



МІНІСТЕРСТВО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ,
ТОРГІВЛІ ТА СІЛЬСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ



ДОСЛІДЖЕННЯ

КРОС-СЕКТОРАЛЬНА ЕКСПОРТНА СТРАТЕГІЯ «ВДОСКОНАЛЕННЯ НАВИЧОК»



2019-2023



ЗМІСТ



Перелік ілюстрацій, таблиць та вставок	1
Скорочення	2
Подяка	3
Вступ	4
Основні тези	6
• Навички - що це?	6
Глобальні тенденції	7
• Уникнення стагнації	8
• Інтегрований урядовий підхід	9
• Глобальні ланцюги вартості та вдосконалення навичок	9
• Прогнозування потреб у навичках	11
• Вплив рівня навичок на прямі іноземні інвестиції	12
• Тісніша співпраця з промисловістю	13
• Формування кластерів	13
Національний контекст	14
• Стратегічні задачі України у сфері вдосконалення навичок	15
• Середня освіта	15
• Професійна освіта та підготовка	16
• Вища освіта	17
• Бізнес-освіта	18
• Приватна неформальна освіта	18
• Прогнозування та використання навичок	19
Діагностика стратегії	20
Шлях уперед	28
• Бачення та стратегічні цілі	28
• Траєкторія розвитку	38
План завдань і заходів на 2019-2023 роки	40
• Стратегічна ціль 1	40
• Стратегічна ціль 2	43
• Стратегічна ціль 3	49
Посилання	51
Додатки	52
Додаток А Світовий економічний форум: дев'ять кроків для започаткування інновацій в освіті	52
Додаток Б Зв'язки з секторальними стратегіями	53

ПЕРЕЛІК ІЛЮСТРАЦІЙ

Ілюстрація 1: Рамкова 3С структура конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу	20
Ілюстрація 2: Культурна карта Інглхарта-Вельцеля	21
Ілюстрація 3: Екосистема підприємництва	29
Ілюстрація 4: Комплекс підприємницьких навичок	30
Ілюстрація 5: Логічна рамкова структура стратегії	38

ПЕРЕЛІК ТАБЛИЦЬ

Таблиця 1: Приклад стабільних, нових та зникаючих видів трудової діяльності в усіх секторах економіки (Світовий економічний форум)	7
--	---

ПЕРЕЛІК ВСТАВОК

Вставка 1: Стратегія розвитку трудових ресурсів у Сінгапурі	8
Вставка 2: Програма сертифікації IATA	10
Вставка 3: Агентство з просування інвестицій у Коста-Риці та інклюзивне зростання	12
Вставка 4: Проєкт створення інноваційної екосистеми вдосконалення навичок у сфері мікротехнологій ...	36

СКОРОЧЕННЯ

CI	Креативні індустрії
CRC	Коопераційні дослідницькі центри
EDB	Рада економічного розвитку
ETF	Європейська фундація з питань освіти
HE	Вища освіта
МОП	Міжнародна організація праці
ITC	Міжнародний торговельний центр
IATA	Міжнародна Асоціація Авіаційного Транспорту
LMIS	Інформаційна система ринку праці
LMO	Група з моніторингу ринку праці
MRO	Технічне обслуговування та ремонт повітряних суден
SME	Малі та середні підприємства
TAFE	Технічна освіта та підвищення кваліфікації
VET	Професійна освіта та підготовка
TAFE	Технічна і подальша освіта
VET	Професійна освіта і підготовка

ПОДЯКА

Крос-секторальну експортну стратегію «Вдосконалення навичок» розроблено на виконання Плану завдань і заходів з реалізації Експортної стратегії України («дорожньої карти» стратегічного розвитку торгівлі) на 2017–2021 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 року №1017-р, за фінансової допомоги уряду Німеччини через німецьку федеральну компанію Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, у співпраці з Міжнародним торговельним центром та Громадською спілкою «Фонд підтримки реформ в Україні». Бенефіціар проекту – Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України.

Точка зору, висловлена авторами документу, може не співпадати з точкою зору німецької федеральної компанії Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Громадської спілки «Фонд підтримки реформ в Україні» та Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, чи окремих учасників трьох раундів національних консультацій з розробки секторальних та крос-секторальних експортних стратегій.

План заходів, який міститься у крос-секторальній експортній стратегії «Розвиток навичок» покликаний посилити зв'язок між висококваліфікованими та мобільними кадрами і національним економічним розвитком. Міжнародний торговельний центр, Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (Мінекономіки) і Міністерство освіти та науки України (МОН) спільно розробили цю стратегію. До її розробки також долучилися представники різних секторів економіки, профспілок, закладів вищої та професійної освіти, а також бізнес-школи та інші провайдери освітніх послуг.

Висококваліфіковані та мобільні кадри є ключовим елементом конкурентоспроможності будь-якої компанії і мають критичне значення для економічного зростання країни. Країни можуть підвищувати власну конкурентоспроможність завдяки умінням та навичкам своїх громадян. Завдання полягає у забезпеченні наявності необхідних навичок, відсутність яких може обмежувати економічне зростання.

Під навичками не слід розуміти фахову кваліфікацію. Рівень отриманої освіти не є ідентичним навичкам, набутим людиною. Людина з високим рівнем фахової освіти може вважатися низькокваліфікованою, якщо її фахова спроможність є неактуальною для ринку праці. У даній стратегії були враховані глобальні тренди до автоматизації та цифровізації певних видів трудової діяльності, які можуть призвести до зникнення таких професій, як касир, продавець квитків, фінансовий аналітик, бухгалтер, аудитор та багато інших.

Дана стратегія стосується усіх секторів економіки України, але її головним предметом є уміння та навички, необхідні для розвитку успішної експортоорієнтованої економіки. Стратегія базується на загальній рамковій структурі розвитку торгівлі, визначеній в Експортній стратегії України («дорожній карті» стратегічного розвитку торгівлі) на 2017-2021 роки. Вона також охоплює задачі розвитку умінь та навичок, визначених у секторальних експортних стратегіях, офіційних документах Уряду України та, зокрема, МОН. Стратегія також враховує світові тенденції розвитку умінь та навичок.

Загальне бачення даної стратегії вдосконалення навичок сформульовано наступним чином: «Розвиток висококваліфікованих кадрів підтримується програмами початкової та безперервної освіти, які враховують потреби ринку праці та сприяють конкурентоспроможності експорту й економічному зростанню».

Визначено три наступні стратегічні цілі:

1. Стимулювання духу підприємництва у молоді та розвиток управлінських навичок представників малого та середнього бізнесу.

Дана задача полягає у сприянні розвитку підприємницької ініціативи у країні і має два виміри: з одного боку, вона передбачає сприяння у створенні інноваційних компаній; з іншого боку, вона також передбачає заохочення мобільності кадрів¹. Реалізація цієї задачі допоможе підвищити якість управлінських навичок у компаніях, зокрема – у малому та середньому бізнесі. Серед іншого, необхідно підвищувати якість управлінських навичок керівних кадрів, які повинні краще визначати мету свого бізнесу та вирішувати питання, які стосуються виробничих процесів, маркетингу та фінансів.

2. Узгодження пропозиції освітньої системи з потребами компаній, зокрема підприємств малого та середнього бізнесу.

На операційному рівні дана задача поділяється на кілька завдань:

- 2.1. Системний збір актуальної інформації про ринок праці для задоволення потреб пріоритетних секторів у розвитку кадрів.

¹ Ці стратегічні цілі зазначені як операційні цілі в Експортній стратегії України («дорожній карті» стратегічного розвитку торгівлі) на 2017-2021 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 року № 1017-р.

Це операційне завдання полягає у визначенні спільно з бізнесом потреб ринку праці у тих чи інших навичках та умінь задля розвитку торгівлі. Окрім цього, воно передбачає аналіз динаміки розвитку робочої сили для розробки стратегій залучення та утримання висококваліфікованих працівників у пріоритетних секторах, а також підготовку інформації про можливість кар'єрного розвитку з урахуванням стану ринку праці для задоволення фахових уподобань молоді у секторах з високими темпами зростання експорту, які користуються великим попитом.

2.2. Забезпечення постійної пропозиції висококваліфікованих талановитих працівників для конкурентоспроможних експортних секторів.

Це операційне завдання охоплює наступні цілі: забезпечення можливостей для отримання якісної фахової підготовки працівниками нових та вже існуючих експортоорієнтованих компаній; підвищення рівня економічного добробуту через вдосконалення навичок та умінь нових кадрів та наявних працівників в експортних секторах; забезпечення постійного професійного розвитку для викладачів та наставників як на початковому рівні, так і у сфері безперервної освіти; підвищення рівня інклюзивності в економіці через сприяння інноваціям та «м'яким навичкам» у формі навчальних стратегій та освітніх заходів, пов'язаних з конкурентоспроможністю експорту; посилення співпраці між бізнесом, вищими навчальними закладами та закладами професійної освіти для забезпечення економіки якісними кадрами з сучасними навичками завдяки гнучкішим схемам отримання освіти для нових та наявних працівників у пріоритетних секторах економіки.

2.3. Створення платформи для комунікації між урядом та бізнесом з метою співпраці та планування на національному рівні з метою вдосконалення навичок та умінь, здатних забезпечити зростання експорту та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Це операційне завдання спрямоване на створення структури з розробки політики та планування за участі ключових зацікавлених суб'єктів у спрямуванні та посиленні реагування вищих навчальних закладів та закладів професійної освіти на потреби, пов'язані зі зростанням експорту та конкурентоспроможності; чітке визначення функцій та відповідальності, а також підготовку меморандумів про міжвідомчу співпрацю та співпрацю з відповідними органами зацікавлених суб'єктів; запровадження політики на основі реальних фактів для визначення пріоритетних напрямків вдосконалення навичок та умінь з метою підтримки зростання експорту; забезпечення гнучкої та різноманітної пропозиції закладів вищої та професійної освіти, а також підтримка у заснуванні корпоративних та приватних провайдерів освітніх послуг.

3. Створення національної програми кластерів для співпраці та планування на національному рівні з метою вдосконалення навичок та умінь для зростання експорту та конкурентоспроможності.

Децентралізація є визначальним трендом розвитку інституційного середовища в Україні. Вона створює додаткові можливості для місцевих органів влади у контексті партнерства з бізнесом та закладами освіти. Така взаємодія підвищуватиме загальну цінність кластерів. Відповідно, у даному документі представлені деякі дослідження конкретних кейсів, присвячені пріоритетному формуванню кластерів, які пропонують можливу перспективу розгляду розвитку навичок та умінь в Україні.

Стратегічні цілі поділяються на три категорії: (i) задоволення нагальних потреб бізнесу у вдосконаленні навичок, необхідних для експорту; (ii) у середньостроковій перспективі - створення системи розвитку умінь та навичок, яка випускає нових фахівців та забезпечує підвищення кваліфікації наявних кадрів відповідно до експортної діяльності пріоритетних секторів економіки; (iii) забезпечення адекватної реакції системи розвитку умінь та навичок на зміни та нові потреби у пріоритетних секторах. Кожний вид діяльності пріоритетних секторів, визначений під час консультацій, безпосередньо стосується операційних завдань у Плані завдань і заходів.

Реалізація стратегії

Ця стратегія є частиною масштабної Експортної стратегії України. Вона визначає обмеження та можливості для розвитку торгівлі, а також пріоритети держави для вдосконалення навичок, необхідних для експорту. Водночас, вона містить План завдань і заходів для досягнення результатів, які мають фундаментальне значення для конкурентоспроможності експорту.

Експортна стратегія України надає підтримку необхідним органам державного управління у забезпеченні належної реалізації плану заходів протягом наступних п'яти років. Для отримання швидких результатів цей план заходів детально визначає ряд коротко- та середньострокових заходів. Ефективність реалізації може залежати від здатності зацікавлених суб'єктів узгодити зусилля різних інституцій (державних, приватних, а також організацій громадянського суспільства) з визначеними пріоритетами. Платформа державно-приватного діалогу, утворена для формування стратегії, повинна відігравати провідну роль у реалізації стратегії. Подальше посилення цього процесу необхідне для забезпечення успішного управління, моніторингу та вимірювання ефективності фази реалізації. Дана стратегія та її План завдань і заходів погоджені та розроблені у рамках серії консультацій з ключовими зацікавленими суб'єктами, які представляють конкретні сектори економіки, роботодавців, профспілки, заклади вищої та професійної освіти, уряд, бізнес-школи та навчальні центри.

ОСНОВНІ ТЕЗИ

У цьому загальному розділі розглядається ряд питань, з якими зіштовхується більшість країн. У ньому також розглядаються деякі ініціативи, які наразі реалізуються для усунення проблеми непродуктивної робочої сили.

◇ Навички - що це?

У даному документі навички розглядаються у широкому сенсі, який охоплює як «м'які», так і «тверді» навички. М'які навички являють собою «бажані якості для деяких форм зайнятості, які не залежать від набутих знань: до них належать здоровий глузд, здатність взаємодіяти з іншими людьми та позитивне гнучке ставлення до зовнішнього світу»².

Натомість, тверді навички - це вивчені здібності, які набуваються та посилюються через практичне застосування, повторення та навчання³. До них належать:

- загальні компетенції (наприклад, володіння іноземними мовами, володіння комп'ютером);
- управлінські компетенції (наприклад, лідерство або управління проектами);
- функціональні та/або специфічні галузеві компетенції (наприклад, програмування в ICT або оптимізація пошукових систем (SEO) у маркетингу).

Під навичками не слід розуміти фахову кваліфікацію. Рівень отриманої освіти не є ідентичним навичкам, набутих людиною. Людина з високим рівнем фахової освіти може вважатися низькокваліфікованою, якщо її фахова спроможність є неактуальною для ринку праці. Системи розвитку навичок, які генерують навички, неактуальні для потреб фахівців, є неефективними та непродуктивними для працівників, роботодавців та органів державного управління.

Найсучасніші визначення навичок виходять за вузькі технічні рамки і охоплюють соціальні та м'які навички разом з базою знань, необхідних для успішного орієнтування у професійній діяльності та у соціальному житті. Навички набуваються, модифікуються та удосконалюються протягом усього трудового та соціального життя. Згідно з визначенням Світового Банку, навички охоплюють когнітивні, соціально-емоційні, технічні та професійні компетенції.

Сучасний ринок праці потребує працівників з набором технічних, м'яких та соціальних навичок, здатних змінюватися відповідно до вимог, пов'язаних з роботою. Інвестиції у розвиток навичок є критично важливим фактором економічного зростання країни та її конкурентоспроможності. Водночас постійним викликом для урядів багатьох країн є забезпечення балансу між сильними фундаментальними навичками та специфічними навичками для конкретних професій.

² <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/soft-skills>.

³ <https://www.investopedia.com/terms/h/hard-skills.asp>.

ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ

Кваліфіковані та гнучкі кадри є ключовим елементом конкурентоспроможності будь-якої компанії і мають критичне значення для економічного зростання країни. Задача полягає у забезпеченні наявності необхідних навичок, відсутність яких може обмежувати економічне зростання. Зростає кількість досліджень з цього питання (ОЕСР 2004, Froy 2013, Giguère 2008), в яких підкреслюється велике значення узгодження пропозиції (навички випускників) та попиту (вимоги бізнесу).

За даними Європейського інвестиційного банку, країни можуть підвищувати свою конкурентоспроможність завдяки навичкам своїх громадян. Якість їх систем вищої та професійної освіти, а також узгодження їх пропозиції з кваліфікаційними вимогами компаній забезпечуються через тісну взаємодію з бізнесом.

У «Звіті про майбутнє ринку праці 2018» Світового економічного форуму вказується на загрозу існуванню деяких професій, які можуть бути автоматизовані. Водночас, розвиток технологій та м'яких навичок сприятиме розвитку нових видів трудової діяльності, до яких належать штучний інтелект та машинне навчання, а також робота з людьми та культура (див. приклади стабільних, нових та зникаючих видів діяльності для усіх галузей економіки). Загальні зміни на ринку праці мають вирішальне значення для середньо- та довгострокових рішень та утримують державу або бізнес від інвестування у розвиток навичок для видів трудової діяльності, які зникнуть у найближчому майбутньому.

Таблиця 1: Приклад стабільних, нових та зникаючих видів трудової діяльності в усіх секторах економіки (Світовий економічний форум)⁴

Стабільні види трудової діяльності	Нові види трудової діяльності	Види трудової діяльності, які зникають
Директори та голови правління Генеральні та операційні директори* Розробники та аналітики програмного забезпечення та додатків* Аналітики та науковці, які обробляють дані* Фахівці з продажу та маркетингу* Представники з продажу, гуртового продажу, виробництва, технічних та наукових продуктів Фахівці по роботі з кадрами Радники з фінансів та інвестицій Фахівці по роботі з базами даних та мережами Фахівці з організації ланцюгів постачання та логістики Фахівці з управління ризиками Аналітики з інформаційної безпеки* Аналітики з питань менеджменту та організації Інженери з технологій електротехніки Фахівці з організаційного розвитку* Оператори виробництва хімічних продуктів Викладачі університетів та інших закладів вищої освіти Фахівці з комплаєнсу Інженери у сфері енергетики та нафтової промисловості Фахівці та інженери з робототехніки Оператори установок з переробки нафтопродуктів та природного газу	Аналітики та науковці, які обробляють дані* Фахівці зі штучного інтелекту та машинного навчання Генеральні та операційні директори* Фахівці по роботі з великими даними Фахівці з цифрової трансформації Фахівці з продажу та маркетингу* Фахівці з нових технологій Фахівці з організаційного розвитку* Розробники та аналітики програмного забезпечення та додатків* Фахівці з надання послуг у сфері інформаційних технологій Фахівці з автоматизації процесів Фахівці з інновацій Аналітики з інформаційної безпеки* Фахівці з електронної комерції та соціальних медіа Дизайнери досвіду користувачів та взаємодії між людьми та машинами Фахівці з навчання та розвитку Фахівці та інженери з робототехніки Фахівці з питань людської взаємодії та міжкультурної комунікації Працівники у сфері інформаційного забезпечення та обслуговування клієнтів* Дизайнери послуг та рішень Фахівці з цифрового маркетингу та стратегії	Оператори занесення даних Працівники з бухгалтерського обліку та нарахування зарплатні Адміністративний персонал Працівники складального виробництва Працівники у сфері інформаційного забезпечення та обслуговування клієнтів* Менеджери з бізнес-послуг та адміністративних питань Бухгалтери та аудиторів Працівники з обліку та інвентаризації матеріальних цінностей Генеральні та операційні директори* Поштові працівники Фінансові аналітики Касири та продавці квитків Майстри з ремонту механізмів та машин Фахівці з телемаркетингу Монтажники та фахівці з ремонту електронної та телекомунікаційної апаратури Банківські працівники з прямого обслуговування клієнтів Водії легкових автомобілів, автобусів та мотоциклів Агенти та брокери з продажу та закупівель Працівники у сфері прямих продажів, вуличні продавці та працівники у суміжних сферах Працівники у сфері статистики, фінансів та страхування Юристи

Примітка. Види трудової діяльності, позначені символом *, відображаються у кількох стовпцях. Це ілюструє той факт, що ці види трудової діяльності можуть мати сталий або зменшуваний попит в одній галузі, але мати збільшуваний попит в іншій.

⁴ World Economic Forum. The Future of Jobs Report: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf (retrieved on April, 2, 2019).

◇ Уникнення стагнації

У Глобальному звіті про конкурентоспроможність 2015–2016 підкреслюється, що якісні професійні навички є важливим джерелом для підвищення конкурентоспроможності компаній⁵. Професійна підготовка, адаптована до потреб підприємств, не лише сприяє розвитку компаній та відповідних секторів економіки – зв'язки з роботодавцями мають найбільше значення для успішних результатів навчання, за яких студенти мають кращі шанси на працевлаштування⁶.

За даними Cedefop, показники країн Європи свідчать, що збільшення тривалості навчання (у днях) на один відсоток призводить до підвищення продуктивності праці на три відсотки. Загальна частка освіти у загальному зростанні продуктивності праці складає приблизно 16%⁷, якщо зміст освіти адаптовано до конкретних потреб бізнесу. Україна визнає необхідність забезпечення достатньої кількості продуктивних та ефективних кадрів і розпочала процес гармонізації своєї освітньої галузі з успішними європейськими практиками.

Глобальна фінансова криза 2008 року змусила багато країн переглянути розвиток навичок та перекваліфікацію працівників як спосіб розв'язання проблем зайнятості та як стратегію переходу до виробництва товарів та послуг з високою доданою вартістю. Такі країни, як Сінгапур, є яскравим прикладом того, як масштабна стратегія вдосконалення навичок може підтримувати економічне зростання та відновлення.

Вставка 1: Стратегія розвитку трудових ресурсів у Сінгапурі

Три фази реалізованої урядом реструктуризації економіки Сінгапуру охоплювали розвиток виробничої бази та перехід до моделі економіки послуг. Останньою фазою реструктуризації став перехід до послуг, заснованих на знаннях, з метою сприяння видам економічної діяльності з високою доданою вартістю. Головною місією Ради економічного розвитку Сінгапуру (EDB) було сприяння інвестиціям під час кожної з зазначених фаз реструктуризації.

EDB також відіграла вирішальну роль у розвитку та підготовці кадрових ресурсів у рамках ініціативи «Навички майбутнього» (Skills Future initiative), яка передбачала стимулювання для компаній, які беруть активну участь у підготовці кадрів. Окрім цього, EDB відповідала за просування засобів стимулювання освіти, які допомогли посилити державну систему професійної освіти і підготовки (VET). Одним з засобів стимулювання було надання компаніям податкових знижок, якщо вони надавали місця для практичної підготовки студентів закладів професійної освіти. Розвиток системи VET та кадрових ресурсів став пріоритетним завданням для забезпечення успішного економічного зростання. EDB успішно виконала головну роль у підвищенні кваліфікації кадрового ресурсу Сінгапуру задля прискорення реструктуризації промисловості країни. Водночас було забезпечено подвоєння кількості кваліфікованих працівників після кожної фази реформ. Більше інформації наведено у додатку А.

Сінгапур є досить невеликою та централізованою країною з централізованим підходом уряду до управління змінами. Натомість Україна є однією з найбільших держав Європи з обмеженою інституційною спроможністю для реалізації урядом змін у централізований спосіб. Водночас драйверами кластерного розвитку в Україні можуть стати не лише центральні, а й місцеві органи влади. Завдяки процесу децентралізації місцеві органи влади мають набагато більше інструментів (включно з фіскальними) для сприяння підготовці молодих та перепідготовці наявних кадрів.

Ефективне застосування навичок працівників допомагає підвищити конкурентоспроможність місцевої економіки та створити якісні та високооплачувані робочі місця одночасно з покращенням стандартів життя та стимулюванням інновацій⁸. Дослідження

⁵ Schwab, K., ed. The global competitiveness report 2015–2016. World Economic Forum. 2015.

Доступно за посиланням: http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf.

⁶ Asian Development Bank. Good practice in technical and vocational education and training. Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank, 2009a.

⁷ CEDEFOP (European Centre for the Development of Vocational Training). 2007. Building a European VET area, Agora conference (Thessaloniki).

⁸ Froy, F., Giguère, S., and Meghnagi, M., Skills for Competitiveness: A Synthesis Report. LEED Project, OECD 2012.

демонструють, що значення мають не лише інвестиції у набуття навичок – дуже важливими також є стосунки з роботодавцями, завдяки яким можливо забезпечити максимальне використання цих навичок. Визнаючи це, уряди багатьох країн розробили ініціативи з посилення взаємодії з приватним сектором та роботодавцями.

Венчурні фонди, акселератори та інші способи фахової підготовки, орієнтованої на підприємницьку діяльність, фінансуються переважно з приватних джерел. Водночас Франція, Німеччина, Великобританія, Фінляндія, Естонія та інші країни Європи засновують урядові ініціативи для розвитку навичок підприємництва.

Результати опитування, проведеного Європейським інвестиційним банком, дозволяють припустити, що компанії усе частіше вважають обмежену кількість кадрів з необхідними навичками як перешкоду для зростання. Понад сім з десяти європейських компаній вважають цей фактор перешкодою для інвестицій⁹. Водночас дослідження, проведене компанією McKinsey у дев'яти країнах, засвідчило, що лише 43 відсотки роботодавців могли знайти нових робітників з необхідними навичками¹⁰. Звертає на себе увагу, що компанії у сусідніх з Україною країнах Центрально-Східної та Південно-Східної Європи, економіка яких поступово скорочує технологічний розрив з розвинутими країнами, також розглядають обмежену наявність необхідних навичок у працівників як проблему.

Брак необхідних навичок також усе частіше згадується як проблема у країнах, які близькі до повного використання свого потенціалу¹¹. У звіті Світового Банку «Навички для сучасної України» також підкреслюється розрив між наявними та необхідними навичками працівників, який було відзначено українськими компаніями під час семінарів Центру міжнародної торгівлі для представників п'яти пріоритетних секторів (інформаційно-комунікаційні технології, харчова і переробна промисловість, креативні індустрії, машинобудування, технічне обслуговування та ремонт повітряних суден).

◆ Інтегрований урядовий підхід

Інтегрований урядовий підхід до планування розвитку навичок визнається на міжнародному рівні як важливий крок для визначення актуальних навичок, уникнення дублювання та розвитку узгодженого підходу до планування та реалізації. Міжвідомча координація знову позиціонує розвиток навичок як національну стратегічну платформу для підтримки економічного розвитку та регіональної конкурентоспроможності для залучення прямих іноземних інвестицій. Міжвідомча координація може покращити реакцію систем вдосконалення навичок на наявний попит, а також може допомогти у вирішенні таких проблем, як усунення регуляторних бар'єрів для переїзду нових та наявних працівників з віддалених регіонів до регіонів, де є робочі місця.

Інтегрована урядова координація може забезпечити більш масштабну координацію ресурсів та допомогти сформувати стратегічний дизайн реагування системи розвитку навичок. Такий спосіб управління також дозволяє ефективно розподіляти обмежені фінансові та кадрові ресурси для підтримки реалізації навчальних програм¹². Він може охоплювати відповідні міністерства, пов'язані з роботою закладів вищої та професійної освіти, питаннями зайнятості, економічним розвитком, а також галузеві міністерства, пов'язані з вдосконаленням навичок.

◆ Глобальні ланцюги вартості та вдосконалення навичок

Глобальна значущість ланцюгів вартості означає, що зв'язки між компаніями, які беруть у них участь, забезпечуються більшою мірою:

- міжнародними стандартами та правилами сертифікації (сертифікати якості, сертифікація виробничих процесів, стандарти продукції тощо);

⁹ European Investment Bank, 2017. Investment Survey – Tracking investment needs and constraints across Europe. EIB: <http://www.eib.org/en/about/economic-research/surveys-data/investment-survey.htm>.

¹⁰ Mourshed, M., Farrell, D. and Barton, D. Education to employment: Designing a system that works. McKinsey Centre for Government. 2012. Доступно за посиланням: <https://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/education-to-employment-designing-a-system-that-works>.

¹¹ European Investment Bank, April 2018. Investing in Europe's future: the role of education and skills. Economics: Thematic Studies. European Investment Bank.

¹² International Labor Organization. "Meeting report: G20 training strategy knowledge-sharing workshop on skills for employment". Undated. Доступно за посиланням: https://www.ilo.org/skills/events/WCMS_162422/lang-en/index.htm.

- рівнем технічних навичок, який визначається провідними компаніями попитом на товари або послуги з боку великих клієнтів.

Вірогідно, що компанії-учасники ланцюга вартості матимуть чіткі вимоги до змісту професійної підготовки завдяки наявності міжнародних стандартів, системи сертифікації та вимог до характеристик продукції. Водночас, можливо, що учасники місцевих та регіональних ланцюгів вартості не зазнають такого тиску стосовно дотримання міжнародних стандартів, правил сертифікації та вимог до продукції. Однак, багато країн визнають, що розвиток управлінських, технологічних та технічних навичок, які відповідають міжнародним стандартам, правилам сертифікації або забезпечують технічну експертизу з високою доданою вартістю, допомагає підвищити конкурентоспроможність місцевих компаній та дозволяє їм стати частиною глобальних ланцюгів вартості.

Зростаюча кількість вимог до сертифікації ланцюгів вартості (фармацевтичні продукти, якість, «чесна торгівля», екологічна безпека) означає, що великі якірні компанії або галузеві асоціації працюють над посиленням своїх ланцюгів вартості через вдосконалення навичок та підтримку бізнесу. Скоріше за все, ця тенденція продовжиться, оскільки уряди усе більшої кількості країн шукають практичні рішення для реалізації Цілей сталого розвитку. Сертифікація та підвищення кваліфікації можуть не лише забезпечити позиції у глобальних ланцюгах вартості – ці кроки також можуть підвищити конкурентоспроможність, як можна побачити нижче на прикладі Міжнародної Асоціації Повітряного Транспорту (IATA).

Приклад IATA демонструє, яким чином детальне розуміння галузі може продемонструвати ефективно вирішення проблеми зниження частки ринку. У даному випадку, професійна підготовка утворює частину більш широкого спектра стратегій для подолання проблем галузі та посилює роль навичок у підтримці економічного зростання.

Вставка 2: Програма сертифікації IATA

За результатами своїх спостережень Міжнародна Асоціація Повітряного Транспорту прийшла до висновку, що попри зростання ринку логістичних послуг для фармацевтичних продуктів авіаційна вантажна галузь втрачає свою частку ринку у порівнянні з іншими видами перевезень. Фахівці IATA сформували карту ланцюгів постачання для визначення наявних недоліків та стандартизації обробки фармацевтичних продуктів для їх перевезення авіаційним транспортом. Окрім розробки комплексу температурних стандартів, завдяки яким було пройдено сертифікацію CEIV для авіаційної галузі, фахівці IATA також розробили програму навчання з обробки фармацевтичних вантажів та підтримання необхідного температурного режиму для ланцюга вартості. IATA визначила, що стандартизований підхід в обробці вантажів у комплексі з відповідними навчальними заходами допоможе підвищити конкурентоспроможність авіаційних перевезень.

Навчальні та сертифікаційні процеси забезпечують відповідність усього ланцюгу створення вартості, який охоплює автомобільні та експедиторські компанії, компанії з наземної обробки вантажів, авіакомпанії та аеропорти) встановленим вимогам до обробки та зберігання вантажів.

IATA розглядає ці зусилля як ініціативу з посилення галузевого ланцюга вартості, оскільки вони допомагають зберігати ринок для авіакомпаній та підвищують їх прибутковість у найдинамічнішому сегменті авіаційних вантажних перевезень. Знижується кількість випадків пошкодження та втрати вантажів, спричинених недотриманням температурного режиму, а регуляторні органи можуть переконаватися у безпечності відправлення фармацевтичної продукції авіаційним транспортом. Оскільки IATA є ключовим зацікавленим суб'єктом авіаційної галузі, вона була здатна визначити актуальні тренди та загрози на кшталт зниження частки авіаційного транспорту у перевезеннях фармацевтичної продукції, а також змогла розробити стратегію для подолання негативної динаміки авіаційної галузі на ринку. Асоціація пропонує послуги з навчання та підвищення кваліфікації з питань необхідної сертифікації.

Приклад IATA також демонструє потужність кластерної співпраці між різними зацікавленими суб'єктами.

Уряди країн з високим рівнем доходів забезпечують виробництво та створення доданої вартості через підтримку інвестицій у набуття навичок та у передові технології виробництва (також у традиційних секторах економіки). Вони також реалізують політики, спрямовані на посилення мереж економічних зв'язків та співпраці¹³.

За даними ОЕСР, підходи до вдосконалення навичок були класифіковані у деяких джерелах для різних фаз удосконалення глобального ланцюга вартості¹⁴. Ця класифікація поділяє підходи на три групи: ранні заходи реагування, постійні проактивні заходи та перспективні заходи.

Ранні заходи реагування є відповіддю на нагальні потреби бізнесу у тих чи інших навичках. Даний підхід реалізується переважно безпосередньо на робочих місцях, його об'єктом є наявні працівники¹⁵. Відповідні стратегії вдосконалення навичок підтримують компанії в їх операційній поточній діяльності та допомагають їм зберегти свої позиції у ланцюгу вартості.

Наступна фаза, *постійні проактивні заходи*, забезпечує фахову підготовку, яка задовольняє нові потреби бізнесу; пріоритетним напрямком цих заходів є розвиток технічних навичок у нових секторах.

Остання фаза, *перспективні заходи*, сфокусована на стратегіях вдосконалення навичок, предметом яких є майбутні потреби компаній-учасників ланцюга вартості у підвищенні рівня навичок працівників задля роботи у нових сегментах з високою доданою вартістю.

◇ Прогнозування потреб у навичках

На міжнародному рівні зусилля з усунення розриву між наявними та необхідними навичками, а також спроби прогнозувати потреби у навичках призвели до розробки комплексу подібних між собою політик. Загально визнаним підходом є визначення дефіциту навичок на ринку праці та розриву між попитом та пропозицією навичок за допомогою Інформаційної системи ринку праці (LMIS). Прогнозування потреб у навичках у різних галузях промисловості є нелегким завданням, яке зазвичай вимагає наявності певних кількісних та якісних даних.

Реалізація та підтримка LMIS може вимагати значних витрат, а сама система LMIS може мати лише незначний вплив на якість та актуальність навичок випускників закладів професійної освіти для підприємств. Проте, визначення та прогнозування потреб у навичках повинні передувати рішенням стосовно освітнього процесу (ILO 2011а), щоб забезпечити актуальність навичок для ринку праці. Розуміння потреб ринку праці має велике значення для усіх рішень стосовно навчання і є життєво важливим для нових технологічних галузей та процесів.

Запровадження LMIS загалом має на меті реалізацію наступних стратегічних задач:

- Забезпечення на національному рівні прозорості інформації про пропозицію та попит на ринку праці та професійної освіти;
- Швидкий доступ до вакансій та запитів про працевлаштування, прискорення процесу узгодження для роботодавців та кандидатів;
- Використання усіх наявних джерел даних для підтримки різних функцій ринку праці (консультації стосовно кар'єрного розвитку, планування програм, визначення пріоритетів розвитку ресурсів);
- Прості шляхи оприлюднення пропозицій та повідомлень без зайвих перешкод¹⁶.

Ще одним глобальним трендом у визначенні потреб економіки у вдосконаленні навичок є доповнюючий захід до налагодження LMIS, який передбачає створення груп з

¹³ OECD (2013), *Interconnected Economies: Benefiting From Global Value Chains*. Meeting of the OECD Council at the Ministerial Level. Paris, 29-30 May, 2013. Доступно за посиланням:

<https://www.oecd.org/sti/ind/interconnected-economies-GVCs-synthesis.pdf>.

¹⁴ Fernandez-Stark, K., Bamber, P. and Gereffi, G. "Upgrading in global value chains: Addressing the skills challenge in developing countries. OECD background paper. Center on Globalization, Governance and Competitiveness, Duke University, 2012. Доступно за посиланням:

https://gvcc.duke.edu/wp-content/uploads/2012-09-26_Duke_CGGC_OECD_background_paper_Skills_Upgrading_inGVCs.pdf.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ GIZ, (2014). *Guidelines for the Development of labor market information system*.

моніторингу ринку праці на місцевому, регіональному або секторальному рівнях. Групи з моніторингу ринку праці (LMO) зазвичай охоплюють представників галузевих рад з розвитку навичок (дорадчі органи), служб зайнятості, структур з планування освітнього процесу, закладів HE та VET, підприємств, організацій роботодавців та працівників, а також дослідницьких центрів. Зазвичай, вони збирають інформацію про якісні показники та здатні ідентифікувати інформацію про поточні та очікувані зміни в організації праці і використанні технологій. LMO вживають заходів для роз'яснення ситуації на ринку праці та можливих тенденцій його подальшого розвитку.

Додатковим заходом на політичному рівні для визначення галузевих потреб у навичках є створення галузевих дорадчих органів (галузеві ради з розвитку навичок). Галузеві дорадчі органи можуть доповнювати роботу уряду з вдосконалення навичок через підготовку рекомендацій стосовно браку потрібних навичок та стосовно розробки стандартів для навичок або інформації про зміст фахової кваліфікації. Роль різних секторів економіки у цих організаціях може відрізнятися у залежності від пріоритетів країни. Багато заходів у цій сфері є однаковими у різних країнах і охоплюють розробку стандартів для навичок та дослідження ринку праці.

Офіційні галузеві дорадчі організації працюють у багатьох країнах, наприклад, у Великобританії, ряді країн ЄС, Австралії, Бангладеш, Індії, Малайзії, Новій Зеландії, Сінгапурі, Південній Африці та Об'єднаних Арабських Еміратах. Деякі види діяльності цих органів є однаковими у різних країнах, зокрема: визначення галузевих потреб у навичках, розробка національних стандартів навичок, роз'яснення стану розвитку навичок, просування вдосконалення навичок у промисловості, підтримка партнерства між зацікавленими представниками промисловості та сектором вдосконалення навичок, залучення викладачів та інструкторів зі зв'язками у промисловості та розробка фахових кваліфікацій у різних галузях.

◇ Вплив рівня навичок на прямі іноземні інвестиції

Обмежена наявність навичок може стримувати можливості для інвестицій та перешкоджати довгостроковим інвестиціям. Низький рівень наявності навичок є особливо критичним для мобільних інвестицій з високою доданою вартістю, для яких вирішальним фактором є наявність кваліфікованих кадрів з конкурентоспроможною вартістю¹⁷. Посилення зв'язку між виробництвом послуг та високоякісної продукції і кваліфікованою робочою силою означає посилення співвідношення між привабливістю країни для прямих іноземних інвестицій та наявними навичками працівників. Цікавим прикладом країни, яка реалізує інклюзивну стратегію зростання інвестицій, є Коста-Рика. У прикладі, який описано нижче, Агентство з просування інвестицій діє як посередник між компаніями та органами з розвитку навичок для визначення специфічних потреб промисловості у конкретних навичках.

Вставка 3: Агентство з просування інвестицій у Коста-Риці та інклюзивне зростання (UNCTAD 2013)

Агентство з просування інвестицій Коста-Рики (IPA) відіграє головну роль у спрощенні інформаційного обміну між компаніями та установами з розвитку навичок у питаннях, які стосуються конкретних навичок для різних галузей промисловості. Агентство також досліджує потреби у навичках з боку іноземних інвесторів та розглядає розвиток навичок як фундаментальний фактор для збереження конкурентоспроможності країни. IPA проводить регулярні опитування менеджерів та керівників кадрових служб для визначення навичок, які потребують відповідні компанії для реалізації своїх довгострокових стратегічних цілей. На основі аналізу отриманих даних IPA підтримує галузеве академічне партнерство для розробки та реалізації відповідних навчальних програм. IPA максимально ретельно відстежує потреби у навичках та співпрацює безпосередньо з суб'єктами, які їх потребують, та з провайдерами цих навичок.

Репутація IPA певною мірою залежить від точного визначення пробілів у пропозиції навичок на ринку праці та ефективного обрання партнерів серед установ з розвитку навичок, а також від управління процесом. Для забезпечення необхідної кількості студентів для нових навчальних програм та їх подальшого виходу на ринок праці IPA інформує їх про перспективні напрямки кар'єрного розвитку та відповідні освітні можливості.

¹⁷ UNCTAD, (2013). Skills and Foreign Direct Investment Promotion: What can an investment promotion agency Do? The IPA Observer Series. United Nations Conference on Trade and Development.

IPA також докладає зусиль для заохочення компаній до інвестицій у види діяльності з високою доданою вартістю. Ця стратегія також розглядається як інклюзивна, оскільки вона сприяє застосуванню внутрішніх ресурсів для створення бази навичок замість залучення висококваліфікованих кадрів з-за кордону. Вона також допомагає утримувати кваліфіковані місцеві кадри.

З 2005 року 10000 робітників пройшли підготовку для здобуття якісних навичок у таких сферах, як природничі науки, сучасне виробництво, екологічно безпечні технології. 80% випускників відповідних програм отримали оплачувану роботу.

Приклад Коста-Рики є корисним для інших агентств з просування інвестицій, агентств кластерного розвитку та інших структур на кшталт дослідницьких центрів, закладів вищої та професійної освіти, які працюють з галузевими групами.

◇ Тісніша співпраця з промисловістю

Ніхто не ставить під сумнів важливість тісної співпраці з промисловістю для визначення потрібних навичок, розробки змісту навчальних програм та управління системами вдосконалення навичок. Системи вищої та професійно-технічної освіти у різних країнах світу докладають зусиль для налагодження тіснішої співпраці з промисловістю. Окрім допомоги у підвищенні загальної актуальності та якості результатів програм професійної освіти, промисловість може допомогти краще зрозуміти специфічні потреби компаній та усунути бар'єри, які освітня галузь не здатна подолати самотужки.

У Нідерландах, угоди про освітні заходи є елементом галузевих угод про умови праці. Мета цих освітніх угод полягає у визначенні та встановленні пріоритетності галузевих потреб у фаховій підготовці, а також у забезпеченні доступності професійної освіти для усіх підприємств галузі, щоб запобігти переходу кваліфікованих кадрів до компаній, які не інвестують в освіту. З компаній стягуються кошти у залежності від фінансової спроможності відповідного сектору економіки, ці галузеві фонди використовуються для фінансування ряду заходів, до яких належать професійна підготовка, дослідження ринку праці, підтримка нових кадрів та створення пулу студентів, які можуть найматися компаніями на погодинній основі. Ці кошти також можуть застосовуватися для програм кар'єрного розвитку працівників, яким загрожує звільнення через скорочення штату, а також для освітніх заходів для компаній, які наразі є збитковими. Освітні фонди забезпечують навчання для задоволення короткострокових специфічних потреб роботодавців. Підхід Нідерландів дозволяє промисловості та роботодавцям визначати конкретні навички та пріоритети, необхідні для нових та наявних працівників. Описані заходи також забезпечують наповнення для широких комплексів навичок та кваліфікацій, розроблених закладами вищої та професійно-технічної освіти.

У Нідерландах проблема «переманювання» кваліфікованих кадрів частково усувається завдяки загальногалузевому підходу до розвитку навичок та доповненню спроможності закладів HE та VET через фінансування додаткових заходів з вдосконалення навичок та управління кадрами. Система вищої та професійної освіти не змогла б самотужки подолати проблему «переманювання» кадрів та небажання роботодавців займатися освітою своїх працівників.

◇ Формування кластерів

З точки зору компаній, міжнародний досвід чітко засвідчує, що компанії-учасники кластерів є більш конкурентоспроможними у порівнянні з аналогічними компаніями, які розташовані окремо поза межами кластерів. По-друге, з точки зору економічного розвитку можна стверджувати, що сильні кластери сприяють зайнятості, зокрема – створенню робочих місць з високою доданою вартістю. Дослідження ОЕСР та інших організацій засвідчують, що країни з сильними кластерами демонструють вищий рівень інновацій, вищу продуктивність, вищий рівень підприємницької ініціативи, більшу кількість стартапів, вищий рівень зростання експорту та економіки у цілому, вищий рівень зарплат та продуктивності праці. Регіони з сильними кластерами є особливо успішними у залученні нових інвестицій та талановитих кадрів¹⁸.

¹⁸ Ifor Ffowcs-Williams, Cluster Navigators Limited. Cluster Development in Practice KMBS, Ukraine, October 2015.

Конкурентоспроможний кластер вимагає значних інвестицій у вигляді знань. Освітні, дослідницькі та навчальні заклади грають ключову роль у розширенні бази знань кластеру та в набутті його учасниками актуальних знань.

Сильні кластери, сильні центри знань: будь-який кластер, який є конкурентоспроможним на міжнародному рівні, має інституційну базу для набуття знань. Академічні заклади підтримують розвиток сильних кластерів та грають ключову роль у подальшому розширенні їх бази знань.

Прозорі кордони: спільним фактором успіху є прозорі кордони між освітніми закладами та бізнесом, що полегшує потік інформації та чітку комунікацію про потреби у сфері фахової підготовки, досліджень та спільної розробки продукції. Розвиток культури відкритості та прозорих кордонів підтримується географічною близькістю та спільним використанням фізичної інфраструктури (наприклад, бізнес-інкубатор та/або спеціалізовані випробувальні центри).

Зклади шкільної освіти: школи грають важливу роль у закріпленні конкурентоспроможності регіону. Багато шкіл пропонують спеціалізовані курси, пов'язані з місцевими кластерами, які допомагають випускникам зрозуміти перспективи працевлаштування та представити їм самі кваліфіковані та високооплачувані види трудової діяльності.

Професійно-технічна освіта: відповідні освітні заклади часто мають необхідну гнучкість і можуть запропонувати довго- та короткострокові освітні курси, розроблені спільно з компаніями-учасниками кластеру. Багато з них також надають місцевим компаніям лабораторії, майстерні та майданчики для випробувань.

Державні дослідницькі установи: до академічних закладів належать також державні дослідницькі установи, які генерують нові знання для компаній-учасників кластеру. У багатьох країнах такі установи є відірваними від бізнесу і розробляють технологічні рішення, які є незатребуваними місцевими компаніями.

Провідна роль університетів: університет може виконувати багатопланову роль у рамках інноваційного кластеру і виступати постачальником кадрів, технологічної та управлінської експертизи, а також бути генератором створення нових компаній та механізмом координації кластеру. Університет також може виконувати роль абсорбера знань з інших установ.

Активна участь: кластери беруть участь у вирішенні проблем, з якими зіштовхуються університети та інші академічні установи у визначенні індивідуальних потреб компаній, зокрема - малих та середніх підприємств. При цьому, академічні установи не є «молодшим партнером» у процесі розвитку кластерів. Активна участь є виграшною для усіх сторін. Академічні установи повинні взаємодіяти з робочими групами та проєктами кластерів. Їх лідери можуть базуватися у закладах післяшкільної освіти, школах або випробувальних центрах. Академічні установи також грають важливу роль у налагодженні зв'язків кластерів з іншими центрами знань у різних країнах світу задля залучення знань, актуальних для компаній-учасників кластерів¹⁹.

НАЦІОНАЛЬНИЙ КОНТЕКСТ

Загалом, Україна відзначається високим рівнем освіти - 44,7% громадян країни віком від 15 до 70 років мають спеціальну освіту. Приблизно 49% громадян мають повну середню, професійну або спеціалізовану середню освіту. Проте, рівень отриманої освіти не корелює з рівнем навичок випускників²⁰. Експерти Світового Банку²¹ зазначають, що диплом не гарантує якісну роботу випускників, а випускники університетів складають значну за чисельністю групу безробітного населення.

¹⁹ Ibid.

²⁰ National statistical offices and ILO, as quoted in the European Training Foundation. 2017. Torino Process 2016-2017 Eastern Partnership and Russia. European Training Foundation.

²¹ Del Carpio X., Kupets O., Muller N., Olefir A. 2017. Skills for a Modern Ukraine. Directions in Development. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-0890-6.

Рівень бідності серед працюючих в Україні у 2016 році складав 24%²² працюючих громадян віком від 16 років. Попри свою зайнятість, ці громадяни представляють домогосподарства, рівень доходів або споживання яких є нижчим за рівень бідності. Безробіття серед молоді знизилося в усіх країнах Східної Європи за виключенням України, де цей показник виріс з 17,4% до 22,4%. Водночас загальний рівень зайнятості суттєво знизився з 2013 року²³. Найвищий рівень безробіття та висока кількість громадян зі спеціальною освітою дає підстави припустити наявність диспропорції між отриманою освітою та типом виконуваної громадянами роботи. Згідно зі Стратегією розвитку навичок країн G20, якісна система розвитку навичок прогнозує потребу у навичках, допомагає залучати роботодавців та працівників до ухвалення рішень про здобуття професійної підготовки (також на рівні окремих секторів), а також забезпечує якість та актуальність освіти.

◆ Національні стратегічні цілі України у сфері вдосконалення навичок

МОН визнало пріоритетними наступні напрямки роботи:

1. Створення системи «Нова українська школа»;
2. Модернізація VET;
3. Забезпечення якості HE;
4. Запровадження нових підходів до керівництва та фінансування у науковій сфері.

Ці ініціативи спрямовані на ліквідацію розриву між потребами ринку та навичками працівників через заохочення співпраці на місцевому рівні між бізнесом, місцевою владою, робітниками та освітніми закладами. Така взаємодія отримує підтримку завдяки децентралізації джерел фінансування та ширшим можливостям для отримання автономії у сфері VET та HE²⁴.

◆ Середня освіта

Зважаючи на необхідність формування, зокрема, когнітивних та соціоекономічних навичок, необхідно приділяти належну увагу середній освіті. У короткостроковій перспективі цей елемент освітньої системи не є критично важливим для розвитку навичок, необхідних для експортної економіки. Проте, у середньо- та довгостроковій перспективі рівень середньої освіти справляє безпосередній вплив на якість людського капіталу, рівень кандидатів на отримання вищої або професійно-технічної освіти та, загалом, на здатність адаптуватися до нових обставин та до постійного навчання протягом усього життя. Окрім цього, якість середньої освіти має критичне значення для розвитку загальних навичок майбутніх працівників.

Реформа середньої освіти розпочалася в Україні у 2018 році. Ця трансформація пов'язана з запуском «Нової української школи». Згідно з цією концепцією школи повинні отримати автономію. Вони також отримують нагоду відійти від централізованої програми та працювати відповідно до специфічних вимог відповідного регіону, що також створює можливість для налагодження тісної співпраці та розвитку необхідних навичок для компаній та конкретних галузей, починаючи зі шкільної лави. Ця концепція виокремлює десять ключових компетенцій²⁵, які необхідно розвивати в учнів Нової української школи. Деякі з них є надзвичайно важливими для розвитку експорту:

- Володіння державною мовою (та рідною мовою, якщо це інша мова);
- Володіння іноземними мовами;
- Математична грамотність;
- Основи науки та технологій;
- Інформаційно-комунікаційні технології, цифрові компетенції;
- Здатність до безперервного навчання;
- Підприємницька ініціатива;

²² ILO Stat Country Profile: Ukraine. Online Database: <https://www.ilo.org/ilostatcp/CPDesktop/?list=true&lang=en&country=UKR%20>.

²³ European Training Foundation. 2017. Torino Process 2016–17 Eastern Partnership and Russia. European Training Foundation. Ibid.

²⁴ The New Ukrainian School, Conceptual principles of secondary school reform: <https://mon.gov.ua/eng/tag/nova-ukrainska-shkola>.

²⁵ ETF. 2018, Ukraine education, training and employment developments 2017, European Training Foundation.

- Соціальні та громадянські компетенції;
- Розуміння питань культури;
- Розуміння екологічних питань та здоровий спосіб життя.

◇ Професійна освіта та підготовка

В Україні існують різні типи провайдерів професійно-технічної освіти. 922 заклади VET входять до державної мережі МОН, ще чотири заклади підпорядковані іншим центральним органам влади. Державна служба зайнятості має 11 центрів професійної освіти у різних регіонах України. Окрім цього, в Україні працюють 2000 приватних провайдерів VET; багато з них належать великим компаніям²⁶.

За даними фахівців МОН²⁷, протягом останніх кількох десятиріч сприйняття професійно-технічної освіти у суспільстві зазнало негативних змін через:

- відсутність інвестицій у модернізацію системи професійно-технічної освіти;
- розбіжності між попитом та пропозицією, якістю освіти та кваліфікаційними вимогами ринку праці;
- недоліки системи профорієнтації та консультування з питань кар'єрного розвитку для молоді та дорослих.

З 2014 року кількість викладачів скоротилася з 47500 до 37900 (2016), включно з 16900 наставниками у майстернях та 13600 викладачами. Нестача наставників у майстернях для деяких професій є особливо критично з огляду на низьку зарплатню у закладах професійно-технічної освіти у порівнянні з реальним сектором. Робота викладача у сфері професійно-технічної освіти зазвичай є непривабливою для молоді, що призводить до зростання середнього віку викладацького складу та низької мотивації до розвитку інноваційних методик викладання та технологій виробництва²⁸.

Проте, Міністерство освіти та науки висловлює впевненість, що сектор VET наразі здатний реформуватися завдяки:

- наявності достатньої нормативної бази – Закони України «Про освіту» та «Про науково-технічну діяльність», концепція «Нова українська школа», проект Закону України «Про професійно-технічну освіту»;
- налаштованості Уряду підтримувати модернізацію професійно-технічної освіти, що передбачає створення 50 сучасних освітньо-практичних центрів та ще 50 подібних центрів у різних секторах;
- підтримці процесу модернізації з боку приватного сектору;
- підтримці реформи VET з боку європейських партнерів;
- наявності ряду закладів професійно-технічної освіти, які мають мотивацію до змін.

Окрім цього, у червні 2017 року Міністерство соціальної політики України створило робочу групу за участі ряду зацікавлених суб'єктів, яка відповідатиме за прогнозування потреб у навичках та прогнозування розвитку ринку праці.

Нещодавно Міністерство визначило у своєму документі для обговорення три стратегічні задачі для створення «ефективної системи професійно-технічної освіти та підготовки як фундаменту для економічного добробуту країни та елементу сталого розвитку суспільства»²⁹:

- Задача 1. Децентралізація державного управління та фінансування.

Дана задача передбачає передачу повноважень з ухвалення рішень на рівень регіонів та роботодавців, надання автономії закладам VET, багатоканальне фінансування та посилення закладів VET для реагування на місцеві потреби.

²⁶ ETF. 2018, Ukraine education, training and employment developments 2017, European Training Foundation.

²⁷ Міністерство освіти та науки України, Сучасна професійно-технічна освіта: концепція реформи професійно-технічної освіти в Україні. Проект документу для обговорення. МОН України. Київ 2018 (не публікувався).

²⁸ ETF. 2018, Ukraine Education, Training And Employment Developments 2017. European Training Foundation. Доступно за посиланням: https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/m/0F98B951900DC7F3C125824A003D05B0_Ukraine%202017.pdf.

²⁹ Міністерство освіти та науки України, Сучасна професійно-технічна освіта: концепція реформи професійно-технічної освіти в Україні. Проект документу для обговорення. МОН України. Київ 2018 (не публікувався).

- Задача 2. Соціальне партнерство та ринок праці.

Задача 2 охоплює розробку професійних стандартів та нової системи гнучкої фахової підготовки, які відповідають потребам ринку праці та індивідуальним потребам громадян. Складовими цієї задачі також є запровадження інноваційних технологій виробництва, залучення роботодавців до організації професійної підготовки та наставництва на виробництві, запровадження дуальної освіти, модернізація системи профорієнтації, а також запровадження професійного розвитку та кар'єрного планування з залученням соціальних партнерів для просування професійно-технічної освіти.

- Задача 3. Якість професійно-технічної освіти.

Задача 3 передбачає, що зміст програм професійно-технічної освіти повинен базуватися на компетенціях, яких потребує економіка, на професійних стандартах, Національній рамці кваліфікацій та системі контролю якості. Окрім цього, задача 3 спрямована на створення багаторівневої високоякісної системи підготовки викладачів, залучення фахівців з виробничого сектору або з сектору послуг до освітнього процесу та реалізація стимулів для професійного розвитку викладачів.

◇ Вища освіта

Система вищої освіти в Україні складається з державних та приватних закладів, які забезпечують дві форми навчання: (i) отримання академічної освіти в університетах, академіях та інститутах; (ii) прикладна освіта, яку забезпечують, головним чином, коледжі та, частково, університети, академії та інститути.

У 2014 році Верховна Рада ухвалила Закон «Про вищу освіту», в якому представлено ряд інновацій у системі вищої освіти України³⁰.

Якість освіти повинен контролювати незалежний орган – Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти.

Заклади вищої освіти отримують академічну автономію. Кожний заклад вищої освіти має право реалізувати власні освітні та наукові програми. Університети можуть відкривати власні рахунки, отримувати позики, розпоряджатися майном та земельними ділянками. Вони зможуть створювати наукові парки та підприємства у сфері науки та інновацій.

Сильне студентське самоуправління розглядається як передумова для гармонізації цілей Міністерства освіти та науки з потребами студентів.

Кожний заклад вищої освіти зобов'язаний публікувати на своїй веб-сторінці документи про свій фінансовий стан та майно (включно з оцінкою вартості), звіти про результати своєї роботи, виплату зарплатні тощо. У такий спосіб повинна забезпечуватися прозорість вищої освіти.

Ректори, декани та керівники департаментів будуть обиратися на свої посади терміном на п'ять років та не зможуть обіймати посаду довше, ніж два терміни.

Ці інновації мають на меті, головним чином, наступне:

1. Зниження кількості закладів вищої освіти та, відповідно, кількості студентів;
2. Підвищення якості вищої освіти та, відповідно, підвищення рівня кваліфікації випускників.

У контексті стратегії вдосконалення навичок слід зазначити, що вищий рівень автономії закладів вищої освіти створює більше можливостей для взаємодії між компаніями, кластерами та вишами.

Україна стала повноцінним учасником Болонського процесу у сфері вищої освіти у 2005 році та учасником Туринського процесу у сфері професійно-технічної освіти у 2010 році. Ці процеси слугують гармонізації вищої та професійно-технічної освіти України з Європейськими рамками освіти. Процеси гармонізації та реформ у вищій та професійно-технічній освіті України відображають бажання забезпечити інклюзивне зростання у містах та регіонах та мають на меті підтримати нагоду для поліпшення торгівлі з Європейським Союзом (ЄС).

³⁰ Закон України «Про вищу освіту»: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

◇ Бізнес-освіта

В Україні працюють близько 20 приватних бізнес-школ. П'ять з них – Львівська бізнес-школа (LvBS), Києво-Могилянська бізнес-школа [kmbs], Міжнародний інститут менеджменту (MIM-Kyiv), Міжнародний інститут бізнесу (IIB) та Київська школа економіки (KSE) – визнані на міжнародному рівні та надають високоякісну освіту для фахівців бізнесу та керівників середнього рівня. Ці заклади поєднують міжнародні тренди в освіті з місцевою специфікою українського ринку.

У рамках крос-секторальної експортної стратегії «Вдосконалення навичок» необхідно приділяти увагу бізнес-школам принаймні у трьох аспектах:

1. Львівська бізнес-школа (LvBS) має унікальний досвід створення та розвитку першого великого IT-кластеру в Україні. Сама LvBS також є цікавим кейсом, оскільки створення цієї школи було ініційовано місцевим бізнесом та мало на меті задовольнити потреби у розвитку управлінських навичок працівників місцевих компаній. LvBS стала ключовим учасником створення та розвитку IT-кластеру у Львові. У 2013 році LvBS разом з Львівським IT-кластером запустила унікальну для Східної Європи магістерську програму, яка надає бізнес-освіту у сфері високих технологій. Магістерська програма з менеджменту технологій призначена для менеджерів технологічних компаній середнього та вищого рівня. Її місія полягає в інтеграції та посиленні їх технічних та бізнесових компетенцій, покращенні розуміння реальних потреб клієнтів, розвитку перспективного бачення бізнесу та в удосконаленні навичок управління та лідерства³¹. Цей кейс є хорошим прикладом для інших регіонів, в яких представлено п'ять секторів бізнесу з експортним потенціалом.
2. У 2015 році kmbs запустила унікальну програму з розробки експортної стратегії для українських компаній. За чотири роки роботи випускниками програми стали 120 осіб (власники бізнесу та топ-менеджери) з підтвердженим досвідом організації експорту. Одним з прикладів є компанія «Аякс Системз», український розробник бездротових високотехнологічних систем сигналізації. Власник компанії є одним з випускників програми, продукція «Аякс Системз» наразі представлена у 65 країнах світу. 29 березня 2019 року компанія залучила 10 млн дол. США від інвестиційного фонду «Horizon Capital» для підтримки своєї експансії на світовому ринку³². Досвід роботи над зазначеною програмою допоміг kmbs стати центром знань для створення експортної стратегії за участі понад 20 консультантів та експертів.

Kmbs також співпрацює з глобальними експертами з розвитку кластерів – Cluster Navigators³³, а також отримала право на застосування їх методики для створення кластерів у рамках своїх навчальних програм. Kmbs вже включила до своєї програми МБА обов'язковий курс, присвячений питанням створення та функціонування кластерів. Вона також проводить тренінги, присвячені кластерам, у корпоративному форматі.

Бізнес-школи відіграють важливу роль у розвитку управлінських навичок фахівців українських компаній. Лише вони володіють достатньою сучасною експертизою, з одного боку, а з іншого боку лише вони розуміють місцевий контекст в Україні.

◇ Приватна неформальна освіта

Українські компанії користуються неформальною освітою для усунення нестачі загальних, управлінських та функціональних навичок своїх працівників. Існують два основних типи неформальної освіти: 1) навчання у власних освітніх центрах компаній, які у деяких випадках є доступними для усіх зацікавлених осіб; 2) промислові парки та кластери, створені українськими компаніями для сприяння розвитку екосистеми бізнесу.

Академія ДТЕК є прикладом корпоративного навчального центру, створеного найбільшою енергетичною компанією України. Окрім підготовки власних працівників, Академія ДТЕК також пропонує відкриті програми усім охочим. Програми допомагають учасникам набути управлінські та загальні навички у таких сферах, як аналіз ринку, проєктний менеджмент, стратегічний розвиток, управління змінами, публічні виступи тощо³⁴.

³¹ LvBS: <https://lvbs.com.ua/education/programs/mstm/>.

³² Kyivpost: <https://www.kyivpost.com/technology/wireless-alarm-maker-ajax-gets-10-million-from-horizon-capital.html>.

³³ <https://www.clusternavigators.com/about-us>.

³⁴ Official web-page of DTEK Academy: <https://dtekademy.com/programs/trenings/>.

Unit.City є першим інноваційним парком, який повинен стати воротами до технологічної галузі України. Він поєднує компанії, науково-дослідницькі лабораторії, IT-школу, а також відкриті короткострокові програми, інкубатори та акселератори. Unit.City сфокусований на залучення талантів та перспективних українських компаній, орієнтованих на український та на міжнародний ринок, які працюють у таких галузях, як фінтех, Agritech&Foodtech, Energy&Cleantech, VR/AR, AI/ML/BigData, IoT, кібербезпека, цифрові сервіси для охорони здоров'я, блокчейн. Цей парк створено у рамках приватної ініціативи представників українського бізнесу³⁵.

Ще одним прикладом неформальної освіти є IT-академія «Крок», яка стала однією з найбільших IT-шкіл України. З часу свого заснування у 1999 році академія відкрила 65 відділень у різних областях України та за кордоном, випускниками її різноманітних програм вже стали понад 120000 осіб. «Крок» приймає на навчання студентів без базових знань інформаційних та комунікаційних технологій і робить їх фахівцями, які працюють у цій галузі.

Представники креативних індустрій також заснували ряд приватних освітніх закладів для вдосконалення навичок у таких сферах, як дизайн, інновації, маркетинг та комунікації тощо. Такі школи, як «Проектор», Apollo Design Studio, «Риба» та КАМА, стали основними постачальниками талантів для креативної індустрії.

Ці школи працюють, головним чином, у таких великих містах, як Київ, Харків, Львів, Одеса та Дніпро, і задовольняють специфічні потреби місцевих кластерів. Вони прагнуть надавати своїм студентам найсучасніші навички та знання, які неможливо отримати від державної системи освіти.

◇ Прогнозування та використання навичок

За даними огляду, який Світовий Банк проводив у 2014 році у чотирьох ключових секторах – рослинництві, переробці харчової продукції, інформаційних технологіях та відновлюваній енергетиці, 4 з 10 компаній відзначали значний розрив між навичками працівників та навичками, необхідними для досягнення цілей бізнесу. Окрім цього, 30% працівників в Україні «вважають, що рівень освіти, необхідний для виконання їх теперішньої роботи, є нижчим за рівень освіти, який вони мають. Ця надмірна кваліфікація, яку відчувають робітники у порівнянні з вимогами до їх функцій на роботі, є набагато суттєвішою проблемою, ніж недостатній рівень освіти в Україні, у порівнянні з більшістю країн ОЕСР»³⁷.

Відчуття надмірної власної кваліфікації посилюється тим фактом, що менше 40% випускників з вищою освітою знаходять роботу за фахом, а 40% працівників виконують переважно ручну роботу³⁸. Розбіжності між навичками, яких потребують українські компанії, та навичками, якими володіють працівники, додатково ускладнюють проблему ефективного використання та мобілізації кадрових ресурсів для задоволення потреб бізнесу та забезпечення адекватної зайнятості, а також є прикладом неактуальності наявних навичок та недостатньої ефективності системи освіти для задоволення потреб ринку праці.

Окрім цього, перед Україною стоять серйозні демографічні виклики, пов'язані зі швидким старінням населення, міграцією та внутрішнім переміщенням громадян, що вимагає кращої ефективності та точності у визначенні необхідних навичок та фаховій підготовці нових та наявних працівників. За даними Міжнародної організації праці (ILO)³⁹, роботодавці витрачають понад 1 млрд дол. США на додаткове навчання для своїх працівників, користуючись послугами провайдерів, які не входять до державної системи професійно-технічної освіти.

³⁵ Official web-page of Unit.City: <https://unit.city/en/home/>.

³⁶ World Bank Group (2014). Ukraine STEP Employer Survey 2014; World Bank report: Skills for Modern Ukraine: Overview, World Bank Group November 2015.

³⁷ World Bank Group (July 2015). Skills Gaps and the Path to Successful Skills Development Emerging Findings from Skills Measurement Surveys in Armenia, Georgia, FYR Macedonia, and Ukraine. Report No: ACS14318.

³⁸ ILO. Decent Work Ukraine Country Program 2016 to 2019. International Labour Organisation. Доступно за посиланням: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/genericdocument/wcms_467704.pdf.

³⁹ Ibid.

ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ

Конкурентоспроможність країни залежить від ряду факторів, які справляють вплив на спроможність компаній до конкурентної боротьби на ринку, налагодження зв'язків з клієнтами та адаптації до змін зовнішнього середовища. Ефективна експортна стратегія повинна спрямовуватись на подолання широкого спектра обмежень по усіх трьох вимірах конкурентоспроможності. На ілюстрації 1 показано інтегрований підхід у рамковій структурі конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу.

Ілюстрація 1: Рамкова ЗС структура конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу

Базові елементи конкурентоспроможності	Конкуренція	Відповідність кількісним та фінансовим вимогам
		Часові вимоги
		Вимоги до якості
	Зв'язки	Зв'язки з покупцями
		Зв'язки з постачальниками
		Зв'язки з інституціями
	Зміни	Вимоги до фінансування
		Вимоги до навичок
		Вимоги, пов'язані з інтелектуальною власністю та інноваціями

Конкуренція є статичним виміром конкурентоспроможності, який демонструє ступінь ефективності наявного способу виробництва та його відповідність вимогам ринку. Зв'язки демонструють комунікативний вимір конкурентоспроможності. Щоб бути конкурентоспроможними, компанії повинні налагоджувати зв'язки з клієнтами, іншими компаніями, установами, а також повинні бути обізнаними з інформаційними та комунікаційними технологіями. Зміни являють собою динамічний вимір конкурентоспроможності та демонструють здатність компаній робити кадрові та фінансові інвестиції задля адаптації до динамічних змін на ринку.

Питання вдосконалення навичок значною мірою стосуються усіх трьох вимірів конкурентоспроможності, але є особливо актуальними у контексті змін. Консультації між зацікавленими суб'єктами на національному рівні, результатом яких стала стратегія, визначили існуючі проблеми на загальному та секторальному рівнях:

◆ Крос-секторальні проблеми

Державним освітнім закладам не вистачає ресурсів для розвитку загальних навичок учнів та студентів у середніх школах, коледжах, закладах професійно-технічної та вищої освіти.

Іноземні мови, бізнес-навички, маркетинг, збір коштів, проєктний менеджмент, розвиток продуктів, бюджетування, планування та обслуговування клієнтів, робота у команді, здатність до самостійної роботи, вирішення проблем, розуміння культурних особливостей та правова грамотність є прикладами загальних навичок, відзначених більшістю зацікавлених сторін. Розвиток цих навичок на рівні, якого очікує ринок, наразі не може бути забезпечений школами та закладами професійно-технічної і вищої освіти.

Посилання на план завдань і заходів: операційні завдання 1.2. та 3.1.

Державні освітні заклади недостатньо добре пристосовуються до місцевих підприємств і потреб кластерів, зокрема до потреб МСП.

Кількість прикладів тісної співпраці між місцевими підприємствами (передусім, малим та середнім бізнесом) та місцевими освітніми закладами є дуже обмеженою. Це призводить до суттєвого розриву між набутими та необхідними навичками. Новий Закон про вищу освіту та стратегія розвитку професійно-технічної освіти передбачають більше автономії для державних освітніх закладів. Це повинно активізувати співпрацю між місцевим бізнесом, місцевими органами влади та місцевими освітніми закладами задля

кращого врахування потреб місцевих кластерів. Львівський ІТ-кластер може слугувати прикладом успішної співпраці між бізнесом, освітніми закладами та місцевою владою. Місцева ІТ-група сприяла створенню численних місцевих освітніх програм ICT в Українському католицькому університеті (УКУ).

Посилання на план завдань і заходів: операційні завдання 1.2. та 1.3.

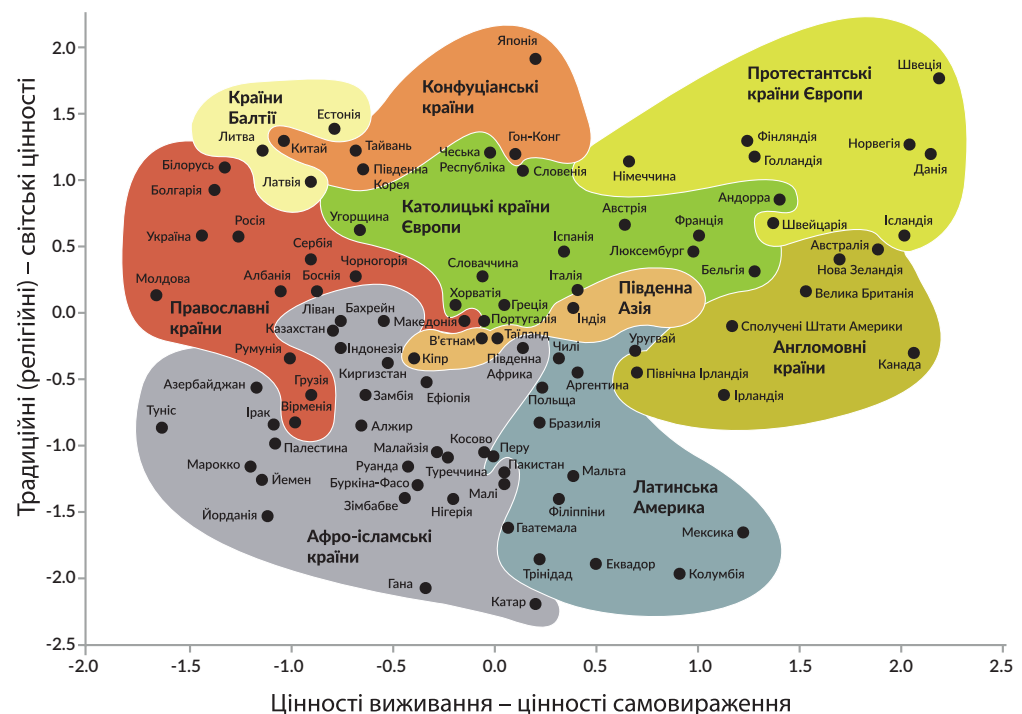
Недостатнє застосування кластерного підходу у сприянні співпраці на місцевому рівні. Освітні програми у державних освітніх закладах централізовано визначаються державою. Зв'язки між урядовим фінансуванням державних освітніх закладів та пріоритетами місцевих кластерів є дуже обмеженими. Навички, необхідні для галузей чи кластерів, суттєво відрізняються у залежності від потреб того чи іншого кластеру. Приклади інших країн, наприклад, Індії, також демонструють наявність потреби у представниках різних зацікавлених сторін з питань освіти для розвитку кластерів та мережі зв'язків⁴⁰.

Посилання на план завдань і заходів: операційні завдання 1.2. та 3.3., 3.4.

Загальний стан розвитку підприємницьких навичок є доволі низьким.

Природне небажання українців брати на себе ризик не сприяє розвитку навичок підприємництва. Відкритим залишається питання, якою мірою це можна пояснити спадщиною Радянського Союзу, який не заохочував приватну ініціативу. Інглхарт та Вельцель у своєму дослідженні людських цінностей у різних країнах світу, які порівнюються за такими характеристиками, як виживання – самовираження та традиції – секуляризм та раціональність, зазначають, що Україна залишається дуже сильно сфокусованою на цінностях виживання. Головним у цінностях виживання є економічна та фізична безпека. Це пов'язано з відносно етноцентричною перспективою та низькими рівнями довіри і толерантності⁴¹. Відповідно, деякі ціннісні установки людей можуть змінитися лише з плином часу у процесі соціального та економічного розвитку. Водночас, у довгостроковій перспективі необхідно робити певні кроки у напрямку розвитку навичок підприємництва (наприклад, управління ризиками, управління невизначеністю тощо).

Ілюстрація 2: Культурна карта Інглхарта-Вельцеля



Усі секторальні стратегії визначали вдосконалення навичок серед своїх стратегічних цілей. Даний стислий огляд стратегічних питань, зазначених у секторальних стратегіях просування експорту, демонструє нагальну потребу у тіснішій співпраці між зацікавленими сторонами, зокрема, між освітніми закладами та бізнесом.

⁴⁰ Source: Indian SMEs Clusters.

<https://www.dcmsme.gov.in/clusters/clus/indsme.htm?fbclid=IwAR3YEcV-SEF6ifXgfSPNqo3LCiTtGIA7KPAViYsozqNFxjY7Edd6oQMdk> (retrieved on May 12, 2019). Strategy and tools for cluster and network development:

https://www.dcmsme.gov.in/clusters/stratools.htm?fbclid=IwAR3AZj15xvAMgRVgTKoi9h1g7acfly9iOLOCh_5vF

(retrieved on May 12, 2019).

⁴¹ Live Cultural Map. World Values Survey: <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSCContents.jsp?CMSID=Findings>.

◆ Креативні індустрії

Креативна індустрія зіштовхується з рядом проблем, які стосуються вдосконалення навичок. Ключовими серед них є наступні:

Освітні програми не відповідають потребам сектору, що призводить до обмежених практичних навичок у випускників, які потрібні для розвитку креативного бізнесу.

Заклади вищої та професійно-технічної освіти не готують випускників з практичними навичками, які потрібні для креативного сектору. Студенти отримують академічні знання (наприклад, історія мистецтва, культура, музейна справа), які важко застосувати у майбутній роботі. Їхні практичні навички є обмеженими, їх важко пристосувати до потреб сектору. Наприклад, зацікавлені сторони відзначають обмежену наявність кваліфікованих фахівців з написання текстів з необхідними технічними навичками (написання історій, редагування, володіння іноземними мовами). У деяких випадках роботодавці змушені наймати необхідних виконавців за кордоном.

Лише деякі заклади вищої освіти (а саме – бізнес-школи) пропонують програми післядипломної освіти для менеджерів у сфері мистецтва та культури або додають курси з мистецтва та креативності до своїх загальних програм з менеджменту та інновацій. Роль розвитку практичних навичок для креативних індустрій отримує належне визнання у рамках неформальних освітніх ініціатив, шкіл та відкритих платформ, де фахівці можуть поділитися власним досвідом, виступити у ролі наставників та допомогти студентам набутти практичні навички.

Розвиток бізнес-навичок та виробничих навичок є важливим елементом креативних індустрій в інших країнах. Два наступних приклади кваліфікацій, які містять навички, необхідні для креативної індустрії, були розроблені галузевими дорадчими органами, які були фасилітаторами процесу, разом з фахівцями-практиками з відповідною спеціалізацією. Мета цієї роботи полягала у визначенні стандартів для робочих навичок та змісту кваліфікацій.

Визначення необхідних навичок спільно з фахівцями-практиками є важливим першим кроком в оновленні змісту кваліфікацій у креативній індустрії. Наприклад, кваліфікації в інших країнах, які забезпечують сучасні навички, охоплюють наступні пункти:

- Диплом за напрямком «Розробка креативних продуктів» передбачає вивчення ряду предметів, зокрема, управління авторськими правами, розробка концепцій, креативний бізнес, розвиток та підтримка партнерства та стосунків для співпраці, оцінювання маркетингових можливостей на міжнародному ринку;
- Диплом за напрямком «Виробництво сценічних продуктів та управлінські послуги» передбачає вивчення предметів, які стосуються інтеграції творчих та технічних потреб до управлінських процесів, підготовка бюджету та управління бюджетом, розробка та реалізація планів послідовного розвитку бізнесу, управління процесом «препродакшен» для вистав та публічних подій.

Посилання на план завдань і заходів: операційні завдання 1.1., 1.3., 2.2. та 3.2.

Нестача управлінських та стратегічних навичок у фахівців креативної індустрії обмежує розвиток бізнесу.

Під час консультацій було відзначено, що фахівцям креативної індустрії не вистачає бізнес-навичок для розробки власних продуктів та їх просування на ринку. Ці навички стосуються маркетингу, залучення фінансування, розвитку бізнесу, створення об'єктів інтелектуальної власності, управління проектами, розвитку продуктів (яким чином формулювати ідею, як перетворити ідею на проєкт, яким чином знайти фінансування та самостійно створити бізнес-модель).

Зазвичай, випускникам не вистачає розуміння бізнесу та процесу розробки продукту на стратегічному рівні. Їм також бракує навичок для роботи з міжнародними партнерами, виходу на ринок, а також знань про способи просування креативного сектору. Вони також ще не вміють приваблювати іноземну аудиторію до культурних продуктів або інтегруватися до глобальних ланцюгів вартості. Ці недоліки обмежують розвиток сектору, його рекламу та вихід на нові ринки.

Посилання на план завдань і заходів: операційні завдання 2.1., 2.2., 1.1. та 3.1.

Нестача практичного досвіду роботи в сучасних умовах та застосування сучасних технологій.

Випускникам не вистачає навичок застосування сучасних технологій та знань про останні тренди та інновації. Окрім цього, їм не вистачає знань або навичок, які стосуються автоматизації виробничих процесів. Ситуація ускладнюється через попит на спеціалізовані навички у сфері інформаційних технологій для креативного сектору. Також бракує навичок розвитку бізнесу або навичок перетворення ідей на готовий продукт.

Посилання на план завдань і заходів: операційні завдання 1.1., 1.2. та 2.1.

◆ Інформаційні та комунікаційні технології

Експортна стратегія розвитку сектору інформаційно-комунікаційних технологій визначає наступні головні виклики для цього сектору в Україні на рівні компаній:

Обмежена кількість кваліфікованих фахівців.

Сектору критично не вистачає висококваліфікованих фахівців, тому що темпи зростання сектору інформаційних та комунікаційних технологій випереджають темпи підготовки нових фахівців в університетах. У зв'язку з цим існують пропозиції про залучення ряду провайдерів освітніх послуг (заклади професійно-технічної освіти, формальна онлайн-освіта та приватні провайдери), які могли б частково задовольнити існуючий попит. У багатьох країнах заклади професійно-технічної освіти забезпечують розвиток професійних навичок за такими напрямками, як підтримка мереж, підтримка клієнтів, розробка баз даних та створення веб-сторінок. Чимало з цих освітніх програм забезпечують навички для роботи у команді фахівців або в організаціях з великою кількістю користувачів (наприклад, лікарні та банки). У рамках моделі безперервної освіти, випускникам закладів професійно-технічної освіти у деяких країнах навчання у цих закладах надає можливість продовжувати навчання на старших курсах університетів (навчання у закладі професійно-технічної освіти зараховується як один або два курси університету).

Забезпечення більш гнучкої часової моделі навчання дозволить студентам, які вже працюють у секторі інформаційних та комунікаційних технологій, удосконалити та консолидувати свої навички. Зарахування попередньої освіти дозволить студентам, які вже набувають практичних навичок у цьому секторі у неформальний спосіб, отримати офіційне визнання для своїх навичок.

Посилання на план завдань і заходів: операційні завдання 1.1., 1.2., 2.1. та 3.4.

Якість викладацького складу.

За даними зворотного зв'язку, отриманого від представників сектору інформаційних та комунікаційних технологій, якість освіти випускників є низькою. Наявні університетські програми є застарілими, а сучасних освітніх програм не вистачає. Окрім цього, наявні освітні програми не відповідають потребам ринку праці у сучасних технічних навичках або у розумінні практичних деталей робочого процесу. Низька зарплатня викладачів призводить до того, що викладачі, які володіють сучасними навичками, переходять працювати до реального сектору економіки, де рівень оплати праці є вищим. Під час консультацій з зацікавленими сторонами також було відзначено, що керівництво університетів є недостатньо гнучким у пошуку шляхів для підняття рівня доходів викладачів.

Залучення та підготовка нового персоналу вимагає від сектору значних витрат. За деякими оцінками, вартість заміни рядового працівника складає приблизно 30 відсотків його річної зарплатні⁴². Більш економічним та гнучким рішенням для сектору може бути утворення спільного фонду для додаткової оплати праці викладачів у сфері інформаційних та комунікаційних технологій.

Посилання на план завдань і заходів: операційні завдання 2.1., 2.2., 2.3. та 1.1., 1.2.

Обмежені практичні знання та навички.

Випускникам факультетів інформаційних технологій бракує знань та навичок, яких конче потребує сектор. Це пояснюється недостатнім практичним досвідом самих викладачів. Також існує потреба у залученні більшої кількості фахівців ІТ з аутсорсингових компаній та компаній-вендорів для підготовки студентів на основі реальних кейсів та нових технологій. У ряді країн компанії-вендори взаємодіють з освітніми закладами та створюють

⁴² Schlesinger, Leonard A.; James L. Heskett (1991-04-15): <https://sloanreview.mit.edu/article/breaking-the-cycle-of-failure-in-services/>.

навчальні IT-лабораторії для технічної підготовки фахівців, що може допомогти в отриманні сертифіката вендора для окремих продуктів та технологій. У рамках застосування модульного підходу до розробки професійних кваліфікацій та освітніх програм це технічні вендингові компоненти інтегруються до основних програм формальної освіти. Модульний дизайн цих програм дозволяє оновлювати ці вендингові компоненти у залежності від появи нових версій продуктів; це допомагає зберігати актуальність відповідних навичок. Студенти, які навчаються за цими програмами, можуть обирати іспити для отримання сертифікатів вендора, а в деяких випадках ці іспити є обов'язковою складовою освітньої програми. Випускники цих програм користуються високим попитом на ринку праці, оскільки вони володіють поєднанням теоретичних знань, м'яких та технічних навичок, яких потребує сектор.

Посилання на план завдань і заходів: операційні завдання 2.1., 2.2. та 2.6.

Обмежені навички та знання з маркетингу, відсутність досвіду виходу на ринок.

Магістерські програми з управління бізнесом не адаптовані до цілей розвитку підприємництва. На ринку є інженери, але у них немає бізнес-експертизи. Окрім цього, на ринку праці бракує топ-менеджерів з технічними навичками та розумінням технічних питань. Менеджери, які відповідають за підтримку клієнтів, управління та зв'язки з клієнтами, не розуміють виклики, з якими зіштовхується бізнес клієнтів. Інженерів необхідно навчати розуміти бізнесові аспекти. Сучасні випускники недостатньо добре розуміють потреби малих та середніх підприємств у контексті відповідних бізнес-процесів.

Випускники також недостатньо розуміють глобальні практики, глобальні ринки, їх вимоги та потреби. Було зазначено, що такі самі проблеми стосуються дизайну, розробки продуктів, маркетингу та управління роботою з клієнтами. Це вказує на існування попиту на міждисциплінарну (або з залученням різних факультетів) розробку освітніх програм, які б відповідали особливим потребам різних професій у секторі інформаційних та комунікаційних технологій та потребам, пов'язаним зі створенням нових робочих місць.

Посилання на план завдань і заходів: операційні завдання 3.4., 2.1., 2.2. та 1.1.

Відсутність градації IT-фахівців та їх компетенцій призводить до суттєвих розбіжностей в оплаті праці.

Оскільки український ринок IT ще перебуває на етапі формування, у нього ще немає чіткої градації IT-фахівців та їх компетенцій. Це означає, що навички фахівця середнього рівня в одній компанії можуть відрізнятися від навичок його колеги того ж рівня в іншій компанії.

Складання карти професій у секторі допоможе визначити природні шляхи кар'єрного розвитку, різні професії, а також шляхи отримання роботи у секторі та професії, які поєднують різні види діяльності. Карта професій сектору також може допомогти у визначенні потрібних навичок та досвіду для різних професій. Окрім цього, після складання такої карти легше визначити пріоритетні професії, які потребують розробки освітніх програм та кваліфікаційних вимог. Визначення шляхів професійного розвитку допомагає розробити шляхи кваліфікаційного розвитку, які відповідають наявним «пунктам виходу» на ринок праці та етапам професійного розвитку у різних професіях. Навички, визначені для кожної професії, можуть дати стартові орієнтири для більш детального визначення необхідних результатів навчання або для професійних стандартів.

Посилання на план завдань і заходів: операційне завдання 1.3.

◆ Харчова і переробна промисловість

У експортній стратегії сектору харчової і переробної промисловості зазначено наступні основні виклики на рівні компаній:

Працівникам не вистачає необхідних навичок: відсутня адекватна технічна підготовка для працівників сектору (зокрема, відсутня підготовка фахівців з аналізу ринку, економістів сільського господарства, експертів з питань безпеки та якості харчових продуктів).

Зацікавлені сторони відзначають недостатню кількість працівників робочих спеціальностей, техніків, операторів машин, кваліфікованих робітників, водіїв тракторів та робітників з технічного обслуговування. Водночас, сектору не вистачає висококваліфікованих технічних працівників (агротехніки, механіки та електротехніки). Найбільш цінними навичками, яких не вистачає на ринку, залишаються як технічні навички, так і професійна поведінка та м'які навички (робота у команді, здатність до самостійної роботи,

здатність вирішувати проблеми, розуміння культурних особливостей тощо). Також не вистачає досвідчених фахівців з питань контролю якості та сертифікації безпеки харчових продуктів і сільського господарства.

Посилання на план завдань і заходів: операційні завдання 1.1., 2.1., 2.2. та 3.1.

Обмежені можливості для навчання на виробництві. Нестача ресурсів для дослідницької діяльності, інновацій та застосування технологій – такими ресурсами володіють лише найбільші компанії.

Обмежені можливості для навчання працівників з низьким рівнем кваліфікації на виробництві для опанування такої сільськогосподарської техніки, як «трактори, автомобілі, вантажні автомобілі, машини з переробки зерна та вилкові навантажувачі, є головним пріоритетом у розвитку професійних навичок кадрів для сільського господарства»⁴³.

«Сучасні потреби агрокомпаній у працівниках, навчених експлуатувати сільськогосподарське обладнання та керувати технологічними процесами, відображують перехід сільськогосподарських компаній (особливо – великих компаній) від виробництва, яке значною мірою базується на ручній праці, до механізованих та високотехнологічних виробничих процесів, які забезпечують вищу продуктивність праці та вищу прибутковість інвестицій. Прогресивна автоматизація сільськогосподарського виробництва призводить до зменшення необхідної кількості працівників»⁴⁴.

Проте, для працівників та технічних фахівців, які зберегли свою роботу в аграрному секторі, це означає необхідність набувати навички для експлуатації та обслуговування нового обладнання та технологій. Необхідно формувати партнерство за участі представників сектору, закладів професійно-технічної освіти та технічних фахівців. Утримання необхідного обладнання та забезпечення професійної підготовки закладами вищої та професійно-технічної освіти вимагає значних витрат. Партнерство може бути засноване за участі закладів професійно-технічної освіти та постачальників машин і обладнання з метою розвитку необхідних навичок у студентів та професійного розвитку наявних працівників. Окрім цього, у деяких випадках обладнання для виробництва продуктів харчування може потребувати модернізації згідно з європейськими стандартами НАССР.

Реструктуризація освітніх програм для надання студентам певного часу для навчання на виробництві також дасть студентам нагоду ознайомитися з новими технологіями та обладнанням. Це також може передбачати реструктуризацію наявних можливостей для навчання на виробництві або створення таких можливостей у нових секторах.

Посилання на план завдань і заходів: операційні завдання 2.3. та 3.1.

Нестача навичок для використання ринкових даних та правових навичок для дотримання міжнародних вимог.

У секторі наразі відбуваються численні зміни, які стосуються гармонізації вітчизняних норм права з правом ЄС, що повинно забезпечити конкурентоспроможність українських компаній на світовому ринку. Менеджери потребують більше знань для управління вертикальною інтеграцією, розуміння вимог інших країн до експорту та застосування платформ електронної комерції. Наукові дослідження та розробки також мають велике значення для створення нових продуктів та розробки нових пакувальних матеріалів і дизайну.

Посилання на план завдань і заходів: операційні завдання 1.1., 1.2., 2.1. та 2.2.

◆ **Машинобудування**

В експортній стратегії для сектору машинобудування зацікавлені сторони також відзначають наявність ряду розбіжностей між необхідними навичками для сектору та навичками, які можуть запропонувати працівники. «Компаніям не вистачає необхідних управлінських навичок у таких сферах, як маркетинг, бюджетування, планування та обслуговування клієнтів. Кваліфіковані техніки та інженери часто переходять працювати до інших секторів та країн, де їм пропонують кращі умови оплати праці»⁴⁵. Ця співпраця між галуззю та освітніми закладами є ключовим елементом для розвитку інновацій у довгостроковій перспективі.

Експортна стратегія для сектору машинобудування визначає наступні основні проблеми сектору на рівні компанії:

⁴³ OECD.

⁴⁴ Там же.

⁴⁵ Експортна стратегія для сектору машинобудування.

Розбіжність між навичками, яких потребують компанії, та навичками, які генерує освітня система.

Зацікавлені сторони відзначають недостатній рівень розвитку закладів вищої та професійно-технічної освіти і, відповідно, їх нездатність задовольняти освітні потреби галузі. Наприклад, в Україні немає інжинірингового центру для консультацій з конкретних питань. Система вдосконалення навичок відсутня для таких напрямків, як електроніка, автоматизація, робототехніка та авіація. Кваліфікованих працівників з управлінськими компетенціями недостатньо, і вони користуються великим попитом. Коли випускники виходять на ринок праці, у них немає або майже немає практичного досвіду через дуже обмежені можливості для проходження практики та навчання на виробництві. Наприклад, випускники рідко володіють достатніми знаннями для складання прогнозів витрат на придбання ресурсів.

Посилання на план завдань і заходів: операційні завдання 2.1., 2.2. та 1.2., 1.3.

Компаніям бракує управлінських навичок у таких сферах, як маркетинг, бюджетування, планування та робота з клієнтами.

Недостатня кількість працівників з ефективними управлінськими навичками, спрямованими на задоволення потреб клієнтів, призводить до неефективного управління робочим процесом. Також не вистачає ініціатив з розвитку спроможності та запровадження нових методів виробництва та технологій, а також можливостей для навчання на виробництві – це заважає розвитку фахової експертизи та досвіду. Обмежена пропозиція доступного та якісного навчання для працівників компаній-експортерів та виробників перешкоджає розвитку їх компетенцій з розвитку бізнесу.

Посилання на план завдань і заходів: операційні завдання 2.1., 2.2. та 1.1., 3.1.

Кваліфіковані техніки та інженери мігрують в інші сектори або до інших країн, де їм пропонують кращі умови оплати праці.

Розвиток туристичного сектору негативно вплинув на спроможність машинобудівного сектору утримувати кваліфіковані кадри. Чимало працівників покинули сектор заради роботи у сфері туризму. Окрім цього, спостерігається відтік кваліфікованих кадрів за кордон, зокрема – до країн ЄС. Ця проблема непропорційно сильно торкається молодих громадян. Значним є також гендерний розрив у секторі.

Посилання на план завдань і заходів: операційне завдання 1.3.

◆ **Технічне обслуговування та ремонт повітряних суден (MRO)**

Експортна стратегія для сектору технічного обслуговування та ремонту повітряних суден визначає наступні основні проблеми сектору на рівні компанії:

Розбіжність між навичками, яких потребують компанії, та навичками, які генерує освітня система.

Обмежена кількість кадрів з необхідними для MRO навичками є серйозною загрозою для сталого розвитку сектору. Кваліфіковані фахівці знаходять кращі пропозиції з працевлаштування за кордоном. Це суттєво обмежує економічне зростання та розвиток сектору. Зацікавлені сторони відзначають недостатній рівень розвитку закладів вищої та професійно-технічної освіти і, відповідно, їх нездатність задовольняти освітні потреби сектору. Коли випускники виходять на ринок праці, у них немає або майже немає практичного досвіду через дуже обмежені можливості для проходження практики та навчання на виробництві. Освітні заклади повинні набагато швидше адаптуватися до «нових технологій від простого сканування документів до прогнозного моделювання потреб у технічному обслуговуванні, а також до інтеграції систем даних та інформаційних систем для прийняття рішень. Такий технічний розвиток сприятиме появі значних можливостей для IT та аналітики у секторі MRO. Перспективними напрямками також є розвиток повітряних суден з виходом у комп'ютерну мережу, штучний інтелект, машинне навчання, моделі планування та оптимізації, кібербезпека. Ключовим елементом цього майбутнього зростання може стати забезпечення роботою добре освічених та підготовлених вітчизняних кадрів»⁴⁶.

Посилання на план завдань і заходів: операційні завдання 1.2., 2.1., 2.2. та 1.3.

⁴⁶ Експортна стратегія для сектору технічного обслуговування та ремонту повітряних суден .

Компаніям бракує управлінських навичок у таких сферах, як маркетинг, бюджетування, планування та робота з клієнтами.

Недостатня кількість працівників з ефективними управлінськими навичками, спрямованими на задоволення потреб клієнтів, призводить до неефективного управління робочим процесом. Також не вистачає ініціатив з розвитку спроможності та запровадження нових методів виробництва та технологій, а також можливостей для навчання на виробництві – це заважає розвитку фахової експертизи та досвіду. Обмежена пропозиція доступного та якісного навчання для працівників компаній-експортерів та виробників перешкоджає розвитку нових компетенцій; також недостатнім є рівень володіння англійською мовою.

Посилання на план завдань і заходів: операційні завдання 2.1. та 2.2.

Кваліфіковані техніки та інженери мігрують в інші сектори або до інших країн, де їм пропонують кращі умови оплати праці.

Кваліфіковані фахівці з якісними технічними навичками мігрують до країн ЄС (наприклад, до Польщі) – це призводить до дефіциту кадрів в Україні. Ця проблема негативно впливає на здатність сектору залучати молодь. Молоді фахівці, які вперше приходять працювати на українські підприємства, удосконалюють свої навички та одразу переходять на інше місце роботи. Дуже серйозним є гендерний розрив у секторі MRO. Кваліфікованих працівників у секторі MRO не вистачає за усіма відповідними спеціалізаціями.

Посилання на план завдань і заходів: операційні завдання 1.2. та 2.2.

«Шлях уперед» прокладено на основі докладного аналізу розвитку та вдосконалення навичок в Україні – для цього було визначено стратегічну рамкову структуру стратегії сектору, елементами якої є сформульоване бачення, стратегічні та операційні задачі, обрані пріоритетні сектори, крос-секторальні функції, а також План заходів.

◇ Бачення та стратегічні цілі

Для реалізації крос-секторальної стратегії протягом наступних 3-5 років було сформульовано бачення, зазначене нижче. Воно узгоджене з усіма зацікавленими сторонами, які брали участь у консультаціях з розробки цієї стратегії⁴⁷. Бачення відображає амбіції країни та загальну точку зору ключових зацікавлених сторін в Україні.

«Розвиток висококваліфікованих кадрів підтримується програмами початкової та безперервної освіти, які враховують потреби ринку праці та сприяють конкурентоспроможності експорту й економічному зростанню»

Для реалізації цього бачення були сформульовані стратегічні цілі, які надають орієнтири для реалізації стратегії за трьома стратегічними напрямками, які потребують конкретних кроків протягом наступних п'яти років для досягнення необхідних змін. Ці три стратегічні напрямки сформульовані наступним чином:

1. Стимулювання підприємницької ініціативи серед молоді та розвиток управлінських навичок серед представників малого та середнього бізнесу.

Завданням за цим напрямком є сприяння розвитку духу підприємництва у країні. Дана ціль має два виміри: з одного боку, мова йде про сприяння заснуванню інноваційних компаній; з іншого боку, завдання полягає у заохоченні мобільності робочої сили⁴⁸. Досягнення даної цілі сприятиме підвищенню рівня управлінських навичок працівників компаній (зокрема, малих та середніх підприємств). Управлінські навички менеджерів повинні бути удосконалені – це повинно допомогти їм краще визначати задачі бізнесу та вирішувати питання, які стосуються виробничого процесу, маркетингу та фінансів.

На операційному рівні були сформульовані наступні завдання:

1.1. Надання можливостей для високоякісної професійної підготовки кадрів існуючих та потенційних компаній-експортерів.

Зворотний зв'язок, отриманий від представників пріоритетних секторів під час воркшопів, дозволив виявити навички, необхідні для нових та вже існуючих компаній, зокрема: управління експортним бізнесом, технічні навички (виробництво якісної продукції, дизайн та розробка продукції), а також м'які навички (розуміння культурних особливостей та робота з клієнтами).

Згідно з Експортною стратегією України («дорожньою картою» стратегічного розвитку торгівлі) на 2017-2021 роки, продуктивність роботи працівника в Україні за даними 2015 року складала 15837 дол. США, що ставить Україну на 132-ге місце серед 192 країн світу. Стратегічна «дорожня карта» розвитку торгівлі відзначає, зокрема, наступні обмеження, пов'язані з пропозицією товарів та послуг: дуже низький рівень продуктивності праці, низькі показники національної системи розвитку інновацій, застаріла інфраструктура та залежність від застарілих технологій, незадовільний рівень конку-

⁴⁷ Ці консультації відбувалися у Києві протягом червня, вересня та листопада 2018 року. Ключові зацікавлені сторони у сфері вдосконалення навичок обговорювали аспекти, пов'язані з торгівлею, регулюванням ринку, рамковою структурою для інновацій та інвестицій, інституційним ландшафтом, планами розвитку та основними обмеженнями для розвитку конкурентоспроможності.

⁴⁸ Ці стратегічні цілі визначені як операційні завдання Експортної стратегії України («дорожньої карти» стратегічного розвитку торгівлі) на 2017-2021 роки.

ренції у деяких секторах ринку. Кожне з цих обмежень можна частково усунути через секторальні стратегії вдосконалення відповідних навичок.

Представники різних секторів прийшли до висновку, що компанії, які тільки починають експортувати свою продукцію, потребують інших навичок, ніж компанії, які вже працюють на зовнішньому ринку. Малі та середні підприємства, зацікавлені в експорті своєї продукції, потребують навичок та знань у таких питаннях, як початок експортної діяльності, вихід на цільові ринки, ринкові дослідження, агенти та дистрибутори, оформлення документації для експортних та імпортних операцій, митна класифікація товарів, акцизний податок та митні збори, ліцензування експорту та експортний контроль, торговельні виставки та просування торгівлі.

Компанії, які тільки налагоджують експорт своєї продукції, та компанії, які вже активно експортують свою продукцію, потребують управлінських та стратегічних навичок у таких сферах, як стратегічне планування експорту, планування експортних продажів, дослідження ринку, міжнародний менеджмент для управління проектами/обслуговуванням клієнтів у різних країнах, а також робота з основними міжнародними клієнтами та підтримка зв'язків з клієнтами, партнерами та постачальниками.

Окрім цього, представники кожного з пріоритетних секторів розглядають наставництво, коучинг та послуги незалежних тренерів як важливий ресурс для активізації власного зростання та підвищення власної конкурентоспроможності.

1.2. Інтеграція навчальних програм до загальної екосистеми підприємництва.

Критичне значення для заснування експортоорієнтованої екосистеми мають удосконалення державної політики, надання доступу до фінансування, розвиток культури підприємництва, надання м'якої та твердої підтримки, а також отримання доступу до ринків (Cooney, 2012). Вдосконалення навичок є критично важливим елементом людського капіталу. За останні роки було засновано ряд установ з підтримки інвестицій та розвитку інновацій в Україні, наприклад, Фонд інноваційного розвитку або UkraineInvest. Для забезпечення ефективності зусиль необхідно узгодити між собою стратегії урядових органів, міжнародних донорів, венчурних фондів, освітніх закладів та промисловості у сфері вдосконалення навичок.

Ілюстрація 3: Екосистема підприємництва (Cooney⁴⁹, 2012)



Беручи до уваги наявність індивідуальних планів зростання у кожного окремого підприємця та різний рівень розвитку компаній, дослідники визначили три головні виміри навичок: 1) технічний, 2) управлінський, 3) підприємницький (Cooney, 2012). Підприємницька ефективність та індивідуальні зміни тепер є критичними елементами навчальних програм для підприємців. Оптимальний розвиток підприємницьких навичок забезпечується через розгляд учасниками навчання реальних кейсів існуючих компаній. За даними звіту Inno-Grips (2011), успішні цілеспрямовані політики підтримки швидкого

⁴⁹ Entrepreneurship Skills for Growth-Orientated Businesses. Report for the Workshop on "Skills Development for SMEs and Entrepreneurship", Copenhagen, 28 November 2012: http://www.oecd.org/cfe/leed/cooney_entrepreneurship_skills_HGF.pdf.

зростання малого та середнього бізнесу існують у країнах Північної Європи – зокрема, у Данії (колишня програма «Gazelle Growth», а також чинна програма «Accelerase»), Фінляндії (фонд TEKES для підтримки зростання малого та середнього бізнесу, Finnish Growth Company Service, Vigo) та Норвегії (інкубаторні гранти, «засівне» фінансування для нового бізнесу, Nyvekst). Подібні програми в Європі мають також Естонія (Естонський фонд розвитку), Франція (програма «Gazelles», France Gazelles fund), Ірландія (програма розвитку технологічних стартапів), Нідерланди (акселератор «Groeiversneller») та Іспанія (Neotec Fund). Окрім країн Європи подібні програми існують також в Австралії, США, а також у Китаї, Сінгапурі, Південній Кореї. Зокрема, Уряд США започаткував ініціативу «Start-Up America» (Cooney 2012). Відповідно, політики та програми, спрямовані на розвиток підприємницьких навичок, повинні бути узгоджені з екосистемами підприємництва навіть у місцевих кластерах.

Ілюстрація 4: Комплекс підприємницьких навичок (на основі огляду літератури, Cooney 2012)



1.3. Посилення співпраці між бізнесом та закладами вищої та професійно-технічної освіти.

Співпраця має на меті підготовку високоякісних кадрів з сучасними підприємницькими та управлінськими навичками на основі більш гнучких освітніх програм для наявних та нових працівників у пріоритетних секторах.

Наявність активних мереж контактів та партнерства має вирішальне значення не лише для успішного розвитку кластерів та інновацій – вони також дуже важливі для надання високоякісної вищої та професійно-технічної освіти. Державний сектор не може самотужки вирішити задачу організації навчання на робочому місці, тому співпраця з реальним сектором економіки у сфері управління системою освіти та на інституційному рівні допоможе посилити актуальність галузі вищої та професійно-технічної освіти у цілому. Коли працівники опановують численні навички безпосередньо на робочому місці у неформальний спосіб та у рамках офіційних навчальних програм, їх підготовка є чітко сфокусованою на набутті конкретних навичок. Компанії забезпечують підготовку працівників з урахуванням власних потреб, але у них немає мотивації допомагати працівникам набувати навички загального характеру. Компанії також можуть поставати перед певними труднощами або бути занадто маленькими для ефективної підготовки працівників власними силами⁵⁰. Проте, цей тип взаємодії має велике значення для постійного постачання кадрів з прийнятним рівнем навичок.

Поширеною є точка зору, за якої на секторальному або регіональному рівнях ініціативи співпраці між бізнесом та освітою вимагають довгострокових стратегічних процесів, які дають достатньо часу для налагодження взаємодії та успішної реалізації проєктів. Налагодження секторальної співпраці потребує часу, так само як і глибоке розуміння проблем ринку праці. Тому розробники державної політики у цій сфері повинні розглядати секторальну взаємодію як довгострокову інвестицію.

Для успішної роботи секторальні та регіональні органи потребують повноважень для

⁵⁰ OECD, Undated. OECD reviews of vocational education and training. Learning for Jobs. Pointers for Policy Development: <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/LearningForJobsPointersfor%20PolicyDevelopment.pdf>.

визначення власних пріоритетів та реалізації відповідних рішень з урахуванням економічних та навчальних пріоритетів відповідних секторів чи регіонів. Це вимагає доступу до належних фінансових ресурсів та надійних даних для ухвалення об'єктивних рішень.

Секторальне та регіональне партнерство оптимально функціонує за наступних умов: позитивне ставлення вищого керівництва; лідерство, спрямоване на співпрацю, за якого окремі учасники діють як посередники для полегшення та спрямування дій інших учасників; міждисциплінарний підхід та якісна міжвідомча координація між завданнями розвитку навичок та економічного розвитку; сфокусованість на ключовому виді діяльності, актуальному для усіх організацій-учасників; географічна концентрація закладів вищої та професійно-технічної освіти навколо компаній або промислових кластерів; холістичний підхід до аналізу дефіциту навичок та визначення відповідних рішень; поєднання практики та навчання; співпраця, яка забезпечує збалансований розподіл відповідальності та впливу між зацікавленими сторонами; прозорість та доступ до надійної об'єктивної інформації для прийняття обґрунтованих рішень; комплекс реалістичних задач, які дають учасникам секторального партнерства достатньо часу для налагодження обопільної довіри та дозволяють повною мірою зрозуміти складнощі, пов'язані з вдосконаленням навичок; регулярна перевірка проміжних результатів⁵¹.

Державні освітні заклади можуть спрямовувати розвиток деяких технічних або управлінських навичок, які є важливими для загального успіху підприємницької діяльності. Заклади професійно-технічної та вищої освіти також можуть стати центрами місцевих екосистем підприємництва через програми наставництва та акселерації за участі підприємців.

2. Гармонізація пропозиції освітньої системи з потребами підприємств (зокрема, малого та середнього бізнесу).

На операційному рівні були сформульовані наступні завдання:

2.1. Регулярний збір актуальної інформації про ринок праці для задоволення потреб у розвитку кадрів для пріоритетних секторів.

2.1.1. Визначення попиту на навички на ринку праці спільно з представниками пріоритетних секторів для розвитку торгівлі.

2.1.2. Аналіз динаміки робочої сили для розробки стратегій залучення та утримання висококваліфікованих кадрів у пріоритетних секторах.

Мобільність робочої сили у межах України є приблизно удвічі нижчою у порівнянні з іншими країнами⁵² та додатково посилює недосконалий розподіл трудових ресурсів і гальмує зростання продуктивності праці. У поєднанні зі старінням населення та міграцією кваліфікованих кадрів низький рівень внутрішньої міграції до регіонів з високим рівнем зайнятості негативно впливає на динаміку продуктивності праці та ускладнює економічне зростання⁵³. Визначення поточних та майбутніх потреб економіки у навичках є важливим кроком для підвищення ефективності вищої та професійно-технічної освіти для постійного задоволення потреб бізнесу.

Відповідно до зворотного зв'язку від представників бізнесу, визначення специфічних потреб компаній є пріоритетним кроком для забезпечення актуальності випускників закладів вищої та професійно-технічної освіти на ринку праці. Державно-приватне партнерство та діалог у рамках регулярної національної платформи для визначення поточних та майбутніх потреб у навичках кожного пріоритетного сектору дозволяють знизити залежність від дорогих інформаційних систем. Секторальні групи можуть формувати групи зі спостереження за ринком праці (які спеціалізуються на окремих секторах або елементах ланцюга вартості) для постачання інформації про прогнозовані на регіональному рівні потреби у навичках. Ця інформація може доповнювати національні статистичні дані та слугувати основою для розробки коротко- та довгострокових навчальних програм, актуальних для усього сектору.

⁵² Smith, B. Undated. What makes a successful skill ecosystem? International Centre for Vocational Educational and Training. NSW TAFE.

⁵³ Del Carpio X., Kupets O., Muller N., Olefir A. 2017. Skills for a Modern Ukraine. Directions in Development. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-0890-6.

⁵⁴ Там же.

Інформація від секторальних дорадчих груп може якісно доповнювати роботу Багато-сторонньої робочої групи Міністерства соціальної політики з питань прогнозування потреб у навичках та ситуації на ринку праці. Отримання зрозумілої та надійної інформації про потреби ринку праці є дуже складним завданням, доступ до якісної інформації про наявні тренди та інвестиції може зробити дані більш зрозумілими для використання. Політики, спрямовані на підтримку збору та аналізу інформації про ринок праці, повинні сприяти активній та регулярній участі зацікавлених представників різних секторів економіки та інших суб'єктів, які збирають, консолідують та аналізують інформацію.

Деякі секторальні групи – такі, як секторальні ради з питань розвитку навичок, застосовують підходи, дуже подібні до груп зі спостереження за ринком праці. Вони сприяють зустрічам зацікавлених сторін – наприклад, окремих роботодавців або представників їх кадрових служб, галузевих органів, професійних організацій, профспілок, закладів професійно-технічної освіти, представників ланцюга вартості, а також дослідницькі організації, які працюють у промисловому секторі. У рамках цього підходу уряд зазвичай надає докладні дані, зібрані з різних джерел (опитування домогосподарств, дані статистичних органів, дані від служб зайнятості, дані про реєстрацію нових підприємств) та інші актуальні дані для представників різних секторів економіки. Ці дані є предметом аналізу у поєднанні з даними, зібраними секторальними радами з питань розвитку навичок або іншими структурами, які представляють той чи інший сектор.

Аналіз динаміки робочої сили допоможе визначити можливий дефіцит навичок, а також інші фактори, які можуть справляти вплив на постачання кадрів, наприклад, нестача можливих шляхів кар'єрного розвитку, умови праці та практики працевлаштування. Стратегії вдосконалення навичок можуть бути лише частиною рішення. Сама лише підготовка нових працівників для сектору, який потерпає від нестачі навичок через міграцію кваліфікованих кадрів через інші фактори, не може вирішити проблему постійного дефіциту кадрів.

Ця задача є актуальною для будь-якого з пріоритетних секторів і доповнює Задачу 2, сформульовану у проєкті документу для обговорення Міністерства освіти та науки «Сучасна професійно-технічна освіта: концепція реформи системи професійно-технічної освіти в Україні».

2.1.3. Розробка відкритої онлайн-платформи для збору актуальної інформації про ринок праці.

2.1.4. Запровадження заснованої на фактах політики для визначення пріоритетів розвитку навичок, необхідних для підтримки зростання експорту.

Головні джерела даних (такі, як інформація про ринок праці, пріоритети економічного розвитку, регіональні пріоритети, консультації зацікавлених сторін) створюють основу для розгляду можливих напрямків розвитку навичок. Гнучкість, необхідна для підтримки ініціатив місцевого бізнесу з розвитку навичок, також підтримує рух у напрямку децентралізації професійно-технічної освіти в Україні.

2.2. Створення постійної пропозиції висококваліфікованих кадрів для конкурентоспроможних експортних секторів.

2.2.1. Підготовка інформації про можливості кар'єрного розвитку на ринку праці для задоволення потреб молоді в обранні можливостей для працевлаштування у популярних та зростаючих експортних секторах.

Україна посідає 86-те місце за показником ефективності ринку праці (наявність працівників, навички, які найкраще відповідають наявним вакансіям, а також наявність стимулів для працівників та роботодавців до підвищення продуктивності людського капіталу). Україна також посідає 106-те місце за успішністю залучення талановитих кадрів та 129-те місце за успішністю їх утримання⁵⁴ – такі показники підкреслюють необхідність перегляду процесів залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Представники усіх пріоритетних секторів відзначають складнощі у залученні та утриманні талановитих кадрів – це означає необхідність постійного постачання кадрів з необхідними навичками для забезпечення довгострокового функціонування кожного пріоритетного сектору.

⁵⁴ WEF.Global Competitive Index 2017-2018. World Economic Forum: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>.

Роз'яснення студентам та їх батькам можливостей кар'єрного розвитку за спеціальностями, в яких існує дефіцит кадрів, а також за новими спеціальностями допомагає студентам зробити обґрунтований вибір з урахуванням актуальної інформації про ситуацію у відповідному секторі. Це можна зробити у партнерстві з представниками відповідних секторів економіки, які допоможуть ідентифікувати наявні та перспективні напрямки професійної діяльності, що користуються попитом, а також визначити можливості кар'єрного розвитку у цих напрямках та підготувати аналіз кейсів молодих фахівців, які обрали кар'єру за цими напрямками. Досвід засвідчує, що презентація конкретних кейсів кар'єрного розвитку молодих фахівців за різними напрямками є особливо ефективною для підвищення зацікавленості серед студентів.

Європейська фундація з питань освіти (ETF) зазначає, що вища освіта має велике значення в «освітній системі України, де переважна більшість молоді прагне отримати саме вищу освіту. Кількість молодих людей, охоплених системою вищої освіти в Україні, є однією з найбільших в Європі. Це викликає стурбованість стосовно стабільності, якості освітньої системи та можливостей працевлаштування для випускників»⁵⁵. Актуальна інформація про можливості кар'єрного розвитку допоможе студентам та їх батькам побачити варті уваги кар'єрні можливості за напрямками, про які вони раніше не думали або які вони до цього часу не розуміли.

2.2.2. Підвищення рівня економічного добробуту через вдосконалення навичок нових та наявних кадрів в експортних секторах.

Під час воркшопів для представників пріоритетних секторів неодноразово підіймалося питання необхідності підвищити актуальність та якість навичок випускників та налагодити залучення талановитих кадрів паралельно з подальшим вдосконаленням навичок вже наявних працівників.

Стратегії вдосконалення необхідних навичок охоплюють ряд напрямків. Необхідно залучити роботодавців та профспілки до розробки навчальних програм, змісту навчальних курсів або розробки стандартів для фахових навичок та забезпечити при цьому відповідність навичок сучасним потребам ринку праці. Налагодження тісних зв'язків між закладами з вдосконалення навичок та бізнесом підвищує актуальність навичок випускників завдяки взаємодії між викладачами, роботодавцями та студентами. Запрошення роботодавців у ролі спікерів, організація екскурсій на виробництво для студентів, а також інтеграція формального навчання на виробництві до програм закладів вищої та професійно-технічної освіти може допомогти студентам та викладачам зрозуміти сучасні вимоги до фахівців, а також існуючі умови, технології та процеси.

Заохочення обміну та партнерства між закладами вищої і професійно-технічної освіти та бізнесом надає викладачам та наставникам можливість ознайомлюватися з роботою підприємств та оновлювати свої знання. У свою чергу, тренери або супервайзери приватних компаній отримують нагоду провести певний час у закладах вищої та професійно-технічної освіти для удосконалення своїх педагогічних навичок⁵⁶. Тісна співпраця між викладачами та підприємствами підтримує розвиток навчального процесу, який поєднує академічний і практичний підходи. Такий навчальний процес являє собою потужний та ефективний інструмент для:

- вдосконалення м'яких навичок (наприклад, вирішення проблем, ухвалення рішень, командна робота, комунікаційні навички, управління часом, гнучкість);
- набуття навичок, які пов'язані з робочим процесом (якість, «зелені» навички, класифікація, прогнозування, розуміння систем, виробничі навички);
- підготовки молоді до роботи та набуття навичок виробничої комунікації, роботи з клієнтами, професійного ставлення до роботи;
- забезпечення виходу нових кадрів на ринок праці. Дослідження показують, що обізнаність з роботою до початку офіційної трудової діяльності позитивно впливає на початок трудового життя після здобуття освіти⁵⁷.

⁵⁵ ETF 2018. Ukraine Country Strategy Paper 2017–2018 Updates. ETF.

⁵⁶ Там же.

⁵⁷ Mann, A. (Undated). It's who you meet: why employer contacts at school make a difference to the employment prospects of young adults. Education and Employers Taskforce. London UK & Fullarton, S. (1999). Work Experience and Work Placements in Secondary School Education, Longitudinal Surveys of Australian Youth (LSAY) Research Report 10: https://www.educationandemployers.org/wp-content/uploads/2014/06/its_who_you_meet_final_26_06_12.pdf.

2.2.3. Перегляд практик найму на роботу та забезпечення викладацьких кадрів, які постійно ознайомлюються з актуальними практиками компаній у процесах, пов'язаних з експортом.

Забезпечення закладів професійно-технічної та вищої освіти достатньою кількістю викладачів та наставників з досвідом роботи на виробництві має велике значення. Проте, це не завжди можливо, у зв'язку з чим виникає необхідність надавати викладачам інші можливості для професійного розвитку та забезпечення їх достатньої обізнаності з потребами сучасної економіки. Реалізація стратегій, які заохочують викладачів та наставників закладів професійно-технічної та вищої освіти до проходження стажування у реальному секторі або регулярного відвідування підприємств для ознайомлення з їх роботою, допомагає їм краще зрозуміти сучасні виробничі практики та умови роботи. Запровадження більш гнучких механізмів працевлаштування допоможе громадянам, які володіють реальним досвідом роботи у різних секторах економіки (наприклад, працівники з великим стажем або громадяни, які працюють неповний робочий день), стати викладачами у закладах професійно-технічної та вищої освіти після набуття необхідних педагогічних навичок. Набуття наставниками та супервайзерами базових педагогічних навичок допоможе належним чином формалізувати практичні компоненти програм навчання та підготовки на виробництві⁵⁸.

Дана операційна задача узгоджується з документом Міністерства освіти та науки «Сучасна професійно-технічна освіта: концепція реформи системи професійно-технічної освіти в Україні».

2.2.4. Забезпечення постійного професійного розвитку для викладачів та наставників.

Важливість постійного професійного розвитку викладачів та наставників не викликає сумніву. Професійний розвиток викладачів та наставників визнано важливим елементом освітньої реформи, який підвищує якість та актуальність викладання та освіти. Забезпечення можливості якісного професійного розвитку для викладачів та наставників має велике значення для відповідності їх технічних компетенцій та педагогічних навичок високим стандартам.

Процес отримання профільної освіти майбутніми викладачами та наставниками є значною мірою однаковим у різних країнах світу. Водночас, існує загальна думка, що швидкі технологічні зміни, запровадження нових способів роботи та загострення конкуренції через глобалізацію підвищують значення регулярного підвищення кваліфікації викладачів та наставників.

Представники пріоритетних секторів економіки неодноразово висловлювали стурбованість через рівень навичок викладачів та їх обізнаність з сучасними умовами праці. Вони розглядають цю проблему як основну перешкоду для підвищення актуальності навичок випускників.

2.3. Створення комунікаційної платформи для співпраці між урядом та бізнесом і планування заходів на національному рівні для вдосконалення навичок, необхідних для зростання експорту та конкурентоспроможності.

2.3.1. Створення органу з розробки політики та планування за участі ключових зацікавлених сторін з метою спрямування та посилення здатності системи вищої та професійно-технічної освіти реагувати на потреби, пов'язані зі зростанням експорту та конкурентоспроможністю.

У створенні органу високого рівня для розробки політики та планування заходів з нагляду за реалізацією відповідних стратегій вдосконалення навичок можуть узяти участь Міністерство освіти та науки, Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, а також високопоставлені представники бізнесу та працівників. Подолання ізольованості у роботі окремих міністерств та налагодження міжвідомчої координації покращує здатність освітньої системи реагувати на потреби ринку завдяки холістичному розумінню потреб українського ринку у розвитку фахових навичок та економічних пріоритетів з одночасним усуненням можливості дублювання тих чи інших функцій. Міжвідомча координація може забезпечити вищий рівень оперативності та реагування,

⁵⁸ OECD, 2011. OECD Reviews of Vocational Education and Training Learning for Jobs. Pointers for Policy Development.

а також однорідний формат вдосконалення навичок. Така координація також робить можливим ефективний розподіл обмежених фінансових та кадрових ресурсів для підтримки реалізації навчальних програм⁵⁹.

2.3.2. Чіткий розподіл функцій та відповідальності, укладання угод про співпрацю для міжвідомчих та галузевих органів.

Координація роботи між різними міністерствами може мати різні формати: створення спільних комітетів, рад експертів, секторальних та регіональних дорадчих органів з чітким визначенням функцій та завдань і підписанням угод про співпрацю. Планування розвитку навичок з урахуванням національних економічних пріоритетів та тенденцій на ринку праці, а також необхідності координації роботи міністерств вимагає наступних кроків:

- чіткі, без надмірної бюрократизації, домовленості про координацію роботи міністерств та відомств;
- тісна координація між міністерствами та бізнесом;
- чітко задекларована готовність з боку високопоставлених представників уряду;
- інтеграція стратегій розвитку кадрових ресурсів до процесу загального планування економічного розвитку;
- поєднання пріоритетів економічного розвитку з результатами аналізу ринку праці для визначення потреб у навичках;
- поєднання процесів планування вдосконалення навичок з економічними пріоритетами, які стосуються усіх міністерств, що надають освітні програми⁶⁰.

3. Створення національної програми розвитку кластерів для співпраці та планування на національному рівні у сфері вдосконалення навичок для зростання експорту і конкурентоспроможності.

На операційному рівні було сформульовано наступні завдання:

3.1. Підвищення економічної інклюзивності через сприяння інноваціям, м'яким навичкам, управлінським та технічним навичкам завдяки розширенню пропозиції якісних освітніх стратегій та заходів.

Україна посідає 43-тє місце серед 126 країн у рейтингу Global Innovation Index та 62-ге місце за загальними витратами на наукові дослідження і розвиток. Водночас максимальним показником України з корпоративних витрат на дослідження та розвиток стало 40-ве місце. За показником співпраці між університетами та бізнесом Україна посіла 70-тє місце, а за станом розвитку кластерів – 98-ме місце, що вказує на необхідність активізації зусиль у цьому напрямку задля стимулювання інновацій⁶¹.

У стратегії «Європа 2020» було підкреслено необхідність сприяти вдосконаленню навичок заради розвитку інновацій. Політики підтримки інновацій зазвичай сфокусовані на дослідженнях та розвитку технологій, а також на зв'язках з дослідницькими ресурсами університетів. Проте «Союз інновацій», одна з головних ініціатив у рамках стратегії ЄС «Європа 2020», також наголошує на важливості сильних зв'язків з системою професійно-технічної освіти для подальшого розвитку комплексів навичок, які дозволяють їх носіям підвищити рівень власної підприємницької ініціативи, креативності та готовності до інновацій. Дослідження показують, що культура інновацій залежить від системи вищої та професійно-технічної освіти, яка повинна культивувати універсальні компетенції (розуміння культурних особливостей, підприємницька ініціатива, соціальна відповідальність тощо)⁶².

⁵⁹ International Labor Organization. "Meeting report: G20 training strategy knowledge-sharing workshop on skills for employment". Undated. Доступно за посиланням: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@ifp_skills/documents/meetingdocument/wcms_162423.pdf.

⁶⁰ UNDP. (2017). Best Practices Guideline and Toolkit on Engaging the Private Sector in Skills Development. UNDP Bureau for Policy and Program Support, International Center for Private Sector in Development (ICPSD).

⁶¹ Global Innovation Index, 2018: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-economy>.

⁶² OECD (2015a), The Innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth and Well-Being, OECD Publishing, Paris. Доступно за посиланням: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264239814-en>.

Промислові кластери являють собою сукупність компаній, інституцій та регіонів, між якими існує обопільна залежність та які володіють «активними каналами для бізнесових трансакцій, діалогу та комунікації, завдяки чому забезпечується загальне інформування про наявні можливості та ризики. Наявність кластерів сприяє появі спеціалізованих навичок, нових знань, інновацій, конкуренції, можливостей для співпраці, адаптованої під конкретні потреби інфраструктури. Вони часто приваблюють спеціалізовану підтримку та інші послуги і пов'язані з їх спеціалізацією бізнеси»⁶³. Такі країни, як Австралія (Програма створення екосистеми розвитку навичок – Skills Ecosystem Programme) та США (Програма розвитку трудових ресурсів – Workforce Development Programme), запровадили спеціальні стратегії вдосконалення навичок для успішного посилення інноваційного розвитку та конкурентоспроможності на рівні кластерів та регіонів. У нещодавньому дослідженні Програми місцевого економічного розвитку та зайнятості ОЕСР було відзначено сильний зв'язок між ініціативами вдосконалення навичок, які реалізуються кластерами, та наявністю інновацій.

Оптимізація умов для інновацій вимагає наявності фахівців у різних дисциплінах, які працюють разом і завдяки цьому створюють можливість для обопільного фахового збагачення та генерування ідей, які можуть сприяти появі інновацій. До ефективних інноваційних стратегій у системі вищої та професійно-технічної освіти повинні входити відповідні моделі управління: визначення ключових агентів змін та чемпіонів серед закладів вищої і професійно-технічної освіти та компаній, визначення функцій зацікавлених сторін та подолання спротиву інноваціям. Результатом цих кроків може стати створення «Альянсів знань» за участі закладів вищої і професійно-технічної освіти та бізнесу, які:

- розробляють нові навчальні програми для інтеграції нових технологій та процесів до освітніх ресурсів;
- сприяють розвитку міждисциплінарних навичок, підприємництва та посиленню бізнес-партнерства.

Представники усіх пріоритетних секторів відзначили потребу у гібридних навичках та кваліфікаціях, які можуть допомогти реалізувати нові бізнес-можливості у таких сферах, як дизайн та виробництво. Підвищення гнучкості роботи закладів вищої та професійно-технічної освіти допоможе підвищити оперативність реагування освітньої системи на нагальні потреби ринку.

Зазначений нижче приклад у сфері мікротехнологій демонструє деякі з переваг міждисциплінарного партнерства у підтримці інновацій. З іншими стратегіями сприяння інноваціям можна ознайомитися у додатку А «Світовий економічний форум: дев'ять кроків для започаткування інновацій в освіті».

Вставка 4: Проєкт створення інноваційної екосистеми вдосконалення навичок у сфері мікротехнологій

Проєкт створення інноваційної екосистеми вдосконалення навичок мав на меті продемонструвати різноманітні можливості співпраці системи професійно-технічної освіти з центрами спільних досліджень (CRC). Реалізація проєкту відбувалася під керівництвом управління Свінбернського університету з питань технологій, технічної та післядипломної освіти (TAFE, подібний до політехнічного інституту). Свінбернський університет є закладом дуальної освіти з управліннями TAFE та вищої освіти. Управління вищої освіти є партнером кількох CRC, а підрозділи управління TAFE протягом багатьох років також підтримують різноманітні зв'язки з CRC.

Головна задача полягала у тому, щоб продемонструвати, що ефективна взаємодія TAFE з CRC та іншими дослідницькими установами може:

- бути каталізатором для освоєння нових технологій та результатів досліджень бізнесом та структурами, які його представляють;
- стимулювати інновації та економічний розвиток.

Команда проєкту складалася з представників управління TAFE (факультети механіки та автомобілебудування, промислових наук, електротехніки та електроніки, а також факультетські центри нових виробничих технологій та сталого розвитку). Представники CRC спеціалізувалися на мікротехнологіях та технологіях систем «розумного» виробництва.

⁶³ Rosenfeld, S. (1995), "Business Clusters in America: Strategies and Synergies." Draft prepared for Organization for Economic Cooperation and Development, Paris, France.

Спільна робота відбувалася у MiniFAB (завод з виготовлення прототипів для CRC) і охоплювала наступні напрямки:

- промисловий реліз для викладачів;
- проєкти студентів;
- попередній бізнес-тренінг для випускників (PhD), які працюють у MiniFAB та планують почати власну справу.

Викладачі TAFE провели один тиждень у MiniFAB для ознайомлення з мікротехнологіями. Отримані знання були інтегровані до викладацької роботи. Проєкт дозволив ознайомитися з подвійним характером взаємодії між TAFE та CRC, зокрема, у процесі створенні прототипів продукції у MiniFAB. Коли випускники переходили від прототипу до серійного виробництва, їм бракувало навичок промислового виробництва для оптимізації виробничих процесів. Цими навичками володіють викладачі TAFE, що дозволяло їм грати важливу роль у налагодженні виробництва. Студенти TAFE користувалися деякими з прототипів, створених випускниками, та надавали зворотний зв'язок для їх удосконалення. Це дозволило створити ще один канал обопільного навчання та генерувати більше інновацій у роботі випускників.

3.2. Забезпечення різноманітної, гнучкої та доступної освітньої пропозиції в активній системі вищої та професійно-технічної освіти, яка оперативно реагує на потреби ринку.

Зростаючий темп змін в організації праці, робочого часу та навичок означає, що система вищої та професійно-технічної освіти повинна реагувати на ці зміни, бути гнучкою та орієнтованою на попит для задоволення потреб у безперервному навчанні. Розбудова спроможності освітньої системи до задоволення потреб бізнесу та студентів, які постійно змінюються, розширює доступ для інвесторів та допомагає активніше залучати до освітнього процесу наявні кадри.

3.3. Розвиток бази знань про кластерні ініціативи.

Майкл Е. Портер, автор сучасної концепції кластерів, показує, що кластери грають важливу роль у розвитку експорту країни, залученні інвестицій, науково-дослідницькій роботі, трансфері технологій, розвитку малого та середнього бізнесу, створенні стартапів, розвитку навичок, професійній підготовці, а також у розвитку кадрів (Porter 1998)⁶⁴. Перехід від універсальної стратегії розвитку навичок до стратегії, сфокусованої на конкретних потребах, вимагає роботи з визначеними кластерами. Кластери створюють найкращі умови для вдосконалення навичок завдяки тісній співпраці між місцевими органами влади, освітніми закладами, практиками та фахівцями з різних галузей. Але спочатку кластер потрібно створити. Найбільш ефективним шляхом створення кластера є наявність природних або культурних передумов. Наразі, кроки у цьому напрямку в Україні відсутні. Відповідно, потрібно збирати інформацію про передумови та ініціативи створення кластерів та визначати наступні кроки для їх формування.

3.4. Запуск програми розвитку кластерів.

Згідно з методикою розвитку кластерів⁶⁵, створення кластерів не є короткостроковою ініціативою. Державна підтримка цього процесу потребує адекватних часових рамок. Налагодження довіри та комунікації між усіма сторонами, зміна внутрішньої динаміки та усунення ізоляції потребують часу. Деякі ініціативи отримують фінансування лише на термін від 24 до 36 місяців. Усі потенційні учасники кластера повинні розуміти його потенційні переваги. Важливу роль у розвитку кластера грає його менеджер. Виконання цієї функції вимагає спеціальних знань. Середньострокова освітня програма є конче необхідною принаймні з двох причин: для підготовки менеджерів кластерів та для спільної роботи зацікавлених сторін, яка допоможе краще зрозуміти переваги кластера та налагодити обопільну довіру.

⁶⁴ Michael E Porter, Clusters and the New Economics of Competition, HBR: <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>.

⁶⁵ Ifor Ffowcs-Williams, Cluster Navigators Limited. Cluster Development in Practice KMBS, Ukraine, October 2015.

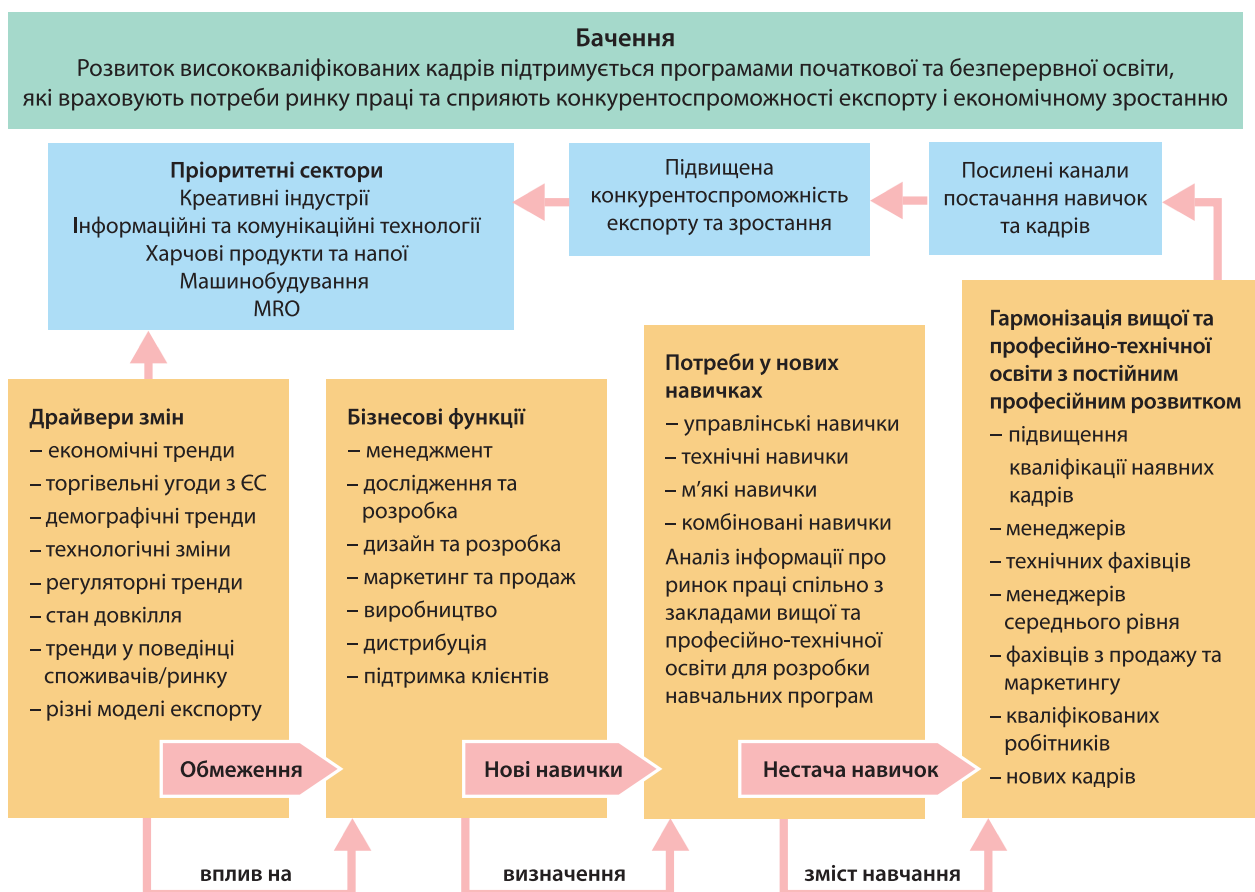
Стратегічні цілі поділяються на три категорії: (i) задоволення нагальних потреб бізнесу у вдосконаленні навичок, необхідних для експорту; (ii) у середньостроковій перспективі – створення системи розвитку умінь та навичок, яка випускає нових фахівців та забезпечує підвищення кваліфікації наявних кадрів відповідно до експортної діяльності пріоритетних секторів економіки; (iii) забезпечення адекватної реакції системи вдосконалення навичок на зміни та нові потреби у пріоритетних секторах. Графічна схема, зазначена нижче, визначає динаміку між драйверами змін у бізнесі та освітнім сектором, який реагує на ці зміни. Ці стосунки існують у вигляді довгострокового циклу ідентифікації та співпраці. Кожний вид діяльності пріоритетних секторів, визначений під час консультацій, безпосередньо стосується операційних задач у Плані заходів.

ТРАЄКТОРІЯ РОЗВИТКУ

Зі стратегічної точки зору, обрання того чи іншого пріоритетного комплексу задач багато у чому пояснюється типом процесу розвитку, який повинен бути ініційований стратегією. Певним чином, обрані задачі визначають тип процесу розвитку. Саме через це обрані задачі враховують не лише потенціал для розвитку торгівлі – вони також повинні справляти вплив на сфери загального характеру (наприклад, зупинка «міграції мізків» та підтримка нематеріальних активів на кшталт репутації країни).

Ілюстрація 5 демонструє співвідношення між стратегічними та операційними задачами, а також послідовність заходів стратегічного характеру.

Ілюстрація 5: Логічна рамкова структура стратегії



Вищезазначені стратегічні цілі вдосконалення навичок та операційні завдання відображують національні та міжнародні зусилля, спрямовані на зміцнення зв'язку між наявністю кваліфікованих та гнучких кадрів і економічним розвитком. Вони були розроблені спільно Міжнародним торговельним центром, Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, Міністерством освіти та науки України з залученням представників бізнесу, профспілок та закладів вищої і професійно-технічної освіти.

Стратегічні цілі були сформульовані для скерування процесу реалізації операційних завдань за трьома національними напрямками, які потребують дій протягом наступних 5 років для досягнення необхідних змін. Операційні завдання слугують «дорожньою картою» для вдосконалення навичок та підвищення продуктивності праці. Операційні завдання вказані під кожною стратегічною ціллю. Для кожного пріоритетного сектору також були узгоджені заходи, які повинні бути реалізовані протягом наступних п'яти років. Вони були розроблені за результатами консультацій з головними зацікавленими сторонами, які представляють бізнес, профспілки, заклади вищої та професійно-технічної освіти й уряд.

ПЛАН ЗАВДАНЬ І ЗАХОДІВ НА 2019–2023 РОКИ

Стратегічна ціль 1: Стимулювання духу підприємництва у молоді та розвиток управлінських навичок представників малого та середнього бізнесу.

Операційне завдання	Заходи	Реалізація			Відповідальний орган
		Короткострокова	Середньострокова	Довгострокова	
1.1. Забезпечення можливостей з якісного навчання для нових та працюючих компаній-експортерів.	1.1.1. Розробка актуального контенту навчання та оцінювання для працюючих та потенційних експортерів.				
	Налагодження партнерства з фахівцями-практиками для розробки коротких курсів з питань експорту, присвячених різним моделям роботи (прямий продаж, постачання до глобального ланцюга вартості інших компаній (постачальник першого або нижчого рівня)) або дотриманню спеціальних стандартів виробництва/сервісу та використанню технологічних платформ для послуг з доданою вартістю.	X	X	X	Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, Галузеві асоціації, Професійні асоціації, Промислові ради, Асоціація роботодавців, асоціації малого та середнього бізнесу, промислові кластери, торгові палати, профспілки, професійні асоціації, Рада ректорів закладів вищої освіти, Регіональні ради професійно-технічної освіти, Інститут модернізації змісту освіти, Заклади вищої освіти, Заклади професійно-технічної освіти, Приватні освітні та навчальні центри
	Для нових та існуючих експортерів у кожному з пріоритетних секторів – розробка окремих модульних навчальних програм з розвитку управлінських та стратегічних навичок у таких сферах, як стратегічне планування експорту, планування продажу на експортних ринках, дослідження ринку, міжнародний менеджмент для управління проектами/послугами на міжнародному рівні, робота з ключовими глобальними клієнтами та підтримка зв'язків з клієнтами, партнерами та постачальниками.	X	X		
	Створення секторальних робочих груп з розробки модулів для малих та середніх підприємств, зацікавлених у розвитку експорту (можлива тематика модулів: початок експортного бізнесу, вихід на цільові ринки, дослідження ринку, агенти та дистрибутори, експортна та імпортерна документація, митна класифікація товарів, акцизний податок та митні збори, ліцензування експорту та експортний контроль, торговельні виставки та просування торгівлі.	X	X		
	Створення групи фахівців з експорту, які можуть виконувати функції наставників або тренерів для нових або зростаючих компаній-експортерів аналогічно до програм, які пропонуються в Ірландії (Enterprise Ireland, First Flight Mentors та Business Accelerator programme), Франції (CNCCEF, CCE trade advisors), Великобританії (Gateway to Global Growth, International trade advisors), Сінгапурі (IE Singapore, Export Development programme and International Market Immersion Programme, iMIP), Австралії (Getting into Export) та Фінляндії (Globaali).	X	X		
	Партнерство з бізнесом для розробки гнучких навчальних модулів з таких питань, пов'язаних зі зростанням експорту, як стратегічне позиціонування, процес продажу, управління роботою з ключовими клієнтами, конкурентний продаж, дослідження ринку, робота з партнерами по каналах продажу, залучення нових клієнтів, шляхи виходу на ринок, розуміння культурних особливостей, планування зростання експорту.	X	X		
Підготовка відкритого переліку тренерів, фахівців з коучингу та наставників, які можуть проводити індивідуальні тренінги для компаній-експортерів.	X				

Операційне завдання	Заходи	Реалізація			Відповідальний орган
		Короткострокова	Середньострокова	Довгострокова	
	Створення секторальних підгруп для взаємодії з закладами вищої та професійно-технічної освіти з метою розробки матеріалів з розвитку управлінських виробничих навичок, необхідних для керування процесом запровадження нових товарів та послуг, а також для управління різними функціональними напрямками бізнесу у контексті розвитку та дистрибуції, роботи з культурними особливостями та обслуговування клієнтів.	X	X		
	Розробка окремих модульних навчальних програм, присвячених новим технологіям та процесам (НАССР, контроль якості, ошадливе виробництво, контроль витрат, сталість процесів тощо), та їх інтеграція до програм вищої та професійно-технічної освіти для нових та наявних кадрів.	X	X		
	Реалізація програми стажування або практики для випускників у сфері експорту з метою набуття міжнародної бізнес-експертизи для подальшої роботи в українських компаніях. До країн, які мають подібні програми, належать Ірландія (Enterprise Ireland, Graduates for International Growth, IBEC Export Orientation programme та Bord Bia Food Export Graduate programme), Канада (Export Development Internship Programme), Франція (V.I.E. programme) та Португалія (INOV Contacto). Французька програма V.I.E та португальська програма INOV Contacto відзначаються Європейською Комісією як успішні приклади програм розвитку людського капіталу. Зазвичай під час стажування інтерни отримують щомісячну платню, яка виплачується відповідною компанією або організацією, яка реалізує програму.		X		
	Розробка навчальних модулів за такими новими напрямками, як робототехніка, автоматизація, аналіз даних та кібербезпека, а також нових сучасних методик викладання.	X	X		
	Даний перелік заходів має на меті розробку контенту для навчання та оцінювання з урахуванням потреб пріоритетних секторів. Перелік пов'язаний з кроками 5, 6 та 10 для ICT; кроками 2 та 4 для харчової і переробної промисловості; кроком 1 для машинобудування та кроками 1 та 4 для сектору MRO.				
1.2.	1.2.1. Гармонізація існуючих та запланованих навчальних програм з загальною екосистемою підприємництва.				
Інтеграція навчальних програм до загальної екосистеми підприємництва.	Визначення наявних стратегій розвитку загальної екосистеми підприємництва (за наявності). Узгодження цих стратегій у частині розвитку навичок.	X			Міністерство фінансів, Фонд інноваційного розвитку, InvestUkraine, Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, Міністерство освіти та науки, промислові кластери, фінансові установи, установи формальної та неформальної освіти, торгові палати, асоціації підприємців
	Розробка практичних заходів спільно з зацікавленими сторонами для усунення політичних перешкод, а також проблем, які стосуються доступу до фінансування, міжкультурної комунікації, твердої та м'якої урядової підтримки і доступу до ринку та обмежують розвиток навичок підприємництва.		X		
	Спільно з фахівцями-практиками, фінансовими установами та закладами формальної і неформальної освіти – розробка коучингових програм кластерного типу для усунення розриву між першими ініціативами та навичками і знаннями міжнародного рівня.	X	X	X	

Операційне завдання	Заходи	Реалізація			Відповідальний орган
		Короткострокова	Середньострокова	Довгострокова	
	Подальший моніторинг змін у рівні навичок для відповідного коригування заходів з коучингу.		X	X	
	Інтеграція заходів з навчання «поміж рівних» (peer learning) та розвитку соціального капіталу до навчальних програм для підприємців.		X	X	
	Дані заходи спрямовані на інтеграцію підприємницьких навичок до загальної екосистеми підприємництва. Заходи пов'язані з кроком 3 для креативних індустрій, кроком 8 для ICT, кроками 1 та 5 для харчової і переробної промисловості, кроком 3 для машинобудування.				
1.3. Посилення співпраці між бізнесом та закладами вищої та професійної освіти.	1.3.1. Розвиток та просування співпраці у розвитку підприємницьких та управлінських компетенцій фахівців у сфері експорту.				
	Спільно з представниками бізнесу заклади вищої та професійно-технічної освіти переглядають можливості навчання на виробництві для їх реалізації у різних секторах (навчання одночасно з роботою, навчання на виробництві неповний день, навчання на виробництві у нових секторах, стажування) задля забезпечення кваліфікованих кадрів для кожного пріоритетного сектору.		X	X	Міністерство освіти та науки, Заклади вищої та професійно-технічної освіти, приватні провайдери освітніх та навчальних послуг, Провайдери неформальної освіти (консалтинг, коучинг, неурядові організації), Власні навчальні заклади компаній
	Спільно з бізнесом – розробка комбінованих кваліфікацій з залученням різних факультетів (бізнес та дизайн, креативна діяльність та технології, виробництво та дизайн тощо), які відповідають конкретним потребам пріоритетних секторів (пов'язано з операційною задачею 3.4).	X	X		
	Розробка компонентів формалізованого навчання на виробництві та їх інтеграція до формальних програм вищої та професійно-технічної освіти для практичного ознайомлення студентів з сучасними експортними операціями, робочими практиками та технологіями.		X	X	
	Заохочення закладів вищої та професійно-технічної освіти до запровадження гнучких за графіком (неповний день, вільний від роботи час) програм формального навчання з зарахуванням вже наявної освіти/ досвіду роботи для збільшення кількості осіб з потрібними навичками, які проходять навчання за наявними програмами.		X	X	
	Налагодження тристороннього партнерства між постачальниками машин та обладнання, компаніями та закладами професійно-технічної освіти для підвищення кваліфікації викладачів або наставників у застосуванні нових технологій та обладнання.	X	X		
	Визначення можливостей у пріоритетних секторах для формального навчання на виробництві, включно з розширенням пропозиції програм навчання на виробництві, стажування та практики.		X	X	
	Перегляд існуючих навчальних програм та оновлення їх змісту для визначення можливостей для навчання на виробництві.	X	X		
	Розвиток партнерства між пріоритетними секторами, закладами вищої та професійно-технічної освіти для забезпечення гнучкого навчання нових та наявних працівників.	X	X	X	
	Розвиток партнерства між бізнесом та приватними закладами вищої та професійно-технічної освіти для посилення інституційної спроможності з розвитку актуальних для ринку навичок.	X	X	X	
	Заходи пов'язані з кроком 5 для креативних індустрій, кроками 2 та 7 для ICT, кроками 3 та 5 для харчової і переробної промисловості; кроками 2, 5 та 6 для машинобудування; кроками 2, 3 та 4 для сектору MRO.				

Стратегічна ціль 2: Узгодження пропозиції освітньої системи з потребами компаній, зокрема підприємств малого та середнього бізнесу.

Операційне завдання	Заходи	Реалізація			Відповідальний орган
		Короткострокова	Середньострокова	Довгострокова	
2.1.	2.1.1. Визначення потреб ринку праці у навичках спільно з представниками пріоритетних секторів для забезпечення розвитку торгівлі.				
Системний збір актуальної інформації про ринок праці для задоволення потреб пріоритетних секторів у розвитку кадрів.	Визначення джерел наявних даних про ринок праці (включно з даними від глобальних ланцюгів вартості), які можуть бути використані для аналізу тенденцій ринку праці та дефіциту необхідних навичок.	X			Міністерство соціальної політики спільно з галузевими органами, які розробляють професійні стандарти, Асоціації малого та середнього бізнесу, промислові кластери, торгові палати.
	Визначення, яка саме інформація про ринок праці може бути доповнена якісною інформацією від різних представників пріоритетних секторів/робочих груп, включно з інформацією про прогнозовані структурні зміни у пріоритетних секторах та вплив на майбутню структуру зайнятості.	X			
	Спільно з фахівцями-практиками - визначення навичок (управління міжнародним бізнесом, міжнародні продажі та маркетинг, іноземні мови, розуміння культурних особливостей, логістика та дистрибуція), які можуть бути вдосконалені коротким курсом.	X	X	X	Згідно з новим законодавством про освіту та професійно-технічну освіту буде створено Національний кваліфікаційний орган, який разом з Мінсоцполітики, МОН та Мінекономіки відповідатиме за цю сферу після отримання необхідного фінансування з державного бюджету.
	Спільно з фахівцями-практиками - визначення пріоритетних видів професійної діяльності та шляхів кар'єрного розвитку та визначення необхідних навичок для пріоритетних видів діяльності з метою задоволення нагальних потреб експортерів та забезпечення нових кадрів замість працівників, які переходять до інших секторів/ринків.	X	X	X	
	Систематичний аналіз ринку праці за участі менеджерів, кадрових служб, супервайзерів, лінійних супервайзерів та галузевих асоціацій для визначення технічних, м'яких та управлінських навичок, яких потребує економіка.	X	X	X	
	Створення галузевих робочих груп для підготовки карти видів професійної діяльності у пріоритетних секторах, яка допоможе визначити види діяльності та необхідні навички для належного розвитку фахових кваліфікацій на усіх рівнях кожного з пріоритетних секторів.	X	X	X	
Даний захід спрямований на розробку надійних даних про потреби ринку праці для ухвалення обґрунтованих рішень про розробку навчальних програм вищої та професійно-технічної освіти і про вдосконалення навичок. Захід пов'язаний з кроком 3 для креативних індустрій, кроком 8 для ICT, кроками 1 та 5 для харчової і переробної промисловості, кроком 3 для машинобудування.					

Операційне завдання	Заходи	Реалізація			Відповідальний орган
		Короткострокова	Середньострокова	Довгострокова	
2.1.2. Аналіз динаміки трудових ресурсів для розробки стратегій залучення та утримання кваліфікованих працівників у пріоритетних секторах.					
	Розвиток партнерства між представниками пріоритетних секторів, служб зайнятості, закладів вищої та професійно-технічної освіти для аналізу динаміки трудових ресурсів з метою розробки стратегій залучення та утримання кваліфікованих кадрів в експортних секторах та збереження каналу залучення нових кадрів замість працівників, які покидають Україну.	X	X	X	Керівництво: Міністерство освіти та науки Підтримка: Асоціація роботодавців, асоціації малого та середнього бізнесу, промислові кластери, торгові палати, профспілки, галузеві органи, Міністерство соціальної політики (підрозділ з питань зайнятості)
	Аналіз (на національному рівні) трудової мобільності та визначення можливостей програм професійної перепідготовки стосовно удосконалення навичок персоналу та допомоги у переході нових кадрів до пріоритетних експортних секторів.		X		
	Розробка урядом та представниками пріоритетних секторів національних планів розвитку кадрів на галузевій основі, включно з постійним удосконаленням навичок для експорту, а також розробка стимулів для залучення та утримання кваліфікованих працівників у пріоритетних секторах.		X	X	
	Визначення короткострокових проміжних курсів для залучення та утримання кваліфікованих працівників у пріоритетних секторах.	X	X		
Дані заходи мають на меті створення стратегічного підходу до вдосконалення навичок для кожного сектору. Заходи пов'язані з кроком 6 для харчової і переробної промисловості та з кроком 5 для сектору MRO.					
2.1.3. Розробка відкритої онлайн-платформи для збору актуальної інформації про ринок праці.					
	Підписання меморандуму про співпрацю з цілями роботи порталу для бізнесу, уряду, неурядових організацій, освітніх закладів та інших зацікавлених сторін ринку праці.	X			Керівництво: Міністерство освіти та науки Підтримка: Асоціація роботодавців, асоціації малого та середнього бізнесу, промислові кластери, торгові палати, профспілки, галузеві органи, Міністерство соціальної політики (підрозділ з питань зайнятості)
	Призначення команди з управління проектом для розвитку та підтримання працездатності порталу.		X		
	Ініціювання розробки та пілотної реалізації базового продукту.		X	X	
	Узгодження довгострокової стратегії розвитку порталу.	X	X		
	Розробка порталу згідно з положеннями стратегії.		X	X	
	Ухвалення необхідних регуляторних актів.		X	X	
	Забезпечення довгострокової стабільності та інституційної спроможності.			X	
	Поширення інформації про портал серед зацікавлених сторін.		X	X	
Мета даних заходів полягає у створенні єдиного джерела інформації про ринок праці. Заходи пов'язані з кроком 6 для харчової і переробної промисловості, кроком 5 для сектору MRO.					
2.1.4. Запровадження політики, яка базується на фактах, для визначення пріоритетів розвитку навичок задля підтримки зростання експорту.					
	Визначення джерел надійної інформації для визначення пріоритетів вдосконалення навичок та інформування про нові проблеми або збір аргументів для підтвердження масштабу проблеми, щоб відповідні суб'єкти політичного процесу усвідомили значущість проблеми.	X	X	X	Аналітичні центри, Міністерство соціальної політики,

Операційне завдання	Заходи	Реалізація			Відповідальний орган
		Короткострокова	Середньострокова	Довгострокова	
	Визначення, які саме джерела інформації є достатньо надійними та повинні бути визнані пріоритетними.	X	X	X	Мінекономіки, МОН, Державна служба статистики, промислові кластери, торгові палати
	Консультації з зацікавленими сторонами для визначення індикаторів з метою моніторингу та оцінювання, а також систематичного ознайомлення зі станом реалізації.		X	X	
	Мета цього заходу полягає у створенні заснованого на фактах підходу для визначення пріоритетних потреб у навичках та оптимальних шляхів задоволення цих потреб. Заходи пов'язані з кроком 3 для креативних індустрій, кроком 8 для ICT, кроками 1 та 5 для харчових продуктів та напоїв, кроком 3 для машинобудування.				
2.2. Підготовка інформації про кар'єрні можливості на ринку праці для задоволення потреб молоді та допомоги в обранні роботи за популярними напрямками в експортних секторах.	2.2.1. Підготовка інформації про кар'єрні можливості на ринку праці для задоволення потреб молоді та допомоги в обранні роботи за популярними напрямками в експортних секторах.				
	Аналіз процесу ухвалення студентами рішень про обрання майбутньої спеціальності та освітнього закладу та факторів, які впливають на ці рішення (починаючи з популярних спеціальностей у пріоритетних секторах).		X	X	Керівництво: Міністерство соціальної політики Підтримка: МОН, Мінекономіки, Галузеві органи та профспілки
	Створення консультаційних груп з питань вдосконалення навичок з метою підготовки карти видів професійної діяльності та визначення шляхів кар'єрного розвитку і відповідних навичок та досвіду; ця карта повинна застосовуватися для інформування зацікавлених сторін про розвиток професійних кваліфікацій та зміст освітніх програм.	X			
	Перегляд карт видів професійної діяльності для визначення видів діяльності з однаковими комплексами навичок або досвідом, які можуть бути обрані для розширення бази навичок та перехідне професійне навчання.	X			
	Підготовка інформації про шляхи кар'єрного розвитку для громадськості та розробка спільної карти кар'єрних можливостей для громадян, роботодавців, консультантів з кар'єрного розвитку та закладів професійно-технічної освіти, яка може слугувати загальним джерелом довідкової інформації та допомагати зрозуміти кадрову структуру того чи іншого сектору.	X	X		
	Підготовка інформаційних матеріалів про види професійної діяльності, необхідні навички, досвід та шляхи кар'єрного розвитку у пріоритетних секторах з метою формування основи для промо-кампанії з залучення молоді до пріоритетних секторів.	X	X		
	Аналіз конкретних кейсів кар'єрного розвитку реальних молодих працівників у різних секторах та використання цих кейсів для залучення молодих кадрів.			X	
	Цей комплекс заходів має на меті заохотити нові кадри до роботи у секторах, які зіштовхуються з труднощами у залученні та утриманні кваліфікованих фахівців. Заходи пов'язані з кроком 2 для креативної індустрії, кроком 11 для ICT, кроками 7 та 8 для машинобудування.				

Операційне завдання	Заходи	Реалізація			Відповідальний орган
		Короткострокова	Середньострокова	Довгострокова	
2.2.2. Підвищення рівня економічного добробуту через вдосконалення навичок та умінь нових кадрів та наявних працівників в експортних секторах.					
	Створення галузевих підгруп для взаємодії з освітньою галуззю з метою оновлення змісту навчальних програм, навчальних матеріалів та ресурсів для оцінювання з метою забезпечення їх актуальності для експортної діяльності пріоритетних секторів.		X	X	Галузеві ради, Асоціація роботодавців, асоціації малого та середнього бізнесу, промислові кластери, торгові палати, профспілки, галузеві органи, Власні навчальні заклади компаній, Роботодавці та профспілки (суб'єкти соціального діалогу), Регіональні ради професійної освіти, Інститут модернізації змісту освіти, Заклади вищої освіти, Заклади професійно-технічної освіти, Освітні центри, Міністерство освіти та науки
	Створення галузевих підгруп для взаємодії з освітньою галуззю з метою розробки змісту навчальних програм, навчальних матеріалів та ресурсів для оцінювання, актуальних для експортної діяльності пріоритетних секторів.		X	X	
	Партнерство з бізнесом для розробки гнучких навчальних модулів з таких питань, пов'язаних зі зростанням експорту, як стратегічне позиціонування, процес продажу, управління роботою з ключовими клієнтами, конкурентний продаж, дослідження ринку, робота з партнерами по каналам продажу, залучення нових клієнтів, шляхи виходу на ринок, розуміння культурних особливостей, планування зростання експорту.	X	X		
	У партнерстві з бізнесом заклади вищої та професійно-технічної освіти розробляють ряд гнучких програм з набуття управлінських навичок та професійної перепідготовки для нових та вже працюючих управлінських кадрів.		X	X	
	Створення ресурсів для формального стажування або навчання на виробництві, завдяки яким студенти можуть ознайомитися з управлінням міжнародними/експортними операціями на прикладі успішних компаній-експортерів.		X	X	
Даний комплекс заходів спрямований на розробку контенту для навчання та оцінювання, який є актуальним для бізнесу. Заходи пов'язані з кроками 5, 6 та 10 для ICT, кроками 2 та 4 для харчової і переробної промисловості, кроком 1 для машинобудування, кроками 1 та 4 для сектору MRO.					
2.2.3. Перегляд практик прийняття на роботу та забезпечення можливості для викладачів та інструкторів регулярно ознайомлюватися з практичними аспектами роботи експортних компаній.					
	Перегляд практик прийняття на роботу викладачів та інструкторів для визначення можливостей та шляхів залучення осіб з практичним досвідом роботи.		X	X	Міністерство освіти та науки, Національний інститут стратегічних досліджень, Інститут освіти для дорослих та професійно-технічної освіти, Інститут економіки та прогнозування, Інститут демографії,
	Аналіз обізнаності наявного викладацького складу з сучасними практиками роботи, технічними питаннями, виробничими процесами (якість, безпека, тощо), актуальними м'якими та управлінськими навичками.		X	X	
	Визначення різних типів партнерства з бізнесом (наприклад, повернення на роботу у реальний сектор, наставники у реальному секторі, програми практичного ознайомлення з виробничою діяльністю) для покращення обізнаності викладачів та інструкторів з сучасними робочими практиками.		X	X	

Операційне завдання	Заходи	Реалізація			Відповідальний орган
		Короткострокова	Середньострокова	Довгострокова	
	Перевірка можливостей залучення викладачів та інструкторів з практичним досвідом роботи та осіб, які працюють у реальному секторі неповний робочий день, за допомогою засобів стимулювання або через угоди з компаніями про надання працівникам вільного часу у разі низької завантаженості.		X	X	Галузеві ради, Наглядові ради, Асоціації роботодавців, Профспілки, Асоціації приватного сектору
	Дослідження можливостей та засобів стимулювання для бізнесу з метою додаткової оплати праці викладачів та інструкторів за окремими напрямками.			X	
	Залучення науковців та педагогів закладів вищої освіти до участі у бізнес-проектах, грантових проєктах та тендерах для набуття ними досвіду у сфері комерціалізації інноваційних розробок.			X	
	Мета даного комплексу заходів – залучення креативних викладачів та інструкторів, які розуміють сучасні практики роботи у реальному секторі та передати ці знання студентам. Заходи пов'язані з кроком 6 для креативних індустрій та кроками 3 і 4 для ICT.				
	2.2.4. Забезпечення постійного професійного розвитку викладачів та інструкторів на етапі отримання початкової освіти та протягом подальшої трудової діяльності.				
	Аналіз запланованих реформ у галузі вищої та професійно-технічної освіти і визначення нових навичок та знань, які викладачі, інструктори та керівники освітніх закладів повинні будуть успішно реалізувати під час цих реформ.			X	Національна академія педагогічних наук України, Галузеві ради, Власні освітні заклади компаній, Роботодавці та профспілки (суб'єкти соціального діалогу)
	Визначення майбутнього впливу цих реформ на навчальний процес у контексті, наприклад, нових навчальних програм, освітніх ресурсів, оцінювання, управління навчальним процесом, нових способів навчання та управління навчанням на виробництві.			X	
	Визначення потреб професійного розвитку у контексті взаємодії з бізнесом та управління стосунками з бізнесом.		X	X	
	Визначення кращих методів реалізації заходів з професійного розвитку (онлайн, практичні заняття, аудиторні заняття, наставництво, вивчення конкретних проблем бізнесу тощо).			X	
	Розробка стратегій для тимчасового вивільнення персоналу для заходів з професійного розвитку та комунікаційного плану для викладачів, інструкторів та керівників освітніх закладів.		X	X	
Даний комплекс заходів спрямований на забезпечення професійного та кваліфікованого складу. Заходи пов'язані з кроком 2 для харчових продуктів та напоїв.					
2.3. Створення платформи для комунікації між урядом та бізнесом заради співпраці та планування на національному рівні для забезпечення зростання експорту та конкурентоспроможності.	2.3.1. Створення органу з розробки політики та планування за участі ключових зацікавлених сторін для спрямування та посилення здатності закладів вищої та професійно-технічної освіти реагувати на потреби, пов'язані зі зростанням експорту та конкурентоспроможністю.				
	Визначення ролі міжвідомчого органу високого рівня з розробки політики та планування для спрямування розвитку навичок, актуальних для ринку праці та розвитку конкурентоспроможності експорту.		X	X	Кабінет міністрів з міністерством, призначеним виконувати керівні функції за дорученням Мінсоцполітики, МОН та Мінекономіки;
	Залучення до роботи міністерств, які пов'язані з розвитком навичок, інноваціями та економічним розвитком.		X	X	
	Інформування бізнес-лідерів про важливість участі у спрямуванні вдосконалення навичок, необхідних для експортних секторів.		X	X	

Операційне завдання	Заходи	Реалізація			Відповідальний орган
		Короткострокова	Середньострокова	Довгострокова	
	Залучення ключових бізнес-лідерів (включно з пов'язаними іноземними компаніями), які можуть очолити зусилля бізнесу у цілому у сфері вдосконалення навичок.		X	X	Високопоставлені представники галузевих асоціацій, Провідні експортні компанії, торгові палати, галузеві асоціації, Галузеві дослідницькі центри, Аналітичні центри, Інститут вищої освіти, Національної академії педагогічних наук, Комітет ВРУ з освіти та науки, Національне бюро Erasmus + в Україні, Координаційний центр «Горизонт 2020»
	Залучення визнаних громадських лідерів, які можуть пропагувати розвиток професійних навичок серед молоді та батьків.		X	X	
<p>Мета цього заходу – створення керівної структури системи вищої та професійно-технічної освіти, яка поєднує представників різних міністерств та ключових зацікавлених осіб в управлінні процесом гармонізації пропозиції системи вищої та професійно-технічної освіти з існуючими потребами.</p>					
<p>2.3.2. Визначення чітких функцій та завдань, підготовка меморандумів про співпрацю для міжвідомчих органів з участі зацікавлених сторін.</p>					
	Дослідження типів функцій, які можуть виконувати органи за участі зацікавлених сторін для удосконалення системи розвитку навичок.		X	X	Аналітичні центри, Інститут вищої освіти, Національної академії педагогічних наук, Комітет ВРУ з освіти та науки, Наглядові ради з питань вищої освіти, Асоціація українських студентів, Спілки освітніх та наукових закладів
	Визначення оптимальної організаційної структури для цих організацій, а також їх розміру та обсягу діяльності (багато- або моногалузеві).		X	X	
	Визначення різних моделей фінансування та стимулювання участі бізнесу.			X	
	Створення галузевого дорадчого органу, представника підсекторів певної галузі, для визначення пріоритетів вдосконалення навичок, контенту навчання та шляхів кар'єрного розвитку.			X	
	Визначення секторальних пріоритетів та типів заходів для секторальних органів, а також визначення їх стосунків з національним органом.			X	
<p>Мета даного заходу – сприяння консультативній роботі на секторальному рівні для посилення актуальності навичок, які пропонуються освітньою системою. Захід пов'язаний з кроком 1 для креативних індустрій.</p>					

Стратегічна ціль 3: Створення національної програми кластерів для співпраці та планування на національному рівні з метою вдосконалення навичок та умінь для зростання експорту та конкурентоспроможності.

Операційне завдання	Заходи	Реалізація			Відповідальний орган
		Короткострокова	Середньострокова	Довгострокова	
3.1. Підвищення рівня інклюзивності в економіці через сприяння інноваціям та м'яким, управлінським і технічним навичкам завдяки збільшенню пропозиції якісних навчальних стратегій та освітніх заходів.	3.1.1. Застосування підходу стратегічного партнерства для гармонізації пропозиції системи вищої та професійно-технічної освіти з пріоритетами розвитку експорту.				
	Чітке визначення ролі міжвідомчого органу високого рівня з розробки політики та планування для спрямування розвитку навичок, актуальних для ринку праці та розвитку конкурентоспроможності експорту.		X	X	Кабінет міністрів з міністерством, призначеним виконувати керівні функції за дорученням Мінсоцполітики, МОН та Мінекономіки; Високоставлені представники галузевих асоціацій, Провідні експортні компанії, торгові палати, галузеві асоціації, Галузеві дослідницькі центри, Аналітичні центри, Інститут вищої освіти, Національної академії педагогічних наук, Комітет ВРУ з освіти та науки, Національне бюро Erasmus + в Україні, Координаційний центр «Горизонт 2020»
	Залучення до роботи міністерств, які пов'язані з розвитком навичок, інноваціями та економічним розвитком.		X	X	
	Інформування бізнес-лідерів про важливість участі у спрямуванні вдосконалення навичок, необхідних для експортних секторів.		X	X	
	Залучення ключових бізнес-лідерів (включно з пов'язаними іноземними компаніями), які можуть очолити зусилля бізнесу у цілому у сфері вдосконалення навичок.		X	X	
	Залучення визнаних громадських лідерів, які можуть пропагувати розвиток професійних навичок серед молоді та батьків.		X	X	
Мета даного заходу – створення керівної структури системи вищої та професійно-технічної освіти, яка поєднує представників різних міністерств та ключових зацікавлених осіб в управлінні процесом гармонізації пропозиції системи вищої та професійно-технічної освіти з існуючими потребами.					
3.2. Забезпечення загальної доступності гнучкої та різноманітної пропозиції у динамічній галузі вищої та професійної освіти, яка оперативно реагує на потреби ринку.	3.2.1 Визначення чітких функцій та правил звітування галузевих органів перед національним комітетом з питань розробки національної політики та планування.				
	Дослідження функцій, які виконуються органами зацікавлених сторін для удосконалення системи розвитку навичок.		X	X	Аналітичні центри, Інститут вищої освіти, Національної академії педагогічних наук, Комітет ВРУ з освіти та науки, Наглядові ради з питань вищої освіти,
Визначення оптимальної організаційної структури для цих організацій, а також їх розміру та обсягу діяльності (багато- або моногалузеві).		X	X		

Операційне завдання	Заходи	Реалізація			Відповідальний орган
		Короткострокова	Середньострокова	Довгострокова	
	Визначення різних моделей фінансування та стимулювання для участі бізнесу.			X	Українська асоціація студентів, Спілки освітніх та наукових закладів
	Створення галузевого дорадчого органу, представника підсекторів певної галузі, для визначення пріоритетів у розвитку навичок, контенту навчання та шляхів кар'єрного розвитку.			X	
	Визначення секторальних пріоритетів та типів заходів для секторальних органів, а також визначення їх стосунків з національним органом.			X	
	Мета цього заходу – сприяння консультаційній роботі на секторальному рівні для посилення актуальності навичок, які пропонуються освітньою системою. Захід пов'язаний з кроком 1 для креативної індустрії.				
3.3.	3.3.1. Розвиток національної конкуренції у сфері розвитку кластерів.				
Створення бази знань про кластерні ініціативи.	Пошук партнера серед бізнес-шкіл, які володіють необхідною експертизою у сфері розвитку кластерів.	X			Департамент статистики, Національна бібліотека ім. Вернадського, Галузеві асоціації, Аналітичні центри, Українська асоціація студентів, Бізнес-школи, Представники бізнесу, МОН
	Розробка національної промо-кампанії.	X	X	X	
	Координація та залучення провідних вітчизняних компаній, зацікавлених у співпраці з кластерами (наприклад, компанія «Сингента» зацікавлена у розвитку агро-харчових кластерів і готова до конкуренції між кластерами).		X	X	
	Мета даного заходу – почати збір інформації про потенційні кластери та підвищити рівень обізнаності з питаннями їх функціонування.				
3.4.	3.4.1. Початок 5 освітніх програм у пріоритетних секторах. Головний пункт програми - управління кластерами та навички з розвитку кластерів.				
Запуск програми розвитку кластерів.	Розробка програми для кожного пріоритетного сектору.	X			МОН, Заклади вищої та професійно-технічної освіти, Приватні провайдери освітніх та навчальних послуг, Українська асоціація студентів
	Просування програм.	X	X		
	Залучення як мінімум однієї компанії з кожного пріоритетного сектору в якості партнера.		X	X	
	Заохочення ряду різних закладів вищої та професійно-технічної освіти до участі у реалізації програм.		X	X	
	Передача знань та методики розвитку кластерів закладам вищої освіти для подальшого розповсюдження.		X	X	
	Мета цього заходу – запуск освітніх програм для потенційних менеджерів кластерів та команд з запуску кластерів. Довгострокова мета - інтеграція знань та методики до програм закладів вищої освіти для постійного викладання.				

ПОСИЛАННЯ

Ashton, D., Lessons from abroad. Developing sector-based approaches to skill. Wath-upon-Dearne: SSDA Catalyst. 2006.

Froy, F., Global policy developments towards industrial policy and skills: skills for competitiveness and growth, Oxford Review of Economic Policy, Volume 29, Issue 2, 1 July 2013, Pages 344-360, <https://doi.org/10.1093/oxrep/grt020>.

Giguère, S. (ed.) "More than just jobs: Workforce development in a skills-based economy". Published by the OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Program. 2008.

OECD. Improving skills for more and better jobs: Does training make a difference? Chapter 4 in OECD Employment Outlook 2004, Paris. 2004.

UNCTAD (2013). Skills and Foreign Direct Investment Promotion: What can an investment promotion agency Do? The IPA Observer Series. United Nations Conference on Trade and Development.

◇ Додаток А Світовий економічний форум: дев'ять кроків для започаткування інновацій в освіті

1. Презентувати чітке бачення майбутнього: лідери освітньої галузі повинні презентувати переконливе бачення, яким чином вони можуть змінити ситуацію на краще. Системи зберігають стабільність, тому що вони добре задовольняють потреби деяких зацікавлених сторін, але у багатьох випадках це не студенти. Лідери освітньої галузі повинні продемонструвати, що сучасна ситуація потребує змін, та надати альтернативне бачення цілей системи та її цільової групи, для якої вона повинна працювати. Бачення може згуртувати внутрішні та зовнішні зацікавлені сторони навколо потреби у змінах. Воно також може стимулювати запит громадськості на більш ефективну освітню систему, яка відповідає потребам усіх сторін.
2. Поставити амбітну мету з посилення інновацій: постановка амбітних цілей, зокрема, таких, які межують з нереальним, змушує усю систему до інновацій та руху до цих цілей. Амбітні цілі повинні поєднуватися з достатньою гнучкістю для забезпечення простору для нових інновацій. Чіткі цілі можуть згуртувати внутрішні та зовнішні зацікавлені сторони навколо потреби у змінах, стимулювати запит громадськості на інновації та радикально прискорювати розвиток системи.
3. Створити вибір та конкуренцію: можливість вибору та конкуренція можуть спонукати освітні заклади покращувати свою роботу. Можливість вибору можна створити на багатьох рівнях – студенти та батьки можуть обирати освітні заклади, а викладачі повинні отримати більшу свободу в обранні місця роботи. При цьому, кращий вибір залежить від наявності якісних альтернатив та якісного інформування про можливі варіанти. Створення можливостей для вибору може покращити результати роботи, але у контексті роботи з ринковими механізмами дуже важливо не жертвувати змістом заради ефективності.
4. Забезпечити велику кількість сторін, які виграють від запровадження змін: під час запуску конкуренції або нових моделей надання послуг необхідно, щоб переваги змін відчули кілька сторін, а не одна. Одночасна підтримка різних ідей та підходів спонукає усіх провайдерів до подальшого удосконалення та конкуренції – це рівною мірою стосується як випробування нових технологій, так і нових моделей освіти. Системи, які винагороджують лише одного «переможця», не сприяють подальшому удосконаленню та навчанню і є вразливими до стагнації. Як видно на прикладі заохочувальних відзнак, мета повинна полягати у використанні фінансових ресурсів або публічного визнання для стимулювання хвилі інновацій, генерування нових ідей та патентів, а також для участі у конкуренції на ринку.
5. Порівнювати показники та відстежувати реалізацію задач: якісні дані на рівні освітніх закладів та районів дозволяють лідерам – та усім зацікавленим сторонам – відстежувати стан досягнення поставлених цілей. Лідери також можуть використовувати ці дані для обговорення з керівниками та персоналом освітніх закладів з метою визначення та усунення проблем. Незалежно від своєї якості та зрозумілості, дані лише недосконало відображують щось набагато важливіше: реальні результати навчального процесу, які мають найбільше значення для громадян.
6. Оцінювати функціонування інновацій та поширювати відповідну інформацію: інновації повинні бути працездатними. Для сприяння удосконаленню освітніх систем необхідно надавати прозору інформацію про ефективність інновацій та нових технологій – чи функціонують вони належним чином, як довго та відповідно до яких критеріїв? Навчальні заклади та освітні системи повинні інвестувати у систему оцінювання якості та впливу інновацій та поширювати отриману інформацію.
7. Поєднувати підвищену підзвітність та автономію: передача більших повноважень на рівень окремих освітніх закладів може усунути бар'єри для запровадження інновацій та надає керівництву цих закладів більшу гнучкість у випробуванні нових підходів. Більшу автономію для освітніх закладів необхідно поєднувати з посиленою відповідальністю керівництва освітніх закладів за обрані методи та результати.

тати освітнього процесу. Така відповідальність потребує більшої прозорості та чітких показників вимірювання якості роботи. Освітні заклади потребують даних та зворотного зв'язку, міністерства повинні оцінювати ефективність нових підходів, а громадськість має право на отримання точної інформації про ефективність роботи освітніх закладів.

8. Інвестувати в агентів змін та підвищувати їх здатність діяти: нові агенти змін потребують підтримки для ефективного втілення своїх ідей у життя. Лідери системи повинні розвивати їх навички лідерства, а також бути наставниками для агентів змін та надавати їм іншу необхідну для успіху інноваторів підтримку. Ці інноватори можуть належати до системи або бути аутсайдерами; викладачі та керівники закладів можуть бути внутрішнім джерелом інновацій, а нові оператори освітніх закладів чи соціальні підприємці можуть діяти поза межами системи. Роботу з розвитку талантів необхідно ретельно координувати з державною політикою, існуючими програмами та потребами місцевих громад.
9. Винагороджувати успіх (та продуктивні невдачі): визнання з боку держави та громадян полегшує ризики для вже працюючих та сприяє появі нових інноваторів. Публічні відзнаки також демонструють, які моделі роботи є успішними; нагорода завжди привертає увагу громадськості та підвищує ймовірність подальшого поширення моделей успіху. Лідери системи повинні винагороджувати як успішні моделі, так і амбітних інноваторів, які зазнали невдачі, але відстоюють свої цілі та бачення.

Джерело: World Economic Forum (2016), Unleashing Greatness. Nine Plays to Spark Innovation in Education:

http://www3.weforum.org/docs/WEF_WP_GAC_Education_Unleashing_Greatness.pdf.

◇ Додаток Б Зв'язки з секторальними стратегіями

КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ:

На основі зворотного зв'язку були визначені наступні необхідні кроки:

Крок 1.

Створення галузевого органу, який повинен представляти підсектори креативної індустрії, для визначення пріоритетів розвитку навичок, змісту кваліфікацій та шляхів кар'єрного розвитку. – Зв'язок з операційним завданням 3.2

Крок 2

Створення – спільно з практиками-представниками креативного сектору – карти видів професійної діяльності та визначення шляхів кар'єрного розвитку у креативній індустрії. – Зв'язок з операційним завданням 2.2

Крок 3

Визначення – спільно з практиками-представниками креативного сектору – пріоритетних видів професійної діяльності та шляхів кар'єрного розвитку, а також визначення необхідних навичок для пріоритетних видів професійної діяльності. – Зв'язок з операційними завданнями 1.1 та 2.2

Крок 4

Створення самостійних модульних навчальних програм для розвитку управлінських, маркетингових та стратегічних навичок. – Зв'язок з операційними завданнями 2.1 та 2.2

Компактні модульні курси можуть розроблятися у форматі окремих коротких навчальних програм, або ж вони можуть бути інтегровані до довгострокових освітніх курсів, щоб допомогти заповнити наявний пробіл у пропозиції закладів формальної освіти, а також надати наявним фахівцям креативної індустрії можливість набути якісні управлінські та стратегічні навички.

Крок 5

Розробка формалізованих навчальних компонентів для креативної індустрії, які базуються на практичній роботі та знайомлять студентів з сучасними практиками та технологіями. – Зв'язок з операційними завданнями 2.1 та 2.2

Крок 6

Перегляд практик найму на роботу та професійного розвитку для викладачів, які працюють з предметами, пов'язаними з креативною індустрією. – Зв'язок з операційним завданням 2.2

Необхідно заохочувати отримання викладачами у креативній сфері досвіду практичної роботи та регулювати запровадження програм стажування, щоб викладачі могли обговорювати останні технології та практики з фахівцями-практиками. Також необхідно заохочувати практику залучення лекторів, які працюють неповний день, а також викладачів та інструкторів, які самі працюють у креативній індустрії. Лектори, викладачі та інструктори повинні набувати практичні навички управління та взаємодії з реальним сектором для формального навчання на виробництві.

Крок 7

Підвищення інституційної гнучкості для забезпечення програм навчання, які відповідають потребам креативної індустрії, включно з міждисциплінарними програмами (комбіновані кваліфікації, які поєднують інформаційні та комунікаційні технології і креативну індустрію), а також для різних часових схем навчання (неповний день, вільний від роботи час). – Зв'язок з операційним завданням 2.1

Необхідно розвивати міждисциплінарні кваліфікації, які забезпечують (навчання за схемою неповного чи повного дня) необхідне поєднання технічних, бізнесових та креативних навичок і знань, яких потребує індустрія.

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ (ІСТ)

Крок 1

Заохочення ряду провайдерів вищої та професійно-технічної освіти до запровадження освітніх програм з ІСТ для покращення загальної спроможності системи вищої та професійно-технічної освіти до задоволення потреб ринку праці. – Зв'язок з операційними завданнями 2.1 та 2.2

Крок 2

Заохочення закладів вищої та професійно-технічної освіти до запровадження гнучких за графіком (неповний день, вільний від роботи час) програм формального навчання з зарахуванням вже наявної освіти/досвіду роботи для збільшення кількості осіб з потрібними навичками, які проходять навчання за програмами ІСТ. – Зв'язок з операційними завданнями 2.1 та 2.2

Крок 3

Залучення лекторів з досвідом практичної роботи у секторі ІСТ. – Зв'язок з операційним завданням 2.3

Крок 4

Стимулювання учасників сектору ІСТ для розгляду можливості забезпечення додаткової оплати праці лекторів у сфері ІСТ. – Зв'язок з операційним завданням 2.3

Крок 5

Створення галузевих підгруп для взаємодії з освітньою галуззю з метою оновлення змісту навчальних програм. – Зв'язок з операційними завданнями 2.1, 2.2

Крок 6

Інтеграція (якщо доцільно) сертифікованих вендорами технічних тренінгів як формального компоненту до навчальних програм з ІСТ. – Зв'язок з операційними завданнями 2.1, 2.2 та 2.3

На рівні компаній розвиваються різні навички (технічні, м'які та управлінські навички, навички для роботи на міжнародному ринку):

- Технічні навички: навчання без відриву від роботи, конференції, платні сертифікаційні курси, участь в ІТ-спільнотах тощо;
- М'які та управлінські навички: докладна навчальна програма для новопризначених менеджерів, BizTalks;
- Навички для роботи на міжнародному ринку: тренінги з міжкультурної комунікації, курси іноземної мови.

Запровадження практичних елементів до усіх навчальних програм у секторі ІСТ дозволить студентам ознайомитися з сучасними практиками у роботі та розвинути практичні навички для роботи в сучасних умовах сектору ІСТ. У деяких випадках глибоке залучення студентів ІСТ до технічної роботи у рамках компанії є недоцільним, але вони можуть отримати розуміння роботи з клієнтами, та їх потреби, процеси роботи з клієнтами та бізнес-комунікацію завдяки такому навчанню.

Крок 7

Створення формального компонента навчання на виробництві у рамках усіх навчальних програм ІСТ. – Зв'язок з операційним завданням 2.3

Українські інженери можуть працювати з більшістю сучасних мов програмування, сучасними структурами та базами даних. «Попитом користуються чимало навичок, до яких належить володіння Python, Java, Mobile, .net (цей перелік не є вичерпним). При цьому, ринку справді бракує бізнес-аналітиків, фахівців з наукового опрацювання даних та фахівців з цифрового маркетингу з досвідом роботи на світовому ринку» (джерело: IT services and software RnD - IT Ukraine). Це вимагає доступу до навчальних програм різних факультетів.

Крок 8

Систематичний аналіз ринку праці за участі менеджерів, кадрових служб, супервайзерів, асоціацій ІСТ та галузевих органів для визначення технічних, м'яких та управлінських навичок, яких потребує сектор. – Зв'язок з операційним завданням 1.1

Крок 9

Посилення співпраці між різними факультетами через розробку комбінованих кваліфікацій у сфері ІСТ, бізнесу та дизайну. – Зв'язок з операційним завданням 3.3

Крок 10

Визначення потреб у професійному розвитку для наявних кадрів та викладачів у секторі ІСТ, запровадження гнучких навчальних програм з управління бізнесом для ІТ-фахівців. – Зв'язок з операційними завданнями 2.1, 2.2 та 2.4

Крок 11

Розробка коротких курсів для працівників сектору з метою задоволення нагальних кваліфікаційних потреб. – Зв'язок з операційними завданнями 2.1 та 2.2

Крок 12

Створення консультативної групи з питань вдосконалення навичок для сектору ІСТ з метою підготовки карти видів професійної діяльності та визначення шляхів кар'єрного розвитку і відповідних навичок та досвіду; ця карта повинна застосовуватися для інформування зацікавлених сторін про розвиток професійних кваліфікацій та зміст освітніх програм. – Зв'язок з операційним завданням 3.3

ХАРЧОВА І ПЕРЕРОБНА ПРОМИСЛОВІСТЬ

Крок 1

Систематичний аналіз ринку праці за участі менеджерів, кадрових служб, супервайзерів, лінійних супервайзерів та галузевих асоціацій для визначення технічних та м'яких навичок, яких потребує сектор. – Зв'язок з операційним завданням 1.1

Крок 2

Налагодження взаємодії між сектором та закладами професійно-технічної освіти для запровадження навчальних модулів з аналізу ризиків, критичних пунктів контролю (ХАССП), безпеки харчових продуктів та застосування нових технологій і їх інтеграції до освітніх програм з метою забезпечення відповідності нових та вже наявних кадрів цим кваліфікаційним вимогам. – Зв'язок з операційними завданнями 2.1 та 2.2

Крок 3

Налагодження тристороннього партнерства між постачальниками машин та обладнання, компаніями харчового сектору та закладами професійно-технічної освіти для підвищення кваліфікації викладачів або наставників у застосуванні нових технологій та обладнання. – Зв'язок з операційними завданнями 2.2 та 2.4

Крок 4

Перегляд наявних навчальних програм для сектору харчової і переробної промисловості, оновлення їх змісту та визначення можливостей для навчання на виробництві, включно з розширенням пропозиції з навчання на виробництві та стажування. – Зв'язок з операційним завданням 2.2

Крок 5

Розробка серії коротких курсів для працівників харчової і переробної промисловості та менеджерів, спрямованих на розвиток їх навичок, пов'язаних з експортом. – Зв'язок з операційними завданнями 2.1 та 2.2

Крок 6

Створення галузевої робочої групи для складання карти видів професійної діяльності у секторі з метою визначення видів професійної діяльності та необхідних навичок і, відповідно, розробки професійних кваліфікацій для усіх рівнів сектору харчової і переробної промисловості. – Зв'язок з операційним завданням 1.1

Крок 7

Складання карти видів професійної діяльності для визначення видів професійної діяльності, навичок, досвіду та шляхів кар'єрного розвитку і уніфікації відповідних позначень для працівників, роботодавців, консультантів з кар'єрного розвитку та закладів професійно-технічної освіти. – Зв'язок з операційним завданням 1.2

МАШИНОБУДУВАННЯ

Крок 1

Розробка коротких курсів з прогнозування витрат для вже працюючих фахівців. – Зв'язок з операційними завданнями 2.1 та 2.2

Крок 2

Створення учасниками сектору робочої групи для перегляду існуючих навчальних програм та оновлення їх змісту. – Зв'язок з операційними завданнями 2.1 та 2.2

Крок 3

Визначення можливостей для навчання на виробництві (включно з розширенням пропозиції з навчання на виробництві та стажування). – Зв'язок з операційним завданням 2.1

Крок 4

Систематичний аналіз ринку праці за участі менеджерів, кадрових служб, супервайзерів, лінійних супервайзерів та галузевих асоціацій для визначення технічних та м'яких навичок, яких потребує сектор на усіх рівнях. – Зв'язок з операційним завданням 1.1

Крок 5

Взаємодія з менеджерами, кадровими службами та супервайзерами для визначення управлінських навичок, яких потребує сектор. – Зв'язок з операційними завданнями 2.1 та 2.2

Крок 6

Розробка модульних програм для їх інтеграції до довгострокових освітніх програм або для їх окремого проходження особами, які вже працюють у секторі. – Зв'язок з операційним завданням 3.4, також актуально для 2.1, 2.2 та 3.1

Крок 7

Розвиток партнерства між учасниками сектору та закладами вищої і професійно-технічної освіти для забезпечення гнучких схем навчання для нових та наявних кадрів. – Зв'язок з операційним завданням 2.2

Крок 8

Створення галузевої робочої групи для визначення видів професійної діяльності, необхідних навичок, досвіду та шляхів кар'єрного розвитку у секторі з метою формування основи для промо-кампанії з залучення молоді. – Зв'язок з операційним завданням 1.3

Крок 9

Аналіз конкретних кейсів кар'єрного розвитку реальних молодих працівників у різних сегментах сектору та використання цих кейсів для залучення молодих кадрів. – Зв'язок з операційним завданням 1.3

ТЕХНІЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА РЕМОНТ ПОВІТРЯНИХ СУДЕН (MRO)

Крок 1

Визначення динаміки трудових ресурсів для дослідження мотивації працівників до роботи у секторі MRO та визначення стимулів для утримання кваліфікованих працівників. – Зв'язок з операційним завданням 1.2

Крок 2

Розробка актуальних для сектору навчальних модулів за такими новими напрямками, як робототехніка, автоматизація, аналіз даних та кібербезпека. – Зв'язок з операційними завданнями 2.1 та 2.2

Крок 3

Розвиток галузевого партнерства з відповідними закладами вищої та професійно-технічної освіти для посилення їх інституційної спроможності до вдосконалення навичок, необхідних для сектору. – Зв'язок з операційним завданням 2.1

Крок 4

Перегляд закладами вищої та професійно-технічної освіти - спільно з представниками сектору - варіантів навчання на виробництві (наприклад, моделі поєднання роботи та навчання, практичне навчання на неповний день, практичне навчання за новими напрямками, стажування). – Зв'язок з операційним завданням 2.1

Крок 5

Розробка закладами вищої та професійно-технічної освіти - спільно з представниками сектору - ряду гнучких програм з набуття управлінських навичок та професійної перепідготовки для нових та вже працюючих управлінських кадрів. – Зв'язок з операційними завданнями 2.1 та 2.2

Крок 6

Розробка планів розвитку кадрів та стимулювання для утримання кваліфікованих працівників. – Зв'язок з операційним завданням 1.2

Крок 7

Розвиток програм наставництва та стажування для жінок, які бажають працювати у секторі. – Зв'язок з операційним завданням 2.1

#ЕКСПОРТУЙ
EXPORT STRATEGY TEAM



www.me.gov.ua
exportstrategy@me.gov.ua