне консультування у центрах розвитку кар'єри університетів відіграє ключову роль у професійному становленні студентів. Багато з них не впевнені у своїх кар'єрних цілях, і консультування допомагає їм визначити найбільш відповідні можливості.

Фахівці з кар'єрного розвитку враховують інтереси, навички та амбіції кожного студента, допомагаючи йому знайти оптимальний професійний шлях відповідно до теорії Лінди Готтфредсон. Індивідуальна підтримка також сприяє підвищенню впевненості студентів у власних силах, що, відповідно до концепції Джона Голланда, збільшує їхні шанси на успішний старт кар'єри.

Тож, індивідуальне кар'єрне консультування є потужним інструментом, що допомагає студентам максимально реалізувати власний потенціал і досягти професійного успіху.

Загалом, центри кар'єри в ЗВО України мають потенціал стати ключовими майданчиками для сприяння працевлаштуванню, розвитку підприємницького мислення та адаптації студентів до динамічного ринку праці. Важливими умовами успішного розвитку є підтримка держави, залучення бізнесу та активна участь студентської спільноти.

Висновки до Розділу 3

У результаті аналізу сучасного стану центрів розвитку кар'єри як ключових суб'єктів підтримки кар'єрної успішності студентів встановлено, що їх діяльність значно впливає на професійне становлення здобувачів освіти. ЦРК сприяють формуванню конкурентоспроможних фахівців завдяки комплексному підходу, що охоплює кар'єрне консультування, організацію стажувань, тренінги з розвитку навичок працевлаштування та встановлення партнерських зв'язків із роботодавцями.

Третій розділ дисертації містить огляд сучасного стану ЦРК в українських ЗВО, їхніх функцій, ефективності та впливу на працевлаштування випускників. Для підтвердження сучасного стану ЦРК в університетах та задля розробки практичних рекомендацій для їх подальшого функціонування у роботі використано комплексний методологічний підхід. Окрім уже застосованих у попередніх розділах аналізу нормативно-правової бази, порівняльного аналізу та моніторингу ринку праці, у третьому розділі був використаний аналіз емпіричних даних (експертне опитування керівників університетських ЦРК, контент-аналіз університетських ЦРК), розробка рекомендацій. Зосереджено увагу на тому, що показник працевлаштування випускників входить до загального рейтингу університетів у багатьох міжнародних і національних системах оцінювання.

Одним із методів дослідження популяризації розвитку кар'єри та працевлаштування випускників став контент-аналіз вебсайтів ЗВО України на предмет наявності, наповнюваності й різноманітності послуг та інформації про діяльність ЦРК. Контент-аналіз кар'єрної підтримки студентів у ЗВО виявив низку негативних тенденцій, що свідчать про формальний підхід до цього процесу. Основними проблемами є застаріла інформація на сайтах університетів, відсутність анонсів подій, недостатня представленість історій успіху випускників, брак чітко визначеного переліку послуг кар'єрних центрів, обмежена співпраця з бізнесом та низький рівень використання цифрових

інструментів. Ці фактори суттєво знижують ефективність кар'єрної підтримки та перешкоджають успішному працевлаштуванню випускників. Водночас позитивний досвід провідних університетів (наприклад, КПІ, УКУ, Львівська політехніка) демонструє важливість системного підходу, активної взаємодії з роботодавцями та цифровізації кар'єрних сервісів.

Також було виявлено хаотичність роботи багатьох ЦРК, що обумовлено відсутністю чіткої організаційної структури, стратегічного планування та інтеграції з навчальними підрозділами університету. Багато ЦРК працюють без визначених внутрішніх регламентів і стандартів, що призводить до низької ефективності в реалізації довгострокових ініціатив.

Проведене дослідження дозволило всебічно окреслити ключові бар'єри та недоліки в діяльності центрів розвитку кар'єри (ЦРК) у закладах вищої освіти України. Аналіз виявив, що головні проблеми мають комплексний характер і проявляються на кількох рівнях — структурному, організаційному, фінансовому, інформаційному та комунікаційному. На макрорівні бракує нормативного врегулювання, державної політики у сфері кар'єрного консультування та цільового фінансування ЦРК. На мезорівні — відсутність системної взаємодії між університетами, роботодавцями та студентами, слабка цифровізація, а також формальний і неструктурований підхід до роботи центрів. На мікрорівні — обмежена обізнаність студентів про можливості ЦРК і недостатня мотивація до участі в їхніх заходах.

Ключовими структурно-організаційними бар'єрами є відсутність чіткої інституціоналізації ЦРК, нестача кваліфікованого персоналу, відсутність стандартизованих послуг і показників ефективності. Багато центрів не мають власних сайтів або ж містять застарілу та неповну інформацію про можливості для студентів. Це спричиняє комунікаційні проблеми: недовіру з боку студентів, нерозуміння функцій центрів, низький рівень залученості та відсутність інформаційної прозорості. Центри переважно користуються пасивними каналами інформування, а сучасні цифрові інструменти (чат-боти, кар'єрні

платформи, мобільні застосунки) не використовуються або лише частково інтегровані.

Ще одним системним недоліком є слабка взаємодія з ринком праці. Відсутність довготривалих партнерств із бізнесом, розвиненої дуальної освіти та залучення роботодавців до формування освітніх програм знижує прикладну цінність послуг ЦРК. Стажування, як правило, короткотривалі й епізодичні, а відсутність програм менторства чи корпоративної підтримки не дозволяє студентам зануритися у професійне середовище. Крім того, участь центрів у підтримці міжнародної академічної та кар'єрної мобільності обмежена, що знижує глобальну конкурентоспроможність випускників.

Окрему увагу слід приділити відсутності системи моніторингу й оцінювання ефективності роботи ЦРК. Університети не мають уніфікованих критеріїв оцінки, що не дозволяє порівнювати результати діяльності центрів, відстежувати працевлаштування випускників та формувати на цій основі стратегії вдосконалення. Брак якісних показників, таких як рівень задоволеності послугами або кількість студентів, які успішно знайшли роботу за спеціальністю, унеможливорює прийняття управлінських рішень на основі даних.

Таким чином, для подолання виявлених бар'єрів необхідна системна трансформація ЦРК. Вона має охоплювати як нормативне та фінансове забезпечення з боку держави, так і внутрішні структурні зміни у ЗВО: підвищення професійного рівня персоналу ЦРК, цифровізацію послуг, впровадження системи моніторингу, активізацію комунікації зі студентами та налагодження стабільного партнерства з бізнесом. Усе це дозволить ЦРК повноцінно виконувати свою роль посередника між освітою та ринком праці, сприяючи ефективному кар'єрному розвитку молоді.

Серед потенційних проблем ЦРК в університетах є наступні:

- обмежене фінансування та ресурси. Більшість ЦРК стикаються з нестачею фінансових і матеріальних ресурсів, що ускладнює організацію якісних кар'єрних заходів, інформаційну підготовку до відбору стажувань та проведення;

- відсутність провідних інструментів співпраці зі здобувачами освіти, а саме — індивідуальних консультувань, що значно ускладнює якісний ефект підтримки професійного розвитку студентів, обмежує їхню поінформованість щодо кар'єрних можливостей;

- недостатній рівень інструментів діяльності ЦРК з навчальним процесом. Це може призводити до того, що студенти не отримують належної підтримки у професійному розвитку й адаптації до ринку праці;

- обмежена взаємодія з роботодавцями. Не всі ЦРК мають сталі партнерські відносини з компаніями й організаціями, що зменшує можливості для стажувань, працевлаштування та кар'єрного розвитку студентів;

- низька поінформованість студентів про діяльність ЦРК. Студенти не знають про можливості, які пропонує центр, або не сприймають його як важливий елемент своєї кар'єрної підготовки;

- обмежений спектр послуг та застарілі методики. У деяких випадках ЦРК пропонують лише базові консультації без використання сучасних інструментів кар'єрного розвитку, таких як коучинг, персоналізоване планування кар'єри та цифрові платформи працевлаштування.

Низька мотивація студентів до кар'єрного розвитку. Частина студентів відкладає пошук роботи на пізніший період, не використовуючи можливості центрів для планування власної кар'єри, що знижує ефективність їхньої діяльності.

Узагальнюючи перспективи діяльності центрів розвитку кар'єри у закладах вищої освіти, варто виокремити кілька ключових напрямів розвитку, які потребують особливої уваги:

- розробка та впровадження єдиного типового положення, що забезпечить уніфікований підхід до організації роботи ЦРК у межах національної освітньої системи;
- систематичний моніторинг ринку праці, результатів працевлаштування випускників та ефективності кар'єрної підтримки;

- розширення можливостей дуальної освіти як механізму поєднання теоретичної підготовки з практичним досвідом;
- розвиток індивідуалізованого кар'єрного консультування, що базується на потребах, інтересах і потенціалі кожного студента.

Перспективи розвитку центрів кар'єри включають інтеграцію інноваційних технологій, персоналізацію послуг відповідно до індивідуальних запитів студентів і розширення міжнародних партнерств. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності діяльності центрів кар'єри, що, у свою чергу, позитивно вплине на професійну реалізацію випускників та їх конкурентоспроможність на ринку праці.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Найбільш виразно функціонування ЦРК розглядалося через інституційну оптику В. Р. Скотта, який вважав, що організації прагнуть інституційної легітимності, тобто визнання, що вони діють «правильно» згідно з очікуваннями середовища. У даному контексті ця властивість може виражатися через дотримання державних політик, виконання місії університету як провідника на ринок праці, відповідність міжнародним моделям як еталонам. Інституційний підхід розглядає розвиток центрів розвитку кар'єри як процес, зумовлений сукупністю соціальних, політичних і культурних чинників, що формують простір функціонування системи вищої освіти. Такий підхід дає змогу аналізувати не лише організаційну побудову ЦРК, а й механізми їхньої легітимації, адаптації та підтримання сталості роботи в різних суспільних і освітніх контекстах.

У світовій практиці розвиток ЦРК оцінюється через такі показники, як ефективність роботи, орієнтація на клієнта, інституційний підхід, рівень партнерської взаємодії та використання інноваційних підходів до працевлаштування випускників. Відповідно до результатів здійснених нами досліджень найбільш успішні моделі ЦРК функціонують у США, Великій Британії та Німеччині. В американських університетах впроваджені інтегровані сервіси, що включають консультування, програми стажувань, співпрацю з роботодавцями та використання цифрових платформ для пошуку роботи. У Великій Британії відзначається сильна система підтримки студентів від моменту вступу до самого факту працевлаштування, тоді як у Німеччині активно розвивається дуальна освіта, що поєднує навчання та професійну діяльність.

Перший розділ дисертаційного дослідження був також спрямований на виокремлення ефективних практик ЦРК. Серед них опинилися: впровадження цифрових технологій для моніторингу вакансій і стажувань; програми кар'єрного коучингу, які допомагають студентам ще до завершення навчання отримати пропозицію роботи; менторські програми, що забезпечують підтримку

досвідчених фахівців; практичний досвід через “placement year”, коли студенти мають можливість присвятити рік роботі між навчальними модулями (особливо поширено у Великій Британії); публікація аналітичних даних про фінансові винагороди, популярні галузі та рівень працевлаштування випускників тощо. Завдяки дослідженню закордонного досвіду вдалося з’ясувати основні тенденції розвитку діяльності ЦРК у світі.

Незважаючи на значні досягнення у сфері кар’єрного консультування, роль закладів вищої освіти (далі — ЗВО) у розвитку професійної траєкторії студентів часто залишається недооціненою. Науковці наголошують на багатофакторності кар’єрного шляху, де особистісні характеристики взаємодіють із соціальними умовами. Актуальні тенденції розвитку освіти та зміни в законодавстві України вказують на необхідність модернізації ЗВО відповідно до європейських стандартів і їхньої глибшої інтеграції з ринком праці. Сьогодні університети все більше функціонують як інтелектуальні хаби та стратегічні партнери для бізнесу. Освітній маркетинг набирає обертів: ЗВО активно застосовують соціальні мережі, SEO-інструменти, контекстну рекламу та спеціалізовані освітні платформи для просування своїх послуг. Тож, сучасна система вищої освіти трансформується, відповідаючи глобальним викликам. Вона вже не лише формує кваліфікованих фахівців, а й сприяє їхній професійній реалізації, забезпечуючи сталі зв’язки між навчальними закладами, ринком праці та суспільством загалом.

Другий розділ дисертаційного дослідження присвячений ролі університетських ЦРК у підготовці студентів до професійного становлення та розвитку в умовах сучасного ринку праці. Основну увагу було приділено здатності здобувачів освіти адаптуватися до швидких змін і умов високої конкуренції, функціональним аспектам діяльності ЦРК, включно зі співпрацею, індивідуалізованими підходами, інтеграцією з освітнім процесом та впровадженням програм професійного розвитку. Також у розділі було здійснено аналітичний огляд успішних університетських практик ЦРК.

ЦРК у закладах вищої освіти мають сприяти успішній інтеграції випускників у професійне середовище, їхньому кар'єрному зростанню та розвитку кар'єри впродовж життя. Їхня діяльність неможлива без партнерств, які є ключовими соціальними зв'язками між всіма суб'єктами взаємодії. ЦРК у структурі університету не є замкнутою системою, яка забезпечує комплексну підготовку студентів до розвитку кар'єри. Розширенню можливостей для студентів та інтеграції освіти з ринком праці сприяють партнерства, які реалізуються ЦРК в їхній діяльності. Ця концепція включає співпрацю з роботодавцями, освітніми інституціями, громадськими та міжнародними організаціями, спрямовану на розвиток кар'єрних перспектив студентів. Тож можна стверджувати, що успіх партнерств центрів кар'єри ґрунтується на багаторівневому підході, що охоплює системну взаємодію, розвиток соціального партнерства, основи стратегічного партнерства, базис соціального капіталу, інвестування в людський капітал та впровадження інноваційних рішень. Науковий фундамент цих підходів забезпечує сталі результати для університетів, партнерів і студентів, підвищуючи їхню конкурентоспроможність на глобальному ринку праці.

Проте ми визначили, що ефективність ЦРК залежить від тісної співпраці на трьох рівнях:

1) Мікрорівень — індивідуальна взаємодія студентів з кар'єрними консультантами, викладачами та менторами. Особисті консультації, складання резюме, стажування та тренінги допомагають майбутнім фахівцям впевнено крокувати до своєї професійної мети.

2) Мезорівень Ч партнерство університетів з бізнесом, роботодавцями та іншими освітніми установами. Спільні кар'єрні заходи, стажування, дуальна освіта та аналітичні дослідження ринку праці створюють міцний зв'язок між освітою та реальними запитами роботодавців.

3) Макрорівень — вплив державних та міжнародних структур на розвиток кар'єрних сервісів. Політика Міністерства освіти і науки, грантові

програми ЄС, глобальні тренди працевлаштування формують можливості для студентів на національному та міжнародному рівнях.

Лише комплексний підхід, що охоплює всі три рівні взаємодії, дозволяє ЦРК не просто сприяти працевлаштуванню випускників, а й інтегрувати українську освіту в глобальний ринок праці. Центри кар'єри стають мостом між університетами, бізнесом і суспільством, допомагаючи студентам впевнено будувати майбутнє.

Основні функції ЦРК у закладах вищої освіти, які нами були виявлені під час дослідження:

1) Оціночно-діагностувальна функція — аналіз професійних інтересів, здібностей і кар'єрних пріоритетів студентів для розробки індивідуальних траєкторій розвитку;

2) Навчально-комунікативна функція — організація тренінгів, воркшопів і кар'єрних курсів, що допомагають студентам розвивати soft & hard skills, а також ефективно взаємодіяти з роботодавцями;

3) Інтегративно-координаційна функція — налагодження співпраці між університетами, бізнесом та державними інституціями для розширення кар'єрних можливостей студентів;

4) Соціалізаційно-консультативна та регулятивна функції — підтримка студентів у професійній адаптації, допомога у виборі кар'єрного шляху, консультування щодо ринку праці та професійного розвитку;

5) Інформаційно-стимулювальна функція — надання актуальної інформації про вакансії, стажування, кар'єрні тренди та створення мотиваційного середовища для професійного зростання.

Ці функції забезпечують комплексну підтримку студентів на шляху до успішної кар'єри та сприяють ефективній взаємодії освіти з ринком праці.

ЦРК є ключовою ланкою, що поєднує теоретичні знання з практичними навичками, створюючи умови для всебічного розвитку студентів. Одним із пріоритетів ЦРК є розвиток soft skills, адже саме вони визначають успішність випускників у сучасному світі. Центри допомагають студентам:

- удосконалити кар'єрні та комунікативні навички;
- розвинути емоційний інтелект і здатність ефективно взаємодіяти з людьми;
- формувати лідерські якості та навички командної роботи;
- підготуватися до співбесід і побудови професійного бренду.

Така робота сприяє інтеграції людського (human capital) та соціального капіталів (social capital). Вона не лише допомагає студентам здобути знання та навички, а й формує професійні зв'язки, необхідні для побудови успішної кар'єри.

Війна в Україні створила безпрецедентні виклики для ринку праці, суттєво вплинувши на його структуру, попит і пропозицію робочої сили. Криза зачіпає всі сектори економіки, загострюючи як короткострокові так і довгострокові проблеми. Сучасний ринок праці України перебуває у процесі активної трансформації під впливом глобалізації, цифровізації та автоматизації. Успішними стають ті фахівці, які демонструють гнучкість, мобільність і здатність до безперервного навчання. Важливу роль у пом'якшенні негативних наслідків цих змін відіграють державна підтримка, розвиток цифрової інфраструктури та програми перекваліфікації, які можуть забезпечити стабільне економічне зростання.

Проте війна суттєво змінила ринок праці, вплинувши на всі аспекти зайнятості. Попри виклики, перекваліфікація, підтримка переселенців та заходи з відновлення економіки можуть стати фундаментом для подальшого розвитку країни.

В умовах економічної нестабільності та воєнних реалій адаптивність стає ключовим фактором як для працівників, так і для роботодавців. Однак поряд із динамічним розвитком окремих галузей і можливостями для фінансового зростання виникають і серйозні ризики:

- 1) нестабільність зайнятості — скорочення робочих місць, труднощі з довгостроковим працевлаштуванням;

2) фінансова невизначеність — нестабільні доходи, тимчасові контракти;

3) обмежені соціальні гарантії — відсутність захисту для працівників, які працюють за гнучкими умовами.

Попри всі виклики, інвестиції у людський капітал, адаптація до змін і підтримка працівників можуть стати основою для стійкого розвитку та відновлення економіки України.

Другий розділ завершився розглядом інструментів ЦРК: суб'єктів їх використання, доцільності та адаптивності даних інструментів до мінливих тенденцій. У ході аналізу з'ясували, що інструменти ЦРК прийнято аналізувати через призму їх основних 4 функцій, які визначають їх змістове та практичне наповнення:

- інформування здобувачів освіти щодо можливостей працевлаштування, стажування та проходження практики, надання інформації про тимчасове працевлаштування під час навчання, а також навчання від компаній, що передбачає подальше працевлаштування;
- консультування: діагностування особистих і професійних навичок (тестування), надання інформації про їх застосування у перспективних професійних сферах, допомога у виборі напряму розвитку кар'єри, розроблення персонального плану кар'єрного зростання або кар'єрограми, визначення стратегії пошуку роботи;
- навчання: проведення семінарів, тренінгів, майстер-класів з підготовки до працевлаштування та розвитку гнучких навичок, затребуваних на ринку праці (самопрезентація, командоутворення, наполегливість, комунікабельність, ініціативність, управління власним часом тощо);
- сприяння працевлаштуванню: встановлення відносин із роботодавцями, організація прямих контактів між учнями та роботодавцями, надання допомоги роботодавцям у доборі претендентів на вакантні посади; організація ярмарок вакансій та інших кар'єрних заходів, проведення конкурсів, майстер-класів із залученням експертів провідних організацій.

Можемо стверджувати, що основними факторами успіху ЦРК, а саме використання інструментів через призму функцій, є інтегрований підхід (поєднання академічної освіти з практичними навичками та тісною співпрацею з ринком праці), використання сучасних технологій (впровадження віртуальних платформ, що дозволяє охопити ширшу аудиторію студентів та надавати послуги дистанційно), підтримка міжнародних організацій (співпраця з такими організаціями, які забезпечують доступ до передових практик та ресурсів для розвитку ЦРК).

Третій розділ дисертації присвячений аналізу діяльності ЦРК в українських закладах вищої освіти, їх ролі у працевлаштуванні випускників, ефективності та впливу на конкурентоспроможність університетів. У дослідженні застосовано комплексний методологічний підхід, що включає:

- аналіз нормативно-правової бази — для розуміння правових умов функціонування ЦРК;
- порівняльний аналіз і моніторинг ринку праці — для оцінки відповідності освітніх програм реальним запитам роботодавців;
- емпіричні методи — експертні опитування керівників університетських ЦРК та контент-аналіз діяльності ЦРК;
- розробку практичних рекомендацій — для підвищення ефективності кар'єрних сервісів.

Особливу увагу було приділено тому, що показник працевлаштування випускників є важливим критерієм у рейтингах університетів як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Оцінюючи рівень популяризації кар'єрного розвитку та працевлаштування випускників, проведено контент-аналіз офіційних сайтів українських університетів. Результати виявили низку проблемних аспектів, що свідчать про формальний підхід до кар'єрної підтримки:

- застаріла інформація — відсутність оновлень щодо кар'єрних заходів;
- низький рівень цифровізації — обмежене використання онлайн-інструментів;

- брак історій успіху випускників — відсутність мотиваційного контенту;
- нечіткий перелік послуг ЦРК — студенти не розуміють, які можливості доступні;
- слабка взаємодія з бізнесом — недостатньо партнерських програм та стажувань.

Ці фактори суттєво знижують ефективність кар'єрної підтримки та перешкоджають успішному виходу випускників на ринок праці.

Водночас позитивний досвід провідних університетів: КПІ ім. Ігоря Сікорського, УКУ, Львівської політехніки — демонструє, що системний підхід, цифровізація кар'єрних сервісів та активна співпраця з роботодавцями дають реальні результати. Нами було виділено ключові чинники успіху:

- Інтерактивні платформи — доступ до вакансій, вебінари, автоматизовані сервіси.
- Програми менторства — підтримка студентів досвідченими фахівцями.
- Кар'єрні заходи — ярмарки вакансій, тренінги, спільні проєкти з компаніями.
- Оновлення контенту — регулярні оновлення сайтів, залучення випускників.

Тож, за результатами дослідження виявлено, що у теоретичному розділі концептуальні підходи (Парсонс, Сьюпер, Готтфредсон, структурний функціоналізм, інституційна теорія Скотта та інші) знаходять безпосереднє відображення в емпіричній картині функціонування ЦРК в Україні. Теорія Парсонса підкреслює необхідність поєднання особистісних характеристик з вимогами професії, проте результати опитувань і аналізу діяльності ЦРК свідчать про відсутність у більшості центрів інструментів для глибокої індивідуальної діагностики інтересів, здібностей і ціннісних орієнтацій студентів (мікрорівневий бар'єр). Підхід Сьюпера до кар'єри як динамічного процесу і розширення її поняття до всіх життєвих ролей частково ігнорується у практиці ЦРК, де акцент зосереджено переважно на пошуку першого робочого місця, а не

на довгостроковому кар'єрному плануванні (псевдоактивність у діяльності). Модель Готтфредсон щодо звуження професійного вибору та компромісних рішень підтверджується даними про низьку поінформованість студентів про альтернативи й обмежену роботу ЦРК зі зняття цих бар'єрів. А інституційна теорія В. Скотта дає аналітичну рамку для пояснення виявлених макро-, мезо- та мікрофакторів: регулятивна опора — відсутність законодавчих актів і національної стратегії (макрорівень); нормативна опора — нерозвинені професійні стандарти роботи ЦРК та слабка інтеграція з роботодавцями (мезорівень); когнітивна опора — домінування у студентів вузького уявлення про роль університету, що обмежує попит на послуги ЦРК (мікрорівень).

Отже, отримані емпіричні дані не лише підтвердили релевантність теоретичних підходів до вивчення професійної орієнтації й інституційного функціонування ЦРК, але й дозволили конкретизувати, які саме структурні, нормативні та когнітивні чинники ускладнюють їхню адаптаційну місію. Це обґрунтовує необхідність комплексної стратегії модернізації, що охоплює законодавчу підтримку, цифровізацію, інтеграцію кар'єрного планування у навчальні програми та розбудову сталих партнерств із бізнесом.

Попри динамічні зміни у сфері освіти та ринку праці, деякі аспекти роботи університетських ЦРК залишаються незмінними, а саме:

1) Відсутність уніфікованої системи оцінки ефективності ЦРК. Наразі немає єдиного підходу до вимірювання їхньої діяльності, що ускладнює моніторинг і вдосконалення сервісів.

2) Недостатнє фінансування. Кар'єрні центри часто функціонують із мінімальним ресурсним забезпеченням, що обмежує їхні можливості впроваджувати нові програми, залучати висококваліфікованих спеціалістів та використовувати сучасні технології.

3) Організаційна розпорошеність. Багато університетів не мають окремих кар'єрних центрів — їхні функції виконують інші підрозділи, що знижує ефективність роботи та робить її менш структурованою.

Для підвищення ефективності кар'єрних центрів у ЗВО необхідно сфокусуватися на чотирьох ключових напрямках розвитку:

1. Єдине типове положення.

Створення уніфікованих стандартів роботи ЦРК дозволить запровадити чітку систему оцінки їхньої ефективності, що стане базою для формування кращих практик. Типове положення сприятиме структурованості, визначенню ключових показників ефективності (КРІ) та стандартизації послуг для студентів.

2. Безперервний моніторинг та аналітика.

Важливо не лише розширювати перелік послуг, а й оцінювати їхню ефективність. Регулярний збір та аналіз даних про працевлаштування випускників, взаємодію з роботодавцями, використання кар'єрних сервісів допоможе коригувати стратегію роботи ЦРК відповідно до реальних запитів ринку.

3. Розвиток дуальної освіти та практичної підготовки.

Інтеграція дуальної освіти у співпраці з бізнесом дозволить студентам отримувати реальний досвід ще під час навчання. Це сприятиме кращому засвоєнню практичних навичок, адаптації до вимог ринку та підвищенню шансів на успішне працевлаштування.

4. Активне індивідуальне консультування.

Сучасний ринок праці вимагає персоналізованого підходу. Кар'єрні центри мають приділяти більше уваги індивідуальному супроводу студентів: створенню персональних кар'єрних траєкторій, аналізу сильних сторін, підготовці до співбесід, розвитку soft skills.

Перспективи розвитку кар'єрних центрів напряму залежать від інноваційних технологій, міжнародної співпраці й адаптації до змін ринку праці.

Запропоновані стратегії дозволять кар'єрним центрам ЗВО не лише ефективно працювати, а й стати потужними агентами змін у системі вищої освіти України. Інтеграція передових технологій, гнучкість, стратегічне партнерство з бізнесом та орієнтація на персоналізацію допоможуть забезпечити випускникам

максимальні можливості для професійної реалізації та конкурентоспроможності на сучасному ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексенцева-Тімченко, К. С. (2015). Соціотехнологічні аспекти проектування кар'єри. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія «Соціологія», 258 (246), 73–79.*
2. Арбеніна, В., & Сокурянська, Л. (2012). Стан навчальних практик сучасного студентства як соціокультурний бар'єр модернізації вищої школи України. *Український соціологічний журнал, 1–2, 27–47.*
3. Бакіров, В. С. (2011). *Університет і суспільство: Монографія.* Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна.
4. Бакіров, В. С. (2023). Привабливість університету: учора, сьогодні, завтра (роздуми метра). *Новий Колегіум, 3, 3–8.*
<https://doi.org/10.5281/zenodo.7612149>
5. Бакуліна, Н. В. (2020). Формування метанавичок як ціннісно-смысловий орієнтир сучасної освіти. *Україна і Світ: ціннісно-смыслові орієнтири розвитку гуманітарно-педагогічної освіти.* Дніпро: Приватна установа «Вищий навчальний заклад «Міжнародний гуманітарно-педагогічний інститут «Бейт-Хана».
6. Бержанір, А. Л. (2014). Сутність, принципи та чинники системи соціального партнерства. *Збірник наукових праць. Економіка і організація управління, 1(17)–2(18).*
7. Бізнес йде до університетів: у МОН відбулось засідання робочої групи щодо впровадження ІТ-курсу (2022). *Міністерство освіти і науки України.* https://mon.gov.ua/news/biznes-yde-do-universitiv-u-mon-vidbulos-zasidannya-robochoi-grupi-shchodo-vprovadzhennya-it-kursu?utm_source=chatgpt.com
8. Білозеров, К. О. (2020). Culture talk в умовах капіталістичного реалізму: як ми говоримо про культуру і чому це важливо. *Вісник Харківського*

національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи», 45, 36–45.

9. Біскуп, В. С. (2011). Особливості соціальної взаємодії у сфері розвитку та підтримки індивідуальних кар'єр. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія «Соціологія і політичні науки», 10 (16), 468–473.*

10. Біскуп, В. С. (2013). Макрочинники становлення професійної майстерності. *Соціально-психологічні виміри професійної майстерності особистості в умовах глобалізованого світу: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (с. 59–61). Тернопіль: ТНЕУ.

11. Бочарова, Ю., Чернега, О., & Кожухова, Т. (2021). Діджиталізація та цифрові трансформації в ЄС. *Економіка і організація управління, 2(42), 6–19.* <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.1>

12. Браун, Дж., Гослінг, Т., Сеті, Б., Шепард, Б., Стаббінгз, К., Св'юкла, Дж., Уільямс, Дж., & Зарубіна, Д. (2024). *Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році.* PwC.

13. Брітченко, І. Г., & Чайка, І. П. (2011). Маркетинг як чинник підвищення ефективності функціонування вищого навчального закладу. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка», 33. 299–302.*

14. Бурдье, П. (2002). Форми капіталу. *Економічна соціологія, 3(5), 48–64.*

15. Бутенко, Н. В. (2014). Підвищення конкурентоспроможності національної економіки на засадах партнерства. *Економічний аналіз, 15 (1), 36–42.*

16. Бутурлакiна, Т. О. (2015). Центр кар'єри як інструмент реалізації соціального партнерства та забезпечення багаторівневої професійної вищої освіти. *Міжнародний науковий вісник, 1(10), 293–299.*

17. Бушкова, В. В., Бондар, Ю. А., & Сиборова, О. Л. (2020). Аналіз ринку перекладу та супутніх лінгвістичних послуг. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту, 1(28), 180–191.*

18. Ведишева, А. (2021, Квітень 30). Soft skills. М'які навички для успішної кар'єри майбутнього. *TAS Life*. <https://taslife.com.ua/blog/soft-skills>
19. Виникнення профорієнтаційного руху в США та країнах Європи на початку ХХ ст. <https://proforientator.com.ua/ua/vopros-otvet-o-proforientacii/teoretichni-konczepczii-proforientaczii-ta-karernogo-konsultvannya.html>
20. Вища освіта у Канаді – особливості. *Student Travel Education*. <https://educationabroad.com.ua/types/vishha-osvita-u-kanadi/>
21. Вісімдесят три відсотки молоді України мають запит на індивідуальні кар'єрні консультації (2023, Червень 26). *Громадський простір*. <https://www.prostir.ua/?news=karjerni-posluhy-dlya-molodi-v-umovah-vijny-scho-kazhut-karjerni-tsentry-pry-zakladah-osvity>
22. Водянка, Л. Д., & Харовська, А. В. (2022). Вплив цифрової економіки на тенденції сучасного ринку праці. *Ефективна економіка*, 1. doi: [10.32702/2307-2105-2022.1.80](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.80)
23. Голозубова, А. О. (2016). Сутність маркетингу в сфері вищої освіти. *Функціонування та розвиток економіки України в умовах зміцнення національної державності: тези доповідей Міжнародної інтернет-конференції молодих учених, студентів і школярів, присвяченої 25-річчю Незалежності України, 25 травня 2016 року*. Харків: ХДУХТ.
24. Голотенко, А. (2022). Специфіка надання послуг з кар'єрного консультування в умовах війни: виклики та перспективи. *Збірник тез круглого столу за міжнародної участі «Актуальні виклики в сучасній соціально-педагогічній практиці»* (с. 17–20). Київ: КНУ імені Тараса Шевченка.
25. Грішнова, О. А. (2000). *Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник*. Київ: Знання-Прес.
26. Дефіцит кадрів є проблемою для половини українців – дослідження (2024, Серпень 8). *Інтерфакс-Україна*. https://interfax.com.ua/news/press-conference/1005417.html?utm_source=chatgpt.com

27. Димань, Т. М., Боньковський, О. А., & Вовкогон, А. Г. (Ред.). (2017). *Європейський простір вищої освіти та Болонський процес: Навчально-методичний посібник*. Одеса: НУ «ОМА».
28. Добрянська, В. В., Кодак, О. А., & Верпета, Я. В. (2020). Розвиток маркетингу закладів вищої освіти на основі дослідження поведінки споживачів освітніх послуг. *Ефективна економіка*, 7. <https://doi.org/10.10.32702/2307-2105-2020.7.66>
29. Експертний звіт за аналізом національної системи підтримки розвитку кар'єри Україна. (2022). *Європейський фонд освіти*. https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2022-07/Career%20Guidance%20System_Ukraine_UK.pdf?utm_source=chatgpt.com
30. Жовква, І. І. (2003). Моделі стратегічного партнерства. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут міжнародних відносин, 41(II), 32–38.
31. Закатнов, Д. О. (Ред.). (2014). *Підготовка учнів ПТНЗ до планування й реалізації професійної кар'єри: теорія і практика : Монографія*. Київ: ТОВ «НВП Поліграфсервіс». 196 с.
32. *Інструментарій центру розвитку кар'єри. Відкриття, запуск і розвиток Центру розвитку кар'єри: Загальний посібник*. (2023). USAID «Економічна підтримка України».
33. *Інформаційно-методичний збірник «Функціонування центру розвитку кар'єри» (Тренувальні вправи, практичні поради та рекомендації)*. (2023). Харків: НМЦ ПТО у Харківській області.
34. Іншин, М. І., Костюк, В. Л., & Мельник, В. П. (Ред.). (2016). *Трудове право України: Підручник*. Київ: Центр учбової літератури.
35. Каленюк, І. С., & Кузнецова, Н. Б. (2021). Параметри конкурентоспроможності університету. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 1(42), 49–69. <https://doi.org/10.17721/tppe.2021.42.5>

36. Коваленко, Н. (2023). Сервісне навчання в громадах: досвід університетів Китаю. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 7 (131), 314–327. <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2023.07/314-327>
37. Колот, А. М. (2003). *Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання: Монографія*. Київ: КНЕУ.
38. Компанієць, В. В. (2008). Людський капітал: визначення, особливості, відтворення. *Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. акад. В. Лазаряна*, 21, 281–284.
39. Коулман, Дж. (2001). Капітал соціальний та людський. *Гуманітарні науки та сучасність*, 3, 122–139.
40. Красков, О. (2024). Вплив факторів стресу, пов'язаних з війною в Україні, на психічне здоров'я молоді (на прикладі студентів 3–4 курсів Національного університету «Кієво-Могилянська академія»). *Психосоматична медицина та загальна практика*, 9 (3), 1–14. <https://doi.org/10.26766/pmgp.v9i3.522>
41. Кремень, В. Г. (Ред). (2021). *Енциклопедія освіти*, 2-ге вид., допов. та перероб. Київ, Україна: Юрінком Інтер.
42. Криштанович, С. (2023). Вплив стейкхолдерів на якісну підготовку фахівців у закладах вищої освіти. *Socio-economic relations in the digital society*, 2 (48), 93–103. <https://doi.org/10.55643/ser.2.48.2023.505>
43. Кузьмін, В. В. (2018). «Ситуація ножиць» як інституційна пастка реалізації кар'єрних стратегій в Україні: чинники появи та шляхи подолання. *Український соціологічний журнал*, 1–2, 58–63.
44. Лазарев, Л. (2023, Листопад 20). Вступ та навчання в Німеччині. <https://upsidelab-global.com/ucheba-za-granicej/vysshee-obrazovanie-v-germanii>
45. Лирик, С. В. (2011). Задоволеність споживачів освітніх послуг як мета і критерій ефективності навчальних закладів. *Маркетинг в Україні*, 05–06(69), 57–58.
46. Лобанов, Д. О. (2025а). Профорієнтаційні послуги центрів розвитку кар'єри університетів як чинник конкурентоспроможності здобувачів вищої

освіти на ринку праці. *Актуальні проблеми філософії та соціології*, 52. 185–190.
<https://doi.org/10.32782/apfs.v052.2024.30>

47. Лобанов, Д. О. (2025b). Центри розвитку кар'єри університетів: міжнародний досвід, виклики й перспективи розвитку в Україні. *Габітус*, 69 (1), 41–45. <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2025.69.1.6>

48. Лобанов, Д. (2024). Інноваційні комунікації глави держави з громадянами України. Кейс воєнного часу. І. О. Солдатенко (Ред.). В *Ефективне державне управління: приклади успішних практик для майбутніх фахівців державних установ: Практичний посібник* (с. 77–83). Харків: Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна.

49. Лобанов, Д. (2025c). Партнерство центрів розвитку кар'єри зі стейкхолдерами як чинник підвищення конкурентоспроможності здобувачів вищої освіти на ринку праці. У *Збірник тез доповідей у XXIII Міжнародній науковій конференції студентів, аспірантів, докторантів та молодих вчених «Соціологія у (Пост)сучасності»*. Харків: Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна.

50. Лобанов, Д. О. (2025d). Бар'єри в організації діяльності центрів розвитку кар'єри закладів вищої освіти в Україні. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*, 106, 20–27.
<https://doi.org/10.32782/2707-9147.2025.106.2>

51. Лобанов, Д., & Довбиш, Н. (2025e). Інституціональний соціальний капітал у взаємодії закладів вищої освіти, роботодавців та випускників. *Габітус*, 74, 53–57.

52. Лозовецька, Т. В. (2015). *Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: Монографія*. Київ.

53. Мартинов, А. Ю. (2006). Історична соціологія за доби глобалізації. *Український соціум*, 5(16), 23–29. <https://doi.org/10.15407/socium2006.05.023>

54. Михайлишина, Д., & Телетьон, А. (2020). *Як сприяти співпраці між університетами та бізнесом? Аналітична записка*. Київ: Центр економічної стратегії.

55. Мозгова, Г. В., Євтушенко, В. А., & Мозгова, А. Д. (2020). Формування soft skills фахівця в галузі маркетингу на основі компетентнісного підходу. *Економіка та суспільство*, 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-40>
56. Мосьпан, Н. (2018). *Вища освіта та ринок праці Європейського Союзу: тенденції взаємодії*. С. О. Сисоєва (Ред.). Київ: ВП «Едельвейс».
57. Мосьпан, Н. (2021). Вища освіта та ринок праці в Україні: десятиліття взаємодії. *Освітологічний дискурс*, 1 (32), 20–38. <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2021.1.2>
58. Нікітіна, І. В. (2017). *Розвиток мотивації студентів. Практикум: Навчальний посібник*. Київ: НУХТ.
59. Освіта під час війни: настрої та преференції українців проаналізували експерти. (2023). *Фонд Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва*. https://dif.org.ua/article/osvita-pid-chas-viyni-nastroi-ta-preferentsii-ukraintsiv-proanalizuvali-eksperti?utm_source=chatgpt.com
60. Осипчук, А. Д. (2013). Габітус як механізм синтезу структури й агентності в соціологічній теорії П'єра Бурдьє. *Наукові записки НаУКМА*, 148, 3–10.
61. Павлюк, Т. І. (2018). *Ринок праці: теорія, методологія, практика: Монографія*. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ.
62. Панченко, І. В., & Серєда, Г. В. (2020). Трансформація стратегічних імперативів управління персоналом в умовах пандемії COVID–19. *Економіка і організація управління*, 4 (40), 83–89.
63. Патнем, Р. Д. (2001). *Творення демократії: Традиції громадської активності в сучасній Італії*. Київ: Вид-во С. Павличко «Основи».
64. Петрова, І. Л., & Бараш, А. Ю. (2024). Вплив цифрової економіки на трансформацію зайнятості та стратегії управління людськими ресурсами. *Актуальні проблеми економіки*, 9 (279), 78–86. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-279-78-86>

65. Петько, С. (2023). Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-55>
66. Погрібна, В. Л. (2008). *Соціологія професіоналізму: Монографія*. Київ: Алерта: КНТ: ЦУЛ.
67. Погрібна, В. Л. (2016). Інституціоналізація професійної діяльності як основа формування професіоналізму. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: «Соціологія», 3, 78–88.
68. *Посібник із дизайну Центру розвитку кар'єри*. (2023). Центр розвитку кар'єри. https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/1.1.1_1.1.2_1.1.3_Posibnyk-iz-dyzaynu-TSRK.pdf
69. Прасад, А. (2024, Квітень 25). Більшість бізнесів відчувають дефіцит кадрів в Україні – дослідження ЕВА. *Forbes*. https://forbes.ua/news/bilshist-biznesiv-vidchuvayut-defitsit-kadriv-v-ukraini-doslidzhennya-eva-25042024-20785?utm_source=chatgpt.com
70. Про вищу освіту. Закон України №1556-VII. (2014). (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
71. Про затвердження Положення про дуальну форму здобуття фахової передвищої та вищої освіти. Наказ Міністерства освіти і науки України № 426. (2023). (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0929-23#n14>
72. Про затвердження Типового положення про підрозділ вищого навчального закладу щодо сприяння працевлаштуванню студентів і випускників. Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України № 404. (2011). (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0596-11#Text>
73. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки № 286-р. (2022). (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>

74. Проєкт USAID презентував інструментарій для Центрів розвитку кар'єри. (2023). *USAID*. https://era-ukraine.org.ua/proiekt-usaid-prezentuvav-instrumentariy-dlia-tsentriv-rozvytku-kar-iery/?utm_source=chatgpt.com
75. Пуцик, Ю. Ю. (2023). Вплив автоматизації та цифровізації, глобалізації на ринок праці. В *Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції* (с. 58–59). Чернігів: ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій». https://doi.org/10.54929/conf_22_08_2023-04-11
76. Пянтківська, Н. (2024, Жовтень 20). Зростання попиту на маркетологів та вигідні умови співпраці. Як українські ІТ-фахівці інтегруються в глобальні ринки праці. *AIN*. https://ain.ua/2024/10/20/zrostannia-popitu-na-marketologiv-ta-vigidni-umovi-spivpraci-iak-ukrayinski-it-faxivci-integruiutsia-v-globalni-rinki-praci-kolonka/?utm_source=chatgpt.com
77. Рейтинг університетів України «Топ–200 Україна 2024». (2024, Червень 17). *Євро Освіта*. <https://euroosvita.net/index.php/?category=1&id=8252>
78. Рейтингова таблиця вищих навчальних закладів «Топ–200 Україна». (2024). *Євро Освіта*. <https://euroosvita.net/index.php/?category=49&id=8251>
79. Римарчук, Р. (2022). Науково-теоретичне обґрунтування формування принципу співробітництва та партнерства у цивільних правовідносинах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Юридичні науки»*, 2(34), 118–122. <http://doi.org/10.23939/law2022.34.118>
80. Савицька, О. В. (2019). Кар'єрне консультування як психологічний супровід професійного становлення майбутнього фахівця. *Теорія і практика сучасної психології*, 5 (1), 105–109. <https://doi.org/10.32840/2663-6026.2019.5-1.17>
81. Савчук, О. В. (2010). Теоретичні засади дослідження функцій інституту вищої освіти. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки: збірник наукових праць*, 11, 113–118.
82. Сакун, А. В. (2017). *Філософія, політологія, соціологія. Практикум для самостійної роботи студентів: навчальний посібник*. Київ: КНУТД, 2017.

83. Сардак, С. Е. (2012). *Управлінсько-регуляторні аспекти розвитку людських ресурсів в умовах глобалізації: Монографія*. Дніпропетровськ: Видавництво ДНУ.
84. Сирота, Л., Солдатенко, І., Куриленко, Р., & Лобанов, Д. (2023). *Порадник керівникам центрів розвитку кар'єри закладів професійної (професійнотехнічної) освіти в Україні*. Київ.
85. Сізов, В., Славська, Я., & Бондаренко, О. (2021). Детермінізм Е. Дюркгейма в теорії педагогіки і освіти. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика: збірник наукових праць*, 1(100), 202–218. <https://doi.org/10.33216/2220-6310-2021-100-1-202-218>
86. Сім університетів увійшли до пілотного проєкту «Бізнес йде до університетів». (2022). *Міністерство освіти і науки України*. https://mon.gov.ua/news/sim-universitetiv-uviyshli-do-pilotnogo-proektu-biznes-yde-do-universitetiv?utm_source=chatgpt.com
87. Скиба, Ю. (Ред.). (2023). *Теоретичні основи та провідний зарубіжний досвід взаємодії вищої освіти та ринку праці в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України: препринт (аналітичні матеріали)*. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України.
88. Сліпчишин, Л., & Мелько, М. (2024). Роль центрів професійної кар'єри в особистісному і професійному становленні майбутніх фахівців. *Нові технології навчання*, 98, 211–217. <https://doi.org/10.52256/2710-3560.98.2024.98.26>
89. Слободянюк, А. О., & Гречановська, О. В. (2018). Самооцінка та її вплив на професійне майбутнє випускників ВНЗ. В *Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*. Вінниця: ВНТУ.
90. Сокурянська, Л. Г. (2008). Доступність вищої освіти як чинник соціокультурних змін у пострадянських суспільствах. В *Сучасні суспільні проблеми у вимірі соціології управління. Збірник наукових праць ДонДУУ. Серія «Спеціальні та галузеві соціології», «Соціологія управління»* (с. 329–340). Донецьк: Східний видавничий дім.

91. Сорокін, П. (1992). Соціальна стратифікація і мобільність. *Людина, цивілізація, суспільство*. Київ : Academia.
92. Сорокін, П. (2005). *Соціальна мобільність* (В. В. Сапов, Пер.). Київ: Academia.
93. Сотула, О. В. (2018). Роль університетів у стимулюванні регіонального розвитку. *Сталий розвиток економіки*, 3(40), 31–36.
94. Стеблюк, С. В. (2024). Формування ціннісних орієнтацій здобувачів вищої освіти в умовах університету. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*, 93, 53–57. <https://doi.org/10.32782/1992-5786.2024.93.10>
95. Стегній, О. Г. (2010). Парадигмальні зрушення у вивченні соціальної реальності доби глобалізації. *Український соціум*, 3(34), 59–71. <https://doi.org/10.15407/socium2010.03.059>
96. Стрілець, Л. К. (Ред.). (2024). *Сучасні виклики розвитку вищої школи в Україні – основні тенденції, проблемні питання, шляхи реалізації: Тези доповідей Міжвузівського заочного науково-методичного семінару*. Харків: Національна академія Національної гвардії України.
97. Тарасовський, Ю. (2024, Січень 16). Кількість університетів має скоротитися втричі. Заступник міністра освіти розповів про реформу вищої освіти. *Forbes*. <https://forbes.ua/news/kilkist-universitetiv-mae-skorotitisya-vtrichi-zastupnik-ministra-osviti-rozpoviv-pro-reformu-vishchoi-osviti-16012024-18523>
98. Тілікіна, Н. В., & Кримова, М. О. (2020). Навички XXI століття та умови їх формування і розвитку для молоді. *Інвестиції: практика та досвід*, 5, 21–28. <https://doi.org/0.32702/2306-6814.2020.5—6.21>
99. Університетські центри розвитку кар'єри (UCCD) – незалежна підсумкова оцінка. (2022, Травень 11). *ILO*. <https://www.ilo.org/publications/university-centers-career-development-uccd-independent-final-evaluation>

100. Філіпчук, Л. (2021). *Діяльність центрів розвитку кар'єри у закладах вищої освіти України: прогалини та шляхи їх вирішення: Дипломна робота*. Київ: Київська школа економіки.
101. Холод Л. Б. Изменение профессиональных ориентаций молодежи, поступающей в вузы. *Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства: збірник наукових праць*. Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2006. Т.1. С. 414–418.
102. Центри кар'єри закладів освіти: виклики та перспективи розвитку в умовах війни: аналітичний звіт за результатами дослідження. (2023). *USAID, IREX, CSR UKRAINE, CAREER HUB, Міністерство освіти і науки України*. https://careerhub.in.ua/wp-content/uploads/research-of-career-centres-at-educational-institutions.pdf?utm_source=chatgpt.com
103. Цимбал, Т. В. (2013). Науково-методичні аспекти типології сучасних теорій глобалізації. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*, 18, 35–42.
104. Цуркан, І., & Серга, Т. (2022). Кар'єрні орієнтації студентів закладів вищої освіти: огляд методик психологічного дослідження. *Перспективи та інновації науки. Педагогіка, психологія, медицина*, 10 (15), 581–593. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-10\(15\)-581-593](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-10(15)-581-593)
105. Часова шкала життєвого циклу Центру розвитку кар'єри. (2023). *USAID, Центр розвитку кар'єри*. https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/1.1.1_СHasova-shkala-TSRK-1.pdf?utm_source=chatgpt.com
106. Шапошников, К., Шапошникова, І., & Жаворонок, А. (2022). Напрями підвищення конкурентоспроможності вищої освіти в сучасних умовах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 1, 7–13. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-1\(29\)-7-13](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-1(29)-7-13)
107. Шапошникова, І. В. (2014). Функції освіти як соціального інституту. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія «Філософія, культурологія, соціологія»*, 8, 126–131.

108. Шаров, О. (2022). Стратегія розвитку вищої освіти України на 2022–2032 роки: стан і перспективи. *Відновлення: виклики, підходи та інструменти: XI міжнародна науково-практична конференція «європейська інтеграція вищої освіти України в контексті Болонського процесу»*. <https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2022/11/o.-sharov-bolonska-konferencziya-2022-11-08-finalna.pdf>
109. Штундер, І. О. (2012). Теорії ефективної зайнятості та їх еволюція в економічній науці. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія «Економіка і право»*, 20, 45–52.
110. Шубін, С. П. (2010). Структурно-функціональна теорія соціальної дії Толкотта Парсонса в політичному маркетинговому аналізі. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія «Державне управління», 125 (112), 112–120.
111. Шуляков, І. М., Олійник, О. В., & Дерев'янку, І. В. (2024). Розвиток ключових компетентностей студентів у вищому навчальному закладі: підходи, методи та оцінка результатів. *Академічні візії*, (32). <https://doi.org/10.5281/zenodo.12185019>
112. Щербина, В. В., & Котова, А. С. (2019). Ефективність діяльності Центру кар'єри як соціального феномену. *Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору*, 84 (II), 143–153.
113. Щудло, С. (2018). Масовизація вищої освіти: інституційна пастка чи суспільне благо? 2014. С. 65–69.
114. *Як створити кар'єрний центр?: Практичний інтерактивний посібник* .(2023). ГО Центр «Розвиток КСВ». https://careerhub.in.ua/career-hub-prezentuvav-interaktyvnyj-posibnyk-iz-vprovadzhennya-karyernih-poslug-dlya-molodi/?utm_source=chatgpt.com
115. Якименко, І. Л., Петрашко, Л. П., Димань, Т. М., Салавор, О. М., Шаповалов, Є. Б., Галабурда, М. А., Ничик, О. В., & Мартинюк, О. В. (Ред.). (2022). *Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти: Підручник*. Київ: НУХТ.

116. Які професії зникнуть в Україні, а які стануть актуальними до 2030 року? Дослідження. (2024, Серпень 17). БроМедіа. https://www.bromedia.com.ua/novini/499-yak-profesyi-zniknut-v-ukrayin-a-yak-stanut-aktualnimi-do-2030-roku-doslidzhennya.html?utm_source=chatgpt.com
117. A Memorandum on Lifelong Learning. (2000). *Commission Of The European Communities*. https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261704/COM_Sec_2000_1832.pdf/f79d0e69-b8d3-48a7-9d16-1a065bfe48e5?t=1377601427000
118. Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. New York and London: Columbia University Press.
119. Bologna Process – European Higher Education Area. (n.d.). *Національний Темпус / Еразмус+ офіс в Україні*. <https://www.tempus.org.ua/uk/vyshha-osvita-ta-bolonskyj-proces/ogljad/724-bologna-process-european-higher-education-area.html>
120. Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (p. 241–258). Westport, CT: Greenwood.
121. Bourdieu, P. (1998). Structure, habitus, practice. *Journal of Sociology and Social Anthropology*, 1(2), 40–58.
122. Brewer, A. M. (2018). *Encountering, Experiencing and Shaping Careers: Thinking About Careers in the 21st Century*. Springer.
123. Brown, D. (2002.). *Career choice and development* (4th ed.). San Francisco: Jossey Bass.
124. Brown, S., & Lent, R. (2013). *Career Development and Counseling: putting theory and research to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
125. Career Centers в університетах. Чому варто звернутися? (2019). *Mudra освіта за кордоном*. <https://mudra.ua/ua/articles/career-centers/>
126. Career guidance. (2024). *European Training Foundation (ETF)*. <https://www.etf.europa.eu/en/what-we-do/career-guidance>
127. Career Hub Central. (n.d.). <https://careerhub.co.uk/>

128. Careers and employability at Kingston University. (2024). *Kingston University London*. <https://www.kingston.ac.uk/experience/careers-and-employability-at-kingston-university//>
129. Castells, M. (2009). *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781444319514>
130. Cooperative Education Program. (2001). *U. S. Department of State*. <https://1997-2001.state.gov/careers/rcoop.html>
131. Digital Competence Framework for Citizens (DigComp). (2018). *European Commission*. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/projects-and-activities/education-and-training/digital-transformation-education/digital-competence-framework-citizens-digcomp_en
132. Digital Skills and Jobs Coalition. (n.d.). *Digital Skills and Jobs Platform*. <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/about/digital-skills-and-jobs-coalition>
133. DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, (21), 147–160. <http://www.jstor.org/stable/2095101?origin=JSTOR-pdf>
134. Dolan, E. & Lindsay, D. (1992). *Market: microeconomic model*. S-Petersburg.
135. *European Startup Initiative*. (n.d.). <https://www.europeanstartupinitiative.eu>
136. Ezarik, M. (2023, December 13). Painting a Picture of More Student-Centric Career Services. *Inside Higher Ed*. <https://www.insidehighered.com/news/student-success/life-after-college/2023/12/13/how-can-campus-career-centers-better-serve>
137. Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Generale*. Paris: Public Domain Mark.
138. Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
139. Freedheim, D. K., & Weiner, I. B. (2003). *Handbook of psychology*, Vol. 1: History of psychology. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.

140. Garis, J., Reardon, R. C., & Lenz, J. G. (2012). Current Status and Future Development of Career Centers in the United States. *Asian Journal of Counselling, 19*(1-2), 5–26.
141. Giddens, A. (1996). *The Consequences of Modernity Polity*. Press, Bridge Street, Cambridge.
142. Giddens, A. (1999). *Runaway World: How Globalization is Reshaping Our Lives*. London: Profile.
143. Gingrich, P. (2002, November 15–22). Functionalism and Parsons. *Sociology 250*. <https://uregina.ca/~gingrich/n2202.htm>
144. Gottfredson, L. (1979). Aspiration-job match: Age trends in large, nationally representative sample of young white men. *Journal of Counseling Psychology, 26* (4), 319–328.
145. Gottfredson, L. (1985). Role of self-concept in vocational theory. *Journal of counseling psychology, 32* (1), 159–162.
146. Gottfredson, L. (2005). Using Gottfredson’s theory of circumscription and compromise in career guidance and counseling (In S. D. Brown & R. W. Lent Eds.). *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (p. 71–100). New York: Wiley.
147. Hard Facts About Soft Skills. An actionable review of employer perspectives, expectations and recommendations. (2016). *Wonderlic*. https://docs.wixstatic.com/ugd/cceaf9_ec9ed750296142f18efdd49f4930f6d3.pdf
148. Hartung, P. J. (2013). The life-span, life-space theory of careers. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 83–113.
149. Hillage, J., & Pollard, E. (1998). *Employability: Developing a framework for policy analysis* (Research Report №. RR85). Department for Education and Employment.
150. Hoadley, U. (2015). Michael Young and the curriculum field in South Africa. *Journal of Curriculum Studies, 47*(6), 733–749.
151. Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Psychological Assessment Resources.

152. How did the war impact the Ukrainian labour market? (2024, January 24). *International Labour Organization (ILO)*. <https://www.ilo.org/resource/news/how-did-war-impact-ukrainian-labour-market>
153. How do UK universities help students with their career development? (2022). *British Council*. <https://www.britishcouncil.vn/en/study-uk/our-events-and-seminars/how-do-uk-universities-help-students-their-career-development>
154. Hughes, T., Porter, A., Jones, S. & Sheen, J. (2013). *Privately funded providers of higher education in the UK*. Bis Research Paper, Department for Business, Innovation and Skills.
155. *Inside Higher Ed*. (2025). <https://www.insidehighered.com//>
156. *International Trends and Innovation in Career Guidance*. (2020). European Training Foundation.
157. *Investing in career guidance*. (2021). UNESCO, European Commission, Organisation for Economic Co-operation and Development, International Labour Organization, European Training Foundation, European Centre for the Development of Vocational Training.
158. Izzicupo, P, Di Baldassarre, A., Ghinassi, B., Abelkalns, I., Bisenieks, U., Sánchez-Pato, A., et al. (2022). Exploring dual career quality implementation at European higher education institutions: Insights from university experts. *PLoS ONE*, 17(11): e0277485. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0277485>
159. Jiang, Y. (2024). International Graduate Students' Experiences in Using University Career Services: A Case Study of a Southern Ontario University. *Journal of Comparative & International Higher Education*, 15(5), 21–27.
160. JobTeaser. <https://www.jobteaser.com/en>
161. Kulalaieva, N., & Leu, S. (2019). Dual education as a tool for assurance the education of sustainable development. *International Journal of Pedagogy Innovation and New Technologies*, 6(2), 104–115.
162. Landry, L. (2020). What Is Human-Centered Design? *Harvard Business School*. <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-human-centered-design>

163. Lin, N. (1986). Conceptualizing Social Support. *Social Support, Life Events, and Depression*, edited by Nan Lin, Alfred Dean and Walter Ensel. Orlando, Florida: Academic Press.
164. Ma, Ke (Amy), Yanying Sheng, S., & Xie, H. (2023). Employer Reputation and the Labor Market: Evidence from Glassdoor.com and Dice.com. *Economics*, 1, 1–42.
165. Manlagaylay, M. P. (2022). Career Development and Job Placement Services in Higher Education Institution. *Asia Pacific Journal of Social and Behavioral Sciences*, 20, 101–118.
166. Marr, B. (2023, November 27). The 10 Most In-Demand Skills in 2024. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2023/11/27/the-10-most-in-demand-skills-in-2024/>
167. Maverick, L. A. (1926). *The vocational guidance of college students*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
168. McGrath, G. L. (2003). The emergence of career services and their important role in working with employers. *New Directions for Student Services*, 100, 69–84. <http://dx.doi.org/10.1002/ss.71>
169. Menkhoff, T., Loh, B., Chiang, R., & Chay, Y. W. (2005). Knowledge management as an enabler of effective career services in institutions of higher learning: the case of the Singapore Management University. *International Journal of Human Resources Development and Management (IJHRDM)*, 5(2), 145–167. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2005.006326>
170. Mentor a student... and strengthen our community. (n.d.). *University of Toronto*. <https://alumni.utoronto.ca/community/volunteer/mentor-a-student>
171. Morocco Career Center Program. (n.d.). *IREX*. <https://www.irex.org/project/morocco-career-center-program>
172. Multon, K. D. (2000). *Career Development*. *Encyclopedia of Psychology* (ed. by A. E. Kazdin). New York: Oxford University Press, 3, 25–29.

173. Nagel, L. (2020). The influence of the COVID–19 pandemic on the digital transformation of work. *International Journal of Sociology and Social Policy*. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0323>
174. Nagle, R., & Bohovich, J. (2000). Career services in the year 2000. *Journal of Career Planning and Employment*, 60(4), 41–44.
175. *National Association of Colleges and Employers*. (n.d.). <https://www.naceweb.org/>
176. Pa, L., Hughes, D., & Gration, G. (2006). Performance Indicators and Benchmarks in Career Guidance in the United Kingdom. *OCCASIONAL PAPER, Centre for Guidance Studies (CeGS) University of Derby*. https://www.researchgate.net/publication/266216913_Performance_Indicators_and_Benchmarks_in_Career_Guidance_in_the_United_Kingdom
177. Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Choosing a Vocation. Boston, MA: Houghton Mifflin.
178. Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. London: Houghton Mifflin.
179. Parsons, T. (1951). *The social system*. Glencoe, III: Free Press.
180. Parsons, T. (1963). *Social Structure and Personality*. Glencoe: Free Press.
181. Parsons, T. (1964). Youth in the Context of American Society. *Social Structure and Personality*. Glencoe: The Free Press.
182. Patton, W., & McMahon, M. (2014). *Career Development and Systems Theory* (3rd ed.). Rotterdam: Sense Publishers.
183. Peck, D. (2010, March). How a new jobless era will transform America. *The Atlantic*. <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2010/03/how-a-new-jobless-era-will-transform-america/307919/>
184. Pham, T., Talavera, O., & Wu, Z. (2023). Labor markets during war time: Evidence from online job advertisements. *Journal of Comparative Economics*, 51(4), 1316–1333.
185. Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and application in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1–24.

186. QS World University Rankings 2024: Top global universities. (2024). *QS TOP UNIVERSITIES*. <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings/2024?tab=indicators>
187. QS рейтинг університетів світу. (2025). *Вікіпедія*. https://uk.wikipedia.org/wiki/QS_рейтинг_університетів_світу
188. Reinisch, H., & Frommberger, D. (2004). Between school and company. *European Journal Vocational Training*, 32, 26–31.
189. Römgens, I, Scoupeb, R., & Beusaert, S. (2020). Unraveling the concept of employability, bringing together research on employability in higher education and the workplace. *Studies In Higher Education*, 45, (12), 2588–2603. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1623770>
190. Rota, G., & Denes, Z. (2024). *University Career Services Cooperation with employers – Italian Best Practices*. University of Padua Career Service.
191. Schutt, D. A. (2008). *How to plan and develop a career center* (2nd ed.). New York, NY: Ferguson.
192. Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
193. Scott, W. R. (2014). Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities. *The Copenhagen Journal of Asian Studies*, 32(2), 136–138. <https://doi.org/10.22439/cjas.v32i2.4764>
194. *Singapore Management University (SMU)*. (n.d.). <https://www.smu.edu.sg/connect/ontrac>
195. Sorokin, P. A. (1978). *Social and Cultural Mobility. Economy and society: an outline of interpretive sociology*. University of California Press.
196. Stephens, W. R. (1970). *Social reform and the origins of vocational guidance*. Washington, DC: National Vocational Guidance Association.
197. Stiekolshchykova, V., Ziniuk, A., Melnykova-Kurhanova, O., Yarova, A., Lobanov, D., & Soldatenko, I. (2025). Personal Factors Shaping Journalists' Professionalism in Today's Military Journalism. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 17(2), 629–651. <https://doi.org/10.18662/rrem/17.2/998>

198. Super, D. E. (1957a). *The psychology of careers; an introduction to vocational development*. Oxford: Harper & Bros.
199. Super, D. E. (1957b). *Vocational Development: A Framework of Research*. N.-Y.: Harper.
200. Symplicity. (n.d.). <https://www.symplicity.com/uk>
201. Talerud, B. (2001). *Implementation of a New National Strategy for Quality Assurance in Sweden*. INQAAHE – 2001 Conference on Quality, Standards and Recognition.
202. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Mineola, New York: Dover Publication.
203. Tech Nation. (n.d.). <https://technation.io>
204. The 17 Goals. (2024). *United Nations. Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/goals/>
205. *The Careers & Enterprise Company*. (2025). <https://www.careersandenterprise.co.uk/who-we-are/>
206. The Professional Standards for College & University Career Services. (2019). *National Association of Colleges and Employers*. <https://www.naceweb.org/career-development/standards-competencies/professional-standards-for-career-services>
207. Tlili, A., Altinay, F., Altinay, Z., Aydin, C. H., Huang, R., & Sharma, R. C. (2022). Reflections on Massive Open Online Courses (MOOCS) During the Covid-19 Pandemic: A Bibliometric Mapping Analysis. *Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE*, 23(3), 1–17.
208. Weber, M. (1978). *Economy and society: an outline of interpretive sociology*. University of California Press.
209. Yates, J. (2020). Career Development Theory: An Integrated Analysis Get access Arrow. *The Oxford Handbook of Career Development*, 9, 131–142. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190069704.013.10>

210. Zahidi, S., Ratcheva, V., Hingel, G., & Brown, S. *The Future of Jobs. Report.* (2020). World Economic Forum.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

211. Zytowski, D. G. (2001). Frank Parsons and the Progressive Movement. *The Career Development Quarterly*, 50(1), 57–65.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/j.2161-0045.2001.tb00890.x>

ДОДАТКИ

Додаток 1

Список публікацій здобувача за темою дисертації Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Публікації у наукових фахових виданнях України:

1. Лобанов Д. О. (2025). Профорієнтаційні послуги центрів розвитку кар'єри університетів як чинник конкурентоспроможності здобувачів вищої освіти на ринку праці. *Актуальні проблеми філософії та соціології*, 52, 185–190. <https://doi.org/10.32782/apfs.v052.2024.30>
2. Лобанов Д. О. (2025). Центри розвитку кар'єри університетів: міжнародний досвід, виклики й перспективи розвитку в Україні. *Габітус*, 69(1), 41–45. <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2025.69.1.6>
3. Лобанов Д. О. (2025). Бар'єри в організації діяльності центрів розвитку кар'єри закладів вищої освіти в Україні. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*, 106, 20–27. <https://doi.org/10.32782/2707-9147.2025.106.2>
4. Довбиш Н., Лобанов Д. (2025). Інституціональний соціальний капітал у взаємодії закладів вищої освіти, роботодавців та випускників. *Габітус*, 74, 53–57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2025.74.8>

Особистий внесок Лобанова Д.: аналіз форм партнерств університетів з роботодавцями і випускниками та опис умов їх ефективної співпраці; особистий внесок Довбиш Н.: збір емпіричних даних та проведення кейс-аналізу співпраці роботодавців із студентами та випускниками.

Публікації у науково-періодичних виданнях, що увійшли до наукометричних баз даних Scopus та/або Web of Science:

5. Stiekolshchykova V., Ziniuk A., Melnykova-Kurhanova O., Yarova A., **Lobanov D.**, Soldatenko I. (2025). Personal Factors Shaping Journalists' Professionalism in

Today's Military Journalism. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 17(2), 629–651. <https://doi.org/10.18662/rrem/17.2/998> (WoS, Румунія) p-ISSN: 2066-7329, e-ISSN: 2067-9270.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Лобанов Д. О. Партнерство центрів розвитку кар'єри зі стейкхолдерами як чинник підвищення конкурентоспроможності здобувачів вищої освіти на ринку праці : доповідь на XXIII Міжнар. наук. конф. студентів, аспірантів, докторантів та молодих учених «Соціологія у (пост)сучасності», 14 берез. 2025 р., Харків, Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. Режим доступу: <https://sau.in.ua/event/xxiii-mizhnarodna-naukova-konferencziya-studentiv-aspirantiv-doktorantiv-i-molodyh-vchenyh-socziologiya-u-postsuchasnosti>

2. Солдатенко І. О., Лобанов Д. О. «Інформаційна політика України під час російсько-української війни» : доповідь на XXII Міжнар. наук. конф. «Харківські соціологічні читання», 3–4 листоп. 2022 р., Харків, Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна.

Режим доступу: https://sau.in.ua/event_held/vidbulasya-hhii-mizhnarodna-naukovo-praktychna-konferencziya-harkivski-socziologichni-chytannya/

3. Сирота Л., Солдатенко І., Куриленко Р., Лобанов Д. Порадник керівникам центрів розвитку кар'єри закладів професійної (професійно-технічної) освіти в Україні. Інформаційні та методичні матеріали для розвитку діяльності центрів кар'єри закладів П(ПТ)О. Київ, 2023. 57 с. Розроблено за фінансової підтримки Європейського Союзу та його держав-членів Німеччини, Фінляндії, Польщі та Естонії в межах програми «EU4Skills: кращі навички для сучасної України», яку виконує Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH та Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW).

Часова шкала, як корисний інструмент для розвитку ЦРК в університетах, розроблена USAID



Контент-аналіз вебсайтів ЗВО України

№ п/п	Назва ЗВО	№ в міжнародному рейтингу	регіон розташування ЗВО (1 - північ; 2 - південь; 3 - центр; 4 - схід, 5 - захід)	Форма власності (1 - державна, 2 - приватна, 3 - інше)	напрямок діяльності (1 - мультидисц.; 2 - гуманітарний; 3 - технічний; 4 - військовий; 5 - фізично і культурний; 6 - медичний)	наявність діючого веб-сайту ЗВО (1 - так, 2 - ні)	Наявність сторінки ЦРК на сайті (1 - так, 2 - ні)	Наявність контактів ЦРК (1 - так, 2 - ні, 3 - не повністю (телефон чи мейл))	Наявність сторінки ЦРК у соціальних мережах (1 - так, 2 - ні)	наявність онлайн-ресурсів (чат-бот, кар'єрна платформа) (1 - так, 2 - ні)	чи є приклади успішних кейсів випускників? (1 - так, 2 - ні)	наявність інформації про вакансії/стажування (1 - так, 2 - ні)	висвітлення актуальних новин ЦРК у ЗВО (1 - так, 2 - ні)	висвітлення аносів подій ЦРК (1 - так, 2 - ні)	висвітлення переліку послуг ЦРК, що надаються (1 - так, 2 - ні)	співробітництво та співпраця з роботодавцями (1 - так, 2 - ні)
1	Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна	691	4	1	1	1	1	3	2	2	2	1	2	2	1	1
2	Київський національний університет імені Т.Г. Шевченка	681	3	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1

3	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»	731	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	Національний університет «Львівська політехніка»	951	5	1	3	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1
5	Львівський національний університет імені Івана Франка	1201	5	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
6	Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка	0	3	1	2	1	1	3	2	2	2	1	2	2	2	2
7	Полтавський державний аграрний університет	0	3	1	3	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1
8	Вінницький національний технічний університет	0	3	1	3	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1
9	Волинський національний університет імені Лесі Українки	0	5	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1
10	Луцький національний технічний університет	0	5	1	3	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1

11	Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського	0	2	1	2	1	1	3	2	2	2	1	2	2	2	1
12	Миколаївський національний аграрний університет	0	2	1	3	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1
13	Одеський національний університет імені І. І. Мечникова	0	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
14	Національний університет "Одеська юридична академія"	0	2	1	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2
15	Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця	0	4	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1
16	Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка	0	5	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2
17	Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя	0	5	1	3	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1
18	Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника	0	5	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1

19	Український католицький університет (УКУ)	0	5	2	2	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	1
20	Університет економіки та права «Крок»	0	3	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1
21	Сумський державний університет	0	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1
22	Національний університет біоресурсів і природокористування України	0	3	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1
23	Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	0	4	1	3	1	1	3	2	2	2	1	1	1	2	1
24	Одеський національний університет імені І.І.Мечникова	0	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
25	Харківський національний університет радіоелектроніки	0	4	1	3	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2
26	Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»	0	4	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
27	Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича	0	3	1	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2

28	Національний університет «Києво-Могилянська академія»	0	3	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1
29	Західноукраїнський національний університет	0	5	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1
30	Національний медичний університет імені О.О. Богомольця	0	3	1	6	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
31	Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара	0	4	1	1	1	1	3	2	2	2	1	1	1	1	1
32	Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова	0	4	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
33	Ужгородський національний університет	0	5	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1
34	Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»	0	4	1	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
35	Тернопільський національний медичний університет імені І.Я. Горбачевського	0	5	1	6	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1

36	Національний університет харчових технологій	0	3	1	3	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1
37	Харківський національний медичний університет	0	4	1	6	1	1	3	2	1	2	1	2	2	1	1
38	Національний університет «Одеська політехніка»	0	2	1	3	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1
39	Київський національний університет будівництва і архітектури	0	3	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
40	Вінницький національний медичний університет ім. М.І.Пирогова	0	3	1	6	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
41	Український державний хіміко-технологічний університет	0	4	1	3	1	1	3	2	2	2	1	2	2	1	1
42	Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу	0	5	1	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
43	Донецький національний університет імені Василя Стуса	0	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

44	Національний авіаційний університет	0	3	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
45	Київський національний університет технологій та дизайну	0	3	1	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2
46	Буковинський державний медичний університет	0	5	1	6	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
47	Запорізький національний університет	0	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1
48	Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана	0	3	1	3	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1
49	Міжрегіональна Академія управління персоналом	0	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
50	Національний університет «Запорізька політехніка»	0	2	1	3	1	1	3	1	2	2	1	1	1	2	1
51	Криворізький національний університет	0	4	1	3	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1
52	Державний торговельно-економічний університет	0	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1

53	Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського	0	3	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
54	Український державний університет залізничного транспорту	0	4	1	3	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1
55	Національний університет водного господарства та природокористування	0	5	1	3	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1
56	Харківський національний автомобільно-дорожній університет	0	4	1	3	1	1	3	2	2	2	1	1	1	1	1
57	Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького	0	5	1	6	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
58	Національний фармацевтичний університет	0	3	1	6	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
59	Національний університет цивільного захисту України	0	4	1	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
60	Дніпровський державний медичний університет	0	4	1	6	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

61	Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля	0	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
62	Донецький національний технічний університет	0	5	1	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2
63	Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»	0	3	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
64	Хмельницький національний університет	0	5	1	3	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1
65	Київський столичний університет імені Бориса Грінченка	0	3	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1
66	Державний університет «Житомирська політехніка»	0	3	1	3	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1
67	Національний лісотехнічний університет України	0	5	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
68	Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького	0	3	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1

69	Придніпровська державна академія будівництва та архітектури	0	4	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
70	Призовський державний технічний університет	0	4	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
71	Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	0	5	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1
72	Івано-Франківський національний медичний університет	0	5	1	6	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
73	Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого	0	4	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1
74	Український державний університет науки і технологій	0	4	1	3	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
75	Національний університет «Чернігівська політехніка»	0	1	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
76	Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного	0	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

77	Херсонський державний університет	0	5	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
78	Одеський національний технологічний університет	0	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
79	Запорізький державний медико-фармацевтичний університет	0	2	1	6	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
80	Таврійський національний університет імені В.І.Вернадського	0	3	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1
81	Сумський національний аграрний університет	0	1	1	3	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1
82	Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького	0	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
83	Полтавський державний медичний університет	0	3	1	6	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1
84	Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди	0	4	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

85	Криворізький державний педагогічний університет	0	4	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
86	Черкаський державний технологічний університет	0	3	1	3	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1
87	Одеський національний медичний університет	0	2	1	6	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
88	Донбаська державна машинобудівна академія	0	5	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
89	Львівський державний університет безпеки життєдіяльності	0	5	1	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
90	Національний транспортний університет	0	3	1	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
91	Університет «Київська школа економіки»	0	3	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
92	Одеський державний екологічний університет	0	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
93	Луганський національний університет імені Тараса Шевченка	0	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
94	Український Католицький Університет	0	5	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

95	Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького	0	5	1	6	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
96	Житомирський державний університет імені Івана Франка	0	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1
97	Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова	0	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
98	Миколаївський національний аграрний університет	0	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
99	Державний університет інфраструктури та технологій	0	3	1	3	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1
100	Бердянський державний педагогічний університет	0	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
101	Національний Університет Фізичного Виховання і Спорту України	0	3	1	5	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1
102	Білоцерківський національний аграрний університет	0	3	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

103	Донецький національний медичний університет	0	3	1	6	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1
104	Національний університет охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика	0	3	1	6	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1
105	Центральноукраїнський національний технічний університет	0	3	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
106	Одеський національний економічний університет	0	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1
107	Державний податковий університет	0	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
108	Чорноморський національний університет імені Петра Могили	0	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1
109	Харківський національний університет Повітряних Сил імені Івана Кожедуба	0	4	1	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
110	Державний біотехнологічний університет	0	4	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
111	Рівненський державний гуманітарний університет	0	5	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

112	Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	0	5	1	5	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
113	Український державний університет імені Михайла Драгоманова	0	3	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1
114	Дніпровський державний аграрно-економічний університет	0	4	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
115	Київський національний університет культури і мистецтв	0	3	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
116	Полтавський університет економіки і торгівлі	0	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
117	Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	0	5	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
118	Національна академія внутрішніх справ	0	3	1	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
119	Національний університет оборони України	0	3	1	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
120	Національний університет «Острозька академія»	0	5	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1

121	Харківський національний університет внутрішніх справ	0	4	1	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
122	Поліський національний університет	0	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
123	Університет імені Альфреда Нобеля	0	4	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
124	Університет митної справи та фінансів	0	4	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
125	Міжнародний гуманітарний університет	0	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
126	Київський національний лінгвістичний університет	0	3	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1
127	Українська академія друкарства	0	5	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
128	Херсонський державний аграрно-економічний університет	0	3	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
129	Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського	0	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
130	Європейський університет	0	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

131	Львівський торговельно-економічний університет	0	5	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
132	Вінницький національний аграрний університет	0	3	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
133	Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка	0	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
134	Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ	0	4	1	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
135	Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій	0	3	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
136	Національний університет «Одеська морська академія»	0	5	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
137	Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка	0	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
138	Уманський національний університет садівництва	0	3	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

139	Львівський державний університет внутрішніх справ	0	5	1	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
140	Херсонський національний технічний університет	0	5	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
141	Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського	0	4	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
142	Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова	0	5	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1
143	Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку	0	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
144	Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка	0	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1
145	Маріупольський державний університет	0	3	1	1	1	1	3	2	2	2	1	2	2	1	1
146	Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини	0	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
147	Харківська державна академія дизайну і мистецтв	0	4	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

148	Одеський державний університет внутрішніх справ	0	2	1	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
149	Херсонська державна морська академія	0	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
150	Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя	0	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
151	Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»	0	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
152	Луганський державний медичний університет	0	5	1	6	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
153	Львівський національний університет природокористування	0	5	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
154	Мукачівський державний університет	0	5	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
155	Одеський національний морський університет	0	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
156	Закарпатська академія мистецтв	0	5	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
157	Одеська державна академія будівництва та архітектури	0	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
158	Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II	0	5	2		1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

159	Київський Медичний Університет	0	3	2	6	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	
160	Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського	0	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
161	Українська інженерно- педагогічна академія	0	4	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
162	Центральноукраїнськи й державний університет імені Володимира Винниченка	0	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
163	Одеський державний аграрний університет	0	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
164	Дніпровський державний технічний університет	0	4	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
165	Харківська державна академія культури	0	4	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
166	Подільський державний університет	0	5	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
167	Університет менеджменту освіти	0	3	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2
168	Університет Григорія Сковороди в Переяславі	0	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2

169	Національна академія Державної прикордонної служби України ім. Богдана Хмельницького	0	5	1	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
170	Донбаський державний педагогічний університет	0	4	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
171	Національна академія образотворчого мистецтва і архітектури	0	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
172	Харківський національний університет мистецтв імені І.П. Котляревського	0	4	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
173	Міжнародний економіко- гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука	0	5	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
174	Хортицька національна навчально- реабілітаційна академія	0	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
175	Донбаська національна академія будівництва і архітектури	0	5	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
176	Національна академія Служби безпеки України	0	3	1	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

177	Ізмаїльський державний гуманітарний університет	0	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
178	Академія праці, соціальних відносин і туризму	0	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
179	Національна академія Національної гвардії України	0	4	1	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
180	Класичний приватний університет	0	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
181	Університет Короля Данила	0	5	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
182	Житомирський військовий інститут імені С.П.Корольова	0	3	1	4	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1
183	Київський міжнародний університет	0	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
184	Військова академія (м. Одеса)	0	2	1	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
185	Львівська національна академія мистецтв	0	5	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1
186	Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»	0	4	2	2	1	1	3	2	2	2	1	2	2	1	1
187	Український гуманітарний інститут	0	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

188	Київська муніципальна академія естрадного та циркового мистецтв	0	3	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1
189	Міжнародний Європейський Університет	0	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
190	Національна музична академія України імені П.І. Чайковського	0	3	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
191	ІТ СТЕП Університет	0	5	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
192	Львівська національна музична академія імені М.В.Лисенка	0	5	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1
193	Київський інститут бізнесу та технологій	0	3	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1
194	Одеська національна музична академія імені А.В. Нежданової	0	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
195	Національна академія управління	0	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
196	Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв	0	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
197	Державний університет економіки і технологій	0	4	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
198	Харківська державна академія фізичної культури	0	4	1	5	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1

199	Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая	0	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2								
200	Національна академія статистики, обліку та аудиту	0	3	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2								
201	Донецький державний університет внутрішніх справ	0	3	1	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2								
202	Київський національний університет театру, кіно і телебачення імені І.К. Карпенка-Карого	0	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2								
203	Буковинський університет			0			3			2			1		1		2		2		2		2	

Гайд проведення експертного опитування

Тема: «Діяльність центрів розвитку кар'єри в українських ЗВО»

Респонденти: керівники ЦРК у закладах вищої освіти України.

Формат опитування: очне чи за допомогою засобів електронного зв'язку.

Q1. «Вітаємо! У рамках дисертаційного дослідження «Центри розвитку кар'єри у складі закладів вищої освіти України як механізм адаптації студентів до вимог ринку праці: місія, виклики, проблеми та перспективи» аспірант соціологічного факультету Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна звертається до Вас із проханням взяти участь у важливому опитуванні, спрямованому на отримання якісних результатів дослідження. Ваші відповіді відкриють можливості краще зрозуміти організацію роботи Центрів розвитку кар'єри в університетах, виявити основні виклики, можливості покращення та перспективи розвитку ЦРК, а також допоможуть визначити механізми покращення їх діяльності.

Це опитування не є анонімним, але отримані відповіді не будуть публікуватися в інформаційному просторі із зазначенням авторів цитат. Також імена та власні назви, почуті під час розмови, будуть анонімізовані при публічному декламуванні. Час проходження опитування складає від 40 хвилин до 1 години. Опитування напівструктуроване, можливі уточнення та додаткові запитання. Отримана інформація буде використана виключно в узагальненому вигляді для аналізу та планування стратегій розвитку.

Ваша думка має значення.

З повагою, команда кафедри прикладної соціології та соціальних комунікацій соціологічного факультету Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна!»

Q2. Особиста інформація.

1. Назвіть, будь ласка, своє прізвище та ім'я.
2. Який університет Ви представляєте?

3. Як звучить ваша посада? Як давно займаєте керуючу посаду Центру розвитку кар'єри (далі — ЦРК)?

4. Яка ваша освіта?

Q3. Організаційна структура підрозділу.

1. Чи є ЦРК структурним підрозділом в університеті?

2. Чи існує Положення про діяльність роботи ЦРК?

3. Кому підпорядкований ЦРК?

4. Хто оцінює роботу ЦРК? (за ієрархією)

5. Скільки працівників у штаті ЦРК? За що вони відповідають? (їх освіта, вік)

6. Чи є підрозділи у ЦРК? Які?

Q4. Функціональність (взаємодія із студентами).

1. Які основні послуги ви надаєте студентам?

2. Як часто ЦРК надаються наступні послуги для студентів? (5 – часто, 0 – не надаються)

Індивідуальні консультації щодо кар'єрного розвитку	від 0 до 5	Презентації кампаній із працевлаштування (від роботодавців)	від 0 до 5
Групові заходи з консультування щодо кар'єрного розвитку	від 0 до 5	Стажування за кордоном	від 0 до 5
Практичні воркшопи (наприклад щодо написання резюме чи порядку проходження співбесіди)	від 0 до 5	Стажування в Україні	від 0 до 5
Ярмарки кар'єри	від 0 до 5	Мотиваційні зустрічі	від 0 до 5
Організація зустрічей студентів з роботодавцями	від 0 до 5	Консультування з підприємницької діяльності	від 0 до 5
Тренінги із залученням фахівців	від 0 до 5	Зустрічі із представниками державних установ контролю	від 0 до 5
Профорієнтаційні зустрічі (психологічна підтримка, тестування)	від 0 до 5	Панельні дискусії, форуми	від 0 до 5
Програми з наставництва	від 0 до 5	Програми по обміну студентами	від 0 до 5
Волонтерські програми	від 0 до 5	Співпраця з БФ, ГО	від 0 до 5

3. Що з перерахованого вище користується найбільшою цікавістю у студентів?

4. Які основні виклики у роботі зі студентською молоддю?

5. Чи співпрацюєте з державними органами?

Q5. Функціональність (взаємодія з роботодавцями).

1. Чи є в університету постійні партнери серед роботодавців? Якщо так, то в якій галузі?

2. Чи співпрацює університет з роботодавцями задля замовлення спеціалістів (працевлаштування студентів)? Якщо так, то які спеціальності найбільш актуальні?

3. Як часто ви долучаєте роботодавців до роботи зі студентами? (вказати регулярність)

4. Як ви вважаєте, чи зацікавлені роботодавці у співпраці з університетом? Поясніть.

5. Чи співпрацює ЦРК із Центром зайнятості? Яким чином?

Q6. Функціональність (взаємодія з навчальним відділом).

1. Яким чином ЦРК співпрацює з факультетами? (напрямки співпраці)

2. Чи налагоджена систематична робота з факультетами? (регулярні зустрічі, наради з метою пошуку точок дотику щодо професійної підготовки студентів)

3. Які складнощі виникають у співпраці із факультетами?

Q7. Канали комунікації.

1. Чи є сторінки ЦРК у соціальних мережах і чи є окрема вкладка на основному сайті університету?

2. Які основні канали комунікації з наступними аудиторіями (для кожної із запропонованих аудиторій назвіть найбільш актуальні канали комунікації?)

Студентами	ЗМІ
Факультетами	Абітурієнтами
Роботодавцями	Волонтерами, БФ, ГО
Державними органами	

3. Чи вважаєте ви ефективною комунікацію із наступними аудиторіями?

Студентами	ЗМІ
Факультетами	Абітурієнтами
Роботодавцями	Волонтерами, БФ, ГО
Державними органами	

4. Чого не вистачає для якісної комунікації із цільовими аудиторіями?

5. Хто займається веденням соціальних мереж ЦРК?

Q8. Оцінка ефективності.

1. Які показники ви використовуєте для оцінки якості роботи центру?

2. Чи відслідковуєте ви працевлаштування студентів?

3. Чи ведете статистику (аналітику) діяльності? (кіл-сть працевлаштувань, кіл-сть запитів, кіл-сть звернень тощо). Якщо так, то яку інформацію узагальнюєте?

4. Чи публікуєте результати діяльності ЦРК на сайті чи на сторінках соціальних мереж?

5. Чи проводите моніторинги ринку вакансій? Яким чином? Чи оприлюднюєте інформацію для студентів?

6. Яку інформацію розміщуєте на сторінках соціальних мереж?

7. Чи займаєтесь формуванням іміджу випускників університету?

Поясніть.

8. За яких умов ви вважаєте роботу ЦРК виконаною якісно?

9. Чого не вистачає для якісного виконання роботи ЦРК? (об'єктивно і суб'єктивно)

10. Що заважає у роботі ЦРК?

11. Співпрацю з ким вважаєте найбільш корисною? Чому?

12. З ким вважаєте доречно було б співпрацювати додатково?

13. Як ви оцінюєте роботу ЦРК за такими напрямками? (5 – чудово, 0 – погано)

Підтримка студентів	від 0 до 5
Співпраця із факультетами	від 0 до 5
Комунікація з роботодавцями	від 0 до 5
Підтримка зв'язків із державними органами	від 0 до 5
Залучення ЗМІ	від 0 до 5
Комунікація з абітурієнтами	від 0 до 5
Співпраця з волонтерами, БФ, ГО	від 0 до 5

14. Чи є показники ефективності ЦРК, яких потрібно досягати?

15. Чи займаєтесь бенчмаркінгом?

16. Як обмінюєтесь досвідом з іншими університетами? З якими?

17. Як часто ви та інший персонал навчаєтесь, покращуєте професійні навички?

Q9. Завершення.

1. Можливо, є ще щось важливе, що ми не запитали, але Ви хотіли б додати?

2. Чи можна буде з Вами зв'язатися для уточнень після цієї розмови?

3. Дякуємо за час, який ви нам приділили. Ми поділимося результатами дослідження та сподіваємося на покращення діяльності ЦРУ у закладах вищої освіти.

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 20:00:29 23.09.2025

Назва файлу з підписом: Лобанов Д.О._дисертація.pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 2.4 МБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Лобанов Д.О._дисертація.pdf
Розмір файлу без підпису: 3.4 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: Лобанов Дмитро Олександрович

П.І.Б.: Лобанов Дмитро Олександрович

Країна: Україна

РНОКПП: 3260410572

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 20:00:28
23.09.2025

Сертифікат виданий: "Дія". Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг

Серійний номер: 382367105294AF97040000003CCF2700E0AE9104

Тип носія особистого ключа: ЗНКІ криптомодуль ІІТ Гряда-301

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Кваліфікований

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2025.08.25 13:00