



Валерія Покідіна

## Університети та бізнес: міжнародний досвід співпраці та перспективи для України

За останнє десятиліття бізнес-середовище швидко змінювалося. Як наслідок, змінилися вимоги до вмінь і навичок працівників, їхньої освіти та професійного досвіду. З'явилися професії, про які було зовсім невідомо десять років тому – менеджер соціальних медіа, розробник мобільних ігор і додатків, фахівець з аналізу даних, – а ще через кілька років ринок праці знов диктуватиме свої вимоги, створюватиме нові ролі та шукатиме досвідчених професіоналів. Бізнес-індустрії стрімко розвиваються, однак українська вища освіта пасе задніх і досі неспроможна виконувати свій основний обов'язок – задовольняти нагальні потреби ринку праці у висококваліфікованих кадрах.

Стан українського ринку праці підтверджує невтішний факт: кваліфікація випускників, кількість новоявлених фахівців у певних галузях, якість отриманих ними знань і навичок не задовольняють потреб роботодавців. Причина – відсутність налагодженої схеми партнерських зв'язків між бізнесом і закладами вищої освіти. Абітурієнти обирають освітні програми за параметрами, що не мають нічого спільного з майбутньою професією та її запитаністю національною економікою: за престижністю, рівнем складності навчання, наявністю бюджетних місць. У результаті маємо ринок праці, що характеризується професійно-кваліфікаційним дисбалансом попиту і пропозиції робочої сили.

Базуючись на прикладах закордонного досвіду співпраці університетів і підприємств, а також вдалих вітчизняних практиках відповідної колаборації, у звіті викладено основні стратегії формування діалогу між індустрією вищої освіти та бізнес-середовищем, що мають допомогти скорегувати наявний дисбаланс на ринку праці України.

## Ситуація на українському ринку праці

Застарілі стандарти української вищої освіти не встигають за технологічним прогресом, інноваціями та щораз більшим попитом у релевантних фахівцях в індустрії. Освітня система продовжує фокусуватися на лекціях та іспитах, не приділяючи достатньої уваги реаліям практичного професійного життя. На виході маємо два взаємозалежних сектори, які за фактом ніяк між собою не пов'язані: бізнес і вища освіта. Тому навряд чи можна розраховувати на випускників як на майбутніх успішних та ефективних працівників, якщо їхня підготовка базується на застарілих методах і анахронічних освітянських моделях.

Тим часом в умовах глобалізації інновативність і розвиток конкурентоспроможності економіки можливо підтримувати лише за наявності якісної системи освіти та високої якості людського капіталу. Про неспроможність українських закладів вищої освіти надавати випускникам запитаний сучасною економікою рівень знань і навичок свідчить той факт, що, враховуючи майже 76-відсоткову охопленість населення вищою освітою<sup>1</sup>, за індексом глобальної конкурентоспроможності (GCI) Всесвітнього економічного форуму Україна за 2015-2016 рр. посіла лише 79-е місце серед 140 країн (Рис. 1). Незважаючи на високі позиції України за рівнем охоплення населення вищою освітою (14-те місце зі 140 країн, після Греції, США, Фінляндії, Німеччини та ін.), її якість залишається низькою (54-те місце), що йде всупереч кількісним показникам (Рис. 2). За наведеним рейтингом найменш розвинутою в Україні є сфера управлінських шкіл (менеджменту, бізнес-шкіл), що призводить до нестачі висококваліфікованих управлінців і неефективності управлінських процесів. Показники професійної підготовки під час роботи вказують на низьку фаховість кадрів і відсутність постійного підвищення кваліфікації та навчання впродовж життя.

<sup>1</sup> <http://www.unian.ua/society/1023767-ohoplennya-naselennya-ukrajini-vischoyu-osvityu-standovit-76-institut-demografiji.html>

Компанії прагнуть залучати до роботи молодих працівників, які можуть генерувати нові ідеї і швидко адаптуватися до змін і нововведень. Стандартні «пакети» освітніх програм вищих навчальних закладів вже не задовольняють нагальні потреби ринку праці: роботодавцям наразі потрібні не просто інженери, консультанти або фінансові аналітики – на додаток дедалі частіше у переліку вакантних посад трапляються нові назви «гібридних» професій, такі як «інтернет-маркетолог», «нано-медик», «web-дизайнер», «журналіст-блогер», «знавець наукової етики», «віртуальний юрист», «соціальний працівник соціальних мереж»<sup>2</sup>. Так, попит на фахівців із розробки мобільних додатків, які володіють навичками проектування, кодування та інформатики, виріс на 135 відсотків від 2011 року<sup>3</sup>. Тож наявності експертного досвіду в одній-єдиній сфері вже недостатньо для задоволення потреб сучасної економіки.

*Наявності експертного досвіду в одній-єдиній сфері вже недостатньо для задоволення потреб сучасної економіки*

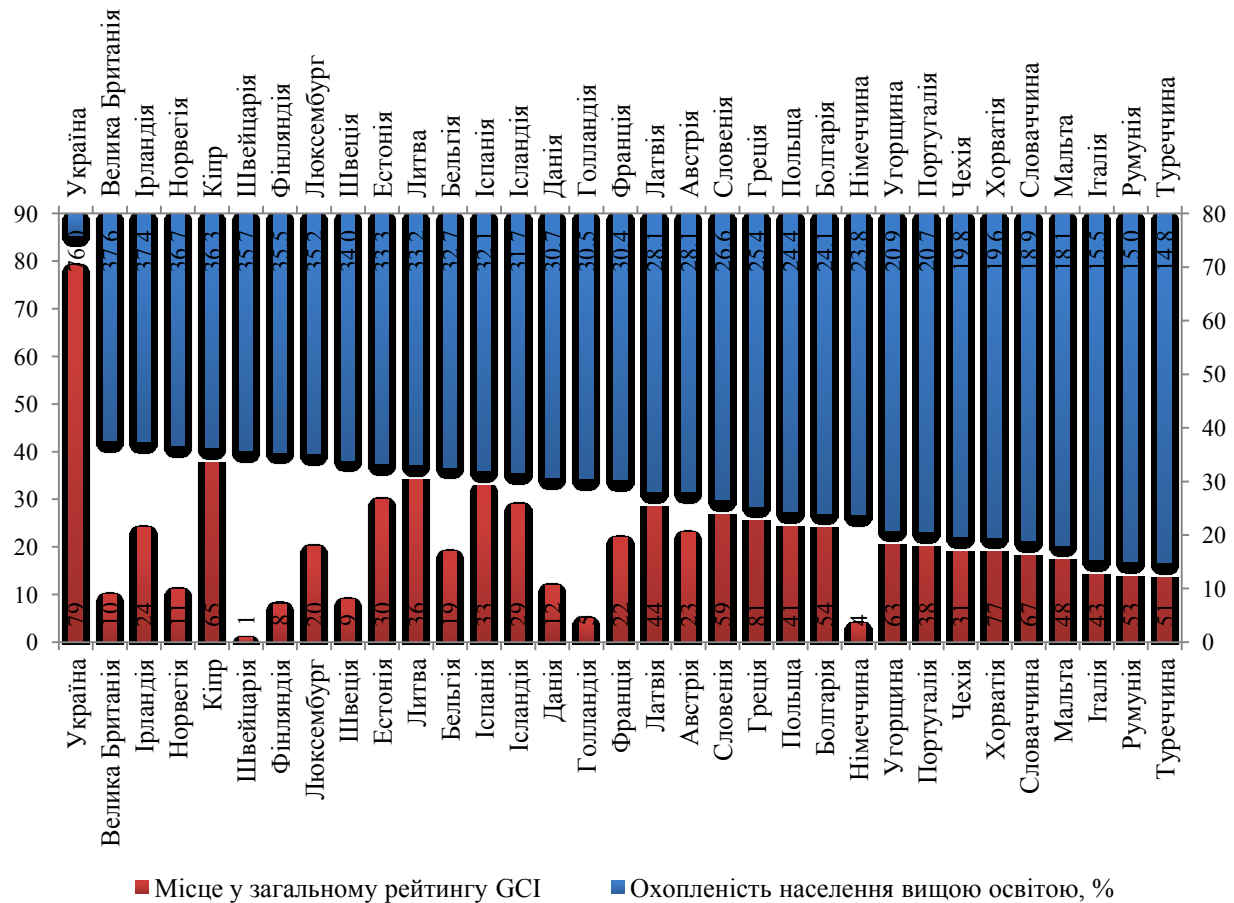
Щодо ситуації на українському ринку праці, то на сьогодні вона більш ніж драматична. За даними Державної служби статистики, у першому півріччі 2015 р. рівень безробіття серед молоді віком 25-29 рр. становив 11.6%. Серед осіб віком 15-24 рр. цей показник дорівнював 21.3% і був більш як удвічі вищий за відповідний показник серед усіх вікових груп. Навіть більше, за період з 2011 до 2015 р. рівень безробіття серед молоді поступово збільшувався і був набагато вищий за середній у країні. Незважаючи на близькі показники безробіття серед молоді в Україні та країнах Європейського Союзу (Рис. 3), проблеми з працевлаштуванням серед українських

<sup>2</sup> <http://www.kadrovik.ua/content/na-kogo-vchitisya-20-zatrebuvanikh-profesij-maibutnogo>

<sup>3</sup> [https://hbr.org/2016/04/hybrid-jobs-call-for-hybrid-education?utm\\_campaign=HBR&utm\\_source=facebook&utm\\_medium=social](https://hbr.org/2016/04/hybrid-jobs-call-for-hybrid-education?utm_campaign=HBR&utm_source=facebook&utm_medium=social)

випусників ВНЗ набагато поширеніші, ніж на Заході (Рис. 4-5).

**Рис. 1. Рейтинг країн за охопленістю населення вищою освітою, 2015 р.**



Джерело: Eurostat, Global Competitiveness Report (2015-2016)

Неякісна вища освіта залишається у попиті, продукуючи незапитаних спеціалістів, які з року в рік поповнюють лави безробітної молоді. Єдине, що залишається випускникам, перекваліфіковуватися або шукати будь-яку роботу не за фахом. І хоча певної репрезентативної статистики, що окреслила б масштаби цього явища, немає, за даними соціологічних опитувань, оцінок урядовців та експертів, частка людей, які змушені працювати не за спеціальністю, набутою в університеті, сягає від 80% (максимально) до 40%

(мінімально)<sup>4</sup>. За даними опитування рекрутингової компанії HeadHunter, проведеного 2011 року, 37.4% респондентів працювали не за фахом, 25.7% – у сфері, близькій до здобутої кваліфікації, і лише 36.6% респондентів вдалося працевлаштуватися за спеціальністю.

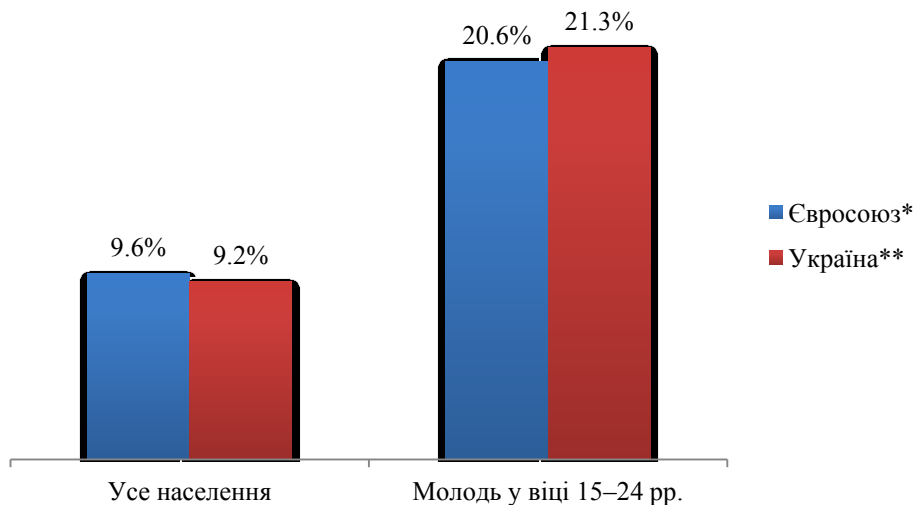
<sup>4</sup> <http://tyzhden.ua/News/59003>

**Рис. 2. Місце України в рейтингу глобальної конкурентоспроможності 2015-2016 рр. за складника «Вища освіта і професійна підготовка»**



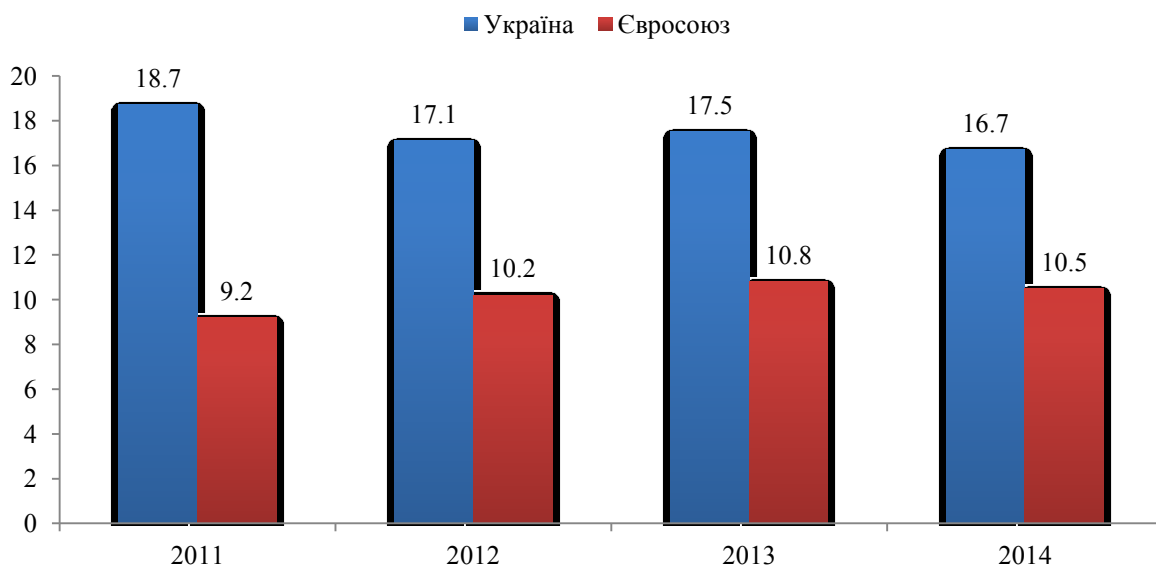
Джерело: Global Competitiveness Report (2015-2016)

**Рис. 3. Рівень безробіття в країнах Європейського Союзу та в Україні у першому півріччі 2015 р.**



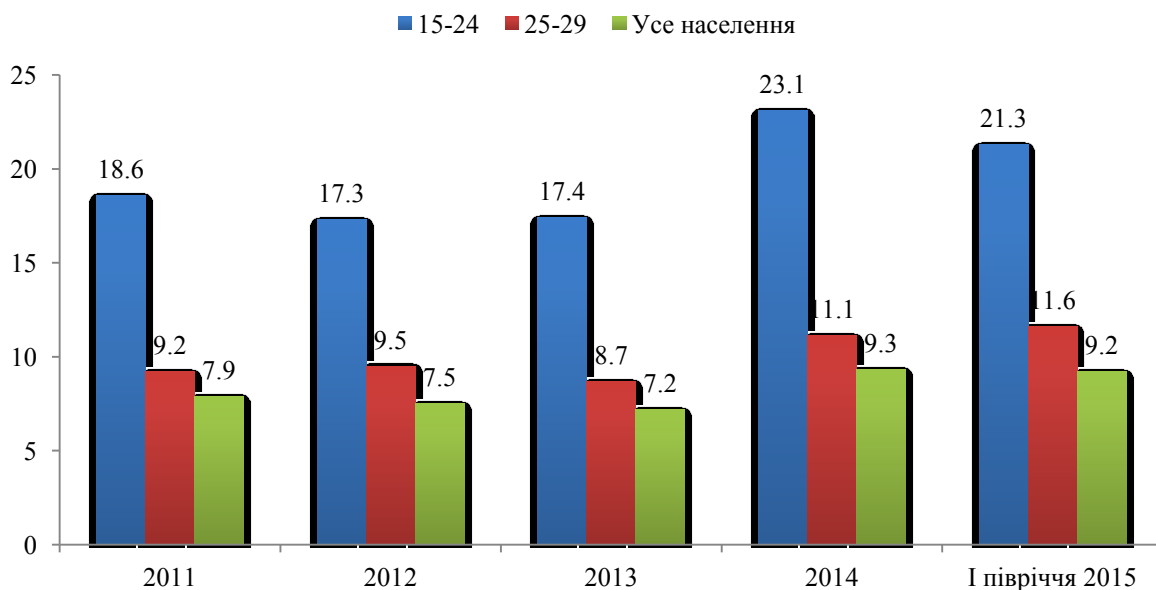
Джерело: Eurostat\*, Державна служба статистики України\*\*

**Рис. 4. Непрацевлаштовані після закінчення загальноосвітніх та вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації (у % до загальної кількості безробітних)**



*Джерело: Державна служба статистики України, Eurostat*

**Рис. 5. Рівні безробіття населення за віковими групами (у % до економічно активного населення відповідної вікової групи)**



*Джерело: Державна служба статистики України*

На відміну від західних університетів, зацікавлених у публікації відкритої інформації про рівень працевлаштування своїх випускників, дані такого формату майже відсутні на сайтах українських ВНЗ, і це ще більше поглиблює кризу на молодіжному ринку праці: абітурієнти обирають освітні програми здебільшого за престижністю, рівнем складності навчання, наявністю бюджетних місць, а не за запитаністю економікою. У результаті національний ринок праці в Україні характеризується професійно-кваліфікаційним дисбалансом попиту і пропозиції робочої сили. Університети для залучення якомога більше студентів поширюють програми з підготовки державних службовців, менеджерів, керівників, що приваблюють студентів відносно легкою навчання та обіцяною високою заробітною платою, але, як наслідок, збільшується навантаження таких фахівців на ринок праці, а це, своєю чергою, змушує їх перекваліфіковуватися або погоджуватися на будь-яку суміжну роботу (Табл. 1).

Невідповідність освітніх послуг потребам ринку праці почала формуватися ще за часів проголошення незалежності України: зростав попит на представників сфери послуг з визначеними навичками невисокого рівня, переважно практичного спрямування, з базовими знаннями та певним досвідом. У таких умовах фундаментальна університетська освіта втрачала сенс. Засади кооперації між представниками сучасного бізнес-середовища та закладами вищої освіти не формувалися, натомість між ними з'явилася конкуренція за право спрямовувати пріоритети молоді. Сучасні університети повинні змагатися між собою не за кількістю підготовлених фахівців, а за рівнем здобутої ними кваліфікації, запитаністю випускників на ринку праці та показниками працевлаштування<sup>5</sup>.

**Таблиця 1. Навантаження зареєстрованих безробітних на 10 вільних робочих місць, 2013-2014 рр.**

Показники	січень–березень 2013 р.	січень–березень 2014 р.
<b>Разом безробітних, осіб</b>	<b>84</b>	<b>79</b>
у тому числі:		
законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)	114	124
професіонали	48	53
фахівці	78	83
технічні службовці	186	142
працівники сфери торгівлі та послуг	117	111
кваліфіковані працівники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства	121	99
кваліфіковані працівники з інструментом	60	58
працівники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин	72	61
працівники найпростіших професій	110	85

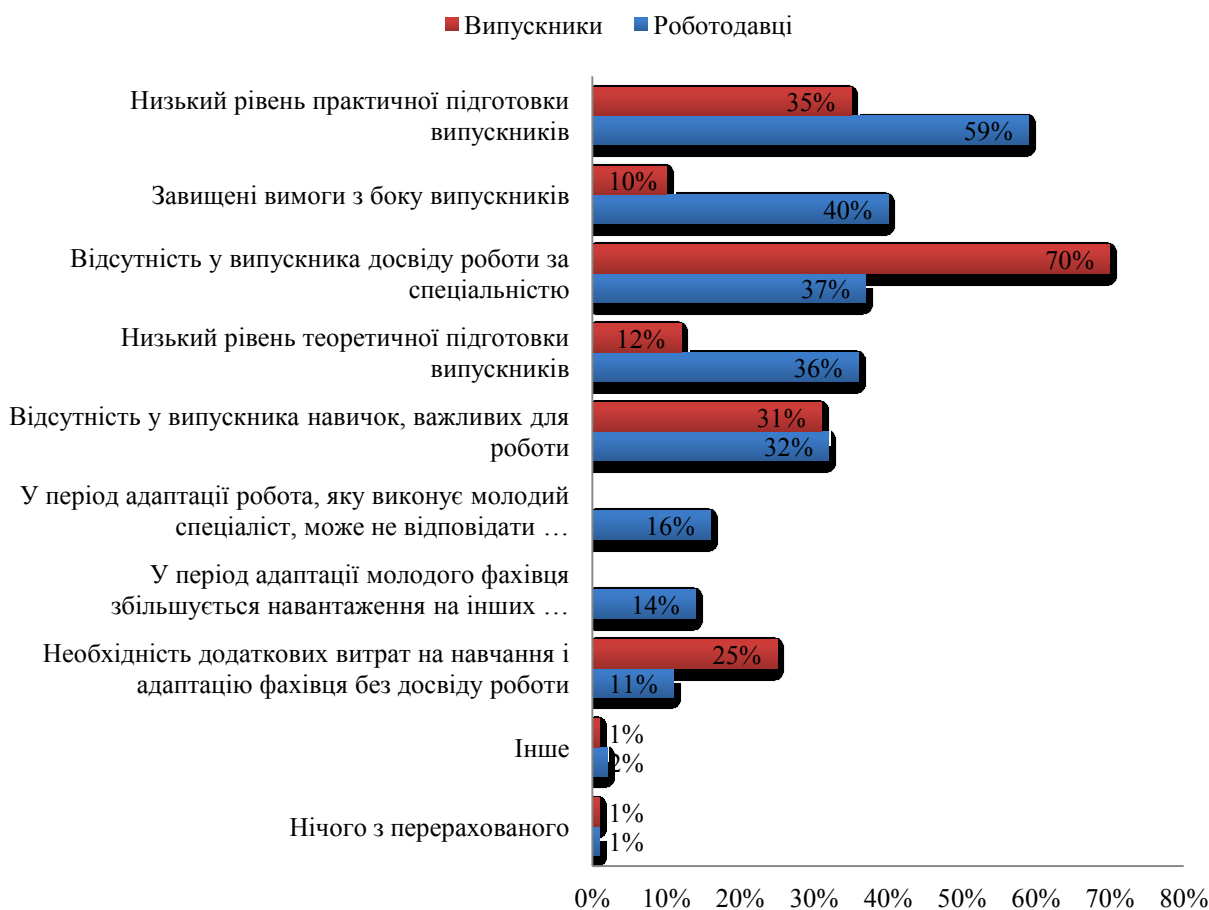
*Джерело: Державна служба статистики України*

*Засади кооперації між представниками сучасного бізнес-середовища та закладами вищої освіти не формувалися, натомість між ними з'явилася конкуренція за право спрямовувати пріоритети молоді*

В умовах обмежених економічних можливостей високий рівень безробіття в Україні обумовлений ще й тим, що велика частина молодих людей не мають необхідних практичних навичок і досвіду роботи (Рис. 6).

<sup>5</sup> Бондаревська К.В., Фоменко А.О. Актуальні проблеми молодіжної зайнятості в сучасних умовах. Сталий розвиток економіки, 2015 (26).

**Рис. 6. Бар'єри для прийому на роботу недавніх випускників ВНЗ (думка випускників і роботодавців)**



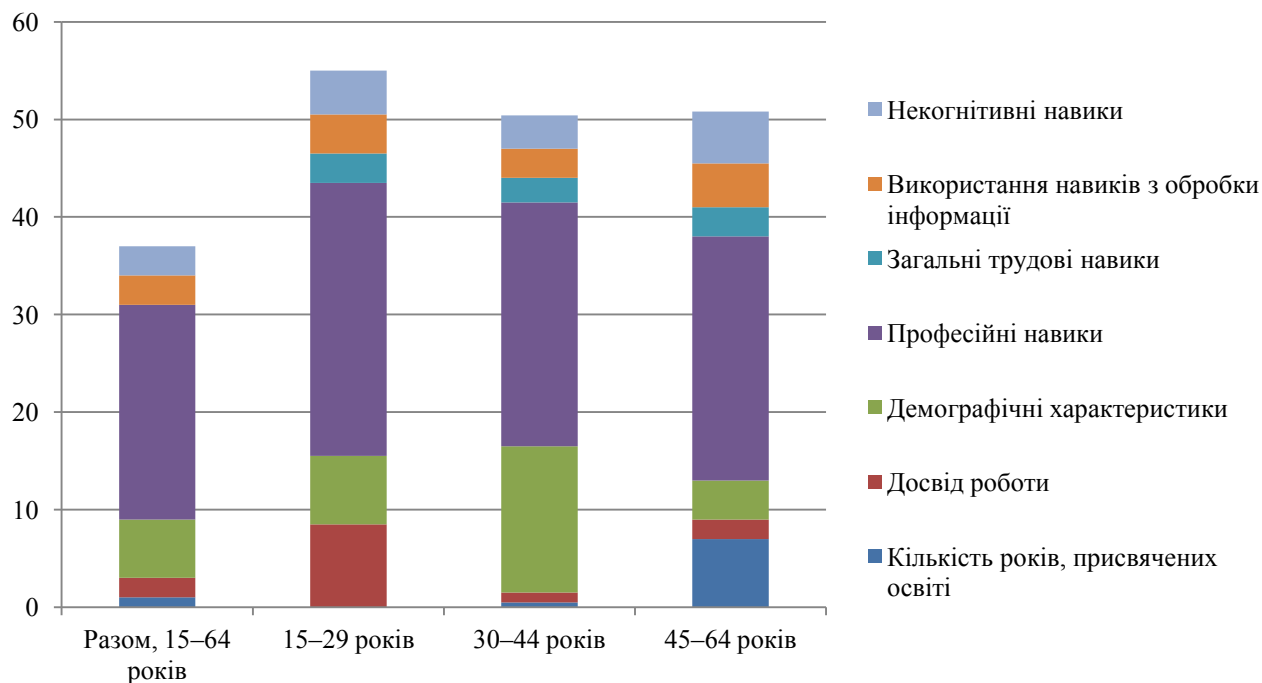
Джерело: Дослідження СКМ

За результатами дослідження Student Employer of the Year (Роботодавець року для студентів), 36% респондентів серед компаній вказали також на такий бар'єр, як перша співбесіда. Студенти не знають своїх цілей, ким вони будуть працювати, чи правильно вони взагалі обрали професію.

*Українські роботодавці втратили довіру до вищої освіти і вважають, що ВНЗ України не спроможні надавати запитані кваліфікаційні якості студентам*

Згідно з дослідженням Світового банку, віддача від освіти для пошукачів віком від 15 до 64 рр. вкрай незначна (Рис. 7). А для молоді та людей середнього віку вплив років навчання у процесі пошуку роботи зовсім нульовий. Українські роботодавці втратили довіру до вищої освіти і вважають, що ВНЗ України не спроможні надавати запитані кваліфікаційні якості студентам.

**Рис. 7. Навики, що впливають на рівень погодинної зарплати працівників, які працюють більше 30 годин на тиждень, %**



Джерело: Ukraine STEP Household Survey (2012)

Щоб підвищити якість вищої освіти у сучасних умовах і, найголовніше, допомогти студентам підготуватися до професійного життя за межами університетських аудиторій, треба активно впроваджувати більш практичний, прикладний підхід до освіти. Надання освітніх послуг, заснованих на досвіді та актуальних бізнес-процесах, допоможе викоринити наявні прогалини у продуктивності молодій робочій силі. Побудова і розширення партнерських зв'язків між науковими колами та приватним сектором невід'ємна частина налагодження цього процесу<sup>6</sup>.

Дедалі більша кількість західних підприємств взяли справу у свої руки, створюючи

різнопланові партнерські відносини безпосередньо із закладами вищої освіти задля калібрування очевидного дисбалансу на ринку праці<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> <https://hbr.org/2015/07/why-higher-ed-and-business-need-to-work-together>

<sup>7</sup> The Economist Intelligence Unit Report: “Closing the Skills Gap: Companies and Colleges Collaborating for Change”, 2014.



## Найбільш поширені форми колаборації у світовій практиці

<i>Колаборація в сфері дослідження і розвитку (R&amp;D)</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• співпраця у розробці спільних наукових та дослідницьких ініціатив</li><li>• проведення досліджень на контрактній основі</li><li>• надання консультаційних послуг</li><li>• кооперація у провадженні інновацій</li><li>• створення неформальних та особистих зв'язків</li><li>• публікація спільних наукових праць за участю представників академії (викладачів і студентів) та дослідників компанії</li><li>• підтримка студентських проектів у сфері R&amp;D</li></ul>
<i>Академічна мобільність</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• залучення викладацького складу та дослідників ВНЗ до роботи у бізнес-середовищі, а робітників та менеджерів компаній – до діяльності в умовах ВНЗ, на постійній або тимчасовій основі</li></ul>
<i>Студентська мобільність</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• впровадження умов для проходження студентських практик і стажувань для набуття практичного досвіду в сфері бізнесу та надання умов для подальшого працевлаштування</li></ul>
<i>Комерціалізація результатів R&amp;D</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• сприяння зацікавленню компаній у виведенні наукових винаходів та розробок на ринковий рівень, патентування, ліцензування, створення спін-офів</li><li>• передбачає створення посередницьких платформ між дослідницькими центрами та бізнесом, де науковці мають змогу розповсюдити інформацію щодо результатів своїх досліджень, а бізнесмени – імплементувати їх у діяльності своїх компаній</li></ul>
<i>Розробка навчального плану (curriculum)</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• співпраця університету та бізнесу у формуванні фіксованої програми курсів, модулів, головних і додаткових дисциплін, планів проведення гостьових лекцій делегатів з підприємств і громадських організацій для студентів бакалаврату, магістратури, докторантури та курсів підвищення кваліфікації</li></ul>
<i>Реалізація проекту “безперервного навчання” (LLL – lifelong learning)</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• забезпечення ВНЗ необхідних умов для придбання навичок, знань, додаткових кваліфікацій претендантам з бізнес-середовища, у тому числі, за межами студентського віку та на будь-якому етапі життя</li></ul>
<i>Підприємницькі ініціативи</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• діяльність ВНЗ, спрямована на створення нових венчурів та кооперації з бізнесом для розробки інновативної культури підприємництва</li></ul>
<i>Управління</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• включення лідерів компаній до керівництва окремих факультетів та долучення до процесу обговорення і прийняття рішень у сфері надання освітянських послуг</li><li>• представництво академії у раді директорів фірм та участь у прийнятті бізнес-рішень</li></ul>

Найяскравішим прикладом співпраці бізнесу та університетів є колаборація компанії Siemens з Університетом Лінкольна (Велика Британія) та Трансильванським університетом (Румунія). Задля більш плідної та ефективної взаємодії корпорація розмістила свої штаб-квартири безпосередньо на базі університетських кампусів, що дає змогу пристосовувати студентів до реальних потреб виробництва, залучати експертів компанії до викладацької діяльності, проводити конкурси, обирати стипендіатів, надавати консультаційні послуги, долучатися до спільної роботи з академією у R&D. За ініціативою Siemens магістратуру Університету Лінкольна доповнено новою програмою з відновлюваних джерел енергії (MSc Energy Renewables and Power), а сам університет 2015 року за результатами колаборації визнано компанією Глобальним головним партнером<sup>8</sup>.

Більше прикладів колаборації університетів і бізнесу на міжнародній арені можна знайти у *Додатку А*.

### **Досвід колаборації університетів і бізнесу в Україні**

Настав саме той момент, коли активна співпраця бізнесу та університетів у розробці навчальних програм і профорієнтування студентів може стати найбільш взаємовигідною: підприємства матимуть змогу «виросувати» спеціалістів із необхідними професійними навичками, а ВНЗ, замість порожніх, ефемерних обіцянок щодо можливостей подальшого працевлаштування у тій чи іншій галузі, залучатимуть студентів до навчання за оновленими програмами, демонструючи реальні кар'єрні перспективи від бізнес-партнерів.

Поки що українські вищі навчальні заклади неспроможні надавати релевантні та запитані навички, але представники бізнесу все ж не втрачають надію і намагаються встановити

<sup>8</sup> <http://www.lincoln.ac.uk/news/2015/06/1095.asp>

професійний зв'язок зі студентами та випускниками. Програми стажування серед соціально відповідальних роботодавців України – найбільш поширений спосіб підготувати студентів до реального робочого ритму (Рис. 12). Утім, задля залучення амбітної й талановитої молоді до робочого процесу компанії не обмежуються лише пропозиціями стажування: на базі освітніх закладів започатковують освітні проекти, створюють лабораторії, проводять конкурси та бізнес-ігри, надають стипендії. Так, наприклад, компанія [Samsung Electronics Україна](#) запустила кілька ініціатив для підтримки навчання української молоді: «Samsung назустріч знанням»<sup>9</sup> для учнів і викладачів середніх загальноосвітніх закладів країни; «Samsung Developers' Academy»<sup>10</sup> – освітній проект, у рамках якого впродовж 2013–2014 рр. було проведено онлайн-конкурс з програмування та комп'ютерного моделювання для студентів старших курсів українських ВНЗ; «Samsung Fresh Graduate Recruitment»<sup>11</sup> – програма з працевлаштування випускників вищих навчальних закладів. Загальні інвестиції компанії в освіту та професійний розвиток випускників на 2012 рік становили 1 200 тис. грн.

Спільні проекти Samsung Electronics Україна з українськими ВНЗ охоплюють категорії комп'ютерних наук, телекомунікацій, математики та фізики. Вони орієнтовані на всебічну підтримку вмінь і компетенцій:

- працевлаштування молодих українських ІТ-спеціалістів;
- реалізація проектів, спрямованих на популяризацію технічних спеціальностей
- серед молоді та підвищення рівня якості освіти;

<sup>9</sup> <http://www.samsung.com/ua/aboutsamsung/samsungelectronics/corporatecitizenship/knowledge.html>

<sup>10</sup> [http://www.samsung.com/ua\\_ru/aboutsamsung/samsungelectronics/corporatecitizenship/academy.html](http://www.samsung.com/ua_ru/aboutsamsung/samsungelectronics/corporatecitizenship/academy.html)

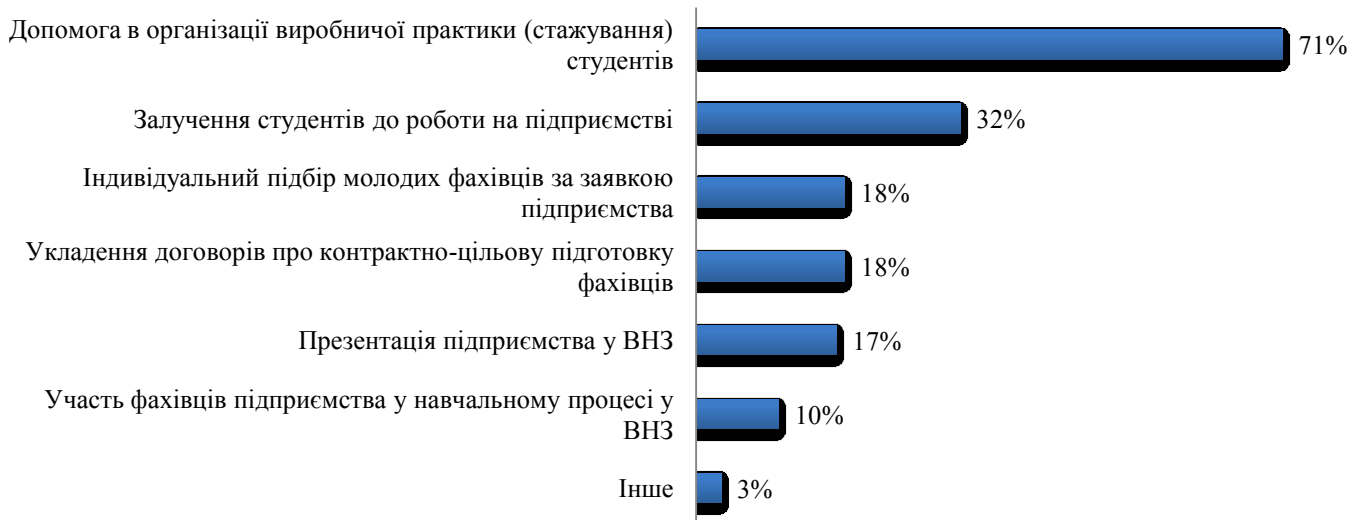
<sup>11</sup> [http://www.samsung.com/ua\\_ru/aboutsamsung/samsungelectronics/careers/FreshGraduateRecruitment.html](http://www.samsung.com/ua_ru/aboutsamsung/samsungelectronics/careers/FreshGraduateRecruitment.html)

- підвищення рівня технічного забезпечення навчальних закладів і ВНЗ України.

Наразі компанія Samsung Electronics Україна активно співпрацює з Харківським національним університетом радіоелектроніки, створюючи спільні наукові та комерційні проекти, розробляючи нові навчальні дисципліни.

Докладніший опис прикладів програм співпраці українських компаній з університетами запропоновано в *Додатку Б*.

**Рис. 12. Напрями співпраці підприємств з українськими ВНЗ**



*Джерело: Дослідження СКМ*

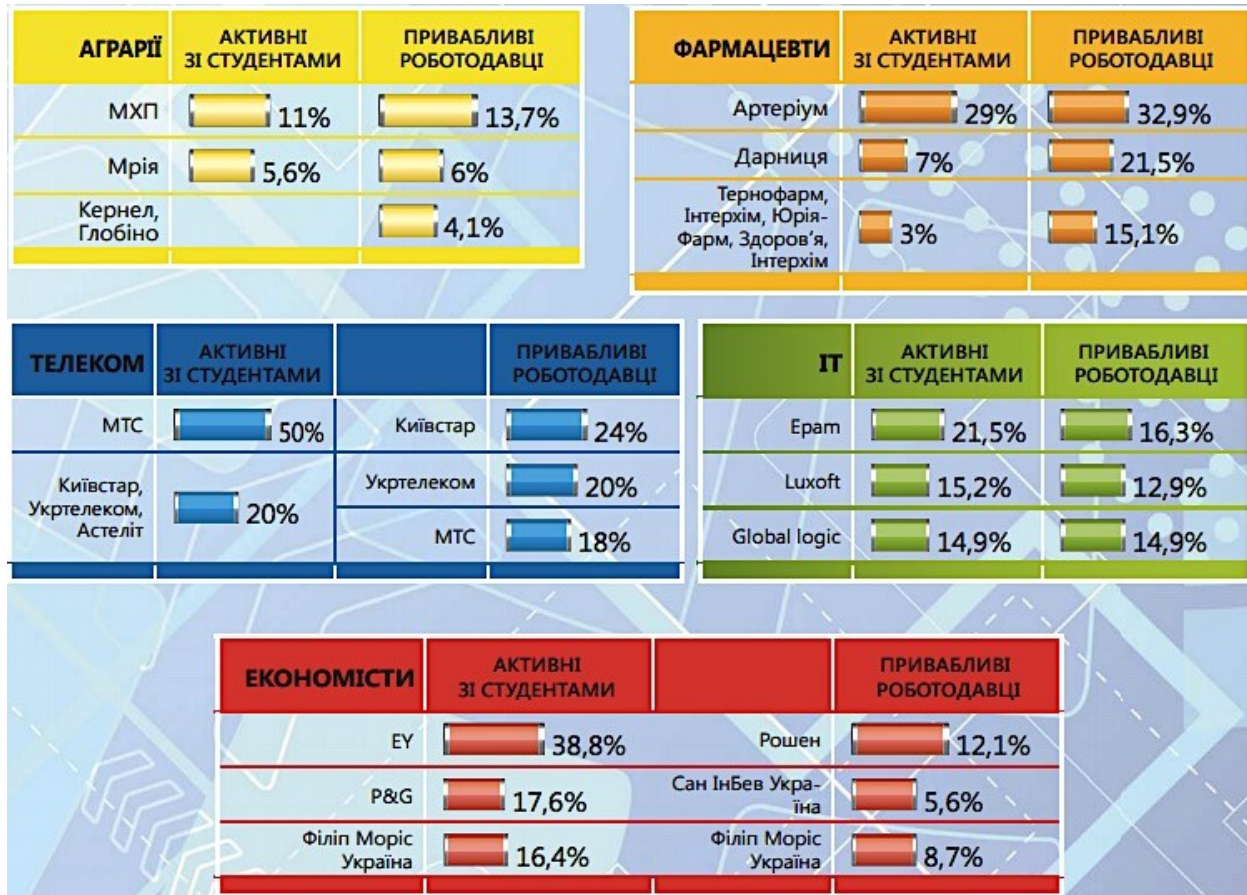
Дослідження Центру «Розвиток КСВ»: «Бренд роботодавця очима студентів: як привабити покоління Y» виділило найбільш активних роботодавців у співпраці зі студентами за тими напрямами та спеціальностями, де можна було визначити явних лідерів. Серед визначених компаній зі студентами плідно працюють call-центри, заклади громадського харчування, торгові продовольчі мережі, виробники косметичної продукції та банки.

Дослідження Центру «Розвиток КСВ»: «Бренд роботодавця очима студентів: як привабити покоління Y» також вказує на пряму залежність

рівня привабливості роботодавця від активності співпраці зі студентською аудиторією (Рис. 13).

Загалом рівень співпраці підприємств ключових українських індустрій із закладами вищої освіти у сфері підготовки кадрів залишається стабільно низьким (Рис. 14), що, своєю чергою, негативно впливає на показники діяльності компаній (Рис. 15).

**Рис. 13. Показники активності співпраці компаній з університетами у сфері взаємодії зі студентами**

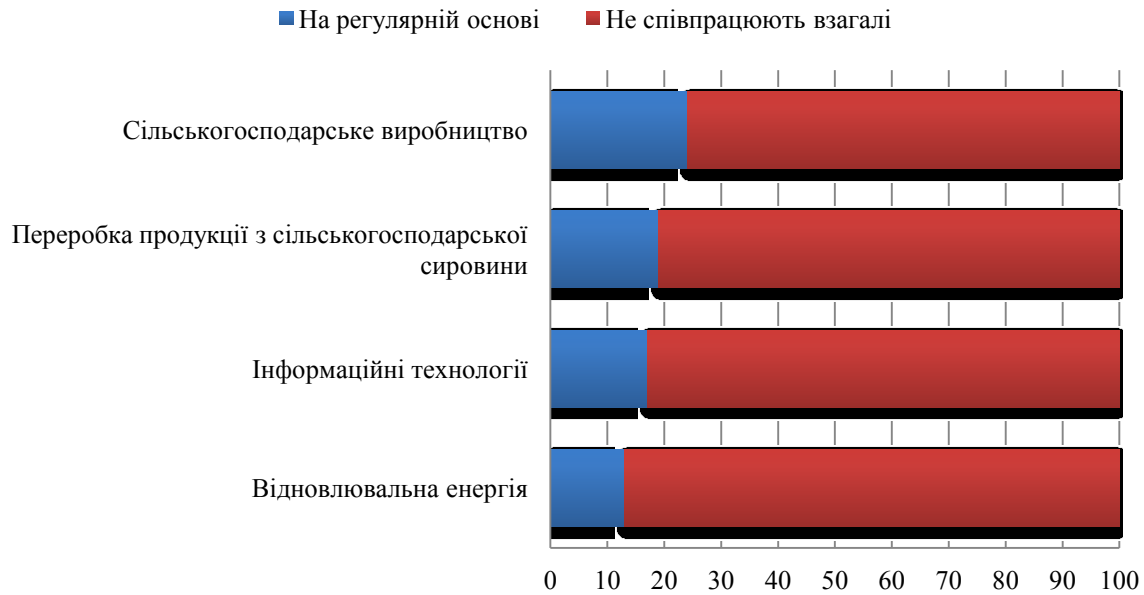


Джерело: Дослідження Центру «Розвиток КСВ»: «Бренд роботодавця очима студентів: як привабити покоління Y»

Загалом, попри те, що певні компанії намагаються побудувати діалог з університетами і створити канал постачання запитаних професіональних кадрів для своєї діяльності, рівень активності такої поодинокі співпраці досить низький, бо задіяними є лише близько 30% загального потоку студентів здебільшого з провідних університетів. Решта ж закладів вищої освіти системного діалогу з бізнесом не ведуть і продовжують надавати неякісні послуги і перенасичувати ринок праці незапитаними кадрами. До того ж практику колаборації звужено переважно до більш звичної концепції студентської мобільності, тобто надання студентам можливості

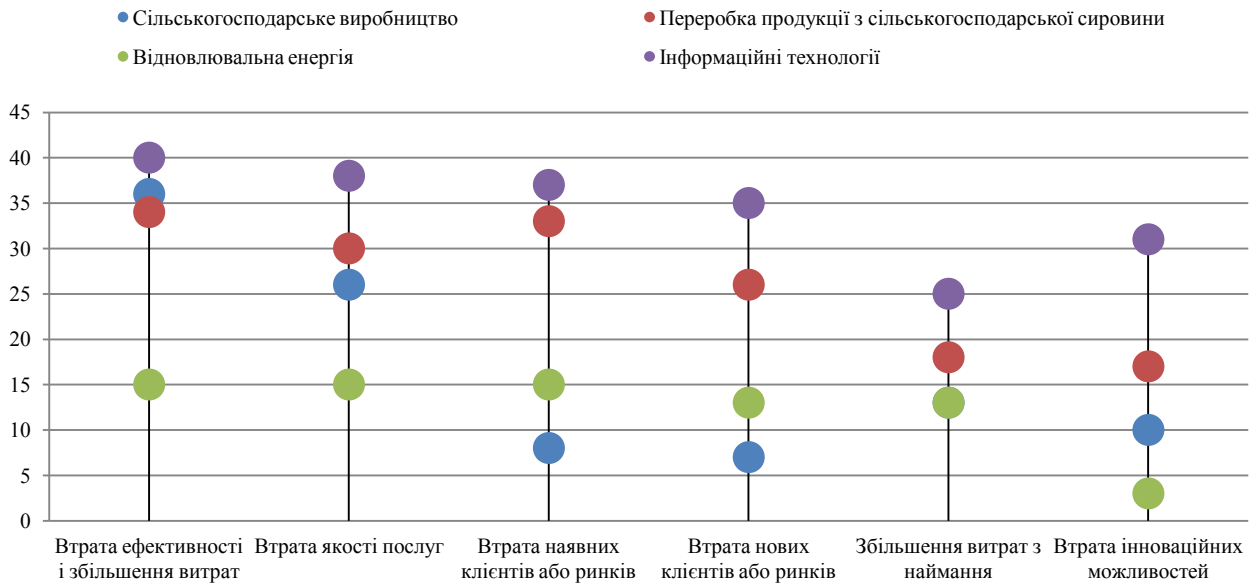
стажуватися або короткостроково працювати на базі підприємств. Інші ж ініціативи співпраці, такі як спільні наукові розробки, комерціалізація їх, планування навчального плану, сприяння підприємницьким ініціативам, не поширені, а це, своєю чергою, не дає змоги відтворити повну картину потреб бізнес-середовища.

**Рис. 14. Частка фірм чотирьох ключових індустрій, які співпрацюють з освітніми навчальними закладами у сфері підготовки персоналу, %**



Джерело: Ukraine STEP Household Survey (2014)

**Рис. 15. Частка фірм, функціонування яких зазнає збитків від браку необхідних навиків у працівників, %**



Джерело: Ukraine STEP Employer Survey (2014)



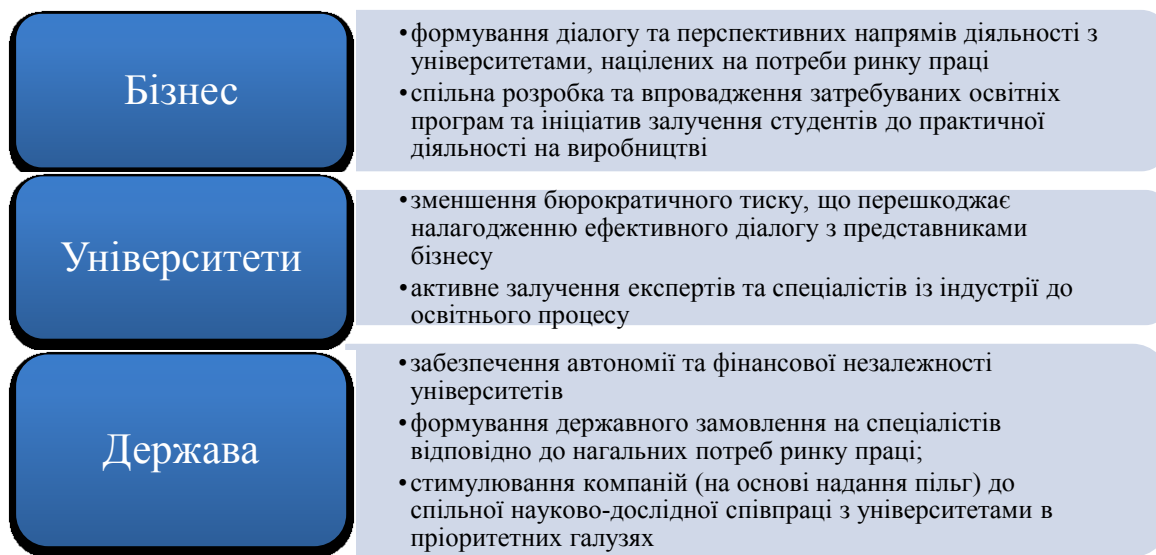
## Висновки


Побудова оптимальної моделі співпраці бізнесу та університетів в українських реаліях повинна базуватися на засадах, відмінних від закордонних. Автономія західних вишів передбачає меншу залежність від державного впливу з погляду фінансування і напрямів навчальних програм. Щоб залишатися на ринку освітніх послуг і мати добру репутацію, керівництво західних ВНЗ постійно підтримує діалог з представниками бізнесу, реагує на їхні потреби і забезпечує запитаними фахівцями. Ті освітні установи, що досягають успіху на цих теренах, стають більш привабливими і для абітурієнтів, і для роботодавців, а це, своєю чергою, є запорукою фінансової стабільності. Саме тому західні ВНЗ є чільними ініціаторами плідної співпраці з бізнесом.

Українська система вищої освіти досі потерпає від пережитків радянського підходу до управління: університети є заручниками державного замовлення, яке ізолює їх від економічних реалій і щораз більше віддаляє від необхідності контактувати з бізнесом і активно реагувати на зміни в економіці. На виході маємо

інертну до змін вищу освіту, що видає на гора абсолютно непідготовлених (і практично, і психологічно) до праці випускників. Поза тим, диплом вишу досі є основною вимогою під час працевлаштування, особливо для юристів, медиків, педагогів, менеджерів, фахівців добувної промисловості (інженерів, керівників підприємств). Для уникнення додаткових витрат, пов'язаних із браком необхідних навиків у працівників, бізнес повинен порушити це «мертве море» вищої освіти й інтенсивно просувати свої ідеї до підготовки кадрів.

Глобальний розрив між реальним сектором економіки та освітньою сферою, невідповідність якості кадрів сучасним потребам ринку праці, відсутність розвитку інноваційної діяльності університетів, своєю чергою, призводять до стагнування національної економіки і підривають позиції України в різних міжнародних рейтингах. Модель партнерства ВНЗ і бізнесу в Україні має включати такі напрями:



Як показало дослідження Світового банку<sup>12</sup>, оптимальним віком для виховання найбільш запитаних роботодавцями якостей (навиків роботи в команді, планування, критичного мислення, вирішення проблем, комунікативності тощо) є період до 19-ти років – тобто впродовж студентства. Реформа вищої освіти в Україні – тривалий і трудомісткий процес, а бізнесу треба адаптуватися до змін у реальному часі і просторі. Отримавши доступ до широкої аудиторії університетської молоді, у роботодавця з'являється шанс направити професійний розвиток майбутнього працівника в необхідному напрямі і з більш ефективним розподілом ресурсів. 

---

<sup>12</sup> Guerra et al. (2014), Social-Emotional Skills Development across the Life Span: PRACTICE, World Bank.

## Додаток А. Світові приклади колаборації університетів і бізнесу

- *Колаборація у сфері дослідження і розвитку (R&D)*

Заснований фінською програмою [Creative Tampere](#) 2008 року, [Demola Platform](#) – один з найуспішніших проектів відкритих інноваційних платформ, створених задля ефективної колаборації бізнесу та академічної спільноти університетів. На початковому етапі свого розвитку Demola об'єднувала студентів з трьох найбільших регіональних університетів з представниками фінських компаній, зацікавлених у розробці концептуально нових товарів і послуг. На сьогодні Demola – це глобальна міждисциплінарна мережа інноваційних платформ, яка базує свої потужності не тільки у Фінляндії, а й у Литві, Латвії, Угорщині, Швеції, Словенії, Іспанії, Росії та Мексиці. Принцип роботи платформи полягає у співпраці груп студентів за певними дисциплінарними профілями, задіяними у розробці демоверсії продукту або сервісу, згідно із запитом компанії. Початкове фінансування (з 2008 до 2011 р.) у розмірі 300 тис. євро на рік Demola отримала від програми з бізнес-розвитку Creative Tampere. За перші два роки свого існування Demola задіяла більш як 500 студентів з різних дисциплін (кожному надавали стипендію у розмірі 500 євро на місяць), виконала 110 проектів (96% продуктів ліцензовано), отримала прибуток у розмірі 500 тис. євро, який поділено серед студентів-учасників, та отримала нагороду від Асамблеї європейських регіонів (Assembly of European Regions) як найкращий інноваційний проект 2010 року.

- *Академічна мобільність*

Даремський університет (Durham University) вже впродовж тривалого часу є ключовим партнером компанії Proctor and Gamble (P&G) у галузях біофізики, хімії, інженерії, виробничих процесів і психології споживача. Більш як 80 академіків університету співпрацюють з такою ж кількістю дослідників P&G у всьому світі: від

Ньюкасла до Франкфурта, Брюсселя, Пекіна та Цинциннаті. На сьогодні партнерство вже принесло університету близько 8.6 млн дол США зовнішніх інвестицій для проведення серії проектів і надання стипендій<sup>13</sup>.

- *Студентська мобільність*

Студентські практики (стажування) – найбільш поширений і взаємовигідний вид співпраці між університетами та бізнесом. Програми стажувань можуть тривати від кількох тижнів до року або залучати стажерів під конкретний проект. Наприклад, Університет Сассекс і компанія American Express вже більше десяти років спільно реалізують програму [Sussex Talent Pipeline](#), що базується на дворічній магистратурі з інформаційних технологій, поєднаній зі стажуванням у відділі технологій компанії. Типові завдання, які освоюють студенти, включають управління проектами, бізнес-аналіз, технічний розвиток і програмування. Упродовж стажування в American Express студенти вчаться працювати в різних проектних командах, щоб отримати досвід у всіх сферах діяльності компанії. Від 2003 року American Express щорічно фінансує навчання 30 студентів, яким після закінчення програми надається пріоритет у подальшому працевлаштуванні.

Французький університет Ліон-2 включає у програми підготовки і магістрів, і бакалаврів тривалі періоди стажування на підприємствах від 3 до 6 місяців. Під час такого стажування студент працює в компанії повний робочий день і отримує «відшкодування», що становить приблизно третину мінімальної заробітної плати. За результатами стажування студент готує звіт, який захищає у присутності представника компанії.

Співпрацю університетів і бізнесу у галузі досліджень активно підтримують держава та низка програм Європейського Союзу. Зокрема аспіранти підпадають під дію Промислової

<sup>13</sup> Alina Mihaela Dima. Handbook of Research on Trends in European Higher Education Convergence. April, 2014.



конвенції підготовки наукових кадрів (CIFRE). Згідно з її умовами вони отримують контракт з компанією на 36 місяців, а держава зменшує податки на половину витрат на такого співробітника.

Дослідження [IBM Institute for Business Value](#) показало, що 78% фірм-респондентів дотримуються стандартної схеми стажувань як співпраці з вишами на виробництві (Рис. 9). Стажування більш популярні, оскільки потребують менше часу, робочої сили, зобов'язань і для більшості компаній також більш звичні<sup>14</sup>.

- *Комерціалізація результатів R&D*

[Офіс Трансферту Технологій \(Technology Transfer Office\)](#), заснований Печським університетом (Угорщина) 2006 року, є наявним прикладом ефективного зв'язку між науковцями та бізнесменами. Група експертів офісу збирає дані про наявні інновації та результати досліджень академічної спільноти університету і поширює їх серед зацікавлених представників індустрії. Ті, своєю чергою, впроваджують технологічні нововведення на виробництві. Офіс Трансферту технологій захищає інтелектуальну власність науковців, патентує винаходи, надає адміністративні послуги інноваційному комітету Печського університету, визначає напрями досліджень, найбільш запитані бізнес-партнерами. Фінансування Офісу здійснюють з бюджетних коштів Печського університету. На сьогодні Офіс вже зареєстрував 52 запити на оформлення інтелектуальної власності, 50 з яких надійшло від дослідників університету, переважно у сфері технологій і медицини.

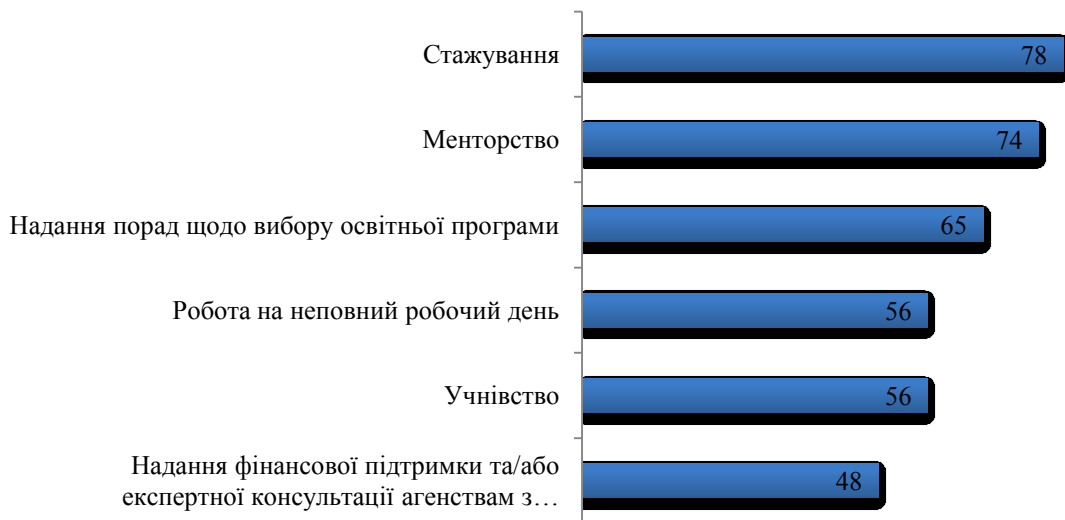
Власний Офіс Трансферту технологій існує також і при [Університеті Ольборга](#) (Данія). Згідно з данським законодавством, усі відкриття, зроблені студентами або науковцями у стінах державних науково-дослідних інститутів, підлягають обов'язковому

виявленню і подальшій передачі прав інтелектуальної власності інститутів, який, своєю чергою, розглядає можливі варіанти комерціалізації результатів дослідницької діяльності. Таким чином, усі ресурси і фонди, якими забезпечує держава дослідників, працюють на користь данських платників податків.

Так, після прийняття Данією Закону «Про винаходи в науково-дослідних установах» 2000 року, який зобов'язує дослідників державних інститутів реєструвати результати своєї наукової діяльності, щорічна кількість виявлених і запатентованих відкриттів упродовж десяти років поступово зростала, а дохід від комерціалізації винаходів порівняно з 2004 роком збільшився у десятикратному розмірі.

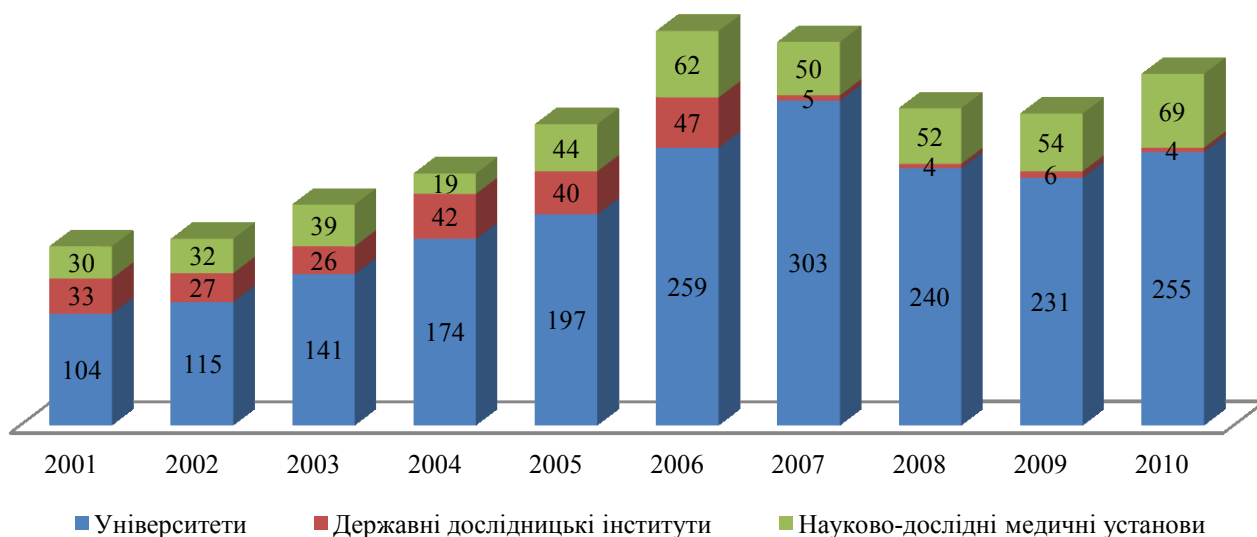
<sup>14</sup>The Economist Intelligence Unit Report: "Closing the Skills Gap: Companies and Colleges Collaborating for Change", 2014.

**Рис. 9. Моделі підтримки студентів, яким віддають перевагу американські компанії (% респондентів)**



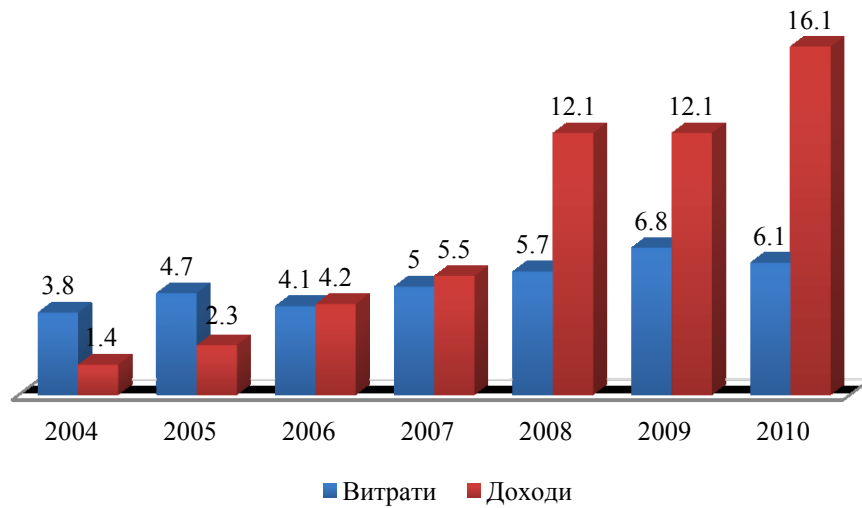
Джерело: Дослідження Economist Intelligence Unit, березень 2014

**Рис. 10. Кількість виявлених винаходів у Данії, 2001-2010 рр.**



Джерело: Міністерство науки, технологій та інновацій Данії

**Рис. 11. Результати комерціалізації наукових винаходів у Данії, млн дол США**



*Джерело: Міністерство науки, технологій та інновацій Данії*

Одним з прикладів успішної комерціалізації відкриття став результат студентського проекту на базі біомануфактурної лабораторії (BML) Університету Ольборга. Разом із науковим керівником студент зробив технологічне відкриття в галузі кардіології. Право інтелектуальної власності було передано університету, а відкриття запатентовано. Далі почався процес активної комерціалізації відкриття: університету вдалось отримати грант від Данської національної фундації з передових технологій у розмірі 800 тис. євро та додатково залучити таку ж суму від великих данських компаній, зацікавлених у використанні інновації. Для подальшого вдосконалення та продажу продукту було створено спін-аут компанію, яка наразі самостійно керує проектом, залучує інвестиції та венчурний капітал і виводить продукт на ринок<sup>15</sup>.

Польський [проект «Наука та Економіка»](#), ініційований Краківським економічним університетом, теж спрямований на більш

плідну співпрацю між академічною спільнотою і бізнесом. Платформа функціонує у вигляді веб-сайту, де науковці публікують інформацію щодо своїх винаходів і досліджень, а представники бізнесу – щодо запитаних інноваційних рішень. Спочатку проект було спрямовано на залучення студентів університету до створення власного бізнесу: за фінансової підтримки ЄС у Малопольському регіоні започатковано 29 старт-апів на базі «e-commerce». З цих же фондів ЄС запроваджено неоплачуване стажування студентів на підприємствах. Таким чином, практична співпраця з представниками бізнесу (і впродовж стажувань, і впродовж бізнес-орієнтованих воркшопів і лекцій) привела до висновків щодо нагальних потреб індустрії у сфері інновацій і підштовхнула активістів університету до створення проекту «Наука та Економіка». Організаційна структура проекту складається з двох команд спеціалістів: перша займається наповненням сайту і розповсюдженням інноваційних пропозицій науковців, інша, під керівництвом наукового комітету, редагує тексти і публікує їх у журналі

<sup>15</sup> Linda Borrell-Damian, Rita Morais, and John H. Smith. University-Business Collaborative Research: Goals, Outcomes and New Assessment Tolls. The EUIMA Collaborative Research Project Report, 2014.

«The Quarterly». Проект фінансують на 15% [Міністерство науки і вищої освіти Польщі](#) та на 85% – [Польська операційна програма людського капіталу \(POKL\)](#).

- *Розробка навчального плану (curriculum)*

Міжнародна магістерська програма з бізнес-менеджменту у дизайні ([The International Design Business Management](#)) в Університеті Аалто вже 18 років є потужною платформою для взаємодії з представниками фінської індустрії. Основна перевага однорічної програми – інноваційний мультидисциплінарний і мультикультурний підхід, за яким студентів з різних дисциплін (дизайну, інженерії та менеджменту) об'єднують у групи для роботи над реальним виробничим завданням. За кожний виконаний проект компанія вносить оплату до фонду програми у розмірі 20 тис. євро. Робочі проекти варіюють від розробки мобільних додатків і проектування систем очищення стічних вод до аналізу інноваційного потенціалу в'єтнамських компаній. В одному проекті Гельсинський аеропорт попросив команду студентів-експертів розробити дизайн одного зі своїх нових терміналів, орієнтованого на пасажирів з Азії. Команда складалася з чотирьох учасників: студента з Японії, спеціалізованого на дизайні інтер'єрів, студента бізнес-факультету з Китаю, фінського студента-архітектора та британського студента з бізнесу. Разом вони відвідали всі найбільші аеропорти Азії, щоб відтворити найефективнішу модель кейтерингу та сервісну структуру для азійських відвідувачів. З 30 пропозицій, підготовлених командою, Гельсинський аеропорт успішно впровадив і імплементує 20. На сьогодні програма вже має спільну з бізнесом рекрутингову платформу, з якої випускників забирають прямо на виробництво. За роки свого існування програма випустила 703 спеціаліста, які впродовж навчання виконали 168 проектів для 114 компаній.

Дворічна магістерська програма у шведській школі підприємництва та бізнес-дизайну, [Chalmers School of Entrepreneurship \(CSE\)](#), інтегрує навчання теорії підприємництва з

реальною інкубацією венчурних проектів. Студенти погоджують свої бізнес-ідеї з академіками, викладачами, бізнес-партнерами, інноваторами та реєструють фінальний проект на спеціальній платформі школи – Encubator. Доступ до платформи мають усі зацікавлені партнери CSE. Вони оцінюють релевантність ідеї, необхідні технології, витрати, час, права інтелектуальної власності та ринковий потенціал. Потім складають угоду з генераторами проекту та узгоджують подальші дії щодо його реалізації. Після закінчення програми студенти вже повноцінно керують своїм бізнесом. Фінасування магістратури здійснюють за рахунок студентів (вартість семестра навчання становить близько 10 тис. євро), алачні, бізнес-партнерів. Для старту своєї справи студенти мають доступ до «kick-off» фондів, що співпрацюють зі школою – [VINNOVA](#) та [NUTEK](#). На сьогодні CSE виховала більш як 200 учнів, які заснували більше 27 компаній з ринковою вартістю понад 56 млн євро та річним оборотом у розмірі 14 млн євро.

- *Реалізація проекту «безперервного навчання» (LLL – lifelong learning)*

[ACUA Limited](#) та Університет Ковентрі з 2008 року спільно реалізують програми з розвитку та підвищення кваліфікації робочого персоналу компаній-партнерів. Усі освітні програми ACUA Limited акредитовані університетом і розроблені згідно з потребами клієнтів. Співробітники компаній проходять навчання з бізнес-тренером, який інтегрується в робоче середовище, асистує працівників, дає поради, проводить групові семінари та керує дистанційним навчанням. Після закінчення програми клієнту надають сертифікат, а також можливість продовжити навчання з ACUA Limited для отримання ступеня бакалавра або магістра в Університеті Ковентрі. Серед постійних клієнтів ACUA Limited – [the AA](#), [Santander](#), [Ford Europe](#), [Chubb Security](#), [Busy Bees](#) і [TNT](#).

- *Підприємницькі ініціативи*

Данська програма підтримки підприємництва при університеті Ольборга<sup>16</sup> (Supporting Entrepreneurship programme at Aalborg University) готує студентів до кар'єри після навчання: як співробітників підприємств, дослідників і самостійних підприємців. Ця програма складається з курсів і дисциплін, адаптованих для всіх студентів університету, які прагнуть почати свій бізнес, незалежно від напрямку підготовки та року навчання. Обсяг щорічного фінансування програми – приблизно 2 млн євро, які надходять і з університетських джерел, і ззовні (від освітніх фондів ЄС і національних спонсорів). На сьогодні на базі програми вже спроектовано і повноцінно функціонують такі платформи:

- AAU Inkubator: серія безплатних воркшопів і лекцій від досвідчених бізнесменів і спеціалістів університету Ольборга, де студенти мають змогу поділитися стартап ідеями, заручитися підтримкою і розширити коло своїх професійних зв'язків. AAU Inkubator заручився партнерською підтримкою багатьох експертів з провадження бізнесу (IDA Young Professionals, UCN, Business model design center, Next Nord, Igangz, Kick start).
- Business Booth: команда юристів, бухгалтерів, економістів, менторів та інших професіоналів, які надають допомогу у створенні власного бізнесу. Якщо у студента університету є ідея із започаткування власної справи або нагальні питання щодо керування вже наявним стартапом, він може в будь-який час отримати корисний фідбек і заручитися безплатною допомогою спеціалістів.
- Wofie: щорічний курс з інновацій і підприємництва тривалістю чотири дні, переважно навесні. Студентів із різних спеціальностей ділять на групи і після вступних теоретичних засад дають час на створення власного стартапу. Venture Cup:

платформа, що об'єднує всі данські університети і створює умови для започаткування стартапів. Крім того, Venture Cup проводить щорічні змагання, у яких можуть взяти участь будь-які стартапи та позмагатися за головний приз – 45 тис. євро.

Щодо загальної результативності програми підтримки підприємництва: на 2010 рік у ній взяли участь 400 студентів, 43% з яких на момент випуску вже успішно керували своїм бізнесом.

<sup>16</sup> <http://www.inkubator.aau.dk/>

## Додаток Б. Програми партнерства університетів і бізнесу в Україні

Відома бельгійська компанія «[Мелексіс-Україна](#)» працює в галузі високих технологій і спеціалізується на розробці і виробництві напівпровідникових інтегральних мікросхем, в основному для автомобільної промисловості. Зіткнувшись з проблемою недостатнього рівня підготовки у студентів випускних курсів, «Мелексіс-Україна» починає готувати студентів уже з третього курсу. Так, компанія вже впродовж п'яти років має прямі контакти з кафедрою радіоелектроніки Національного авіаційного університету. Представники «Мелексіс-Україна» налагодили проведення спільних семінарів і навчальних курсів, беруть участь у наукових конференціях. Студентів, які навчаються за напрямом «Мікро- та наноелектроніка», направляють на практику з можливістю подальшого працевлаштування.

Один з лідерів світового агробізнесу, компанія [Syngenta](#), проводить щорічний набір студентів і недавніх випускників ВНЗ для проходження стажування з можливістю подальшого працевлаштування у своїх українських філіях за комерційним та агронапрямом. Програма Стажування «Студенти Сингенти»<sup>17</sup> 2016 року стартувала в Києві, Харкові, Білій Церкві, Дніпропетровську, Одесі, Вінниці, Херсоні та Хмельницькому. Найвпливовіші партнери компанії серед вищих навчальних закладів – Полтавська державна аграрна академія та Дніпропетровський державний аграрний університет.

Акціонерне товариство «[Джей Ті Інтернешнл Компані Україна](#)» – європейський підрозділ компанії Japan Tobacco Inc., що є однією з найбільших українських тютюнових компаній. АТ «Джей Ті Інтернешнл Компані Україна» співпрацює з Одеським національним економічним університетом і Національним університетом «Києво-Могилянська академія». У рамках співпраці представники

компанії шукають найталановитішу молодь серед лав студентів: беруть участь у виставках кар'єри, кар'єрних іграх, амбасадорстві, студентських змаганнях як експерти та журі, проводять майстер-класи для студентів, розповсюджують інформацію про програми стажування та наявні вакансії компанії. Для студентів 4–6 курсів ЖТІ Україна розробила програму «Jump!»<sup>18</sup> у відділі продажу тривалістю 14 місяців. Практикант отримує офіційне працевлаштування та конкурентну заробітну плату, а також високий шанс подальшого працевлаштування у компанії.

Холдинг «[Миронівський Хлібопродукт](#)» уже впродовж тривалого часу підтримує зв'язок зі студентами та молодими спеціалістами. Компанія запроваджує екскурсії на виробництво за напрямами ветеринарної медицини, технології виробництва і переробки продукції тваринництва, агрономії, механізації сільського господарства, автоматизації систем керування виробництва та ін. Підтримку студентів здійснюють також за рахунок стажування, практик, стипендій. Спільно з Одеською національною академією харчових технологій холдинг сприяв розробці навчальної вузькоспеціалізованої програми за напрямом «Птахівництво»<sup>19</sup>.

За підтримки проекту Темпус спільно з НТУ «ХПІ» створено проект [ІSo-op](#). Ініціативу спрямовано на забезпечення якісної інженерної освіти за допомогою лабораторій віддаленого доступу. Характерна риса інженерної освіти у державах ЄС – великий обсяг лабораторних практикумів, під час виконання яких студенти використовують дорогі та унікальні стенди, установки. В Україні студенти не мають доступу до такого обладнання. Тому створення лабораторій віддаленого доступу – вирішення цієї проблеми у підготовці висококваліфікованих інженерних фахівців. До того ж їх можуть використовувати не лише у

<sup>17</sup> <http://www3.syngenta.com/country/ua/uk/aboutcompany/careers/student/Pages/main.aspx>

<sup>18</sup> <http://www.jump.jti.com/en/ukraine/ukraine>  
<sup>19</sup> <http://csr-ukraine.org/map/#>



навчальних цілях, а й для проведення наукових досліджень. Прогресивним досвідом у рамках проекту стало впровадження навчальних модулів, концепцію яких будували на основі опитування представників підприємств та узагальнення ключових компетенцій, яких не вистачає студентам інженерних спеціальностей. Кілька модулів було розроблено не для студентів, а саме для підвищення кваліфікації працівників компаній – індустріальних партнерів проекту.

Компанія «Бош Термотехніка Україна» створює [навчальні центри Бош](#). Створення такого центру передбачає надання та встановлення обладнання, проведення навчання викладачів, передачу спеціально розробленого навчального посібника (має гриф МОН України) та відео-курсу. Такі навчальні центри функціонують уже у НТУУ «Київський політехнічний інститут» (лабораторія енергозбереження), у НУ «Львівська політехніка», Одеському національному політехнічному університеті, Харківському національному автомобільно-дорожньому університеті (лабораторія автомобільних запчастин та обладнання).

Програма для студентів, ініційована «METRO Кеш енд Кері Україна» – [«METRO Лідери»](#) стартувала 2012 року. Для участі у програмі важлива базова економічна освіта та навички роботи у незнайомій ситуації, які виявляються за допомогою асесмент-центру. Вищу освіту розглядають як інструмент і базис. А під час стажування молодих фахівців намагаються навчити використовувати цей інструмент.

Група фармацевтичних [компаній STADA](#) активно розвиває співпрацю з вищими навчальними закладами у трьох основних напрямках: 1) відбір і працевлаштування найкращих студентів; 2) підтримка профільних ВНЗ; 3) навчання молодих спеціалістів.

Для відбору та працевлаштування найкращих студентів група STADA підтримує проведення фармацевтичних олімпіад, бере участь у ярмарках вакансій, днях кар'єри, організовує стажування та практики на підприємствах. У

рамках підтримки фармацевтичних ВНЗ надають допомогу в підготовці методичних рекомендацій і спеціалізованих тестів. Для студентів та аспірантів група STADA пропонує також внутрішні програми навчання.

Для залучення талановитих студентів і нарощування кадрового резерву Корпорація «Артеріум» з 2010 року здійснює програму стажувань. Процес відбору стажерів дуже серйозний і включає кілька етапів, за результатами яких претенденти отримують зворотній зв'язок щодо того, які компетентності їм потрібно розвивати. Для кожного стажера розробляють індивідуальний план навчання та призначають наставника. Крім того, фахівці компанії активно проводять лекції в стінах ВНЗ, що допомагають створити атмосферу для живого спілкування, обміну досвідом і пропозиціями, отримати відповіді на запитання, що виникають у студентів у процесі навчання.

Освітні проекти [Фонду «Розвиток України»](#) сьогодні сфокусовано на підтримці проектів з розвитку цифрової журналістики. Серед них проект «Журналістика цифрового майбутнього», який реалізують спільно з НУ «Киево-Могилянська академія» з 2007 року. У рамках проекту створено сучасний мультимедійний клас і розроблено сучасну програму у сфері мультимедійної журналістики восьми навчальних модулів, що охоплює всі необхідні для сучасного журналіста сфери знань (написання текстів для різних платформ, робота з аудіо-, відео-, фотоматеріалами, робота конвергентної редакції, складання бізнес-плану власного онлайн-продукту). Щорічно за результатами конкурсу відбирають 25 журналістів і редакторів українських ЗМІ, які проходять навчання в рамках проекту.

Від 2011 року цей проект отримав розвиток: на базі медіацентру Могилянської школи журналістики НаУКМА створено перший в Україні навчальний клас, де здійснюють викладання на iPad. За програмою «Цифрові медіа для університетів» для проходження

навчання щорічно відбирають десять викладачів з п'яти вишів України, у яких є факультети або кафедри журналістики. Створено також першу в Україні докторську програму, основою якої є філософія післядипломної освіти, характерна для країн європейської системи освіти.

Зазвичай більшість університетів мають центри кар'єри, які допомагають студентам у пошуку роботи та консультують з питань умов і вимог наявних вакансій. Враховуючи незацікавленість багатьох ВНЗ у подальшому працевлаштуванні своїх випускників, багато університетських центрів кар'єри (як і деякі інші підрозділи) функціонують неефективно і існують здебільшого формально, «для пташки». Як показало дослідження СКМ<sup>20</sup>, послугами центрів зайнятості користувалося лише 10% студентів. Утім, сьогодні це єдина зв'язуюча ланка підприємств з найширшою аудиторією потенційних працівників, до яких у представників університетських центрів зайнятості є постійний прямиий доступ.

Щоб створити ефективну платформу для співпраці зі студентами на базі університету, бізнесу треба налагодити взаємодію з центрами кар'єри, зацікавити їх у активному партнерстві.

Сфера відповідальності центрів кар'єри:

- публікація і регулярне оновлення інформації про наявні пропозиції роботодавця (робота/стажування/тренінги/курси/конкурси/стипендії) у соціальних мережах;
- проведення ярмарків вакансій, презентацій компаній;
- залучення викладачів до поширення інформації щодо працевлаштування;
- організація факультативних занять, бізнес-кейсів, спецкурсів і майстер-класів з фахівцями компаній;
- оновлення дошок оголошень у приміщеннях ВНЗ.

<sup>20</sup> Досвід працевлаштування випускників вищих навчальних закладів: погляд випускників і роботодавців, СКМ, 2014.



**CASE УКРАЇНА**  
вул. Полтавська 10,  
офіс 34  
Київ, 01135  
Тел.: +38 044 227-53-17  
Факс: +38 044 483-52-00

Керівник проекту:  
Дмитро Боярчук  
boyarchuk@case-ukraine.kiev.ua

Проект виконується за підтримки Інституту  
відкритого суспільства та Європейського  
Союзу

*Публікацію підготовлено за підтримки Європейського Союзу в рамках проекту «Ціна держави», що реалізується спільно Фондом Східна Європа та CASE Україна. Зміст публікації є винятковою відповідальністю CASE Україна та не може розглядатися як такий, що відображає погляди Європейського Союзу.*