

Секція 051 Економіка	
УДК 338.47:656.61:331.522(477)	
Дата першого надходження статті до видання	2026-01-15
Дата прийняття статті до друку після рецензування	2026-02-15
Дата публікації/оприлюднення	2026-02-15

Дуальна освіта як стратегічний інструмент подолання кадрового дефіциту морської галузі України¹

Лабунець Ірина Юріївна

аспірантка, ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАНУ»,
м. Одеса, Україна

e-mail: irisha91.07@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6296-3177>

Бондаренко Олена Володимирівна

канд. екон. наук, ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАНУ»,
м. Одеса, Україна

e-mail: lenabond76@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0003-2847-3267>

Анотація. У статті комплексно досліджено проблему кадрового забезпечення бізнес-середовища морського транспорту, як критичного чинника розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу Причорноморського регіону в умовах повоєнного відновлення України. Обґрунтовано, що військова агресія та масштабна міграція призвели до глибокого дефіциту трудових ресурсів, що загрожує економічній безпеці держави. В межах дослідження проведено ретельний аналіз результатів вступних кампаній 2024–2025 рр. (за всіма спеціальностями) та спеціальностями, які готують фахівців для морської та суднобудівної галузі. Виявлено суттєву диспропорцію між вибором абітурієнтів і стратегічними потребами економіки. У межах дослідження авторами було розроблено та систематизовано поточну структуру підготовки фахівців морського транспорту та суднобудування у профільних закладах фахової передвищої та вищої освіти України.

Отримані результати підтверджують, що найбільш ефективним організаційно-економічним механізмом стабілізації людського капіталу є впровадження дуальної форми здобуття освіти. Авторами ідентифіковано парадоксальну ситуацію: попри безпрецедентну концентрацію морських ЗВО в Одеській області (зокрема через релокацію закладів із Маріуполя та Херсона), у морському секторі наразі відсутні діючі програми дуального навчання. У роботі сформульовано конкретний алгоритм адаптації закладів вищої освіти до вимог дуальної форми навчання, що включає модернізацію внутрішніх положень, оновлення освітньо-професійних програм та перерозподіл навчального часу (від 25% до 60%) на користь практичної підготовки безпосередньо на базі морських підприємств та портів. Особливу увагу приділено міжнародному досвіду.

Доведено, що синергія освіти та бізнесу є необхідною умовою для технологічного оновлення морського сектору та зміцнення економічної безпеки держави.

¹ Стаття підготовлена за результатами дослідження, що фінансується за рахунок бюджетних коштів МОН України «Комплексне наукове дослідження забезпечення просторового інвестиційно-інноваційного розвитку Українського Причорномор'я» (договір №БФ/С20-2025 з Міністерством освіти і науки України; реєстраційний номер: РК 0125U003488).

Ключові слова: морський транспорт, суднобудування, кадровий дефіцит, трудовий ресурс, людський капітал, дуальна освіта, інноваційно-інвестиційний розвиток, бізнес-середовище.

Dual education as a strategic tool for overcoming labor shortages in the maritime industry of Ukraine

Labunets Iryna

PhD student, SO «Institute Of Market And Economic&Ecological Researches of the NASU»
Odesa, Ukraine

e-mail: irisha91.07@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6296-3177>

Bondarenko Olena

PhD in Economics, SO «Institute Of Market And Economic&Ecological Researches of the NASU», Odesa, Ukraine

e-mail: lenabond76@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0003-2847-3267>

Annotation. The article explores the problem of staffing in the maritime industry as a critical factor in shaping a resilient business environment and stimulating the innovation and investment development of maritime transport during Ukraine's post-war recovery. An analysis of the 2024–2025 admission campaigns and the structure of specialist training in specialized vocational colleges and higher education institutions of Ukraine was conducted. A significant disproportion between the choices of applicants and the strategic needs of the economy was identified, which hinders the flow of investment into high-tech segments of the industry. A paradoxical situation has been identified where the specialty «Maritime and Inland Water Transport» remains excluded from the list of fields receiving special state support, which, in the absence of an up-to-date Strategy for the Development of the Shipbuilding Industry, exacerbates the risks of labor shortages and «brain drain» abroad.

The obtained research results confirm that the most effective mechanism for stabilizing human capital and intensifying innovation processes within the maritime transport business environment is the implementation of the dual form of education. The article formulates a specific algorithm for integrating DFE into the educational process of leading HEIs (National University «Odessa Maritime Academy», Odessa National Maritime University, Kherson State Maritime Academy, National Transport University), which includes three key components: international mentoring support, joint design of curricula with specialized enterprises, and the direct transfer of practical training to production facilities for working with modern equipment. It is proven that the systemic synergy between educational institutions and business entities will allow for providing the maritime transport sector with competitive human capital, which is a fundamental condition for technological renewal.

Keywords: maritime transport, shipbuilding, staff shortage, labour resources, human capital, dual education, innovation and investment development, business environment.

Вступ

Актуальність проблеми. Повоєнне відновлення економіки України висуває нові вимоги до функціонування стратегічних галузей держави, серед яких морський транспорт, який є одним з головних чинників експортної діяльності України. Сучасний стан морського сектору характеризується глибокими системними проблемами, зокрема тривалою стагнацією торговельного флоту, критичним недовантаженням

суднобудівних потужностей та неефективністю кредитної та податкової системи. В таких умовах формування стійкого бізнес-середовища морського транспорту стає неможливим без активізації інноваційно-інвестиційних процесів, фундаментом яких є людський капітал. Але військова агресія РФ проти України, мобілізація до лав ЗСУ та масштабна міграція трудових ресурсів призвели до їх суттєвого скорочення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми скорочення трудових ресурсів в Україні вже стали об'єктом прискіпливої уваги наукової спільноти: зокрема, Дідур Г.І. та Сірош Д.С. [1] досліджували загальні аспекти кадрового дефіциту, тоді як Далик В.П. [2] запропонував комплексну модель державного планування, де людина постає стратегічним ресурсом, а професійно-технічна освіта – інструментом консолідації зусиль. Необхідність об'єднання ресурсів держави, бізнесу та міжнародних партнерів для підвищення ефективності їх використання підкреслюють Шлафман Н.Л., Горячук В.Ф. та Бондаренко О.В. [3]. Водночас Красота О.В. та Суслю Т.Г. [4] наголошують, що саме наука та освіта є критично важливими інструментами мінімізації втрат трудових ресурсів, а Докус А.О. та Лабунець І.Ю. [5] акцентують на важливості збереження академічного потенціалу Південного регіону задля зміцнення його економічної життєздатності. Враховуючи прогнози Лібанової Е.М. [6] щодо значного скорочення частки фахівців з вищою освітою у найближчі роки, стає очевидним, що якісна та адаптивна освіта є ключовим компонентом відродження кадрового потенціалу галузі. В роботі Кузнецової М.А. та Лабунської О.В. [7] звертається увага на позитивні результати для всіх стейкхолдерів освітнього процесу після запровадження дуальної освіти.

Виділення невирішеної частини проблеми. Попри наявність ґрунтовних теоретичних розробок та законодавчого закріплення дуальної форми здобуття освіти в Україні, проблема її практичної імплементації в морській галузі залишається відкритою.

Мета статті. З огляду на вищезазначене, метою статті є обґрунтування ролі дуальної освіти як стратегічного механізму подолання кадрового дефіциту в морській галузі України з метою забезпечення сталого розвитку Південного регіону в умовах повоєнного відновлення.

Наукова новизна. Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці прикладних засад впровадження дуальної форми здобуття освіти як стратегічного інструменту стабілізації кадрового потенціалу морської галузі України в умовах повоєнного відновлення.

Практичне значення. Результати дослідження можуть бути використані провідними закладами вищої освіти (далі – ЗВО), що здійснюють підготовку фахівців для морської та суднобудівної галузі.

Методологія

Методи дослідження. В процесі дослідження були використані системний та структурно-функціональний аналіз було використано для структурування мережі з 12 ЗВО та 16 коледжів, а також для визначення ієрархії підготовки фахівців морського профілю. Порівняльний та статистичний аналіз залучено для оцінки результатів вступних кампаній 2024–2025 рр. та виявлення кількісних диспропорцій у виборі абітурієнтів порівняно зі стратегічними потребами економіки. Метод SWOT-аналізу застосовано для ідентифікації стратегічних переваг, таких як висока концентрація науково-педагогічного потенціалу в Одеському хабі.

Нарешті, графічний метод використано для наочної візуалізації архітектури освітньої мережі та розподілу часток ринку освітніх послуг між провідними закладами морського профілю.

Джерела даних. Емпіричну базу даних дослідження становить: дані з єдиної державної електронної бази питань освіти щодо вступних кампаній за 2024 та 2025 рр. [8-9]. Також використано актуальну інформацію з Реєстру суб'єктів освітньої діяльності стосовно поточної кількості здобувачів освіти [10]. Важливим джерелом стали аналітичні звіти Міністерства освіти і науки України щодо результатів пілотних проєктів із впровадження дуальної форми здобуття освіти [11-13], а також статистичні показники Державної служби зайнятості стосовно дисбалансу попиту та пропозиції на ринку праці в морському секторі станом на початок 2026 року [14].

Інструменти аналізу. Для обробки та аналізу даних використовувались наступні програмні засоби:

- Microsoft Excel – для первинної статистичної обробки даних вступних кампаній 2024-2025 рр., розрахунку темпів приросту заявок та спеціальностями та формування бази показників діяльності 12 ЗВО та 16 коледжів.

- Canva – використання як інструмент графічного дизайну для побудови кругової діаграми розподілу часток здобувачів вищої освіти між провідними закладами морського профілю, що дозволило наочно представити структуру ринку освітніх послуг.

Обмеження дослідження. Обмеження даного дослідження полягають, по-перше, у воєнних діях через що склалась територіальна концентрація ЗВО в межах Одеського регіону та створився тимчасовий «Одеський морський хаб». Його тривалість залежить від деокупації територій та відновлення інфраструктури. По-друге, запропонована модель дуальної освіти має обмежену придатність для спеціальностей плавкладу через критичну відсутність національного торговельного флоту. Таким чином, дослідження концентрує увагу переважно на спеціальностях «берегового компоненту», що є пріоритетними на перших етапах відновлення. По-третє, аналізувались вступні кампанії лише воєнного періоду, задля висвітлення актуальних настроїв молоді.

Результати

Теоретичною базою дослідження є концепція «Triple Helix» згідно з якою стійкий розвиток інноваційного середовища забезпечується синергією трьох компонентів: освіти, бізнесу та держави [15]. Згідно з концепцією Г. Іцковіца та Л. Лейдесдорфа, модель «потрійної спіралі» базується на стратегічному партнерстві між університетами, державою та бізнесом як фундаментальними елементами інноваційної системи. У межах цієї взаємодії кожен суб'єкт виконує специфічну роль: академічне середовище генерує інноваційні ідеї, владні структури формують сприятливе нормативно-правове поле, а приватний сектор забезпечує необхідне ресурсне наповнення [16].

Проте аналіз поточного стану ринку праці в морській галузі свідчить про відсутність належної синергії між зазначеними компонентами. Відповідно до статистичних даних Державної служби зайнятості [14], станом на січень 2026 року спостерігається дисбаланс між попитом та пропозицією на ринку праці в сфері водного транспорту: за наявності всього лише 4 вакансій чисельність шукачів роботи становить 27 осіб. Тобто на 1 вакансію припадає майже 7 претендентів. Профіцит претендентів (85,2%) за одночасної кадрової необхідності у фахівцях свідчить про неефективність існуючого організаційно-економічного механізму, в межах якого наявні працівники часто не відповідають кваліфікаційним вимогам, а ті хто відповідають – не мають можливості реалізувати свій потенціал у межах національного ринку праці, що створює структурні перекося.

У дослідженні Михайленка В.М., Алексеєвської Г.С. та Зотєєва Р.Є. [17] обґрунтовано, що прийняття рішень щодо збільшення фінансування сфери науки та інновацій, особливо в напрямі морського транспорту, розбудови флоту та суднобудівної галузі, є критично необхідним вже сьогодні. Автори наголошують, що з кожним роком неможливість компенсації внутрішнього дефіциту кадрів в умовах зростання зовнішньої конкуренції за людські ресурси посилюватиметься, що вимагає невідкладних стратегічних кроків. Як один із дієвих механізмів вирішення цього питання пропонується активізація участі України у Програмі «Горизонт Європа». Це постає інструментом не лише залучення грантового фінансування, а й розвитку кадрового потенціалу та інтеграції в європейський науково-інноваційний простір, зокрема через такі компоненти як MSCA, ERC, Research Infrastructures та Місію ЄС «Відновлення водних ресурсів».

На нашу думку, паралельно із залученням міжнародних грантових ресурсів, необхідно впроваджувати в освітній процес провідних закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку фахівців для морської та суднобудівної галузі, інструменти дуальної форми здобуття освіти (далі – ДФЗО):

- менторську підтримку – консультування студентів досвідченими міжнародними та українськими наставниками з морської галузі;
- спільну розробку навчальних програм у тісній співпраці ЗВО з підприємствами, які чітко розуміють вимоги ринку праці та актуальні потреби морської галузі, що в майбутньому гарантуватиме релевантність здобутих знань;
- інтеграцію практичного навчання у виробничий процес – перенесення практичної частини навчання з аудиторій безпосередньо на підприємства. Це дозволить студентам опанувати теоретичний матеріал через негайну практику, сприятиме кращому засвоєнню знань та забезпечить доступ до сучасної технічної бази замість застарілого університетського обладнання.

Теоретико-правовим підґрунтям такої трансформації виступає чинне законодавство України. Відповідно до ч. 10 ст. 9 Закону України «Про освіту» [11], ДФЗО визначається як спосіб здобуття освіти, що передбачає поєднання навчання в закладах освіти з навчанням на робочих місцях для набуття певної кваліфікації на основі договору. Специфіка вищої школи уточнена у ч. 6 ст. 49 Закону України «Про вищу освіту» [12], де зазначено, що дуальна форма передбачає навчання на робочому місці обсягом від 25% до 60% від загального обсягу освітньої програми з обов'язковим виконанням посадових обов'язків згідно з трудовим договором. Нарешті, згідно з Положенням, затвердженим Наказом МОН № 426 від 13.04.2023 року [13], впровадження ДФЗО розглядається як стратегічний крок до підвищення якості підготовки фахівців.

Інноваційна функція дуальної освіти забезпечує впровадження новітніх технологій та методів роботи в навчальний процес. Співпраця з підприємствами дозволяє ЗВО постійно бути в курсі сучасних тенденцій у галузі та швидко адаптувати навчальні програми. Це сприяє тому, що випускники дуальної освіти володіють актуальними знаннями та навичками, необхідними для роботи в сучасних умовах [18]. У вищій освіті дуальна форма є одним зі способів здобуття освіти здобувачами денної форми освіти [19].

Також, відповідно до запропонованого Сценарію 2, який представлено в науковій статті [17], за умови високого внутрішнього попиту на фахівців, кадровий потенціал зростає, у цьому контексті дуальна освіта стає ключовим інструментом, що дозволяє студентам інтегруватись у виробничі процеси українських підприємств безпосередньо під час навчання.

Це створює дієвий стимул для професійного розвитку та дає можливість здобути перше робоче місце з високим рівнем конкурентоспроможності. Актуальність такого підходу підтверджується результатами вступної компанії 2025 року: молодь продовжує

обирати спеціальності, ринок яких вже перенасичений фахівцями (наприклад, «Економіка» з приростом у +70,3% та «Менеджмент» +44,1% у 2025 році порівняно з вступною компанією 2024 року) (табл. 1).

Таблиця 1 – Перелік спеціальностей за кількістю найбільше поданих заяв до ЗВО, у 2024 та 2025 рр.

№ з/п	Спеціальність	Кількість поданих заяв		2025/2024 у %
		2025 рік	2024 рік	
1	Менеджмент	69385	47813	45,12
2	Філологія	55911	44663	25,18
3	Психологія	55571	49782	11,63
4	Маркетинг	37581	29216	28,63
5	Економіка	33540	19691	70,33
6	Комп'ютерні науки	31688	33121	-4,33
7	Право	28317	40265	-29,67
8	Середня освіта	34900	35042	-0,41
9	Інженерія програмного забезпечення	22498	22617	-0,53
10	Кібербезпека та захист інформації	20680	17821	16,04
11	Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок	20325	16643	22,12
12	Терапія та реабілітація (за спеціалізаціями)	20024	13853	44,55
13	Журналістика	19925	15306	30,18
14	Медицина	18838	16820	12,00
15	Правоохоронна діяльність	15188		
16	Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії	12182	10229	19,09
17	Готельно-ресторанна справа	10427	9798	6,42
18	Підприємництво та торгівля	10016	14239	-29,66
19	Стоматологія	10008	9999	0,09
20	Комп'ютерна інженерія	9939	10538	-5,68

Джерело: сформовано Бондаренко О.В. на основі [8-9].

Україна практикує надання ДЗФО з 2019 року. Відповідно до аналітичного звіту за результатами заключного (четвертого) пілотного року проекту в закладах фахової передвищої та вищої освіти з підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти [20], 211 підприємств навчали у 2023 році здобувачів вищої освіти за ДЗФО. В табл. 2 наведено динаміку кількості здобувачів освіти на ДЗФО серед ЗВО з 2019 по 2023 рр.

Таблиця 2 – Динаміка кількості здобувачів освіти на ДЗФО серед ЗВО

Роки	Загальна кількість здобувачів освіти	Зокрема		Кількість кураторів
		чоловіків	жінок	
2019-2020	441	317	124	-
2020-2021	522	399	123	-
2021-2022 (до 24.02.22)	585	366	219	194
2021-2022 (після 24.02.22)	441	265	176	162
2022-2023	553	372	181	195

Джерело: взято Бондаренко О. з [20].

Станом на 01.11.2025 року, професійні заклади освіти Одеської області працевлаштували 71 студента з 75, які займалися за дуальною формою здобуття освіти [21]. Проте аналіз галузевої специфіки свідчить про суттєву прогалину, адже серед підприємств, залучених до цього процесу, згідно з аналітичними даними, наразі немає жодного представника морського транспорту.

З метою пошуку шляхів подолання цього розриву та стратегічного розвитку кадрового потенціалу, авторами було проведено структурування всіх ЗВО України, що здійснюють підготовку фахівців у галузі морського транспорту. Результати цієї систематизації, деталізовані на рис. 1, дозволяють ідентифікувати ключові центри формування кадрового потенціалу та комплексно оцінити їхню потужність за формами навчання й кількістю здобувачів, що є необхідним підґрунтям для інтеграції морських підприємств у систему дуальної освіти.

Національний університет "Одеська морська академія"	Національний транспортний університет	Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова	Одеський національний морський університет	Херсонська державна морська академія	Морський інститут післядипломної освіти імені контр-адмірала Федора Федоровича Ушакова	Приватний вищий навчальний заклад "Академія морських наук та інновацій"	БЛОК 2 - ВИЩА ОСВІТА
<ul style="list-style-type: none"> Дунайський інститут НУ "ОМА" Азовський морський інститут НУ "ОМА" Інститут Військово-Морських Сил НУ "ОМА" 	<ul style="list-style-type: none"> Дунайський інститут водного транспорту НТУ 	<ul style="list-style-type: none"> Первомайський навчально-науковий інститут НУК ім. адмірала Макарова Херсонський навчально-науковий інститут НУК ім. адмірала Макарова 					
<ul style="list-style-type: none"> Морехідний фаховий коледж ім. О.І. Маринеска НУ "ОМА" Фаховий коледж морського транспорту НУ "ОМА" Дунайський фаховий коледж НУ "ОМА" 	<ul style="list-style-type: none"> Надвірнянський фаховий коледж НТУ Барський фаховий коледж транспорту та будівництва НТУ Київський транспортно-економічний фаховий коледж НТУ Кілійський транспортний фаховий коледж НТУ 	<ul style="list-style-type: none"> Первомайський фаховий коледж НУК ім. адм. Макарова Фаховий коледж корабелів НУК ім. адмірала Макарова Фаховий коледж НУК ім. адмірала Макарова Миколаївське морехідне училище НУК ім. адмірала Макарова 	<ul style="list-style-type: none"> Чорноморський морський фаховий коледж ОНМУ 	<ul style="list-style-type: none"> Морський фаховий коледж ХДМА Професійно-морський лицей ХДМА 	<ul style="list-style-type: none"> Одеський морехідний фаховий коледж морського та рибпромислового флоту імені Олексія Соляника Херсонський морський фаховий коледж рибної промисловості Нехалежні фахові коледжі 		БЛОК 1 - ПРОФЕСІЙНА ТА ФАХОВА ПЕРЕДВІЩА ОСВІТА

Рисунок 1 – Структура системи морської освіти України за рівнями підготовки фахівців

*червоним кольором визначені приватні ЗВО
Джерело: розроблено Лабунець І.

Проведений аналіз дає можливість наочно побачити архітектуру всієї освітньої мережі, а саме: на сьогодні підготовку морського екіпажу та фахівців суднобудівної галузі здійснюють 12 ЗВО (два з яких є приватними, а шість є відокремленими структурними одиницями) та 16 фахових коледжів (два з яких функціонують як самостійні одиниці поза структурою ЗВО).

На рис. 2 представлено розподіл часток ЗВО між провідними закладами морського профілю України станом на 2025–2026 навчальний рік. Загальна кількість студентів, що здобувають вищу освіту в представлених ЗВО складає 12 981 особа, з яких денну форму навчання здобувають – 7 981 особи; заочну – 4 984 осіб; вечірню – 16 осіб. Найбільшим за кількістю студентів є Одеський національний морський університет, де навчається 2390 осіб. Наступним за потужністю є Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, який налічує 2302 здобувачі.

В жодному із розглянутих ЗВО, дуальної форми навчання – немає.

Важливо підкреслити, що на сьогодні Азовський морський інститут НУ «ОМА» (релокований з Маріуполя), Херсонська державна морська академія фактично перебувають та провадять свою діяльність у м. Одеса.



Рисунок 2 – Розподіл часток здобувачів вищої освіти між провідними закладами морського профілю України у 2025–2026 н.р.

Джерело: розроблено Лабунець І. на основі даних [10].

Таке вимушене територіальне переміщення призвело до безпрецедентної концентрації науково-педагогічного потенціалу та здобувачів освіти в межах Одеського регіону, перетворивши його на стратегічний хаб морської освіти загальнодержавного значення.

Як наслідок, основний освітній потенціал морської галузі наразі монолітно сконцентрований у кластері Південного регіону з центром в Одесі, що також охоплює стратегічно важливий Дунайський логістичний вузол. Виокремлення фактичного місцезнаходження та аналіз рівнів підготовки здобувачів стали підґрунтям для розробки цільових інструментів ДФЗО. Зазначені механізми можуть бути ефективно реалізовані на базі потужних Одеських морських підприємств та портів, що стали спільним майданчиком для практичної підготовки фахівців з усіх приморських регіонів України. Таким чином, впровадження дуальної освіти постає не лише засобом подолання кадрового дефіциту, а й інструментом збереження цілісності морської галузевої освіти в умовах війни.

Для системного оцінювання перспектив та бар'єрів впровадження ДФЗО в морській галузі України нами було проведено SWOT-аналіз (табл. 3).

Отже, проведений SWOT-аналіз підтверджує, що головною перевагою є потужна концентрація науково-педагогічного потенціалу профільних ЗВО та діючих морських підприємств, зосереджених в Південному регіоні (зокрема в Одеській області). Це створює об'єктивні передумови для формування морського освітньо-виробничого кластера, що значно спрощує механізм тристоронньої комунікації за моделлю «бізнес – студент – ЗВО». Така територіальна близькість стейкхолдерів є критично важливим фактором для оперативного впровадження ДФЗО, оскільки мінімізує логістичні та організаційні бар'єри. Позитивним чинником є також державна підтримка, що регламентує механізми реалізації ДФЗО.

Водночас, слабкою стороною є відсутність досвіду співпраці між морськими підприємствами та ЗВО в межах даного проекту.

Таблиця 3 – SWOT-аналіз впровадження дуальної освіти до ЗВО в морській галузі

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<p>Потужний науково-педагогічний потенціал морських ЗВО Південного регіону;</p> <p>Концентрація більшості ЗВО та морських підприємств в Одеському хабі;</p> <p>Підтримка державної політики розвитку дуальної освіти.</p>	<p>Відсутність досвіду співпраці морських підприємств та ЗВО;</p> <p>Низька мотивація стейкхолдерів (студентів та роботодавців) до участі в ДФЗО;</p> <p>Нестача практичних баз в морському секторі;</p> <p>Зниження престижу технічних спеціальностей серед абітурієнтів.</p>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<p>Інтеграція в міжнародні наукові та освітні проекти;</p> <p>Розвиток співпраці з морськими портами та суднобудівними заводами;</p> <p>Підвищення рівня працевлаштування молоді через пряму інтеграцію у виробничі процеси;</p> <p>Можливість адаптації успішного європейського досвіду.</p>	<p>Військові ризики для інфраструктури та здобувачів освіти;</p> <p>Відсутність дієвих фінансово-економічних та податкових стимулів для бізнесу;</p> <p>Масштабна міграція трудових ресурсів, «відтік мізків» за кордон, мобілізаційні процеси;</p> <p>Відсутність державного торговельного флоту та судноплавних компаній.</p>

Джерело: розроблено Лабунець І.

Низька мотивація всіх учасників ДФЗО пояснюється низькою нормативною підтримкою бізнесу, недостатнім розумінням переваг моделі та браком матеріально-технічної інфраструктури.

Головними можливостями даної ініціативи – це працевлаштування молоді та зосередження її на території України, що, у свою чергу, сприятиме економічному та демографічному зростанню. Європейський досвід реалізації ДФЗО здатен підвищити менеджмент дуальних програм.

Але головною та найтяжчою проблемою є відсутність торговельного флоту, що автоматично ставить під питання працевлаштування екіпажу. Тобто, дана модель можлива наразі тільки для співробітників, які працюють в морських портах, логістів, операторів. Для спеціальностей плавскладу виникає інституційний розрив, оскільки відсутність національного флоту унеможлиблює реалізацію ДФЗО в її класичному розумінні – на робочому місці під українським прапором.

Виходом із цієї ситуації є трансформація ролі держави з «власника активів» на «модератора взаємодії» (згідно з моделлю Triple Helix). Це передбачає перехід до експортно-орієнтованої дуальної освіти, де базою практики для українських студентів стають судна іноземних партнерів та крьюінгових компаній, інтегрованих в освітній процес через систему тристоронніх контрактів. Такий підхід дозволить зберегти професійну школу та кадровий резерв до моменту фізичного відродження вітчизняного суднобудування та торговельного флоту. Нажаль, допоки в Україні не буде стабільного національного торговельного флоту, навчання плавскладу – це експорт трудової робочої сили.

Водночас, саме берегові спеціальності (портова інженерія, транспортна логістика, морський менеджмент) постають пріоритетним напрямом для впровадження дуальної освіти на першому етапі повоєнного відновлення. Орієнтація на «береговий компонент» дозволяє вже зараз залучати приватні інвестиції в розвиток людського капіталу через

модернізацію логістичних терміналів та судноремонтних підприємств Одещини. Створення ефективної сервісної інфраструктури на березі виступатиме економічним локомотивом, який у середньостроковій перспективі забезпечить фінансові ресурси та замовлення для відродження національного торговельного флоту, створюючи таким чином стійку екосистему морського транспорту.

Еталонним прикладом реалізації ДФЗО в міжнародній практиці є Гамбурзька школа бізнес-адміністрування (далі – ГШБА). Вона пропонує міжнародно-орієнтовані дуальні програми бакалаврату та магістратури. Маючи понад 900 студентів та 250 компаній-партнерів, заклад використовує кооперативну модель бакалаврської освіти, за якої студенти чергують семестри академічного навчання з семестрами повної зайнятості в компанії-спонсорі. Студенти отримують щомісячну заробітну плату, а більшість компаній-партнерів беруть на себе (часткову або повну) оплату витрат на навчання.

ГШБА пропонує наступні навчальні курси:

1. Програми бакалаврату:

- Морський менеджмент на 3 роки: Дуальна програма «Морський менеджмент» пропонує практико-орієнтований ступінь у галузі бізнес-адміністрування з особливим акцентом на морську індустрію паралельно з організованим навчанням у компанії. Крім основ бізнес-адміністрування, курс викладає обраний галузевий контент і охоплює специфічні теми, пов'язані з судноплаванням, такі як Морське право та Управління судном (Ship Management). Компаніями-партнерами, як правило, є підприємства морської галузі.

- Логістичний менеджмент на 3 роки: Дуальна програма «Логістичний менеджмент» пропонує практично-орієнтоване вивчення бізнес-адміністрування з особливим акцентом на сектор логістики у поєднанні з одночасним системним навчанням всередині компанії. Програма забезпечує не лише основи бізнес-адміністрування, але й вивчення спеціалізованого логістичного контенту, додаючи такі модулі, як Управління ланцюгами поставок, Транспортне планування, а також Логістика виробництва та складування. Партнерами зі співпраці переважно є логістичні компанії.

2. Магістерська програма:

- Магістр бізнес-адміністрування в судноплаванні; регулярний курс – 24 місяці, прискорений – 12 місяців): Програма магістр бізнес-адміністрування в судноплаванні зосереджена на розвитку бізнесу в індустрії судноплавання та суміжних галузях. Програма забезпечує студентів необхідними знаннями, аналітичними навичками та компетенціями, що вважаються критично важливими для досягнення видатних управлінських результатів у морській галузі [22].

Адаптація такого досвіду до умов Одеського морського хабу дозволить трансформувати вітчизняну систему підготовки кадрів, забезпечивши студентам доступ до реальних виробничих процесів та гарантоване працевлаштування.

Обговорення

Інтерпретація результатів. Отримані дані підтверджують, що відсутність діючих програм ДФЗО в жодному з 12 досліджених ЗВО вказує на критичний розрив між законодавчими можливостями та реальною практикою управління людським капіталом в морській галузі.

Порівняння з іншими дослідженнями. На відміну від робіт Дідюра Г.І. та Сіроша Д.С. [1], які акцентують увагу на загальних детермінантах виснаження людського капіталу, авторське дослідження фокусується на галузевій специфіці морського транспорту. Наші висновки доповнюють модель державного планування Далика В.П. [2] практичним інструментарієм дуальності, адаптованим до умов воєнного часу. Також, авторське бачення спирається на перехід до «берегового» компонента дуальної освіти,

як вагомої сили у повоєнному відновленні інфраструктури Південного регіону, зокрема Одещини.

Наукова новизна полягає у розробці комплексного підходу до формування організаційно-економічного механізму впровадження дуальної освіти в морській галузі як інструменту мінімізації втрат людського капіталу та трудових ресурсів в умовах обмежень. Вперше розроблено архітектуру системи морської освіти України, що дало змогу оцінити концентрацію освітнього потенціалу (12 417 студентів ЗВО) та виокремити «Одеський морський хаб» як ключовий центр формування кадрового ресурсу в умовах релокації. Ідентифіковано інституційний розрив між потенціалом освітньої мережі та реальною практикою впровадження ДФЗО, де за наявності успішного досвіду в суміжних галузях регіону, морський сектор залишається повністю поза межами дуального навчання. Запропоновано алгоритм адаптації освітнього процесу, який передбачає перехід до «берегового компонента» на першому етапі відновлення, що дозволяє інтегрувати практичну підготовку в реальні виробничі процеси морських підприємств.

Практичне значення полягає у розробці прикладного алгоритму дій для ЗВО, спрямованого на конкретні рекомендації щодо впровадження ДФЗО. Першочерговим кроком є модернізація внутрішньої документації, що передбачає внесення змін до «Положення про організацію освітнього процесу» шляхом офіційного включення дуальної форми здобуття освіти як повноцінного складника підготовки фахівців.

Наступним етапом має стати розробка та затвердження спеціалізованого «Положення про дуальну форму здобуття вищої освіти» безпосередньо в конкретному ЗВО, що здійснює підготовку кадрів для морського транспорту. Такий документ повинен регламентувати юридичні та організаційні аспекти взаємодії між університетом, студентом та морським підприємством, фіксуючи відповідальність кожної зі сторін.

Важливою складовою цього процесу є оновлення освітньо-професійних програм за спеціальностями морської галузі. Це передбачає перегляд структури навчальних планів та перерозподіл навчального часу (кредитів ЄКТС) на користь практичної підготовки безпосередньо на підприємстві. Така оптимізація дозволить трансформувати освітній процес у гнучку систему, де теоретичне навчання синхронізоване з виконанням реальних посадових обов'язків на судах або в портах, що, відповідно до законодавства, має складати від 25% до 60% загального обсягу освітньої програми.

Висновки

Таким чином, за результатами проведеного дослідження обґрунтовано, що для реалізації стратегічного потенціалу дуальної освіти та її адаптації до умов функціонування морського хабу в Південному регіоні, необхідно забезпечити чітку нормативну та методичну базу на рівні кожного окремого закладу.

Доведено, що в умовах відсутності стабільного національного торговельного флоту пріоритетним є впровадження «берегового компонента» дуальної освіти (логістика, портова інженерія), що дозволить залучити приватні інвестиції в розвиток кадрів уже на першому етапі повоєнного відновлення. Системна синергія між освітою та бізнесом за моделлю «Triple Helix» стане запорукою технологічного оновлення морського сектору та зміцнення економічної безпеки держави.

Список використаних джерел

1. Сірош Д.С., Дідур Г.І. Кадровий дефіцит та виснаження людського капіталу як детермінанти уповільнення економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*, 2025. Вип. 74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-100>

2. Далик В.П. Відновлення трудових ресурсів України в післявоєнний період з урахуванням міжнародного досвіду. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. Вип. 18. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1007/992>
3. Шлафман Н.Л., Горячук В.Ф., Бондаренко О.В. Повоєнний розвиток України на основні консолідації ресурсів і підвищення ефективності їх використання. *Грааль науки*. 2024. № 43. С. 154-159. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.016>
4. Красота О.В., Сусло Т.Г. Людський капітал України в умовах воєнних викликів. *Сучасний стан та тенденції розвитку науки і освіти*: Матер. III Міжнар. наук.-прак. конф. с. 169-172. DOI: <https://doi.org/10.64076/ihrc260105.13>
5. Dokus A., Labunets I. Academic potential of young scientists in the Southern region of Ukraine. *Economic Innovations*. 2024. Vol. 26, Iss. 4 (93). P. 33-45. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.4\(93\).33-45](https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.4(93).33-45)
6. Лібанова Е.М. Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження (стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 5 лютого 2025 р.). *Вісник НАН України*. 2025. № 4. С. 38-45. DOI: <https://doi.org/10.15407/visn2025.04.038>
7. KUZNETSOVA, M., LABUNSKA, O. DEVELOPMENT OF DUAL EDUCATION IN THE CONTEXT OF CURRENT TRANSFORMATIONS OF THE EDUCATIONAL SPACE PARADIGM. *Economic Innovations*. 2025. Vol. 27, № 4(97). P. 81-92. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.4\(97\).81-92](https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.4(97).81-92)
8. Єдина державна електронна база питань освіти. *Статистика вступної компанії 2025 року*. URL: <https://vstup.edbo.gov.ua/statistics/requests-by-university/>
9. Єдина державна електронна база питань освіти. *Статистика вступної компанії 2024 року*. URL: <https://vstup2024.edbo.gov.ua/>
10. Єдина державна електронна база питань освіти: Реєстр суб'єктів освітньої діяльності. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/vishcha-osvita/>
11. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
12. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
13. Про затвердження Положення про дуальну форму здобуття фахової передвищої та вищої освіти : Наказ МОН України від 13.04.2023 № 426 : станом на 5 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0929-23#Text>
14. Державна служба зайнятості. *Кількість вакансій та чисельність шукачів роботи за видами економічної діяльності*. URL: <https://dcz.gov.ua/stat/statfile>
15. Дяченко С.А., Назаренко І.В. Застосування моделі Triple helix як чинника стимулювання розвитку інноваційного підприємництва на регіональному рівні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 3 (90). С. 344-351. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.3.43>
16. Чикаренко І. А. Підхід до управління інноваційним розвитком на основі моделі потрібної спіралі. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2014. № 1 (45). С. 54-62. URL : <http://pa.stateandregions.zp.ua/issue-1-2014?id=1653>
17. Михайленко, В., Алексеєвська, Г., & Зотеев, Р. ПРОБЛЕМИ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ. *Економіка та суспільство*, 2026. 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-172>
18. Драч І.І., Скиба Ю.А. Результати вступної компанії до закладів вищої освіти України у 2025 році. *Вісник НАПН України*, 2025, 7 (2). URL: <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/618/693>

19. Що таке дуальна освіта та як вона працює за кордоном і в Україні. URL: <https://osvitanova.com.ua/posts/6125-shcho-take-dualna-osvita-ta-iaak-vona-pratsiuie-za-kordonom-i-v-ukraini>

20. Аналітичний звіт за результатами четвертого пілотного проекту в закладах фахової передвищої та вищої освіти з підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти. URL: <https://nmc-vfpo.gov.ua/wp-content/uploads/2024/01/dual-studi-4year-22-01-compressed.pdf>

21. Дуальні форми набуття фахових компетенцій у вищій школі: актуальність та інструменти впровадження : монографія / наук. ред. В. Н. Парсяк. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2025. 240 с.

22. HSBA Hamburg School of Business Administration – Maritime & Logistics Education. URL: <https://www.edumaritime.net/germany/hsba-hamburg-school-of-business-administration>

References

1. Sirosh, D. S., & Didur, H. I. (2025). Kadrovyi defitsyt ta vysnazhennia liudskoho kapitalu yak determinanty upovilnennia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy [Labor shortage and depletion of human capital as determinants of slowing down the economic development of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (74). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-100>

2. Dalyk, V. P. (2025). Vidnovlennia trudovykh resursiv Ukrainy v pisliavoienni period z urakhuvanniam mizhnarodnoho dosvidu [Recovery of labor resources of Ukraine in the post-war period taking into account international experience]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (18). DOI: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1007/992>

3. Shlafman, N. L., Horiachuk, V. F., & Bondarenko, O. V. (2024). Pisliavoienni rozvytok Ukrainy na osnovi konsolidatsii resursiv i pidvyshchennia efektyvnosti yikh vykorystannia [Post-war development of Ukraine based on resource consolidation and increasing the efficiency of their use]. *Hraal nauky*, (43), 154-159. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.016>

4. Krasota, O. V., & Suslo, T. H. (2025). Liudskyi kapital Ukrainy v umovakh voiennykh vyklykiv [Human capital of Ukraine in terms of military challenges]. *Suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku nauky i osvity*, 169-172. DOI: <https://doi.org/10.64076/ihrc260105.13>

5. Dokus, A., & Labunets, I. (2024). Academic potential of young scientists in the Southern region of Ukraine. *Economic Innovations*, 26(4), 33-45. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.4\(93\).33-45](https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.4(93).33-45)

6. Libanova, E. M. (2025). Liudskyi kapital Ukrainy: vtraty vnaslidok viiny i perspektyvy pisliavoiennoho vidrodzhennia [Human capital of Ukraine: losses due to war and prospects for post-war revival]. *Visnyk NAN Ukrainy*, (4), 38-45. DOI: <https://doi.org/10.15407/visn2025.04.038>

7. Kuznetsova, M., & Labunska, O. (2025). Development of dual education in the context of current transformations of the educational space paradigm. *Economic Innovations*, 27(4), 81-92. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.4\(97\).81-92](https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.4(97).81-92)

8. Unified State Electronic Database on Education. (2025). Statystyka vstupnoi kompanii 2025 roku [Statistics of the 2025 admission campaign]. URL: <https://vstup.edbo.gov.ua/statistics/requests-by-university/>

9. Unified State Electronic Database on Education. (2024). Statystyka vstupnoi kompanii 2024 roku [Statistics of the 2024 admission campaign]. URL: <https://vstup2024.edbo.gov.ua/>

10. Unified State Electronic Database on Education. (2026). Reiestr subiektiv osvitnoi diialnosti [Registry of educational entities]. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/vishcha-osvita/>

11. Verkhovna Rada of Ukraine. (2017). Pro osvitu: Zakon Ukrainy [On Education: Law of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

12. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrainy [On Higher Education: Law of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
13. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2023). Pro zatverdzhennia Polozhennia pro dualnu formu zdobuttia fakhovoi peredvyshchoi ta vyshchoi osvity: Nakaz MON [On approval of the Regulation on the dual form of vocational pre-higher and higher education: Order of the MES]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0929-23>
14. State Employment Service. (2026). Kilkist vakansii ta chyselnist shukachiv roboty za vydamy ekonomichnoi diialnosti [Number of vacancies and the number of job seekers by type of economic activity]. URL: <https://dcz.gov.ua/stat/statfile>
15. Diachenko, S. A., & Nazarenko, I. V. (2024). Zastosuvannia modeli Triple helix yak chynnika stymuliuвання розвитку innovatsiinoho pidpriemnytstva na rehionalnomu rivni [Application of the Triple helix model as a factor in stimulating the development of innovative entrepreneurship at the regional level]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, (3), 344-351. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.3.43>
16. Chykarenko, I. A. (2014). Pidkhid do upravlinnia innovatsiinym rozvytkom na osnovi modeli potriinoi spirali [Approach to managing innovative development based on the triple helix model]. *Derzhava ta rehiony*, (1), 54-62. URL: <http://pa.stateandregions.zp.ua/issue-1-2014?id=1653>
17. Mykhailenko, V., Aleksieievskaya, H., & Zotieiev, R. (2026). Problemy investytsiino-innovatsiinoho rozvytku morskoi haluzi Ukrainy v umovakh voiennykh vyklykiv [Problems of investment and innovative development of the maritime industry of Ukraine in the conditions of military challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (83). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-172>
18. Drach, I. I., & Skyba, Yu. A. (2025). Rezultaty vstupnoi kompanii do zakladiv vyshchoi osvity Ukrainy u 2025 rotsi [Results of the admission campaign to higher education institutions of Ukraine in 2025]. *Visnyk NAPN Ukrainy*, 7(2). URL: <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/618/693>
19. Osvitanova. (2025). Shcho take dualna osvita ta yak vona pratsiuie za kordonom i v Ukraini [What is dual education and how it works abroad and in Ukraine]. URL: <https://osvitanova.com.ua/posts/6125>
20. Scientific and Methodological Center for Higher and Vocational Pre-higher Education. (2024). Analychnyi zvit za rezultaty chetvertoho pilotnoho proiektu. [Analytical report on the results of the fourth pilot project.]. URL: https://nmc-vfpo.gov.ua/wp-content/uploads/2024/01/dual-studi_4year_22-01_compressed.pdf
21. Parsiak, V. N. (Ed.). (2025). Dualni formy nabuttia fakhovykh kompetentsii u vyshchii shkoli: aktualnist ta instrumenty vprovadzhennia [Dual forms of acquiring professional competencies in higher education: relevance and implementation tools]. Odesa: Helvetika, 240 p.
22. HSBA Hamburg School of Business Administration. (2026). Maritime & Logistics Education. URL: <https://www.edumaritime.net/germany/hsba-hamburg-school-of-business-administration>