

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

НАСТЕНКО ОЛЕГ РУСЛАНОВИЧ

УДК [332.146:330.341.1]:[658.114:378](043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

**СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО БІЗНЕСУ ТА ОСВІТИ
ЯК УМОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ**

Спеціальність 051 – Економіка

Галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

О.Р. Настенко

Науковий керівник:

Захарова Оксана Володимирівна, доктор економічних наук, професор

Черкаси – 2026

АНОТАЦІЯ

Настенко О.Р. Стратегічне партнерство бізнесу та освіти як умова інноваційного розвитку регіону. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – Черкаський державний технологічний університет. – Черкаси, 2026.

Дисертаційну роботу присвячено теоретико-практичному обґрунтуванню заходів, спрямованих на формування засад, активізацію й підвищення результативності стратегічного партнерства бізнесу та освіти задля розвитку інноваційного потенціалу, нагромадження людського капіталу та забезпечення конкурентоспроможності регіону.

У роботі на основі узагальнення наукових підходів щодо побудови різних варіантів взаємодії бізнесу та освіти, що останніми роками досліджують зарубіжні та українські науковці, висвітлено архітектуру сучасного наукового дискурсу та виявлено характерні особливості цієї взаємодії. Доведено, що зарубіжні науковці першочергово акцентують увагу на тих ключових навичках, набуті які здобувачі освіти зможуть завдяки залученню представників бізнесу до освітнього процесу і тим самим фокусуються на «продукті». Натомість українські науковці більшою мірою в дослідженнях деталізують конкурентні переваги, що отримують сторони взаємодії, та розкривають особливості реалізації певних форм взаємодії і тим самим фокусуються на «процесі». Здійснено виокремлення трьох ієрархічних рівнів взаємодії бізнесу та освіти в регіоні (співпраця, партнерство та стратегічне партнерство) за критеріями ступеня координації дій, спільної відповідальності та стратегічної орієнтації учасників. Для кожного рівня взаємодії бізнесу та освіти систематизовано та охарактеризовано ключові форми взаємодії бізнесу та освіти, які можуть бути реалізовані в регіоні.

Доведено, що зазвичай стейкхолдери очікують суттєвих конкурентних переваг незалежно від форми співробітництва та в роботі систематизовано можливі очікування закладів освіти, бізнесу та регіону від їх взаємодії. Проте на

практиці більшість суб'єктів готові до реалізації переважно базових форм взаємодії, які належать до рівня співпраці та мають короткостроковий і фрагментарний характер. Такі дії не дозволяють забезпечити достатній рівень інтеграції ресурсів, спільного стратегічного планування та довгострокової координації інтересів сторін. У результаті з високою ймовірністю очікувані конкурентні переваги швидко не досягаються, та втрачається мотивація у стейкхолдерів щодо доцільності продовження взаємодії. Натомість мав би відбуватися перехід від простих форм співпраці до форм реалізації стратегічного партнерства, що дозволив би досягти комплексних конкурентних переваг учасникам взаємодії та здійснити поштовх для формування інноваційної екосистеми в регіоні. З метою підвищення мотивації учасників взаємодії здійснено систематизацію тих конкурентних переваг, які окремо отримують бізнес та заклади освіти, якщо будуть разом реалізовувати ту або іншу форму співпраці, партнерства чи стратегічного партнерства. Усвідомлення реальних вигід, які можна отримати від реалізації конкретної форми взаємодії, має стати ключовим фактором формування зацікавленості учасників у розвитку подальших взаємовідносин. Обґрунтовано ключові умови реалізації проєктів ефективної взаємодії бізнесу та освіти на рівні регіону, до яких віднесено нормативно-правову підтримку, інституційну спроможність, фінансово-ресурсне забезпечення, довіру та довгострокову мотивацію сторін, спільний стратегічний інтерес, розвинену комунікацію та цифрову інфраструктуру.

Конкретизовано вплив стратегічного партнерства бізнесу та освіти на активізацію процесів інноваційного розвитку регіону через дію інституційних, фінансових, організаційних, кадрових та іміджево-регуляторних важелів. Запропоновано процедуру обґрунтування принципів стратегічного партнерства бізнесу та освіти як драйвера інноваційного розвитку регіону через встановлення структурно-логічним методом причинно-наслідкових зв'язків між принципами ефективності та конкурентоспроможності бізнесу, принципами якісної та конкурентної освіти та принципами дієвості органів регіональної влади. За результатами проведеного дослідження встановлено сім принципів стратегічного

партнерства бізнесу та освіти: інтеграції освіти, науки, бізнесу та влади; інноваційності та технологічного лідерства; нагромадження людського капіталу; ефективного використання ресурсів; адаптивності та гнучкості взаємодії; відкритості, прозорості та довіри; стратегічної спрямованості та сталого розвитку.

Проведено оцінку зміни позицій України на міжнародному рівні за інноваційним розвитком економіки в звітному році порівняно з довоєнним станом за Глобальним інноваційним індексом; деталізовано основні причини, що вплинули на кількісну трансформацію структури показника, розрахованого для України. Здійснено порівняльний аналіз досягнутого рівня інноваційного розвитку регіонів України за відкритими даними національної статистики за показниками: кількість організацій, які здійснювали науково-дослідні роботи; кількість працівників, задіяних у виконанні науково-дослідних робіт; кількість дослідників, задіяних у виконанні науково-дослідних робіт; витрати на дослідження і розробки. Встановлено, що основні позитивні зрушення для української національної та регіональної економіки в інноваційному плані пов'язані з ІТ-сферою. З метою оцінки потенціалу формування інноваційної екосистеми в регіонах України проаналізовано регіональні кількісні характеристики підготовки ІТ-фахівців з вищою освітою. Для трьох університетів-лідерів в ІТ-сфері за контингентом здобувачів вищої освіти встановлено основні напрями співпраці з бізнесом у розрізі спеціальності.

Здійснено вибірку освітніх програм економічного та управлінського профілю українських університетів, які протягом 2023-2025 рр. отримали сертифікат про «зразкову» акредитацію від Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти. До складу вибірки увійшли шість університетів Києва, Тернополя, Житомира і Сум та одинадцять освітніх програм, які представляють всі три освітні рівні, запроваджені в системі вищої освіти України. Виходячи зі звітів про самооцінювання в межах кожної освітньої програми, проаналізовано конкретні приклади співпраці університетів-лідерів з бізнесом регіонів, які вони представляють, за результатами чого систематизовано напрями взаємодії освіти і суб'єктів господарювання, які найбільш часто використовуються в країні.

Проаналізовано результати Державної атестації наукової діяльності обраних для аналізу університетів за суспільним напрямом як один з варіантів констатації результативності партнерства. Розкрито передові світові практики взаємодії бізнесу та освіти із деталізацією впливу такого партнерства на регіональний розвиток. Обґрунтовано конкретні напрями дій та заходи, орієнтовані на трансформацію співробітництва між університетами та бізнесом, що спостерігається сьогодні в освітньому середовищі країни і спровоковане поточним форматом акредитаційних процедур, на стратегічне партнерство між ними з реальним синергетичним ефектом для соціально-економічного розвитку регіону.

Проаналізовано нормативне підґрунтя розвитку стратегічного партнерства бізнесу та освіти на регіональному та національному рівнях в Україні. Здійснено оцінку спрямованості нормативних документів України на підтримку та пропагування різних аспектів партнерства освіти та бізнесу. Обґрунтовано напрями удосконалення нормативно-законодавчої бази активізації стратегічного партнерства бізнесу та освіти в регіонах країни. Проведено оцінку спрямованості Державної стратегії регіонального розвитку України на 2021-2027 рр. на підтримку різних аспектів партнерства бізнесу та освіти в країні. Окреслено напрями стратегічного партнерства бізнесу та освіти, реальні механізми активізації яких доцільно включити в проєкт Державної стратегії регіонального розвитку України на 2028-2034 рр., який сьогодні розробляється.

Досліджено роль вищої освіти як одного з ключових драйверів інноваційного розвитку регіонів України та обґрунтовано її вплив на нагромадження людського капіталу, розвиток підприємництва, поширення інновацій і підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки. Визначено основні умови забезпечення якості вищої освіти, серед яких особливе значення відведено модернізації освітніх програм, розвитку науково-дослідної діяльності, посиленню практичної складової підготовки та орієнтації на потреби ринку праці. Доведено, що стратегічне партнерство між закладами вищої освіти та бізнесом виступає важливою передумовою підвищення якості освітніх послуг і формування інноваційно активного середовища в регіоні. Систематизовано та

охарактеризовано найбільш поширені форми взаємодії освіти та бізнесу, зокрема спільні проекти, дуальну освіту, спільні освітні програми, стажування, залучення практиків до освітнього процесу та підтримку підприємницьких ініціатив молоді. Встановлено недостатній рівень інтеграції підприємницьких компетентностей у чинні стандарти вищої освіти України, що стримує поширення підприємницького руху та розвиток інноваційної активності молоді. Обґрунтовано ключові умови ефективного стратегічного партнерства освіти й бізнесу, серед яких взаємна вигода, довгостроковість співпраці, довіра, системність і постійна комунікація між учасниками взаємодії. На основі узагальнення результатів дослідження розроблено концептуальні засади забезпечення якості вищої освіти як драйвера інноваційного розвитку регіону, що відображають взаємозв'язок між якістю освітніх послуг, партнерством із бізнесом та формуванням регіональної інноваційної екосистеми.

Обґрунтовано доцільність трансформації українського закладу вищої освіти в підприємницький університет як одного з ключових напрямів підвищення його конкурентоспроможності та посилення ролі в інноваційному розвитку регіону. Визначено сутність підприємницького університету та систематизовано його основні функції з урахуванням сучасних викликів розвитку вищої освіти, науки та економіки. На основі узагальнення наукових підходів і практичного досвіду виокремлено п'ять ключових функціональних блоків діяльності підприємницького університету: освітньо-компетентнісний, науково-інноваційний, підприємницько-інвестиційний, партнерсько-інтеграційний та регіонально-суспільний. Розкрито зміст кожного функційного блоку та визначено інструменти його практичної реалізації. Розроблено комплексний організаційно-економічний механізм трансформації українського закладу вищої освіти в підприємницький університет, який об'єднує організаційний, освітній, науково-інноваційний, фінансово-економічний, стратегічного партнерства та цифровий блоки. Визначено їх взаємозв'язки, інструменти реалізації та очікувані результати впровадження. Запропоновано поетапний підхід до реалізації механізму, що включає діагностичний, проєктний, організаційно-впроваджувальний, етап

масштабування та етап моніторингу й коригування результатів трансформації. Обґрунтовано роль стратегічного партнерства бізнесу та освіти як ключового чинника успішної реалізації підприємницької моделі університету. Встановлено, що впровадження запропонованого механізму сприятиме підвищенню інноваційної активності університету, розвитку регіональної інноваційної екосистеми та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку регіону.

Розроблено сценарний підхід до розвитку стратегічного партнерства бізнесу та освіти в інтересах інноваційного розвитку регіону. Запропоновано три взаємопов'язані сценарії розвитку – адаптивний, інноваційно-проектний та екосистемний, які передбачають послідовний перехід від базових форм співпраці до формування повноцінної регіональної інноваційної екосистеми. Для кожного сценарію визначено часові межі реалізації, ключові напрями та форми взаємодії, особливості залучення основних стейкхолдерів. Обґрунтовано систему КРІ для представників бізнесу та закладів вищої освіти, що дозволяє оцінювати ефективність реалізації кожного сценарію та рівень досягнення поставлених цілей. Визначено ключові ризики і бар'єри, які можуть виникати на кожному етапі розвитку партнерської взаємодії, а також обґрунтовано заходи щодо мінімізації їхнього негативного впливу. Доведено необхідність диференційованого підходу до вибору сценарію залежно від рівня інноваційного розвитку, стану інноваційної інфраструктури та науково-освітнього потенціалу регіонів країни. На основі результатів оцінки рівня регіонального інноваційного розвитку визначено орієнтовні напрями впровадження сценаріїв для різних груп регіонів України. Обґрунтовано доцільність реалізації екосистемного сценарію для регіонів-лідерів та адаптивного сценарію для регіонів із нижчим рівнем інноваційної активності. Встановлено ключову роль підприємницьких університетів у розвитку стратегічного партнерства та формуванні регіональних інноваційних екосистем.

Ключові слова: бізнес, заклад освіти, стратегічне партнерство, інновації, інноваційна екосистема, економіка знань, регіони України.

ABSTRACT

Nastenka O.R. Strategic business-education partnership as a driver for regional innovative development. – Qualification research paper as a manuscript.

Thesis for PhD in the speciality 051 – Economics. Cherkasy State Technological University. Cherkasy, 2026.

This dissertation provides a theoretical and practical substantiation for measures aimed at establishing, promoting, and improving the effectiveness of strategic partnerships between business and education to foster the development of the region's innovative potential, human capital, and competitiveness.

Based on a synthesis of scholarly approaches to constructing various models of business-education interaction, extensively researched by both foreign and Ukrainian scholars in recent years, the paper examines the architectonics of contemporary scientific discourse and identifies the distinctive characteristics of this collaboration. It is demonstrated that foreign researchers primarily emphasize the key competences and skills that learners can acquire through the involvement of business representatives in the educational process, thereby focusing on the “outcomes” of collaboration. Conversely, Ukrainian scholars tend to provide more detailed analyses of the competitive advantages gained by the interacting parties and to examine the specific mechanisms and forms of interaction, thus focusing on the “process.” The study distinguishes three hierarchical levels of business-education interaction within the region (cooperation, partnership, strategic partnership) based on the criteria of the degree of action coordination, shared responsibility, and strategic orientation of the participants. For each level of interaction between business and education, the key forms of collaboration capable of being implemented within the region are systematized and characterized.

It is demonstrated that stakeholders typically expect significant competitive advantages regardless of the specific forms of cooperation. Accordingly, the paper systematizes the potential expectations that educational institutions, businesses, and the region hold regarding their interaction. In practice, however, most actors are prepared to implement primarily basic forms of interaction. These belong to the level of cooperation

and are characterized by their short-term and fragmented nature. Such actions fail to ensure a sufficient level of resource integration, joint strategic planning, and long-term alignment of the parties' interests. Consequently, there is a probability that the expected competitive advantages will not be achieved swiftly, leading to a loss of stakeholder motivation to sustain interaction. Conversely, a transition should occur from basic forms of cooperation to the implementation of strategic partnership. This shift would enable the interacting participants to achieve comprehensive competitive advantages and provide a catalyst for the development of a regional innovation ecosystem. To enhance the motivation of the interacting participants, the study systematizes the specific competitive advantages that businesses and educational institutions gain individually by collectively implementing various forms of cooperation, partnership, strategic partnership. Awareness of the tangible benefits derivable from a specific form of interaction should serve as a key factor in fostering participants' interest in developing future relationships. Furthermore, the paper substantiates the critical conditions required to implement projects for effective business-education interaction at the regional level, which include regulatory and legal support, institutional capacity, financial and resource provision, mutual trust and long-term motivation of the parties, shared strategic interests, advanced communication, and digital infrastructure.

The study specifies the impact of strategic business-education partnerships on stimulating regional innovation processes through the application of institutional, financial, organizational, human resource, and reputational-regulatory levers. A procedure is proposed for substantiating the principles of strategic business-education partnership as a driver of regional innovative development. Using a structural-logical method, this procedure establishes causal relationships among the principles of business efficiency and competitiveness, the principles of high-quality and competitive education, and the principles of regional government efficacy. Based on the findings of the study, seven core principles of strategic business-education partnership are established: the integration of education, science, business, and government; innovation and technological leadership; human capital accumulation; efficient resource utilization; interaction adaptability and flexibility; openness, transparency, and trust; and strategic

orientation and sustainable development.

An assessment was conducted regarding the shift in Ukraine's international standing in terms of innovative economic development during the reporting year compared to its pre-war state, based on the Global Innovation Index; the primary underlying factors that drove the quantitative transformation of the indicator structure calculated for Ukraine are detailed. Furthermore, a comparative analyses was performed on the achieved level of innovative development across Ukraine's regions utilizing open national statistical data based on the following indicators: the number of organizations engaged in research and development (R&D); the total number of personnel involved in performing R&D; the number of researchers actively engaged in conducting R&D; total research and development expenditures. It is established that the primary positive shifts in terms of innovation for both the Ukrainian national and regional economies are fundamentally linked to the IT sector. In order to assess the potential for developing a regional innovation ecosystem in Ukraine, the regional quantitative characteristics of IT higher education training have been analyzed. For the three leading IT universities, identified by their total higher education enrollment, the main trajectories of business cooperation have been determined across specific academic fields.

A sample has been selected of economics and management degree programs offered by Ukrainian universities that received "exemplary" accreditation certificates from the National Agency for Higher Education Quality Assurance (NAQA) between 2023 and 2025. The sample comprises six universities from Kyiv, Ternopil, Zhytomyr, and Sumy, spanning eleven degree programs across all three higher education levels established within Ukrainian higher education system. Based on self-assessment reports from each program, specific case studies of cooperation between these leading universities and businesses in their respective regions have been analyzed. Consequently, the most frequently used areas of interaction between education and business entities in the country have been systematized. The results of the State Attestation for the selected universities within the social sciences field have been analyzed as a potential indicator for verifying partnership effectiveness. Cutting-edge global practices of business-education collaboration have been disclosed, detailing the

impact of such partnerships on regional development. Furthermore, specific courses of action and measures are substantiated to transform the current state of university-business cooperation observed in the country's educational environment, which is primarily driven by the current format of accreditation procedures, into strategic partnerships yielding tangible synergistic effects for the socio-economic development of the region.

The regulatory and legal framework for developing strategic business-education partnerships at both the regional and national levels in Ukraine's has been analyzed. An assessment has been conducted regarding the orientation of Ukraine's regulatory documents towards supporting and promoting various aspects of education-business partnership. The study substantiates directions for improving the regulatory and legislative basis to activate strategic business-education partnerships within the country's regions. Additionally, the alignment of the State Strategy for Regional Development of Ukraine for 2021–2027 with supporting different facets of business-education partnerships in the country has been evaluated. The paper outlines the dimensions of strategic business-education partnership and practical mechanisms for their activation that should be integrated into the draft State Strategy for Regional Development of Ukraine for 2028–2034, which is currently under development.

The study investigates the role of higher education as a key driver of regional innovative development in Ukraine and substantiates its impact on human capital accumulation, entrepreneurship development, innovation diffusion, and the enhanced competitiveness of the regional economy. The primary conditions for ensuring the quality of higher education are identified, among which particular emphasis is placed on modernizing degree programs, developing research activities, strengthening the practical component of training, and aligning with labor market needs. It is demonstrated that strategic partnerships between higher education institutions business serve as an essential prerequisite for improving the quality of educational services and fostering an innovatively active environment within the region. The most widespread forms of education-business interaction are systematized and characterized, specifically

targeting joint projects, dual education, collaborative degree programs, internships, the involvement of industry practitioners in the educational process, and support for youth entrepreneurial initiatives. An insufficient level of integration regarding entrepreneurial competencies within Ukraine's current higher education standards is identified, which impedes the expansion of the entrepreneurial movement and inhibits the development of innovative activity among young people. The paper substantiates the key conditions for an effective strategic partnership between education and business, including mutual benefit, long-term cooperation, trust, consistency, and continuous communication among the interacting participants. Synthesizing the research findings, the study develops a conceptual framework for ensuring higher education quality as a driver of regional innovative development, reflecting the interconnection between the quality of educational services, business partnerships, and the formation of a regional innovation ecosystem.

The expediency of transforming Ukrainian higher education institutions into entrepreneurial universities is substantiated as a key strategy for enhancing their competitiveness and strengthening their role in regional innovative development. The essence of the entrepreneurial university is defined, and its primary functions are systematized in light of contemporary challenges facing higher education, science, and the economy. Synthesizing scholarly approaches and practical experience, the study identifies five core functional building blocks of an entrepreneurial university's activity: educational-competency, research-innovation, entrepreneurial-investment, partnership-integration, and regional-societal. The content of each functional block is disclosed, and tools for its practical implementation are determined. A comprehensive organizational and economic mechanism for transforming Ukrainian higher educational institutions into entrepreneurial universities has been developed, integrating organizational, educational, research-innovation, financial-economic, strategic partnership, and digital components. Their interrelations, implementation tools, and expected outcomes are determined. A phased approach to implementing this mechanism is proposed, encompassing diagnostic, project design, organizational-implementation, scaling,

monitoring-and-adjustment stages of the transformation results. The study substantiates the role of strategic business-education partnerships between as a key factor for the successful execution of the university's entrepreneurial model. It is established that the implementation of the proposed mechanism will facilitate an increase in the university's innovative activity, foster the development of the regional innovation ecosystem, and ensure the sustainable socio-economic development of the region.

A scenario-based approach to developing strategic business-education partnerships has been developed to support the innovative advancement for the region. Three interconnected development scenarios are proposed – adaptive, innovation-project, and ecosystem-based – which envision a sequential transition from basic forms of cooperation to the formation of a fully-fledged regional innovation ecosystem. For each scenario, the implementation timelines, key areas of interaction, forms of collaboration, and specific characteristics of main stakeholder engagement are determined. The study substantiates a system of Key Performance Indicators (KPIs) for both business representatives and higher education institutions, enabling an assessment of the implementation effectiveness of each scenario and the degree of goal attainment. The critical risks and barriers that may arise at each stage of partnership development are identified, alongside substantiated measures to minimize their negative impact. The study proves the necessity of a differentiated approach to scenario selection based on the level of regional innovative development, the state of the innovation infrastructure, and scientific-educational potential. Based on the evaluation of regional innovative development level, tentative guidelines for scenario implementation are determined for different groups of Ukrainian regions. The expediency of executing the ecosystem-based scenario for leading regions and the adaptive scenario for regions with a lower levels of innovative activity is substantiated. Finally, the pivot role of entrepreneurial universities in developing strategic partnerships and fostering regional innovation ecosystems is established.

Keywords: business, educational institution, strategic partnership, innovation, innovation ecosystem, knowledge economy, regions of Ukraine.

Список опублікованих праць за темою дисертації

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:
Статті в наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань
України:

1. Захарова О.В., Настенко О.Р. Стратегічне партнерство бізнесу та освіти як умова активізації розвитку ІТ-сфери України. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1 (49). С. 5-15.

Особистий внесок: Конкретизовано умови, які мають бути покладеними в основу ефективної співпраці закладів освіти та суб'єктів господарювання регіону і країни у сфері підготовки ІТ-фахівців.

2. Захарова О.В., Настенко О.Р. Розвиток економічного простору регіонів України через активізацію партнерства бізнесу та освіти. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2 (50). С. 195-203.

Особистий внесок: Визначено та проаналізовано зміст найбільш поширених і результативних форм партнерства освіти і бізнесу: створення й реалізація спільних проєктів між бізнесом та освітніми установами; запровадження дуальної форми освіти; створення спільних освітніх програм представниками освіти та бізнесу регіону.

3. Настенко О.Р. Нормативне підґрунтя стратегічного партнерства бізнесу та освіти в регіоні. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 26. Вип. 75(2). С. 54-64.

4. Настенко О.Р. Інноваційний розвиток регіону крізь призму стратегічного партнерства освіти та бізнесу. *Via Economica*. 2025. № 9. С. 156-161.

5. Настенко О.Р. Найкращі практики стратегічного партнерства бізнесу та освіти в Україні. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 26. №77(4). С. 125-134.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

Друковані праці наукових конференцій:

6. Настенко О.Р. Партнерство бізнесу і освіти як запорука інноваційного

майбутнього України. *Сучасні тенденції розвитку економіки та держави*: Матеріали VII Всеукр. студентської наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 19 квіт. 2023 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2023. С. 31-32.

7. Настенко О.Р. Роль освіти в інноваційному розвитку регіонів України. *Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування*: Збірник тез доповідей VII Всеукр. наук.-практ. конф. / Черкас. держ. технол. ун-т (м. Черкаси, 20 квіт. 2023 р.). Черкаси: Видавець Пономаренко Р.В., 2023. С. 31-33.

8. Nastenko O. Innovative development of Ukraine through the activation of partnership between business and education. *Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices*: Materials of the Monthly International Scientific and Practical Conference / Gen. Edit. Olha Prokopenko (Tallinn, 28-29 April 2023). Tallinn: Teadmus OÜ, 2023. Pp. 91-93.

9. Настенко О.Р. Партнерство з закладами освіти як пріоритет розвитку бізнесу в повоєнний період. *Адаптація до глобальних змін та викликів: нові форми економіки, ресурсоефективні технології, захист довкілля*: Збірник матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів і молодих вчених (м. Івано-Франківськ, 18 травн. 2023 р.). Івано-Франківськ: Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 2023. С. 194-195.

10. Настенко О.Р., Захарова О.В. Принципи успішної співпраці бізнесу та освіти як умова інноваційного розвитку регіону. *Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період*: Збірник тез доповідей Міжнар. наук. конф. (м. Київ, 10-11 жовт. 2023 р.). Київ: Національний транспортний університет, 2023. Ч. 1. С. 175-176.

Особистий внесок: Сформульовано принципи співпраці бізнесу та освіти, дотримання яких сприяє інноваційному розвитку економіки регіону.

11. Захарова О.В., Настенко О.Р. Конкурентні переваги освіти від партнерства з бізнесом в повоєнний період. *Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст*: Тези доповідей IV Міжн. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 12-13 жовт. 2023 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 683-685.

Особистий внесок: Конкретизовано переваги, які отримують заклади освіти країни від партнерства з бізнесом.

12. Настенко О. Роль якості освіти у повоєнному відновленні економіки України. *Управління якістю в освіті та промисловості: досвід, проблеми та перспективи*: Тези доповідей VI Міжн. наук.-практ. конф. (м. Львів, 16-17 лист. 2023 р.) / відп. за випуск М.М. Микийчук. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2023. С. 257.

13. Настенко О.Р., Захарова О.В. Конкурентні переваги бізнесу від партнерства з освітою в повоєнний період. *Стан та перспективи розвитку бізнес-середовища в умовах сучасних викликів*: Тези доповідей III Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих науковців (м. Рівне, 17 лист. 2023 р.). Рівне: РДГУ, 2023. С. 23-26.

Особистий внесок: Конкретизовано переваги, які отримає бізнес від партнерства з закладами освіти регіону.

14. Настенко О.Р. Сучасні особливості стратегічного партнерства бізнесу та освіти в Україні. *Сучасні тенденції розвитку економіки та держави*: матеріали VIII Всеукр. студ. наук.-практ. конф. / під. ред. Р.В. Манн; Черкас. держ. технол. ун-т. (м. Черкаси, 23 квіт. 2024 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2024. С. 50-52.

15. Захарова О.В., Настенко О.Р. Роль вищої освіти в інноваційному розвитку регіону. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я. MicroCAD-2024*: XXXII міжн. наук.-практ. конф. (м. Харків, 22-25 трав. 2024 р.). Харків: НТУ «ХПІ». С. 764.

Особистий внесок: Визначено внесок якісної освіти в інноваційний розвиток економіки регіонів України.

16. Захарова О.В., Настенко О.Р. Розвиток підприємницьких компетентностей у молоді під час навчання в ЗВО. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку*: X Міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Київ, 28 бер. 2025 р.). Київ: КНЕУ, 2025. С. 587-590.

Особистий внесок: Доведено необхідність розвитку у молодого покоління підприємницьких навичок задля створення інноваційного підґрунтя для розвитку

регіону.

17. Настенко О. Законодавче підґрунтя для активізації процесів стратегічного партнерства бізнесу та освіти як умова інноваційного розвитку регіону в повоєнний період. *Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу*: III Всеукр. наук. конф. студентів та молоді (м. Хмельницький, 15 трав. 2025 р.). Хмельницький: ХНУ, 2025. С. 48-51.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ ЧЕРЕЗ СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО БІЗНЕСУ ТА ОСВІТИ.....	29
1.1. Стратегічне партнерство бізнесу та освіти: сутність, характерні ознаки та форми реалізації.....	29
1.2. Конкурентні переваги від реалізації проєктів стратегічного партнерства бізнесу та освіти в межах регіону.....	46
1.3. Інноваційний розвиток регіону крізь призму стратегічного партнерства бізнесу та освіти	64
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ВПЛИВУ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ ТА ОСВІТИ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ УКРАЇНИ.....	82
2.1. Оцінка рівня інноваційного розвитку регіонів України та потенціалу формування інноваційної екосистеми.....	82
2.2. Найкращі практики стратегічного партнерства бізнесу та освіти в Україні та світі.....	101
2.3. Нормативне підґрунтя розвитку стратегічного партнерства бізнесу та освіти на державному і регіональному рівнях.....	121
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ НА ПІДґРУНТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА БІЗНЕСУ ТА ОСВІТИ.....	139
3.1. Концептуальні засади забезпечення якості освіти як драйвера інноваційного розвитку регіонів України.....	139
3.2. Трансформація закладу вищої освіти в підприємницький університет: методичний аспект.....	158
3.3. Сценарії розвитку стратегічного партнерства бізнесу та освіти в інтересах інноваційного розвитку регіону.....	178
ВИСНОВКИ.....	195
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	200
ДОДАТКИ.....	233

ВСТУП

Актуальність теми. Економіка України сьогодні перебуває у досить важкому й затяжному кризовому стані, в основі якого лежить цілий комплекс причин різної етимології, найбільш потужною та руйнівною з яких є військовий напад сусідньої країни-агресора. При цьому ситуація є настільки загостреною, що для того, щоб стабілізувати соціально-економічний стан в країні, потрібно не лише створити умови для припинення дії причин, які призвели до тих чи інших кризових проявів на рівні регіональної та національної економіки, а й ліквідувати ті негативні наслідки, які вже відбулися в країні в результаті впливу різних кризових аспектів. Силами одного учасника ринкової економіки практично неможливо успішно й швидко подолати весь комплекс нагромаджених проблем і протягом перших повоєнних років наблизитися до стійких тенденцій інноваційного зростання регіональної економіки. Саме тому стратегічне партнерство різних учасників ринкових відносин, у тому числі і через досягнення синергетичного ефекту, має стати фундаментом для акумулювання зусиль і необхідних ресурсів з метою ефективного вирішення найбільш гострих регіональних проблем соціально-економічного характеру. Серед можливих варіантів партнерства найбільш перспективною й потенційно ефективною є конструктивна стратегічна взаємодія між бізнесом та освітою як запорука насичення ринку праці регіону затребуваними високопрофесійними й талановитими фахівцями, здатними підвищити рівень інноваційності, прибутковості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання всіх видів економічної діяльності.

Стратегічне партнерство бізнесу та освіти здатне забезпечити комплексний позитивний вплив на соціально-економічний розвиток регіону, що набуває особливої актуальності в умовах повоєнного відновлення України. Завдяки поєднанню ресурсів, компетентностей та стратегічних інтересів сторін створюються передумови для більш ефективного використання наявного людського, наукового та інноваційного потенціалу територій. Така взаємодія

сприяє підготовці фахівців відповідно до перспективних потреб регіонального ринку праці, зменшенню структурного безробіття та підвищенню продуктивності праці. Водночас посилюються процеси генерації, трансферу та комерціалізації знань, що створює додаткові стимули для розвитку інноваційного підприємництва та модернізації виробництва. Важливим результатом стратегічного партнерства має стати підвищення інвестиційної привабливості регіону, оскільки наявність ефективної системи підготовки кадрів і розвиненої інноваційної інфраструктури виступає вагомим фактором для залучення інвесторів. Крім того, така взаємодія буде сприяти формуванню регіональної інноваційної екосистеми, здатної забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність економіки та її стійкість до зовнішніх викликів. У сукупності це створить підґрунтя для прискорення процесів післявоєнного відновлення, забезпечення сталого економічного зростання та підвищення якості життя населення регіону, що й обумовлює важливість подальших досліджень в цій тематиці.

Сучасний науковий дискурс щодо взаємовигідної взаємодії бізнесу та освіти на рівні регіону в працях зарубіжних науковців (A.C. Alves, Al-H. Amani Mohammed, S. Amante, A.B.A. Avelar, N. Costa, D. Cumberland, T.K. Eatman, S. Elrod, M.C. Farina, R. Fernandes, R. Guarasci, E.M. Holcombe, Sh. Kerrick, A.J. Kezar, D.H. Lan, V.T.K. Oanh, J.A. Ramaley, K.D. da Silva Oliveira, T.M. Tung) зосереджується на сукупності актуальних вмінь, знань і навичок, якими мають володіти випускники університетів на момент виходу на ринок праці регіону задля забезпечення інноваційності його економіки, тоді як українські науковці (Т. Балута, О. Берча, В. Білик, Н. Борецько, А. Вербицька, О. Власюк, Г. Воскобойнікова, С. Гонта, Т. Дараган, В. Довжук, О. Зінченко, М. Кизим, Л. Коновалова, Л. Лігоненко, Р. Манн, І. Миколайчук, Н. Нагайчук, О. Решетняк, М. Слинько, О. Тадеуш, О. Тамаркіна, В. Хаустова, В. Хмурова, Л. Хоружа, В. Шпильова) акцентують увагу на окремих формах реалізації взаємодії та тих перевагах, які отримують від цього сторони та регіон. Водночас незважаючи на різноплановість та глибину наукового пропрацювання обраної тематики дослідження, потребують подальшого обґрунтування теоретичні та прикладні

засади переходу від окремих форм співпраці до стратегічного партнерства бізнесу та освіти як основи формування регіональної інноваційної екосистеми. Недостатньо дослідженими також залишаються питання систематизації рівнів взаємодії між бізнесом і освітою, визначення їх характерних ознак, форм реалізації, очікуваних конкурентних переваг для учасників та встановлення принципів стратегічного партнерства, що створює підґрунтя для подальших наукових досліджень у даному напрямі.

Наукове завдання роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні концептуальних засад формування стратегічного партнерства бізнесу та освіти як умови інноваційного розвитку регіону.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до тематики науково-дослідних робіт Черкаського державного технологічного університету (м. Черкаси) Міністерства освіти і науки України. При виконанні теми «Теорія і практика сталого розвитку: держава, бізнес, громада» (державний реєстраційний номер 0120U104957, 2020-2023 рр.) дисертантом обґрунтовано конкурентні переваги освіти від партнерства з бізнесом та бізнесу від партнерства з освітою в повоєнний період, які виступають фундаментом для відновлення економіки України на засадах сталого розвитку. При виконанні теми «Смарт-спеціалізація та інноваційна парадигма розвитку національної економіки: пріоритети та перспективи» (державний реєстраційний номер 0121U114146, 2021-2024 рр.) дисертантом обґрунтовано законодавче підґрунтя для активізації процесів стратегічного партнерства бізнесу та освіти як умови інноваційного розвитку регіону в повоєнний період. При виконанні теми «Економіка та суспільство: сталий, інноваційний, цифровий розвиток» (державний реєстраційний номер 0125U001426, 2025-2028 рр.) дисертантом обґрунтовано механізм стратегічного партнерства бізнесу та освіти як умови активізації розвитку ІТ-сфери України; конкретизовано умови, які мають бути покладеними в основу ефективної співпраці закладів освіти та суб'єктів господарювання регіону і країни.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розвиток теоретико-

методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо стратегічного партнерства бізнесу та освіти як чинника інноваційного розвитку регіону.

Для досягнення поставленої мети в роботі розв'язано такі завдання:

- узагальнено теоретичну базу стратегічного партнерства бізнесу та освіти;
- систематизовано ключові конкурентні переваги бізнесу та освіти залежно від обраних форм та рівнів взаємодії;
- обґрунтовано принципи стратегічного партнерства бізнесу та освіти як драйверу інноваційного розвитку регіону;
- здійснено діагностику рівня інноваційного розвитку та потенціалу формування інноваційної екосистеми в регіонах країни;
- оцінено відповідність напрямів взаємодії бізнесу та освіти в країні ознакам стратегічного партнерства;
- сформульовано концептуальні засади забезпечення якості вищої освіти як драйвера інноваційного розвитку регіону;
- розроблено комплексний організаційно-економічний механізм трансформації закладу вищої освіти в підприємницький університет;
- обґрунтовано сценарії розвитку стратегічного партнерства бізнесу та освіти задля інноваційного розвитку регіону.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного партнерства бізнесу та освіти на регіональному рівні.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів розвитку стратегічного партнерства бізнесу та освіти в регіоні.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертації є сукупність способів наукового пізнання, методів і прийомів, що використовувалися в процесі дослідження. Теоретичну основу дисертаційної роботи становлять фундаментальні положення економічної теорії, економічного аналізу, регіональної економіки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців стосовно питань стратегічного партнерства бізнесу та освіти на рівні регіону.

Правове поле дослідження становили чинні законодавчі й нормативно-

правові акти Верховної Ради України і Кабінету Міністрів України, органів державної влади та місцевого самоврядування країни. Фактологічну базу дисертаційної роботи було сформовано в результаті обробки відкритих баз даних Державної служби статистики України, Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, Єдиної державної електронної бази з питань освіти, особистих спостережень автора.

Для досягнення поставленої мети і реалізації визначених завдань у роботі використано такі методи та підходи: *системний* (для обґрунтування форм взаємодії бізнесу та освіти в регіонах країни за ієрархічними рівнями інтеграції), *логічного узагальнення* (для характеристики нормативного підґрунтя розвитку стратегічного партнерства бізнесу та освіти в країні, окреслення переваг, які отримає бізнес та університети регіону від проєктів стратегічного партнерства), *структурно-логічний* (для обґрунтування принципів стратегічного партнерства бізнесу та освіти як драйвера інноваційного розвитку регіону), *абсолютних, відносних і середніх величин, аналізу рядів динаміки та структурних зрушень* (для оцінювання тенденцій інноваційного розвитку регіонів України та рейтингу України серед країн світу за Глобальним інноваційним індексом), *порівняльний та графічний* (для оцінювання регіонального розподілу контингенту здобувачів вищої освіти за ІТ-фахом), *монографічний* (для обґрунтування архітекtonіки сучасного наукового дискурсу щодо побудови партнерства бізнесу та освіти, обґрунтування комплексного організаційно-економічного механізму трансформації ЗВО в підприємницький університет), *контент-аналіз* (для демонстрації найкращих практик співпраці бізнесу та освіти, виявлених за результатами «зразкових» акредитацій освітніх програм українських університетів, висвітлення прикладів співпраці з бізнесом українських університетів-лідерів в ІТ-сфері), *експертних оцінок* (для побудови матриць ключових конкурентних переваг для бізнесу та освіти від співпраці, партнерства та стратегічного партнерства на рівні регіону), *сценарний* (для обґрунтування сценаріїв розвитку стратегічного партнерства бізнесу та освіти в інтересах інноваційного розвитку регіону).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад і розробленні науково-практичних рекомендацій щодо розвитку механізмів стратегічного партнерства бізнесу та освіти для пришвидшення темпів інноваційного розвитку регіону.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в такому:

удосконалено:

понятійно-категорійний апарат дослідження стратегічного партнерства бізнесу та освіти на рівні регіону шляхом обґрунтування та змістовного наповнення трьох ієрархічних рівнів їх взаємодії (співпраця, партнерство, стратегічне партнерство), виокремлення яких, на відміну від існуючих підходів, базується на критеріях ступеня координації дій, рівня спільної відповідальності та стратегічної орієнтації учасників взаємодії, що дозволить ідентифікувати передумови переходу до більш потужних форм інтеграції між учасниками й створить теоретичне підґрунтя для обґрунтування механізмів стимулювання взаємодії між ними задля посилення інноваційної активності та формування регіональної інноваційної екосистеми;

методичний підхід до діагностики рівня інноваційного розвитку та потенціалу формування інноваційної екосистеми в регіонах країни, що, на відміну від наявних, ґрунтується на процедурі триступеневого оцінювання (визначення місця країни за інноваційним розвитком серед країн світу; встановлення регіональних лідерів та аутсайдерів за показниками інноваційної активності в країні; характеристика потенційних можливостей для інноваційного розвитку регіонів країни за ключовим показником, який формує рівень інноваційної активності), що має стати підґрунтям для розроблення диференційованих стратегій розвитку інноваційних екосистем задля подолання міжрегіональних диспропорцій та підвищення глобальної інноваційності національної економіки;

концептуальні засади забезпечення якості вищої освіти як драйвера інноваційного розвитку регіону, які, на відміну від існуючих підходів, ґрунтуються на інтеграції умов забезпечення якості освітніх послуг, механізмів стратегічного партнерства закладів вищої освіти та бізнесу, а також найбільш

затребуваних форм їх взаємодії, що дозволило обґрунтувати причинно-наслідковий зв'язок між підвищенням якості освіти, розвитком людського капіталу, підприємницької активності та формуванням регіональної інноваційної екосистеми;

комплексний організаційно-економічний механізм трансформації закладу вищої освіти в підприємницький університет, який, на відміну від наявних, ґрунтується на інтеграції організаційного, освітнього, науково-інноваційного, фінансово-економічного, партнерського та цифрового блоків і передбачає поетапну реалізацію трансформаційних змін, що забезпечує посилення стратегічного партнерства з бізнесом та підвищення внеску університету в інноваційний розвиток регіону;

набули подальшого розвитку:

концептуальний підхід до оцінювання потенціалу стратегічного партнерства бізнесу та освіти в регіоні, в основу якого, на відміну від наявних, покладено побудову матриць взаємних конкурентних переваг від реалізації форм співпраці, партнерства та стратегічного партнерства й систематизацію ключових умов ефективного розвитку взаємодії бізнесу та освіти, що має стати підґрунтям для обґрунтованого вибору пріоритетних напрямів співпраці, підвищення результативності спільних освітніх, наукових та інноваційних проєктів, а також посилення конкурентоспроможності регіональної економіки та системи освіти;

систематизація принципів стратегічного партнерства бізнесу та освіти як драйверу інноваційного розвитку регіону, які, на відміну від наявних, сформульовано на основі встановлення причинно-наслідкових зв'язків між принципами ефективності та конкурентоспроможності бізнесу, якісної та конкурентної освіти та дієвості органів регіональної влади, комплексна орієнтація на які дозволить забезпечити узгодження інтересів усіх учасників взаємодії, підвищити ефективність використання регіонального інноваційного потенціалу та створити передумови для сталого соціально-економічного розвитку регіону;

комплексне оцінювання відповідності напрямів взаємодії бізнесу та освіти в країні ознакам стратегічного партнерства, яке, на відміну від наявних, ґрунтується

на процедурі поетапного якісного співставлення задокументованих проявів співпраці університетів в межах конкретної освітньої програми з представниками бізнес-середовища регіону та найкращих зарубіжних практик, встановлення результативності наукової діяльності закладу освіти, що буде сприяти виявленню сильних і слабких сторін такої взаємодії та формуванню умов для гармонійної інтеграції стратегічних партнерів у регіональні інноваційні екосистеми;

сценарний підхід до розвитку стратегічного партнерства бізнесу та освіти в інтересах інноваційного розвитку регіону, який, на відміну від існуючих, передбачає поетапний перехід від адаптивної взаємодії до формування регіональної інноваційної екосистеми через реалізацію трьох взаємопов'язаних сценаріїв (адаптивного, інноваційно-проектного та екосистемного), для кожного з яких визначено часові межі реалізації, ключові напрями взаємодії, систему КРІ для бізнесу та закладів вищої освіти, ризики, бар'єри та заходи щодо їх мінімізації з урахуванням досягнутого рівня інноваційного розвитку території, орієнтація на які дозволить забезпечити диференційований підхід до формування стратегічного партнерства бізнесу та освіти відповідно до рівня інноваційного розвитку регіонів.

Практичне значення отриманих результатів. Основні положення, викладені автором, доведено до рівня методичних розробок і рекомендацій, запровадження яких спрямоване на досягнення синергетичного ефекту для регіону через стратегічне партнерство бізнесу та освіти. До результатів, що мають найвагомніше практичне значення, належать: систематизація форм взаємодії бізнесу та освіти за рівнями інтеграції; принципи стратегічного партнерства бізнесу та освіти як важеля інноваційного розвитку регіону; комплексний організаційно-економічний механізм трансформації закладу вищої освіти в підприємницький університет; сценарії розвитку стратегічного партнерства бізнесу та освіти в інтересах інноваційного розвитку регіону.

Пропозиції та ключові положення дисертаційної роботи апробовано й прийнято до впровадження в діяльності Управління освіти і науки Черкаської обласної державної адміністрації (довідка №9306/02/11-01-31 від 07.04.2026 р.),

Департаменту «Центр надання адміністративних послуг» Черкаської міської ради (довідка №0501-06/176 від 31.03.2026 р.), Черкаської філії «Газорозподільчі мережі України» (довідка №869/05 від 06.04.2026 р.), ТОВ «Черкаський завод з утилізації та переробки шин «КРИХТА» (довідка №10-05/517 від 05.02.2026 р.), а також в освітньому процесі Черкаського державного технологічного університету Міністерства освіти і науки України (довідка №441/03-12/12.01 від 01.04.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Наукові розробки, положення, висновки та рекомендації є результатом самостійно проведеного автором дослідження щодо пошуку підґрунтя для активізації в країні процесів стратегічного партнерства бізнесу та освіти задля пришвидшення темпів інноваційного розвитку регіону. Внесок автора в колективно опубліковані праці конкретизовано в списку публікацій. З публікацій, що написані у співавторстві, використано лише ті положення та ідеї, що належать особисто здобувачеві.

Апробація матеріалів дисертації. Отримані результати дослідження, висновки та пропозиції оприлюднено й схвалено на: VII Всеукраїнській студентської науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку економіки та держави» (м. Черкаси, 2023 р.); VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування» (м. Черкаси, 2023 р.); the Monthly International Scientific and Practical Conference «Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices» (Tallinn, Estonia, 2023); Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів і молодих вчених «Адаптація до глобальних змін та викликів: нові форми економіки, ресурсоефективні технології, захист довкілля» (м. Івано-Франківськ, 2023 р.); Міжнародній науковій конференції «Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період» (м. Київ, 2023 р.); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст» (м. Запоріжжя, 2023 р.); VI Міжнародній науково-практичній конференції «Управління якістю в освіті та промисловості: досвід, проблеми та перспективи» (м. Львів, 2023 р.); III Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та

молодих науковців «Стан та перспективи розвитку бізнес-середовища в умовах сучасних викликів» (м. Рівне, 2023 р.); VIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку економіки та держави» (м. Черкаси, 2024 р.); XXXII Міжнародній науково-практичній конференції «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я. MicroCAD-2024» (м. Харків, 2024 р.); X Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку» (м. Київ, 2025 р.); III Всеукраїнській науковій конференції студентів та молоді «Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу» (м. Хмельницький, 2025 р.).

Публікації. Основні результати дослідження опубліковано в 17 наукових працях, серед яких – 5 статей – у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України, 12 публікацій – у матеріалах наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій – 6,19 д.а., з яких особисто здобувачеві належать 4,93 д.а.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, викладених на 181 сторінці друкованого тексту. Матеріали дисертації містять 12 таблиць і 24 рисунки, з них 10 займають всю сторінку. Список використаних джерел із 304 найменувань уміщено на 33 сторінках, 5 додатків – на 26 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ ЧЕРЕЗ СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО БІЗНЕСУ ТА ОСВІТИ

1.1. Стратегічне партнерство бізнесу та освіти: сутність, характерні ознаки та форми реалізації

Загальновідомим в економічних колах є твердження, що основним призначенням інституту державного управління виступає максимально повне сприяння задоволенню всього спектру потреб населення країни, необхідного для забезпечення добробуту, соціальної справедливості і стабільності в суспільстві, економічного зростання на інноваційному підґрунті та побудови економіки сталого розвитку в її регіонах, повністю адаптованої до євроінтеграції. І у цьому твердженні термін «потреби» має доволі комплексний характер, так як вміщує в собі всі види товарів і послуг, без яких життя пересічного громадянина буде досить ускладненим та не у повній мірі щасливим. Враховуючи це головна увага можновладців, як на рівні регіону, так і країни в цілому, має бути спрямованою на докладання зусиль до розвитку тих сфер функціонування території, висока якість яких забезпечить такі важливі аспекти життя людини, як безпека життя та відчуття захищеності, продуктивна зайнятість й достатній рівень доходу, тривале та здорове життя, забезпечення всіма необхідними для цього видами товарів і послуг. Такими сферами виступають оборона державних кордонів, конкурентне бізнес-середовище, якісна освіта та охорона здоров'я. Враховуючи той факт, що перша та четверта з перелічених сфер виходять за межі галузі 05 Соціальні та поведінкові науки, за якою здійснюється дане дослідження, зосередимо свою увагу в роботі на двох інших важливих сферах, бізнес середовищі та освіті, з метою створення механізму їх ефективного управління та взаємовигідного партнерства на регіональному рівні.

Повноцінне функціонування бізнес середовища виступає фундаментом для забезпечення стабільної соціально-економічної ситуації в країні й поступового інноваційного зростання економіки в мирні часи та являється суттєвою підтримкою обороноздатності території й умовою виживання населення в воєнний період. Саме тому забезпечити функціонування бізнесу в Україні за сучасних умов є досить важливою та одночасно важкою задачею, так як на результативність цього процесу впливає значна кількість зовнішніх чинників, які здебільшого мають деструктивний характер. Для представників бізнесу України сьогодні такими дестабілізуючими зовнішніми чинниками виступають безпосередні бойові дії й загроза окупації у прифронтових регіонах, обстріли території всієї країни, блякаути та воєнний стан, нестабільність або неефективність законодавчих рішень щодо тих чи інших аспектів ведення бізнесу, інфляційні процеси й скорочення купівельної спроможності населення країни, порушення через війну логістичних мереж та тимчасова або навіть повна втрата компетентних працівників і відсутність можливостей їх повноцінної заміни на ринку праці. За таких агресивних умов життєдіяльності український бізнес намагається виживати і докласти зусиль до збереження дієздатності регіональної та національної економіки, підтримки населення та армії. Дієвою ж підтримкою самого бізнесу сьогодні та створенням для його ефективного функціонування міцного фундаменту на майбутнє має стати тісна співпраця із закладами вищої освіти (далі – ЗВО) регіону, його розташування і забезпечення таким чином тенденцій до залучення талантів, інноваційних рішень та нагромадження людського капіталу в діловому середовищі регіону і країни в цілому.

Що ж стосується другої сфери, то освіта безперечно виступає основою соціального і економічного прогресу, інноваційного й культурного розвитку суспільства, завдяки чому гарантує економічну стабільність в країні на тривалу часову перспективу. Проте вірність даного твердження справдиться лише за умови, що в країні освіта є не відірваною від ситуації на ринку праці і конкретних запитів роботодавців, а чітко реагує відповідними діями щодо предметної спрямованості та змісту запроваджених до реалізації освітніх програм (далі – ОП)

на будь-які зміни вимог суб'єктів господарювання до якості робочої сили, що вже відбулися, або очікувано відбудуться у найближчому часі. Дійсно, якісна освіта виступає фундаментом функціонування економіки країни, так як від якості освітніх послуг, що надаються на всіх наявних рівнях освіти (в Україні сьогодні це дошкільна, середня, професійно-технічна, фахова передвища, вища освіта та освіта дорослих), залежить ступінь професіоналізму й громадянської зрілості випускників, що виходять на ринок праці, незалежно від їх спеціальності та видів економічної діяльності, в які вони планують інвестувати набуті під час навчання власні знання та навички [80; 92]. На досягнення високої якості освітніх послуг впливає ціла низка умов, важелів і чинників, одним з найбільш потужних з яких виступає багатоаспектне партнерство освіти і бізнесу, що надає можливість максимально наблизити компетентнісний портфель випускників до вимог ринку праці та підвищує здатність закладів освіти вчасно та у повній мірі задовольняти потреби і вимоги регіональних роботодавців.

Отже, обидві сфери, що виступають потужними представниками суспільних інститутів, відіграють ключову роль у формуванні економічної стійкості, соціального добробуту та інтелектуального потенціалу окремого регіону і держави в цілому. Разом з тим, для отримання синергетичного ефекту для економіки, на рівні регіонів мають бути створені умови для партнерства бізнесу та освіти як важеля взаємного підсилення потенціалів обох сфер. Така плідотворна співпраця дозволить формувати професійно підготовлений, мотивований і адаптований до сучасних викликів кадровий резерв, що відповідає актуальним потребам ринку праці, мотивований та здатний до генерування інноваційних рішень, зацікавлений у власному безперервному професійному та особистісному розвитку, й тим самим повністю забезпечить кадрові потреби і вимоги суб'єктів господарювання. Зі свого боку, освіта отримує доступ до реальних кейсів і практик, інноваційного обладнання та експертизи бізнес-середовища, ресурсів, необхідних для генерування інновацій та реалізації проєктів, що створить умови для того, щоб вивести її якість на новий рівень і підвищити конкурентоспроможність ЗВО на регіональному та національному

рівнях. Для країни в цілому це означає нагромадження людського капіталу, прискорення технологічної модернізації й інноваційного переозброєння всіх видів економічної діяльності та посилення національної економіки. У довгостроковій перспективі така модель взаємодії сприятиме відновленню та зростанню України як сучасної, інноваційної та потужної держави, здатної на рівноправних умовах конкурувати з технологічними країнами-лідерами.

Актуальність обраної тематики дослідження підтверджується також і тим, що за останні п'ять-сім років суттєвим чином зросло число досліджень, що проводять провідні вчені світу в сфері партнерства бізнесу і освіти, шукаючи все нові точки дотику й інструменти ефективної взаємодії задля отримання позитивного ефекту як для кожної сторони взаємодії, так і для суспільства й економіки території в цілому. Так, у виданнях, проіндексованих в межах наукометричної бази Scopus, за останні роки було опубліковано результати досліджень фахівців з різних куточків світу, що доводить важливість та значущість обраної тематики незалежно від країни і території. Португальські вчені (A.C. Alves, N. Costa, M.L. Nunes, R. Sousa, R.M. Lima та D. Carvalho) описують практичний досвід використання в університеті методології активного навчання за участі представників бізнесу, яка спрямована на активацію творчості, стимулювання критичного мислення здобувачів освіти та формування на цій основі високопрофесійної армії фахівців [257]. Бразильські науковці (A.B.A. Avelar, K.D. da Silva Oliveira та M.C. Farina) під час дослідження щодо пошуку більш ефективних шляхів, практик й інструментів реалізації Цілей сталого розвитку до 2030 р., також дійшли висновку, що партнерство закладів освіти і бізнесу буде сприяти розвитку компетенцій, необхідних майбутнім фахівцям для їх успішної трудової діяльності та посилення рівня індивідуальної та корпоративної соціальної відповідальності [261]. Дослідник з Саудівської Аравії Al-H. Amani Mohammed здійснив порівняльний аналіз п'яти національних систем вищої освіти (Фінляндія, США, Канада, Велика Британія та Південна Корея) на предмет інтеграції освіти та ділового середовища, формування у здобувачів освіти культури самозайнятості та зробив висновок щодо унікальності кожного варіанту організації співпраці,

виділив їх особливості [258]. Американські науковці Sh. Kerrick та D. Cumberland у своєму дослідженні довели високу ефективність такого інструменту співпраці між бізнесом та університетами, як мікрокваліфікації, опанування яких не потребує багато часу і дозволяє досить швидко виходити на ринок праці з розвинутими навичками, затребуваними роботодавцями [274]. Науковці з В'єтнаму (V.T.K. Oanh, D.H. Lan та T.M. Tung) описують зміну сучасного ландшафту вищої освіти, його суттєву трансформацію та прагнення подолання розриву між наукою та промисловістю у відповідь на зміну потреб здобувачів освіти і суспільства [286]. Науковці доводять, що найбільш ефективним інструментом досягнення цих цілей являється акцентування освітніх програм на розвитку підприємницьких навичок і лідерства, підтримку інновацій, чого можливо досягти шляхом створення при університетах бізнес-інкубаторів із забезпеченням тісних зв'язків із бізнесом.

Американські дослідники R. Guarasci та T.K. Eatman на підґрунті аналізу причин прояву кризових явищ у функціонуванні закладів освіти, пропонують впровадити «модель громадянської місії та залученості», яка обумовлює необхідність їх партнерства з органами влади, громадськістю та бізнесом задля підвищення якості й результатів освіти, активізації місцевого підприємництва та залучення громади, підвищення доходів населення та конкурентоспроможності регіону [270]. Американські науковці-практики в галузі освіти (E.M. Holcombe, A.J. Kezar, S. Elrod та J.A. Ramaley) розкривають феномен спільного лідерства в умовах діяльності закладів освіти, що реалізується через їх партнерство із бізнесовими структурами [271]. Науковці з Португалії (S. Amante та R. Fernandes) на основі практичних спостережень доводять, що співпраця між академічним середовищем і бізнесом надає можливості переходу від теоретичної концепції до практичних дій, стимулює підприємництво, підвищує рівень цифровізації, скорочує існуючий розрив між можливостями закладів освіти та вимогами ринку праці [259]. При цьому у всіх перелічених дослідженнях науковці приходять до висновку про наявність прямого тісного зв'язку між інтенсивністю та результативністю співпраці освітніх установ з бізнесовими структурами й рівнями

тих кінцевих показників, що характеризують розвиток економічного простору регіону, де ця співпраця була реалізованою. Спираючись на цей позитивний висновок та розуміючи ті проблеми, які війна, COVID-19 та перманентна багаторічна соціальна-економічна криза завдали українській освітній та діловій сферам, можемо констатувати нагальну потребу в продовженні та поглибленні цієї тематики дослідження з метою перенесення в Україну найкращих практик та найбільш вдалого зарубіжного досвіду.

Проте незважаючи на високий науковий та практичний потенціал, тематика стратегічного партнерства бізнесу та освіти останніми роками не є дуже поширеною серед українських науковців, що, скоріш за все, пов'язано з тим, що тема не є модною в науковому плані або надто перспективною щодо отримання грантів чи високої цитованості. Разом з тим, поступово дослідження українських науковців в цій тематиці з'являються, що підтверджує зростання уваги до проблеми узгодження потреб ринку праці з можливостями системи освіти. Це також свідчить про поступове усвідомлення важливості міжсекторальної взаємодії для забезпечення інноваційного розвитку регіонів. Активізація наукових досліджень у цій сфері демонструє формування нових підходів до розвитку людського капіталу та регіональної економіки. У перспективі це може стати основою для створення ефективних моделей співпраці між бізнесом та освітою.

Так, Л. Хоружа та О. Тадеуш у своїй праці доводять, що завдяки продуманій та чітко побудованій співпраці освітнього та виробничого секторів можливо досягти переваг для обох учасників взаємодії та одночасно підвищити соціально-економічну ситуацію в регіоні [235]. При цьому автори наголошують, що за умов наявності потужної наукової школи в ЗВО тісна співпраця суб'єкта господарювання з ним буде сприяти більш швидкому трансферу провідних технологій у виробництво та посиленню рівня його інноваційності. Л. Лігоненко та О. Берча стверджують, що співпраця бізнесу та освіти, в різних її формах, сприяє інноваційному розвитку території та побудові на цьому підґрунті в країні економіки знань [17; 130]. Т. Дараган та О. Власюк зосереджують увагу у своєму дослідженні на обґрунтованому виборі найбільш доцільних форм співпраці між

бізнесом та освітою задля отримання синергетичного ефекту для регіону [57]. Ряд авторів також доводять доцільність використання тієї чи іншої форми співпраці бізнесу та освіти (підприємницький університет, корпоративні тренінгові центри, бізнес-інкубатори, дуальна форма здобуття освіти, прелімінаринг тощо) як найбільш доцільної за сьогоdnішніх умов соціально-економічного розвитку регіонів України [26; 44; 76; 140; 149; 227; 254].

Більш активно українські науковці досліджують один з можливих варіантів співпраці бізнесу та освіти, а саме процедури організації дуальної форми навчання, що стимулюються вимогами оновленого підходу до акредитації ОП в Україні. Так, І. Миколайчук і В. Хмурова розглядають дуальну форму організації освітнього процесу як досить прогресивний вид співробітництва бізнесу та освіти в регіоні й пропонують власний алгоритм впровадження даного інструменту в українську вищу школу [149]. Т. Балута зосереджує увагу на тому, що саме дуальна форма навчання дозволяє підготувати висококваліфікованих фахівців із врахуванням всіх кадрових потреб і вимог суб'єктів господарювання регіону до професійного рівня та знань затребуваних фахівців, що має суттєвим чином підвищити рівень соціального захисту й забезпечення в суспільстві [13]. О. Тамаркіна ґрунтовно доводить доцільність поширення в українському освітньому середовищі дуальної форми навчання, так як, серед іншого, це дозволить залучити на підприємства талановиту молодь відразу після закінчення ЗВО або навіть ще під час навчання [222]. У праці Н. Борецького здійснено аналіз українського законодавчого підґрунтя щодо запровадження дуальної форми навчання у вищій освіті України та робиться наголос на необхідності формування дієвої нормативно-правової бази організації навчального процесу на підґрунті дуальної форми [29]. Г. Воскобойнікова, В. Довжук та Л. Коновалова наголошують на необхідності закладання університетом в основу організації дуальної форми навчання компетентнісного підходу, що дозволить, за умови його масштабування, суттєво покращити якість освіти в регіоні та країні [43]. Отже, бачимо, що даний напрям наукових досліджень у сфері організації освітнього процесу є більш дослідженим та затребуваним на практиці.

За результатами проведеного дослідження зробимо систематизацію тих акцентів, які зарубіжні та українські вчені ставлять в основу сучасного наукового дискурсу щодо побудови дієвих проєктів взаємовигідної взаємодії бізнесу та освіти (рис. 1.1). При цьому в основу систематизації покладено два основних аспекти – що саме є предметом більшості досліджень в цій тематиці та які форми реалізації партнерства розглядаються авторами як доречні.

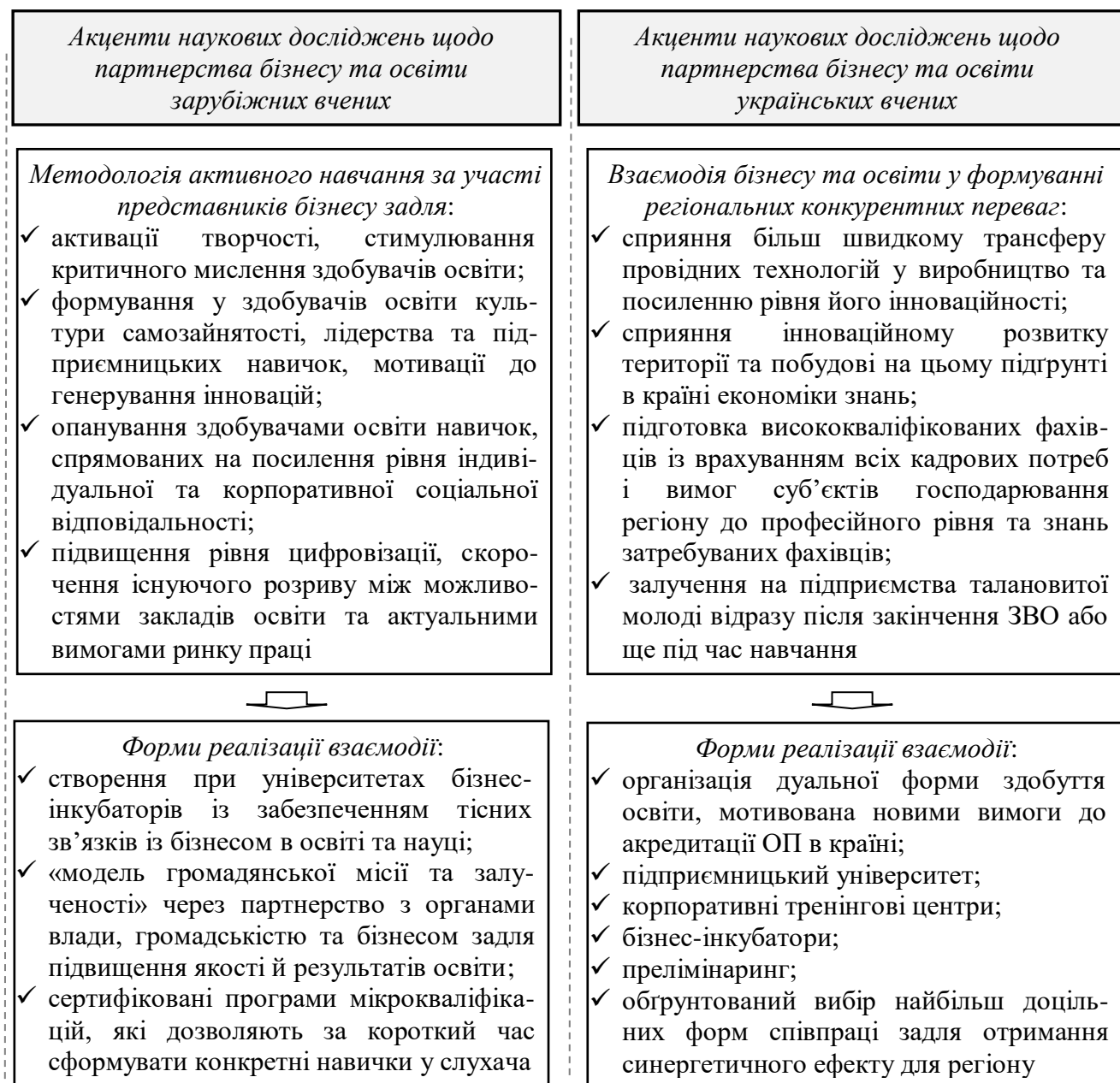


Рис. 1.1. Архітектоніка сучасного наукового дискурсу щодо побудови взаємодії бізнесу та освіти: порівняння зарубіжного та українського поглядів

Джерело: складено автором

Аналіз показує, що зарубіжні науковці основну увагу в дослідженні взаємодії приділяють безпосередньо тим навичкам, які отримають випускники університетів завдяки тому, що до їх підготовки будуть долученими роботодавці. А саме: розвитку творчості, критичного мислення та підприємницьких компетентностей, навичок самозайнятості, лідерства, індивідуальної та корпоративної соціальної відповідальності. Важливим напрямом зарубіжних досліджень є підвищення рівня цифровізації та скорочення розриву між можливостями закладів освіти й потребами ринку праці. Серед актуальних форм реалізації партнерства зарубіжні вчені виокремлюють створення бізнес-інкубаторів, розвиток концепції «модель громадянської місії» та відкриття сертифікованих програм мікрокваліфікацій. Натомість українські науковці більшою мірою зосереджують увагу в своїх дослідженнях на тих конкурентних перевагах, які отримують на регіональному рівні всі учасники взаємодії бізнесу та освіти, зокрема на формуванні переваг територій та розвитку економіки знань. Значна увага приділяється забезпеченню трансферу технологій у виробництво та підготовці висококваліфікованих фахівців відповідно до кадрових потреб регіону. Українські вчені також акцентують увагу на необхідності залучення молоді до підприємств ще під час навчання у ЗВО. У контексті практичної реалізації взаємодії вони розглядають дуальну освіту, підприємницькі університети, корпоративні тренінгові центри, бізнес-інкубатори та прелімінаринг. Таким чином, зарубіжний науковий підхід більше орієнтований на розвиток особистісних і підприємницьких компетентностей, тоді як українські дослідження переважно зосереджені на забезпеченні регіонального інноваційного розвитку та узгодженні освіти з потребами економіки й ринку праці.

При цьому незалежно від національної приналежності науковці чітко сходяться на думці, що взаємодія бізнесу та освіти виступає ключовим фактором побудови інноваційного і прогресивного майбутнього країни. Це означає, що суб'єкти господарювання та заклади освіти мають працювати разом, співпрацювати і взаємодіяти для досягнення спільних цілей та забезпечення соціально-економічних потреб суспільства. В економічно та технологічно

розвинених країнах світу з дуже високою швидкістю змінюються вимоги до кваліфікаційного рівня та професійних компетенцій працівників всіх спеціальностей, відбувається інтенсивне запровадження у всі сфери життєдіяльності людини нових технологій та інновацій, а через розвиток штучного інтелекту відбулося потужне пришвидшення цих процесів. В Україні ці тенденції також спостерігаються, проте з меншою швидкістю через значну кількість проблем, викликаних повномасштабним військовим нападом сусідньої країни та соціально-економічною кризою, яка протягом усього періоду незалежності відбувається в країні. Саме за цих умов український бізнес та освіта мають стати повноправними партнерами, зацікавленими у тому, щоб забезпечити належний рівень кваліфікації всіх учасників ринку праці та створити підґрунтя для безперервного розвитку суб'єктів ділового середовища країни через запровадження сучасних інноваційних технологій в усі сфери економічної діяльності [24; 37; 72; 107; 167].

Для того, щоб досягти позитивних зрушень в економічному розвитку регіонів та економіки країни в цілому, освіта має стати більш практичною і спрямованою на конкретні потреби бізнесу (конкурентною), тобто ОП мають бути розробленими з урахуванням нагальних потреб ринку праці. Також важливо забезпечити співпрацю з бізнесом у процесі навчання здобувачів, зокрема через проведення їхніх стажувань та практичної підготовки на базі суб'єктів господарювання регіону [47; 65; 88; 300]. Це дозволить здобувачам освіти набутти необхідного досвіду роботи та посилить взаємодію освіти з бізнесом, а також забезпечить бізнесу можливість вільного доступу до ініціативної, креативної та талановитої молоді, яку вони зможуть переконати стати їх штатними працівниками. Така стратегія сумісного розвитку бізнесу і освіти буде корисною не лише цим двом учасникам взаємодії, а й принесе соціальний ефект суспільству, так як позитивно вплине на подолання найбільш важкого типу безробіття (безробіття молоді) та підвищить рівень доходів населення в цілому.

Ефективна взаємодія бізнесу з освітньою сферою забезпечує не лише підготовку кваліфікованих кадрів, а й умови для впровадження інновацій,

розвитку критичного мислення та підприємницьких компетентностей у майбутніх фахівців, попит на яких сьогодні є дуже потужним на регіональних ринках праці України. Партнерство між освітніми установами та бізнесом може стати важливою складовою формування конкурентних переваг закладів освіти, оскільки ця співпраця може сприяти покращенню якості освітніх послуг та забезпечити здобувачів освіти та випускників практичними конкурентоспроможними навичками і знаннями, які будуть максимально відповідати потребам ринку праці і здатними суттєвим чином підвищити рівень інноваційності національної економіки.

Взаємодія бізнесу та освіти може мати різний рівень глибини, інтенсивності та організаційної складності залежно від проголошених цілей, обраного характеру співробітництва між сторонами та тривалості такої взаємодії у часі. За сучасних умов формування можливостей для реалізації на рівні регіонів країни принципів економіки знань така взаємодія набуває особливого значення для забезпечення підготовки достатнього числа конкурентоспроможних фахівців та стимулювання інноваційного розвитку регіонів, що змушує і заклади освіти, і суб'єктів господарювання докладати значні зусилля для пошуку партнерів, що мають аналогічні стратегічні цілі. При цьому слід чітко розуміти, що розвиток відносин між закладами освіти та бізнесом відбувається поступово – від простих форм дозованого пробного обміну інформацією до комплексної інтеграції інтересів і ресурсів задля інноваційного розвитку регіону [18; 56; 129; 207; 212]. Саме тому доцільно розглядати різні рівні взаємодії як послідовні етапи поглиблення співробітництва між усіма стейкхолдерами. При цьому кожен наступний рівень характеризується вищим ступенем координації дій, спільної відповідальності та стратегічної орієнтації учасників, а отже, і різним набором форм реалізації та характером взаємодії.

Аналіз всього розмаїття відкритої інформації щодо досліджуваного питання дозволив чітко визначити наявність трьох послідовних рівнів взаємодії бізнесу та освіти, які можуть бути реалізованими в регіоні – співпрацю, партнерство та стратегічне партнерство (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Опис можливих рівнів взаємодії бізнесу та освіти в регіоні

Джерело: складено автором

Співпраця виступає початковою формою взаємодії бізнесу та освіти, яка передбачає епізодичні або короткострокові контакти між учасниками для вирішення окремих завдань. Така взаємодія зазвичай реалізується через проведення гостьових лекцій, організацію практики для здобувачів освіти, участь роботодавців у ярмарках вакансій або консультаціях топ-менеджерів підприємств щодо змісту ОП за запрошенням університетів. Основною особливістю співпраці є відсутність довгострокових зобов'язань і системного характеру взаємодії, а отже, отримати потужний результат для учасників співпраці і тим більше досягти синергетичного ефекту для регіональної економіки, скоріш за все, не вийде. Саме

тому головною метою співпраці є обмін інформацією, досвідом та часткове узгодження інтересів сторін.

Партнерство є більш глибокою та системною формою взаємодії, що базується на довгострокових відносинах між бізнесом та закладами освіти. У межах партнерства сторони спільно планують і реалізують освітні, наукові та/або інноваційні проекти, координують процеси підготовки фахівців відповідно до потреб ринку праці та об'єднують ресурси для досягнення спільних цілей. Така форма взаємодії передбачає взаємну відповідальність, розподіл функцій та активний обмін знаннями й технологіями. Партнерство дозволяє підвищити якість освіти, посилити практичну підготовку здобувачів освіти та забезпечити бізнес регіону кваліфікованими кадрами.

Стратегічне партнерство є найвищою на сьогодні формою взаємодії бізнесу та освіти, яка характеризується комплексністю, довгостроковістю та орієнтацією на досягнення стратегічних результатів розвитку регіону. Стратегічне партнерство передбачає інтеграцію освітньої, наукової, інноваційної та економічної діяльності учасників взаємодії, а також узгодження їх стратегічних інтересів. У межах стратегічного партнерства бізнес, заклади освіти та органи влади формують спільну інноваційну екосистему, спрямовану на розвиток людського капіталу, трансфер технологій та підвищення конкурентоспроможності регіону. Така форма взаємодії базується на системному підході, спільному управлінні ресурсами та довгостроковому плануванні розвитку. Завдяки цьому стратегічне партнерство стає важливим драйвером інноваційного та соціально-економічного розвитку регіону та країни в цілому.

Для більш глибокого розуміння особливостей взаємодії бізнесу та освіти доцільно систематизувати її форми відповідно до рівня інтеграції та складності взаємовідносин між учасниками (рис. 1.3). При цьому, від початкових форм співпраці до стратегічного партнерства простежується поступове поглиблення взаємозв'язків між закладами освіти та бізнесом. Така систематизація дозволяє визначити еволюцію взаємодії та виявити найбільш ефективні механізми забезпечення інноваційного розвитку регіону.

Співпраця

Гостьові лекції та зустрічі з представниками бізнесу – залучення практиків до освітнього процесу для передачі досвіду молоді.

Організація екскурсій на підприємства – ознайомлення здобувачів освіти з особливостями виробничих та управлінських процесів.

Проведення ярмарків вакансій – створення комунікаційного майданчика між роботодавцями та майбутніми фахівцями.

Короткострокова виробнича практика – надання здобувачам можливості отримання первинного практичного досвіду роботи за фахом.

Консультаційна взаємодія – участь представників бізнесу в обговоренні ОП і професійних компетентностей майбутніх випускників.

Спільне проведення конференцій і семінарів – організація науково-практичних заходів для обміну досвідом та ідеями.

Участь бізнесу у профорієнтаційних заходах – популяризація професій та інформування молоді про потреби ринку праці.

Конкурсні та проєктні заходи – проведення бізнес-кейсів, хакатонів, олімпіад та інших заходів за участю здобувачів освіти та фахівців компаній.

Інформаційна підтримка – обмін актуальною інформацією щодо тенденцій ринку праці, кадрових потреб та освітніх можливостей.

Разові спільні ініціативи – реалізація окремих заходів або проєктів без формування довгострокових зобов'язань між сторонами

Партнерство

Дуальна освіта – поєднання теоретичного навчання у ЗВО з практичною підготовкою на підприємстві.

Організація практики та стажування – надання здобувачам можливості проходження практики та стажувань на базі підприємств.

Бізнес-інкубатори та стартап-центри – спільні платформи для підтримки інноваційних і підприємницьких ініціатив здобувачів освіти.

Корпоративні тренінгові центри – створення бізнесом навчальних центрів для підготовки або підвищення кваліфікації як штатних, так і майбутніх працівників.

Спільні освітні програми – участь бізнесу у формуванні змісту ОП відповідно до потреб ринку праці, стратегічних задач.

Ведення навчальних курсів і майстер-класів – залучення представників бізнесу до освітнього процесу для передачі знань і вмінь молоді.

Науково-дослідне партнерство – спільне проведення наукових досліджень, прикладних розробок та інноваційних проєктів.

Цільова підготовка кадрів – підготовка фахівців під конкретні потреби підприємства.

Фінансова підтримка освіти бізнесом – надання грантів, стипендій, інвестицій у матеріально-технічну базу закладів освіти.

Кластери та інноваційні екосистеми – інтеграція освіти, бізнесу та органів влади для спільного розвитку регіону й реалізації інноваційних проєктів регіонального значення

Стратегічне партнерство

Підприємницькі університети – модель функціонування ЗВО, орієнтована на активну взаємодію з бізнесом, інновації, комерціалізацію знань.

Інноваційні кластери – об'єднання закладів освіти, бізнесу, науки та органів влади для спільного розвитку інноваційної діяльності в регіоні.

Технопарки та наукові парки – створення спеціалізованих інноваційних структур для комерціалізації наукових розробок і трансферу технологій у виробництво.

Регіональні інноваційні екосистеми – комплексна взаємодія освіти, бізнесу та влади, спрямована на формування інноваційної екосистеми.

Стратегічні програми підготовки кадрів – довгострокові спільні програми формування професійних компетентностей відповідно до перспектив розвитку регіону та потреб ринку праці.

Центри трансферу технологій – спеціалізовані структури, що забезпечують передачу результатів наукових досліджень у практичну діяльність.

Довгострокові інвестиційно-освітні програми – спільні проєкти фінансування наукових досліджень, модернізації матеріальної бази та розвитку інноваційної інфраструктури ЗВО.

Спільні регіональні програми розвитку – координація дій бізнесу, освіти та органів влади у межах стратегій соціально-економічного та інноваційного розвитку регіону.

Мережеві платформи співпраці – цифрові та організаційні системи комунікації для координації проєктів, обміну знаннями та розвитку зв'язків

Рис. 1.3. Систематизація форм взаємодії бізнесу та освіти за рівнями інтеграції

Джерело: складено автором

Однією з найбільш важливих та часто застосованих форм співпраці між бізнесом та освітою виступає організація керівництвом підприємств сумісно з гарантами ОП університетів спеціальних програм практики та стажування для здобувачів освіти, так як саме завдяки такій взаємодії на різних курсах навчання майбутні випускники отримують можливість поєднати теоретичні знання з реальними умовами професійної діяльності, випробувати свої сили [62; 113; 218; 263]. У процесі проходження практики здобувачі набувають первинного досвіду роботи, формують професійні компетентності та в результаті краще розуміють вимоги сучасного ринку праці. Для бізнесу така форма співпраці дозволяє оцінити потенційних працівників ще до їх офіційного працевлаштування та сформувати кадровий резерв. Крім того, стажування сприяє адаптації майбутніх фахівців до корпоративної культури підприємства та специфіки його діяльності.

Для того, щоб перейти на вищу сходинку відносин, тобто на більш потужний рівень взаємодії бізнесу та освіти, а саме «партнерство», керівництву університету доцільно звернути першочергову увагу на спільну реалізацію наукових досліджень та виконання інноваційних проєктів на замовлення підприємств. Така взаємодія дозволить поєднати науковий потенціал викладацького складу і здобувачів освіти із практичними потребами бізнесу та створить передумови для залучення широких можливостей міжнародного грантового фінансування [59; 241]. Не менш важливим напрямом партнерства є впровадження практико-орієнтованого навчання через перенесення частини освітнього процесу безпосередньо на підприємства, що може бути реалізовано, наприклад, у формі дуальної освіти. Це буде сприяти формуванню у здобувачів освіти професійних навичок і набуттю реального досвіду роботи ще під час навчання в університеті, що суттєво підвищить їхню вартість на ринку праці. Важливу роль також відіграє залучення талановитих здобувачів освіти та випускників до роботи на підприємствах через систему тематичної практики, стажувань і проведення занять за участю представників бізнесу. Перспективним напрямом партнерства є обмін знаннями, досвідом та сучасними технологіями між університетами й підприємствами, що може бути організовано шляхом проведення спільних

заходів, тренінгів і запровадження професійних комунікаційних платформ. Крім того, стратегічно важливим є розвиток кластерів і інноваційних екосистем, які забезпечують інтеграцію освіти, науки й бізнесу та сприяють підвищенню конкурентоспроможності регіону.

За сьогоднішніх надскладних умов виживання університетів через обмеженість державного фінансування, скорочення контингенту здобувачів освіти та безпекові аспекти, найбільш затребуваною та очікуваною формою партнерства виступає фінансова підтримка освіти бізнесом [6; 45; 203]. Бізнес має бути готовим та навіть мотивованим інвестувати в освіту та науково-дослідну діяльність, фінансувати стипендії для талановитих здобувачів освіти, проводити тренінги для викладачів, розробляти або брати активну участь у реалізації сумісних інноваційних проєктів, спрямованих на розв'язання нагальних проблем виробничого та комерційного характеру. Всі фінансові витрати, які будуть пов'язані з такими діями керівництва підприємств, мають розглядатися як інвестиції у майбутній власний розвиток, нагромадження людського капіталу, інноваційне зростання та конкурентоспроможність. Університети можуть залучати бізнес-партнерів для спільного фінансування досліджень та розробок, що дозволить підвищити ефективність роботи інноваційних центрів і лабораторій. Такі ініціативи дозволять здобувачам освіти набувати нових конкурентних знань та досвіду від провідних фахівців-практиків. Одночасно суб'єкти господарювання забезпечать собі доступ до нових технологій та інновацій, що стане драйвером розвитку бізнесу та розширення можливостей для стратегічного партнерства з закладами освіти.

Крім того, партнерство між бізнесом та освітою може стати потужним стимулом для інноваційного розвитку малого та середнього бізнесу, що доведено практикою розвинених країн світу [47; 86; 103; 232]. У межах цього рівня співробітництва університети можуть надавати консультаційні послуги для малих та середніх підприємств, допомагаючи їм забезпечувати кадрові потреби, розвиватися та орієнтуватися в сучасних інноваційних технологіях, підвищувати власну конкурентоспроможність на регіональному та національному ринках. А це

стане додатковим фактором для інвестування у розвиток технологічного забезпечення освітнього процесу в закладах освіти суб'єктами господарювання регіону. І враховуючи той факт, що для більшості регіонів України, які не є лідерами в інноваційному плані, саме розвиток малого та середнього бізнесу може стати тим дієвим важелем, який дозволить намітити тенденції до інноваційного зростання регіонів-аутсайдерів, потрібно вже сьогодні на рівні регіону докладати значних зусиль для поступового переходу від форм взаємодії бізнесу та освіти, що відносяться до рівнів співпраці та партнерства, до більш прогресивних форм, виокремлених в межах стратегічного партнерства.

При цьому слід чітко розуміти, що перехід від звичайного партнерства до стратегічного партнерства між бізнесом та освітою в Україні потребує формування довгострокового бачення спільного розвитку та узгодження стратегічних інтересів стейкхолдерів. Насамперед важливо перейти від епізодичної взаємодії до системної координації спільних освітніх, наукових та інноваційних проєктів з метою спрямування їх на розв'язання найбільш болючих соціально-економічних проблем громади та регіону. Значну роль у цьому процесі мають відіграти активне залучення бізнесу до формування ОП і визначення компетентностей, необхідних сучасному ринку праці [285]. Не менш важливим є створення спільної інноваційної інфраструктури, зокрема технопарків, бізнес-інкубаторів, центрів трансферу технологій та дослідницьких лабораторій, які мають регіональний рівень підпорядкування. Перехід до стратегічного партнерства також потребує підтримки з боку органів регіональної влади через цілеспрямоване формування сприятливого інституційного та фінансового середовища в регіоні. Важливою умовою має стати впровадження системи моніторингу результатів взаємодії стейкхолдерів та оцінки її ефективності для своєчасного вдосконалення механізмів партнерства. На цьому підґрунті стратегічне партнерство дозволить забезпечити інтеграцію освіти, науки та бізнесу й створити основу для інноваційного розвитку регіональної економіки.

Отже, стратегічне партнерство між бізнесом та освітою, за умови реалізації більшості його форм, може бути дуже корисним для розвитку інноваційного

майбутнього України та повинно стати драйвером відновлення економіки та повернення українців додому в повоєнний період. Проте для цього мають бути створені сприятливі умови на законодавчому рівні, які будуть стимулювати представників бізнесу та освіти до об'єднання власних зусиль на користь економіки країни та суспільства. Дійсно, важливою передумовою переходу до стратегічного партнерства має стати наявність потужної внутрішньої мотивації в усіх учасників взаємодії. Для цього заклади освіти, бізнес та органи влади повинні чітко усвідомлювати ті переваги, які вони отримають у результаті реалізації конкурентних проєктів довгострокового стратегічного партнерства. Саме розуміння економічних, кадрових, інноваційних та соціальних вигод партнерства сприятиме підвищенню зацікавленості сторін у розвитку системної та стратегічно орієнтованої взаємодії.

1.2. Конкурентні переваги від реалізації проєктів стратегічного партнерства бізнесу та освіти в межах регіону

Сучасні політичні, економічні та екологічні умови функціонування ділового середовища та територіальних громад вимагають для виживання регіонів України запровадження вже сьогодні заходів щодо досягнення більш високого рівня їх конкурентоспроможності та виконання євроінтеграційних вимог. Це означає, що регіони мають постійно розвивати свій просторовий, промисловий та людський потенціали, створювати нові робочі місця гідної якості, запроваджувати інформаційні технології та штучний інтелект у всі сфери управління, ґрунтовно доводити доцільність надання та здатність освоїти публічні інвестиції для розвитку соціальної та економічної сфер і все це здійснювати на засадах сталого розвитку. Іншими словами, розвиток соціально-економічного простору регіонів України має відбуватися на засадах комплексності, гармонійності та інноваційності, що створить надалі сприятливі умови для формування інноваційної екосистеми та відновлення регіонів країни в повоєнний період.

Водночас слід чітко розуміти, що досягти всього переліченого без виконання двох базових умов практично неможливо. Першою умовою виступає висока якість освіти, що надається здобувачам освіти в регіоні за всіма освітніми рівнями, галузями та спеціальностями [25]. До того ж, в основу такої освіти обов'язково має бути покладено наукове підґрунтя, що надасть інноваційного характеру рішенням, які випускники будуть приймати на майбутньому робочому місці. Другою умовою має стати чіткий зв'язок між потребами ринку праці за кількістю фахівців, що щорічно випускають на ринок праці заклади освіти, в розрізі спеціальностей та їхнім компетентнісним рівнем [14]. Саме тому стратегічне партнерство бізнесу та освіти має стати ключовим фактором розвитку інноваційної екосистеми в регіонах України. Дійсно, саме бізнес створює робочі місця, наповнює бюджет та активізує економічне зростання в регіоні, а освіта забезпечує бізнес достатнім обсягом кваліфікованих та мотивованих кадрів, які будуть формувати майбутній потенціал суб'єктів господарювання. Таким чином, взаємодія бізнесу та освіти забезпечить ефективне використання ресурсів цих двох важливих секторів регіональної економіки, стане умовою для розв'язання соціальних проблем території, розвитку інновацій та підвищення конкурентоспроможності регіонів країни. Отже, можна зробити висновок, що активізація різних аспектів партнерства бізнесу та освіти є важливим завданням для соціально-економічного розвитку регіонів України.

Для успішної реалізації спільних проєктів між бізнесом та освітніми установами важливо, щоб обидві сторони були зацікавленими в партнерстві та готовими до плідної співпраці і до того ж мали підтримку від органів регіональної влади. Незалежно від обраної стейкхолдерами форми взаємодії важливо встановити взаєморозуміння між всіма її учасниками, чітко визначити цілі та очікування кожної сторони та активно співпрацювати для досягнення спільних цілей. Важливим також є чітке розуміння сторонами-учасниками тих конкурентних переваг, які кожна з них отримає в результаті реалізації тих чи інших сумісних проєктів. При цьому зазвичай учасники взаємодії очікують отримання суттєвих конкурентних переваг у результаті співробітництва [11; 61;

74; 75; 126; 138; 141; 177; 226; 239]. Так, бізнес розраховує на підготовку кваліфікованих кадрів та підвищення інноваційності різних аспектів виробничо-господарської та комерційної діяльності, заклади освіти – на розширений доступ до ресурсів і ділового середовища, а регіональна влада – на посилення конкурентоспроможності регіону та економічне зростання. Систематизацію можливих очікувань щодо конкурентних переваг представників кожної сторони взаємодії представлено на рис. 1.4.

Проте на практиці більшість суб'єктів готова до реалізації переважно базових форм взаємодії (через недостатність вільного часу, ресурсів, знань та нерозуміння того, що конкретно буде отримано в результаті взаємодії), які належать до рівня співпраці та мають короткостроковий і фрагментарний характер. Такі дії апріорі не зможуть забезпечити достатній рівень інтеграції ресурсів, спільного стратегічного планування та довгострокової координації інтересів сторін. У результаті очікувані конкурентні переваги або не досягаються взагалі, або проявляються лише частково й несистемно. Відсутність швидкого та відчутного ефекту від взаємодії знижує мотивацію учасників до подальшого розвитку партнерських відносин замість того, щоб перейти на більш потужний рівень. Саме тому без переходу від простих форм співпраці до форм реалізації стратегічного партнерства досягнення комплексних конкурентних переваг учасниками взаємодії та формування інноваційної екосистеми регіону стають практично неможливими або дуже ускладненими.

Для оцінювання потенціалу взаємодії та більш глибокого розуміння мотивації учасників взаємодії доцільно здійснити систематизацію тих конкурентних переваг, які можуть бути отримані бізнесом та закладами освіти в результаті співпраці на регіональному рівні (табл. 1.1). Незважаючи на відносно невисокий ступінь інтеграції, характерний для співпраці як початкового рівня взаємодії, вона здатна забезпечувати низку важливих позитивних результатів для обох сторін. Саме усвідомлення потенційних вигод виступає одним із ключових факторів формування зацікавленості учасників у розвитку подальших відносин та переході до більш глибоких форм взаємодії.

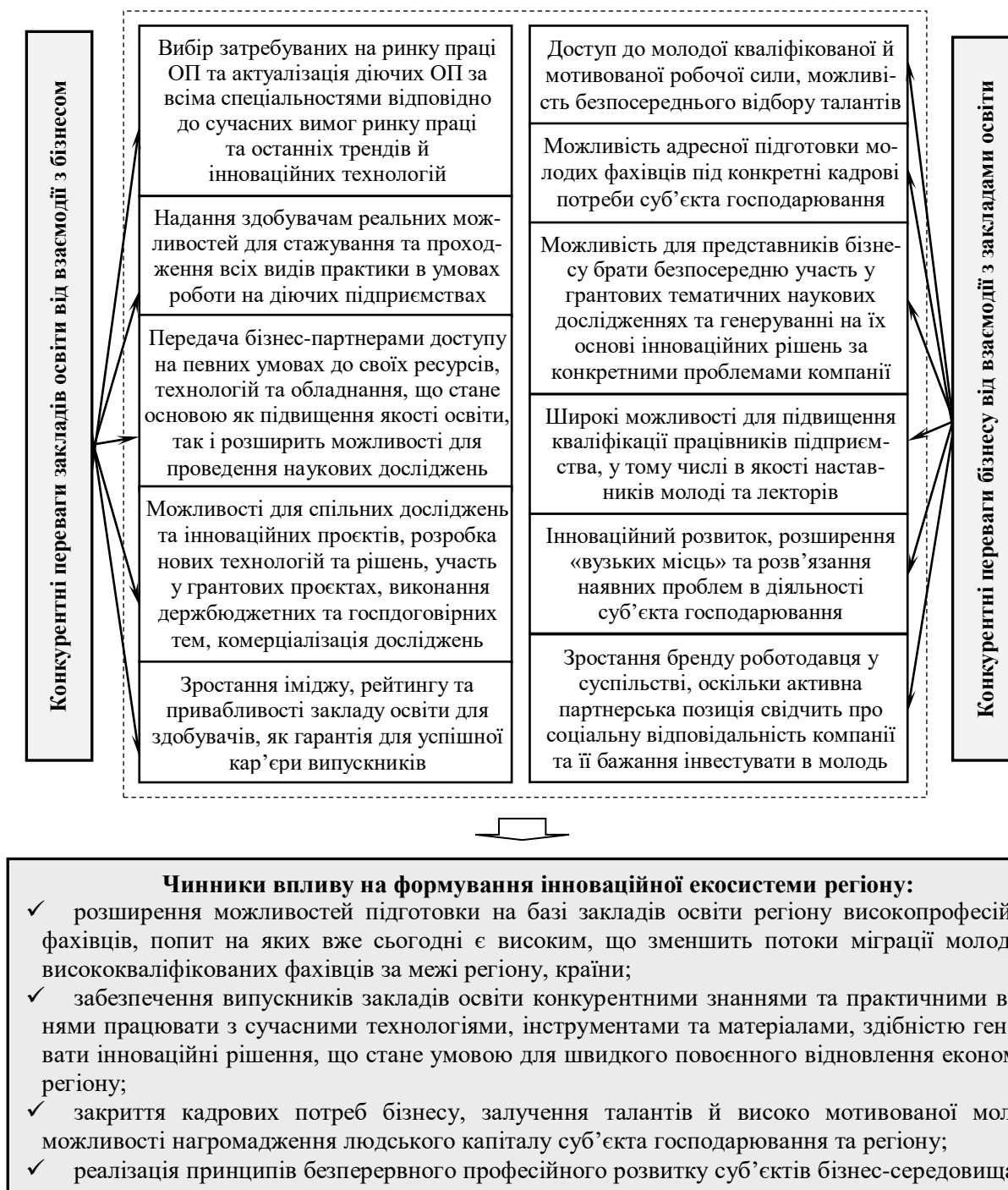


Рис. 1.4. Систематизація можливих очікувань учасників взаємодії

Джерело: складено автором на основі [87; 96; 196; 235]

Водночас конкурентні переваги, які виникають на рівні співпраці, мають переважно локальний та короткостроковий характер, що обумовлює необхідність їх систематизації та порівняння. Представлення таких переваг у матричній формі дозволяє комплексно оцінити напрями отримання додаткової цінності кожним із учасників взаємодії та визначити точки перетину їхніх інтересів. Крім того,

матриця створює аналітичне підґрунтя для подальшого дослідження еволюції взаємодії від співпраці до партнерства та стратегічного партнерства.

Таблиця 1.1

**Матриця ключових конкурентних переваг для бізнесу та освіти
від співпраці на рівні регіону**

Форма взаємодії	Конкурентні переваги для бізнесу	Конкурентні переваги для освіти
Гостьові лекції та зустрічі з представниками бізнесу	Формування позитивного іміджу роботодавця; популяризація підприємства серед здобувачів освіти; можливість залучення перспективних кадрів	Актуалізація освітнього контенту; посилення практичної спрямованості навчання; доступ здобувачів освіти до реального професійного досвіду
Організація екскурсій на підприємства	Підвищення впізнаваності підприємства через більш глибоке ознайомлення з особливостями його діяльності, демонстрації корпоративної культури	Ознайомлення здобувачів із реальними виробничими процесами; підвищення мотивації до навчання; формування професійного розуміння фаху
Проведення ярмарків вакансій	Швидкий пошук потенційних мотивованих працівників; зниження витрат на рекрутинг; розширення комунікації з молодими фахівцями	Підвищення рівня працевлаштування випускників; налагодження зв'язків із роботодавцями; поширення інформації про університет
Короткострокова виробнича практика	Можливість оцінки здобувачів освіти до моменту працевлаштування; формування кадрового резерву; зниження витрат на адаптацію нового персоналу	Формування практичних компетентностей здобувачів освіти; поєднання теорії та практики, закріплення знань; підвищення якості підготовки фахівців
Консультаційна взаємодія	Можливість впливати на підготовку необхідних кадрів; узгодження компетентностей випускників із потребами ринку	Адаптація ОП до потреб бізнесу та вимог ринку праці; підвищення актуальності навчальних дисциплін
Спільне проведення конференцій і семінарів	Розширення професійних контактів; доступ до наукових розробок ЗВО; підвищення репутації підприємства	Розвиток наукової діяльності; обмін досвідом із практиками; посилення академічної та професійної комунікації
Участь бізнесу у профорієнтаційних заходах	Формування інтересу молоді до професій в галузі; раннє залучення потенційних мотивованих працівників	Підвищення обізнаності вступників про ОП; зміцнення зв'язків із ринком праці, роботодавцями
Конкурсні та проєктні заходи	Виявлення талановитої молоді та можливості її залучення на підприємство; отримання нових ідей та інноваційних рішень; розвиток бренду роботодавця	Розвиток творчих і підприємницьких компетентностей здобувачів освіти; стимулювання практичної активності здобувачів освіти
Інформаційна підтримка	Поширення інформації про підприємство та вакансії; посилення комунікації з молодіжною аудиторією	Отримання актуальної інформації про тенденції ринку праці; підвищення ефективності освітнього процесу
Разові спільні ініціативи	Можливість швидкої реалізації окремих ініціатив, за якими вже реалізуються проєкти в ЗВО; розширення партнерських зв'язків з університетами	Отримання додаткових можливостей за-робітку та набуття досвіду для здобувачів освіти і викладачів; розвиток досвіду взаємодії з бізнесом

Джерело: складено автором

На відміну від співпраці, партнерство передбачає більш високий рівень координації дій між бізнесом та освітою, а також орієнтацію на досягнення спільних результатів у середньо- та довгостроковій перспективі. Саме тому конкурентні переваги, які формуються в межах партнерських відносин, характеризуються більшою системністю, стійкістю та практичною значущістю для обох сторін (табл. 1.2). Реалізація різноманітних форм партнерства дозволяє не лише підвищувати якість підготовки фахівців і ефективність кадрового забезпечення бізнесу, а й створювати умови для розвитку інноваційної діяльності та поширення нових знань. Систематизація таких переваг дає можливість оцінити потенціал окремих форм партнерства з позиції їхнього внеску у досягнення стратегічних цілей учасників взаємодії.

Стратегічне партнерство є найвищим рівнем інтеграції бізнесу та освіти, який передбачає узгодження довгострокових цілей розвитку, спільне використання ресурсів і розподіл відповідальності за досягнення стратегічних результатів. На цьому рівні взаємодія виходить за межі вирішення поточних кадрових чи освітніх завдань і спрямовується на формування інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності регіону в цілому (табл. 1.3). Конкурентні переваги стратегічного партнерства мають комплексний характер і проявляються не лише на рівні окремих учасників, а й у вигляді позитивних ефектів для регіональної економіки через розвиток інноваційної екосистеми. Саме тому їх систематизація дозволяє оцінити внесок окремих форм стратегічної взаємодії у досягнення довгострокових соціально-економічних та інноваційних цілей.

Стратегічне партнерство між бізнесом та освітою для відновлення регіональної економіки України сьогодні та в повоєнний період стає все більш важливим і затребуваним. Цей рівень партнерства ґрунтується на взаємній вигоді та спільних цілях, і він може принести значні переваги для всіх учасників взаємодії [93; 96; 235]. Для бізнесу в межах такого партнерства особливо важливо орієнтуватися не лише на вирішення поточних кадрових потреб, а й на формування довгострокових програм нагромадження людського капіталу, здатних забезпечити інноваційний розвиток підприємства [171; 196].

**Матриця ключових конкурентних переваг для бізнесу та освіти
від партнерства на рівні регіону**

Форма взаємодії	Конкурентні переваги для бізнесу	Конкурентні переваги для освіти
Дуальна освіта	Підготовка кадрів відповідно до потреб підприємства; скорочення витрат на адаптацію нових працівників; формування лояльного персоналу	Посилення практичної спрямованості навчання; підвищення якості підготовки фахівців; зростання рівня працевлаштування випускників та їх вартості на ринку
Організація практики та стажування	Можливість відбору перспективних працівників; формування кадрового резерву; підвищення ефективності заходів з рекрутингу	Набуття здобувачами освіти практичного досвіду; розвиток професійних компетентностей у здобувачів освіти; адаптація освітнього процесу до вимог ринку
Бізнес-інкубатори та стартап-центри	Отримання доступу до інноваційних ідей; можливість підтримки перспективних стартапів; розвиток підприємницького середовища	Розвиток підприємницьких компетентностей здобувачів освіти; підтримка інноваційної активності викладачів та здобувачів освіти; комерціалізація студентських ідей
Корпоративні тренінгові центри	Підготовка персоналу відповідно до внутрішніх потреб підприємства; підвищення кваліфікації працівників; розвиток корпоративної культури	Доступ до сучасних методів проведення та контенту навчальних знань; оновлення та опанування новими освітніми методиками; розширення співпраці з бізнесом
Спільні освітні програми	Формування необхідних професійних компетентностей у майбутніх працівників; зниження кадрового дефіциту	Актуалізація змісту освіти; підвищення конкурентоспроможності ОП; покращення якості підготовки здобувачів, попит на них
Ведення навчальних курсів і майстер-класів	Популяризація підприємства серед здобувачів освіти; формування позитивного HR-бренду; залучення талановитої молоді	Залучення практиків до освітнього процесу; посилення практичної складової навчання; доступ молоді та викладачів до сучасного професійного досвіду
Науково-дослідне партнерство	Отримання доступу до наукових розробок і технологій; підвищення інноваційності діяльності; вирішення прикладних виробничих завдань	Розвиток наукової діяльності в університеті на замовлення бізнесу; залучення цільового фінансування на дослідження; комерціалізація результатів досліджень
Цільова підготовка кадрів	Забезпечення підприємства необхідними фахівцями; скорочення дефіциту кадрів; кадрова безпека та стабільність	Гарантоване працевлаштування випускників; підвищення привабливості ОП; посилення зв'язку з роботодавцями
Фінансова підтримка освіти бізнесом	Формування довгострокових кадрових ресурсів; зміцнення соціальної відповідальності бізнесу; посилення репутації підприємства	Модернізація матеріально-технічної бази ЗВО; фінансування освітніх і наукових проєктів; підвищення якості освітнього процесу та якості підготовки фахівців
Кластери та інноваційні екосистеми	Розширення інноваційних можливостей; доступ до наукового потенціалу; підвищення конкурентоспроможності бізнесу	Інтеграція освіти, науки та бізнесу; розвиток інноваційної діяльності; підвищення ролі університету в регіональному розвитку

Джерело: складено автором

Важливим напрямом є активна участь у формуванні змісту ОП, розвитку практикоорієнтованого навчання та підтримці науково-дослідних ініціатив,

результати яких можуть бути впроваджені у виробничу діяльність. Крім того, бізнесу доцільно розглядати взаємодію з освітою як стратегічну інвестицію у власну конкурентоспроможність, технологічне оновлення та забезпечення стійких позицій на регіональному, національному й міжнародному ринках.

Таблиця 1.3

**Матриця ключових конкурентних переваг для бізнесу та освіти
від стратегічного партнерства на рівні регіону**

Форма взаємодії	Конкурентні переваги для бізнесу	Конкурентні переваги для освіти
Підприємницькі університети	Доступ до інноваційних розробок і стартапів; формування підприємницького середовища; підготовка фахівців із сучасними компетентностями «під замовлення»	Комерціалізація результатів наукових досліджень; диверсифікація джерел фінансування; посилення інноваційної ролі університету в розвитку регіону
Інноваційні кластери	Об'єднання ресурсів і компетентностей стейкхолдерів; прискорення інноваційних процесів; підвищення конкурентоспроможності підприємств та регіону в цілому	Інтеграція університету в регіональну інноваційну екосистему; розширення науково-практичної взаємодії з бізнесом; доступ до партнерських проєктів
Технопарки та наукові парки	Доступ до нових технологій та дослідницької інфраструктури ЗВО; зниження інноваційних ризиків підприємства	Розвиток прикладних досліджень; створення умов для трансферу технологій; посилення інноваційної активності
Регіональні інноваційні екосистеми	Формування сприятливого інноваційного середовища; доступ до людського та наукового капіталу; розширення інвестиційних можливостей	Посилення ролі університету в розвитку регіону; інтеграція освіти, науки та бізнесу; розширення можливостей для досліджень і проєктів
Стратегічні програми підготовки кадрів	Отримання фахівців відповідно до довгострокових потреб бізнесу; зниження кадрового дефіциту; підвищення ефективності HR-стратегії, кадрова безпека	Довгострокова затребуваність ОП; гарантований попит на випускників ОП; підвищення якості підготовки кадрів для інноваційної екосистеми регіону
Центри трансферу технологій	Прискорення впровадження інновацій у виробництво; доступ до сучасних наукових розробок; підвищення техніко-технологічного рівня бізнесу	Комерціалізація результатів наукових досліджень; розширення практичного застосування наукових результатів; зміцнення зв'язків із бізнесом
Довгострокові інвестиційно-освітні програми	Формування стабільної системи підготовки кадрів; підвищення інноваційного потенціалу підприємства; зміцнення стратегічних позицій бізнесу на ринку	Модернізація матеріально-технічної бази ЗВО; стабільне фінансування освітніх та наукових проєктів; реалізація масштабних освітніх і наукових проєктів
Спільні регіональні програми розвитку	Покращення умов ведення бізнесу в регіоні; участь у формуванні регіональної політики розвитку; розширення економічних можливостей підприємств	Посилення впливу якісної освіти на регіональний інноваційний розвиток; інтеграція університету в регіональні стратегії; розширення партнерської мережі
Мережеві платформи співпраці	Оперативний доступ до партнерів, знань і ресурсів; прискорення комунікації; розширення інноваційних зв'язків	Розширення академічної та професійної взаємодії; доступ до ресурсів і проєктів; підвищення ефективності комунікації

Джерело: складено автором

Враховуючи той факт, що прибутковість виробничо-господарської діяльності суб'єктів господарювання значною мірою визначається компетентнісним рівнем власного персоналу, його інноваційністю та мотивацією до розвитку, дуже важливо для підприємця мати постійний доступ до молодого кваліфікованого персоналу. Найбільш раціонально зробити цей відбір через механізм реалізації практичної складової освітнього процесу підготовки фахівців безпосередньо на виробництві, наприклад, під час дуальної освіти. З цією метою суб'єктам господарювання доцільно укладати з представниками регіонального освітнього середовища відповідні договори про проходження здобувачами закладів освіти практичної підготовки на базі даного підприємства. Залучати до проходження навчання рекомендовано здобувачів тих спеціальностей, попит на які на підприємстві є найбільшим на даний момент та на перспективу. Це дозволить створити дієвий резерв молодих фахівців з високим професійним потенціалом без здійснення додаткових витрат на пошук та подальше навчання претендентів.

До того ж, для реалізації адресної підготовки фахівців під конкретні кадрові потреби суб'єкта господарювання на практиці, залежно від обсягу та розтягнутості у часі такої потреби, можуть бути застосовані різні методи – від участі представників бізнесу в розробці змісту ОП в межах конкретної спеціальності та організації дуальної форми навчання і до запиту на проведення закладом освіти тематичних програм підвищення кваліфікації або стажування для працівників підприємства різних професійно-кваліфікаційних рівнів. Такий підхід дозволить забезпечити більш точне узгодження результатів навчання з реальними вимогами ринку праці та технологічними процесами підприємства. У довгостроковій перспективі орієнтація на такі заходи дозволить підвищити конкурентоспроможність бізнесу через формування стабільного припливу підготовлених, мотивованих і адаптованих до виробничих умов кадрів. Заклади освіти можуть також стати тією базою, яка перетвориться на платформу для професійного розвитку та підвищення кваліфікації всіх категорій персоналу на постійній основі, у тому числі і через проходження підготовки в аспірантурі та докторантурі університету [294].

Перехід же до стратегічного партнерства дозволить суттєво розширити спектр отримуваних результатів завдяки довгостроковому плануванню спільної діяльності та узгодженню стратегічних інтересів сторін. У такому випадку бізнес отримує не лише доступ до кадрового потенціалу регіону, зосередженому серед здобувачів освіти університетів, а й можливість безпосередньо впливати на формування компетентностей майбутніх фахівців, брати участь у реалізації спільних науково-дослідних та інноваційних проєктів, а також використовувати науковий потенціал закладів освіти для вирішення власних технологічних і управлінських завдань. Водночас стратегічне партнерство створює передумови для формування регіональної інноваційної екосистеми, у межах якої забезпечуються прискорення реалізації проєктів щодо трансферу знань і технологій, підвищення інноваційної активності суб'єктів господарювання та зміцнення конкурентоспроможності регіональної економіки.

Для бізнесу дуже важливою є можливість брати безпосередню участь у тематичних наукових дослідженнях та генеруванні на їх основі інноваційних рішень для розв'язання конкретних проблем. Впровадження таких рішень на практиці дозволить запобігти «вузьким місцям» і розв'язати наявні проблеми в діяльності суб'єкта господарювання. Партнерство із закладами освіти дозволить бізнесу залучати здобувачів освіти, викладачів та науковців до досліджень і розробок, подавати заявки на спільні гранти, що дозволить отримувати грантові кошти на проведення досліджень та закупівлю прогресивного обладнання. Отримане обладнання дозволить підвищити рівень практичних знань здобувачів освіти, які будуть на ньому навчатися, і суттєвим чином змінити рівень продуктивності праці на підприємстві [27; 55; 116; 216]. Це буде сприяти більш інтенсивному прийняттю інноваційних управлінських рішень та розвитку нових продуктів або послуг. При цьому не потрібно буде додатково витрачати кошти на навчання персоналу особливостям роботи на новому обладнанні, так як здобувачі освіти вже його опанували під час освітнього процесу або наукової роботи. Отже, випускники таких ОП зможуть виконувати нові функції за умови їх достатнього мотивування суб'єктами господарювання.

Дійсно, співпраця підприємців із закладами освіти може допомогти бізнесу розробляти нові продукти та послуги, а також проводити сумісні дослідження та розробки. При цьому до розробок з боку освіти можуть залучатися не лише викладачі, а й студентство, яке має більший рівень креативності та інноваційності думок, не боїться експериментувати та володіє широким спектром ІТ-інструментів [155; 225]. Перехід до рівня стратегічного партнерства дозволить бізнесу системно зменшувати витрати на інновації завдяки доступу до баз даних з наукових напрацювань і лабораторної оснащеності закладів освіти. Підприємства отримують можливість швидше виводити нові продукти на ринок за рахунок залучення молодих фахівців і апробації інноваційних рішень в університетському середовищі. Крім того, буде формуватися довгостроковий кадровий резерв, що знизить ризики дефіциту кваліфікованих працівників у майбутньому.

Стратегічне партнерство з авторитетними і високореєтинговими закладами освіти може допомогти бізнесу покращити свій імідж та репутацію на ринку, що стане умовою для додаткового залучення талантів і підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на ринку, отримання інвестицій та розширення можливостей для виходу на нові ринки збуту. Крім того, така взаємодія буде сприяти зміцненню довіри з боку клієнтів, партнерів і громадськості, а також підвищувати впізнаваність бренду як соціально відповідального та інноваційно орієнтованого роботодавця. Дійсно, партнерство з освітніми закладами може підвищити престиж бізнесу в очах співробітників, клієнтів та громадськості, тобто забезпечити зростання його бренду роботодавця, оскільки це свідчить про соціальну відповідальність підприємства та його бажання інвестувати в молодь, про його відкритість до комунікацій та готовність брати участь у нагромадженні людського капіталу громади регіону. Крім того, така взаємодія поступово буде формувати позитивне сприйняття підприємства як сучасної, інноваційної та орієнтованої на довгостроковий розвиток компанії. Одночасно партнерство з освітніми закладами зможе допомогти бізнесу підтримувати місцеві громади та сприяти розвитку освіти в регіоні, що буде покращувати стосунки з місцевою владою та громадськістю [84; 143; 293].

Отже, можемо попередньо зробити висновок про те, що стратегічне партнерство бізнесу з освітою є перспективним напрямом взаємодії за будь-яких часів задля досягнення суб'єктом господарювання та подальшої підтримки його конкурентоспроможності на ринку, а в повоєнний період воно може допомогти представникам ділового середовища отримати доступ до талановитих фахівців, інновацій та ресурсів, що будуть покращувати його конкурентоспроможність і сприяти поширенню принципів сталого розвитку на всіх рівнях.

Водночас слід також наголосити на тому, що стратегічне партнерство між бізнесом і закладами освіти є важливим чинником комплексного розвитку й освітньої системи регіону, оскільки сприяє модернізації спрямованості та змісту ОП відповідно до актуальних потреб регіональної економіки. Така взаємодія створює додаткові можливості для оновлення та суттєвої модернізації матеріально-технічної бази закладів освіти, впровадження сучасних технологій та практикоорієнтованих методів в освітні та наукові процеси [1]. Взаємодія з підприємствами розширює можливості для професійного розвитку викладачів університетів, забезпечує можливості для їхнього стажування на потужних виробничих базах та дозволяє долучитися до виконання спільних наукових проєктів, що виконуються на актуальну для регіонального бізнесу проблематику. А це стане фундаментом для зростання якості та практичної спрямованості занять, які будуть проводити такі викладачі, тим самим підвищуючи рівень професійної компетентності і зацікавленості здобувачів вищої освіти. Крім того, стратегічне партнерство дозволить підвищити привабливість закладів освіти для вступників завдяки тому, що університет буде надавати кращі й гарантовані можливості для працевлаштування та професійної реалізації випускників. У результаті в регіоні буде формуватися більш конкурентоспроможне освітнє середовище, здатне ефективно підтримувати комплексний соціально-економічний розвиток території, її більш швидке відновлення в повоєнний період.

Окреслимо лише основні, найбільш очевидні конкурентні переваги, які отримає освітня сфера від реалізації проєктів стратегічного партнерства з бізнесом [87; 96; 170]. Так, партнерство з бізнесом має дозволити закладам освіти

здійснити обґрунтований вибір затребуваних на ринку праці нових ОП та максимально актуалізувати вже запроваджені в освітній процес ОП за всіма спеціальностями відповідно до сучасних вимог ринку праці та останніх трендів й прогресивних інноваційних технологій, що спостерігаються на ринку [142]. Це має стати фундаментом для надання здобувачам вищої освіти актуальних знань та навичок, які їм потрібні для успішної кар'єри та відбудови економіки в повоєнний період. Крім того, наявність дієвих програм партнерства з бізнесом може збільшити привабливість закладу освіти для здобувачів як можливість для успішної кар'єри, що дозволить збільшити мотивацію абітурієнтів вступати на конкретну ОП, створену в межах партнерства з підприємствами регіону.

Партнерство з бізнесом дозволить надати здобувачам освіти реальні можливості для стажування та проходження всіх видів практики в реальних умовах роботи на базі діючих підприємств. Це дозволить здобувачам освіти на постійній основі отримувати практичний досвід, закріплювати отримані під час навчання теоретичні знання та розвивати власні навички і професійні компетентності [4; 160]. У цьому ж контексті під час проходження різного роду практичної підготовки на базі суб'єктів господарювання здобувачі освіти, які зарекомендують себе як обізнані в професії, талановиті та мотивовані майбутні фахівці, можуть отримати шанс працевлаштування та подальшого кар'єрного зростання за фахом на підприємстві. Такі можливості для закладу освіти дозволять ще більше зміцнити і розширити програми партнерства з суб'єктом господарювання в повоєнний період.

Партнерство з бізнесом створює широкі можливості для спільних наукових досліджень та реалізації інноваційних проєктів. Заклади освіти можуть спільно з бізнесом розробляти та тестувати нові технології та інноваційні рішення, брати участь у грантових проєктах, виконувати держбюджетні та госпдоговірні теми, що дозволить наблизитися до розробки інноваційних рішень та забезпечити комерціалізацію результатів наукової діяльності [142; 182]. У межах партнерства може бути заплановано передачу бізнес-партнерами закладам освіти доступу на певних умовах до своїх ресурсів, технологій та обладнання. Це дозволить

здобувачам освіти набувати конкурентних знань та практичних вмінь працювати з сучасними технологіями, інструментами та матеріалами, що є дуже важливим для повоєнного відновлення країни.

Важливим напрямом партнерства для університету є фінансова підтримка бізнесом його освітньої та наукової діяльності, яка може бути реалізованою у вигляді стипендій найбільш талановитим здобувачам вищої освіти всіх освітніх рівнів; грантів, спрямованих на підтримку провідних досліджень; обладнання для створення та модернізації лабораторного фонду; інших ресурсів, необхідних для організації освітнього процесу та покращення якості освітніх послуг.

Перехід же до стратегічного партнерства дозволить університету перейти від епізодичної взаємодії з роботодавцями до системного врахування потреб регіональної економіки у своїй освітній, науковій та інноваційній діяльності. Це створить додаткові можливості для залучення інвестицій, грантового фінансування та ресурсів бізнесу для розвитку освітньої інфраструктури, наукових досліджень і студентських проєктів, стартапів [262; 279]. Крім того, стратегічне партнерство сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та репутації університету, зміцненню його позицій у національних і міжнародних рейтингах та розширенню мережі професійних контактів і співпраці.

Попри значний потенціал взаємовигідної взаємодії між бізнесом і закладами освіти, реалізація стратегічного партнерства потребує створення сприятливих організаційних, економічних та інституційних умов [260; 291; 299]. Особливої актуальності це питання набуває за умов воєнних викликів, структурних змін на ринку праці та необхідності швидкого відновлення економіки України. Ефективна взаємодія сторін залежить не лише від усвідомлення спільних інтересів, а й від наявності механізмів координації, стимулів до співпраці та достатнього ресурсного забезпечення. Важливу роль також відіграють рівень довіри між учасниками партнерства, готовність до довгострокового планування та спільна відповідальність за нагромадження людського капіталу на мікро- та мезорівнях. У зв'язку з цим доцільно виокремити низку ключових умов, здатних забезпечити розвиток і масштабування проєктів стратегічного партнерства між бізнесом та

зкладами освіти в сучасних українських реаліях (рис. 1.5).

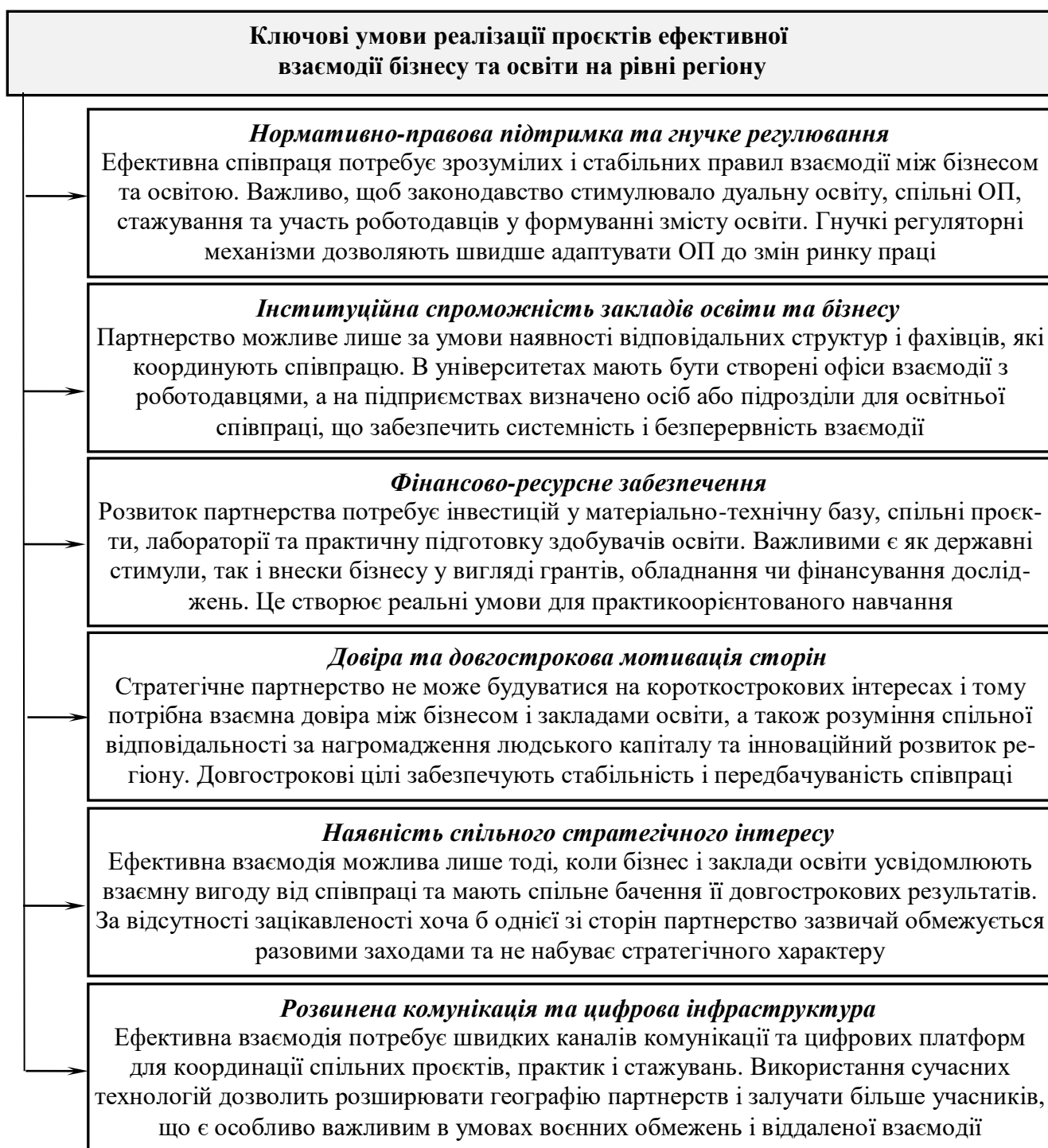


Рис. 1.5. Ключові умови реалізації проєктів ефективної взаємодії бізнесу та освіти на рівні регіону

Джерело: складено автором

У межах нормативно-правової підтримки та гнучкого регулювання важливу роль має відіграти реформування системи вищої освіти країни. Заходи, які останні

десять років активно і планомірно відбуваються в освітньому середовищі України (запровадження нових форм освіти та термінів навчання на освітньо-науковому рівні; проведення акредитаційної експертизи ОП за новими умовами; оптимізація мережі державних та національних ЗВО тощо), сприяють тому, що реформовані університети набувають більших можливостей для перспективного розвитку і тому будуть більш відкритими й зацікавленими у реалізації на практиці різних форм стратегічного партнерства з бізнесом [34; 178; 255]. Крім того, розширення автономії ЗВО створює передумови для більш оперативного ухвалення управлінських рішень щодо започаткування спільних освітніх, наукових та інноваційних проєктів із представниками бізнесу [152]. У результаті формується більш гнучке та адаптивне освітнє середовище, здатне швидко реагувати на зміни потреб ринку праці та забезпечувати ефективну інтеграцію освіти, науки й підприємницького сектору.

Заклади освіти в Україні все більше зосереджуються на практикоорієнтованій освіті, яка готує здобувачів освіти до роботи в реальних умовах. Це робить співпрацю з бізнесом ще більш актуальною через формування у випускників не лише теоретичних знань, а й конкретних практичних навичок, необхідних для майбутньої успішної кар'єри та затребуваних на ринку праці. Співпраця з бізнесом стає ключовим елементом такої освіти, оскільки це дозволяє здобувачам вищої освіти отримати реальний досвід роботи, зрозуміти вимоги ринку праці та навчитися швидко вирішувати практичні завдання в умовах реального часу. Така взаємодія з бізнесом допомагає створити більш пристосовану та конкурентоспроможну робочу силу, що відповідає потребам сучасного ринку праці.

У цьому контексті нові технології, такі як штучний інтелект, онлайн-навчання та віртуальна реальність, відкривають широкі можливості для співпраці між бізнесом та закладами освіти. Наприклад, онлайн-навчання дозволяє підприємствам створювати власні освітні курси або співпрацювати з університетами для навчання працівників. Штучний інтелект може бути використаний для розвитку персоналізованих ОП, які враховують потреби та

індивідуальні характеристики кожного працівника та здобувача освіти [39; 48; 124; 217]. Віртуальна реальність дозволяє створювати тренажери для тренування нових навичок та вирішення реальних проблем, що зустрічаються на робочому місці. Інтеграція таких технологій у процес взаємодії створить підґрунтя для переходу від традиційних форм співробітництва до стратегічного партнерства, заснованого на спільному створенні та використанні цифрових освітніх і дослідницьких продуктів. Це дозволить бізнесу та закладам освіти об'єднувати ресурси й компетентності для підготовки фахівців нового покоління, здатних ефективно працювати в умовах цифрової трансформації економіки та швидких технологічних змін.

Ще одним з вагомих важелів реалізації форм стратегічного партнерства бізнесу та освіти є активна взаємодія з зарубіжними партнерами. Таке партнерство відкриває нові можливості для здобувачів освіти та науковців українських університетів, сприяє обміну знаннями, досвідом і кращими практиками з іноземними компаніями, університетами та науковими центрами. Реалізувати таку форму партнерства можливо через обмін здобувачами освіти та викладачами, спільні наукові дослідження, сумісне керівництво кваліфікаційними роботами та дисертаціями, організацію міжнародних конференцій та семінарів, а також реалізацію спільних ОП і проєктів. Конкурентними перевагами такої взаємодії виступають розвиток міжнародної співпраці, розширення можливостей для отримання якісної освіти та сприяння взаємному збагаченню культур і наукових традицій. Така співпраця є важливим кроком у підготовці кваліфікованих кадрів, а також сприяє підвищенню престижу української освіти на міжнародній арені. Крім того, розвиток міжнародного партнерства між бізнесом, закладами освіти та зарубіжними організаціями буде позитивно впливати на соціально-економічне зростання регіону розташування університету, сприяючи залученню в громаду інвестицій, впровадженню сучасних технологій, підвищенню інноваційної активності та інтеграції регіональної економіки у глобальні науково-освітні й виробничі мережі.

Все перераховане чітко наводить на думку, що стратегічне партнерство

бізнесу та освіти є дуже корисним та перспективним вектором розвитку регіональної економіки, особливо це має проявитися в повоєнний період. Саме тому органи регіональної влади мають докладати зусиль для створення на рівні регіону сприятливого середовища для пошуку партнерів між зацікавленими сторонами та реалізації між ними спільних проєктів. Такі проєкти апріорі дозволять на комплексній основі підвищити рівень конкурентоспроможності регіону. Разом з тим, на цьому шляху є певна кількість викликів, які мають бути подолані, щоб отримати синергетичний ефект, про який йшлося на початку роботи. По-перше, в Україні все ще не до кінця сформована культура співпраці між бізнесом та освітою. Це може ускладнювати процес успішного налагодження партнерських відносин. По-друге, нестача фінансування може бути перешкодою для співпраці між бізнесом та закладами освіти. По-третє, бюрократичні бар'єри можуть ускладнювати реалізацію спільних проєктів та надовго відтермінувати отримання кожною стороною потенційно можливих переваг.

Отже, стратегічне партнерство між бізнесом та освітою є важливим фактором розвитку економіки та суспільства України. Цей вид партнерства може принести суттєві переваги як бізнесу, так і освіті, сприяючи зростанню кваліфікації робочої сили, підвищенню інноваційного потенціалу регіону і країни, покращенню якості освітніх послуг. Стратегічне партнерство між бізнесом та освітою в Україні має великий потенціал для розвитку. Зростання ролі якості освіти, фокус на практикоорієнтовану модель освіти, використання нових технологій та міжнародне співробітництво можуть сприяти подальшому розвитку цього партнерства. Важливо, щоб усі стейкхолдери – бізнес, заклади освіти та органи регіональної влади – співпрацювали для подолання існуючих викликів та створення сприятливих умов для розвитку стратегічного партнерства. Розвиток ефективної взаємодії сприятиме підвищенню якості ОП за рахунок їх більшої відповідності потребам роботодавців; зростанню рівня працевлаштування випускників за фахом завдяки набутим під час навчання практичним навичкам та досвіду; підвищенню рівня інноваційності бізнесу за рахунок співпраці з талантами; зростанню конкурентоздатності регіонів.

1.3. Інноваційний розвиток регіону крізь призму стратегічного партнерства бізнесу та освіти

Останніми роками регіональні європейські економіки стикаються зі значними викликами різного характеру (політичний тиск або військова агресія інших країн; вимушена зміна логістичних маршрутів та джерел постачання ключових для розвитку економіки ресурсів і їх обмеженість; цифровізація; швидкий технологічний прогрес; демографічні проблеми; структурні зміни ринку праці тощо), що вимагають від регіональної влади активного пошуку важелів впливу, запровадження яких на практиці дозволить одночасно скоротити негативні наслідки та посилити позитивні впливи на соціально-економічний рівень життя населення в регіоні. За цих умов ефективна взаємодія бізнесу та закладів освіти стає ключовим інструментом формування інноваційної екосистеми в регіоні, так як поєднання практичного досвіду представників підприємницького середовища з науковим і освітнім потенціалом університетів забезпечить підготовку висококваліфікованих й мотивованих кадрів, активізує процеси генерування інновацій, прискорить трансфер технологій та створить умови для появи нових стартапів і високотехнологічних виробництв. Це буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності регіону, зростанню його інвестиційної привабливості та набуттю реальних можливостей для формування умов сталого економічного розвитку на його території.

Українські науковці досить активно вивчають проблематику інноваційного розвитку регіонів країни і в своїх дослідженнях ґрунтовно доводять провідну роль інновацій у відновленні майже зруйнованої війною економіки нашої країни в повоєнний період та безпосередньому наближенні часу закінчення війни. При цьому науковці підтверджують своїми дослідженнями важливість для інтенсифікації процесів генерування інновацій як безпосереднього розвитку і підвищення якості освіти, так і активізації всіх можливих форм співпраці між ЗВО та представниками бізнесу регіону. Так, І. Вахович і Д. Матрунчик дослідили перспективи партнерства освіти, науки та бізнесу для отримання реальних

можливостей інноваційної повоєнної трансформації регіональної економіки України [36]. Це дослідження набуває більшої цінності через те, що один з авторів є ректором потужного українського університету, а другий – директором діючого українського підприємства, що демонструє на практиці співпрацю освіти і бізнесу та дозволяє більш предметно і фахово аналізувати особливості такої взаємодії, визначати її переваги й проблемні аспекти, а також формувати практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів партнерства для забезпечення інноваційного розвитку регіонів на основі реальних даних та потреб стейкхолдерів.

Дослідження І. Чайки присвячено розробці підходів до обґрунтування на основі методології RIS3 регіональної інноваційної політики задля активізації інноваційного співробітництва влади, науки та освіти, бізнесу і громадянського суспільства [236]. Ю. Носенко, О. Нечипоренко та Л. Сінельник, для поєднання зусиль освіти, науки і бізнесу, пропонують до широкого використання «кластери» як дієвий інструмент інноваційного розвитку регіону [181]. О. Євсейцева, Б. Колесник та П. Волковинська у своєму дослідженні ґрунтовно довели доцільність розвитку партнерських відносин між закладами освіти та представниками регіонального бізнесу задля підготовки фахівців, що за набутим рівнем компетентності повною мірою відповідають запитам роботодавців регіону [72]. В. Павлов також підтверджує попередню думку і в своїй праці ґрунтовно доводить, що в основі інноваційного шляху розвитку економіки країни має лежати взаємодія бізнесу, освіти, науки та влади [186]. Попри наявність численних досліджень, залишається недостатньо розкритим питання конкретних механізмів практичної реалізації та масштабування стратегічного партнерства бізнесу та освіти на регіональному рівні. Також бракує комплексних підходів до обґрунтування впливу стратегічного партнерства освіти і бізнесу на рівень інноваційного розвитку регіонів у контексті повоєнного відновлення економіки країни.

Важливість для всіх груп стейкхолдерів повноцінної співпраці бізнесу та освіти в узагальненому розумінні можна пояснити тим, що місія якісної освіти в

суспільстві міститься здебільшого у забезпеченні умов для підготовки мотивованих фахівців із сучасними компетенціями, тоді як бізнес створює можливості для практичної реалізації їхнього потенціалу, пошуку, розвитку і утримання талантів як фундаменту і гарантії власної конкурентоспроможності в стратегічному періоді часу [146; 156; 302]. Важливим результатом такого партнерства як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі має стати нагромадження людського капіталу, який є основним чинником сталого економічного зростання на інноваційному підґрунті окремого регіону та країни в цілому [135]. Дійсно, співпраця бізнесу й освіти сприяє активізації трансферу технологій та комерціалізації наукових розробок (як згенерованих видатними науковцями, так і тих, в основі яких лежать перспективні бізнес-ідеї здобувачів освіти всіх рівнів), що стимулює появу нових й навіть інноваційних продуктів і послуг на ринку, тим самим забезпечуючи потреби споживачів, що і є основною метою функціонування держави як важливого соціального інституту [93; 231]. Формування зусиллями провідних науковців й активної студентської молоді закладів освіти регіону та зацікавлених в інноваціях топ-менеджерів і провідних фахівців підприємств й організацій регіону та країни спільних стартапів, бізнес-інкубаторів, інноваційних кластерів та науково-дослідних центрів створює передумови для структурної модернізації регіональної економіки, що особливо є актуальним і затребуваним за сьогоденних надважких умов функціонування економіки [213; 215; 253]. Такі передумови мають одночасно підтримувати обороноздатність країни під час війни, формувати достатні обсяги ресурсів для швидкого відновлення країни в повоєнний період та забезпечувати природну й швидку інтеграцію України до європейського економічного простору.

Дійсно, стратегічне партнерство бізнесу та освіти формує довгострокові конкурентні переваги регіону, підвищує його інвестиційну привабливість і сприяє зростанню рівня життя населення. Важливою умовою при цьому є тенденції нагромадження людського капіталу в регіоні, так як саме заклади освіти за участі зацікавлених представників бізнесу мають можливість готувати кадри з навичками, які на даний момент та в найближчому майбутньому будуть реально

затребуваними на ринку праці регіону [22; 158; 214]. Такий підхід суттєво зменшує негативний прояв «розриву компетенцій», тобто невідповідність тих знань, вмінь і навичок, якими володіють випускники закладів освіти регіону і країни тим знанням, вмінням і навичкам, які вимагають роботодавці даної території відповідно до досягнутого техніко-технологічного рівня розвитку їхнього виробництва, підвищує конкурентоспроможність регіону та забезпечує його можливість повноцінної участі у процесах смарт-спеціалізації [98; 157].

Крім того, стратегічне партнерство сприяє формуванню інноваційної екосистеми через створення на перших етапах співробітництва спільних інноваційних проєктів, стартапів та кластерів, а, за умови, що партнерство принесе перші позитивні результати, й переходу на більш високий рівень – запуску потужних стартап-інкубаторів, наукових парків, центрів інновацій (як на базі підприємств, так і безпосередньо в університетських корпусах), трансформації закладів освіти регіону в підприємницькі або інноваційні університети [26; 153; 193]. Завдяки всім цим діям прогнозовано буде відбуватися позитивний процес – формуватися регіональне середовище розвитку технологій, що активізує процес побудови регіональної інноваційної екосистеми й стане підґрунтям для нарощування інноваційного потенціалу регіону. В результаті буде формуватися стійка основа для довготривалого економічного зростання регіону та можливості для його поступової інтеграції у європейський і світовий простір. При цьому процеси реалізації спільних проєктів дозволяють університетам швидше передавати результати досліджень бізнесу для їх подальшої комерціалізації, тим самим створюючи ресурсну базу для посилення матеріально-технічного забезпечення закладів освіти і підвищуючи якість освітнього процесу [112; 122; 125]. Це, у свою чергу, формує позитивний цикл взаємного підсилення конкурентних переваг, коли зростання інноваційного потенціалу бізнесу сприяє розвитку освіти, а якісна освіта забезпечує бізнес висококваліфікованими кадрами. Тим самим стратегічне партнерство бізнесу та освіти виступає ключовим чинником підвищення як конкурентоспроможності регіону, так і його інвестиційної привабливості для потенційних інвесторів, що є дуже важливим

чинником успіху в умовах сучасних глобальних трансформацій та євроінтеграційних прагнень України (рис. 1.6) [164].



Рис. 1.6. Роль стратегічного партнерства освіти та бізнесу в активізації процесів інноваційного розвитку регіону

Джерело: складено автором

Партнерство бізнесу та освіти на регіональному рівні може бути реалізовано в різних формах і основними серед них можна назвати: фінансування освітніх і дослідницьких програм бізнесом повністю або частково; дуальна освіта та стажування здобувачів освіти і викладачів університету на підприємствах за фахом та підвищення кваліфікації працівників в університеті; спільні науково-дослідні лабораторії та інноваційні центри; партнерські ОП (курси, тренінги, сертифікації); спільні інноваційні проєкти та стартапи, спрямовані як на розв’язання проблем підприємства, так і громади й регіону в цілому тощо [101; 237; 304]. За результатами реалізації одного або одночасно декількох форм співпраці на практиці можуть бути активовані певні важелі впливу на інноваційний розвиток регіону задля формування на його території інноваційної екосистеми. Вважаємо доцільним виділити шість таких важелів – інституційні, фінансові, організаційні, кадрові та іміджево-регуляторні (рис. 1.7).

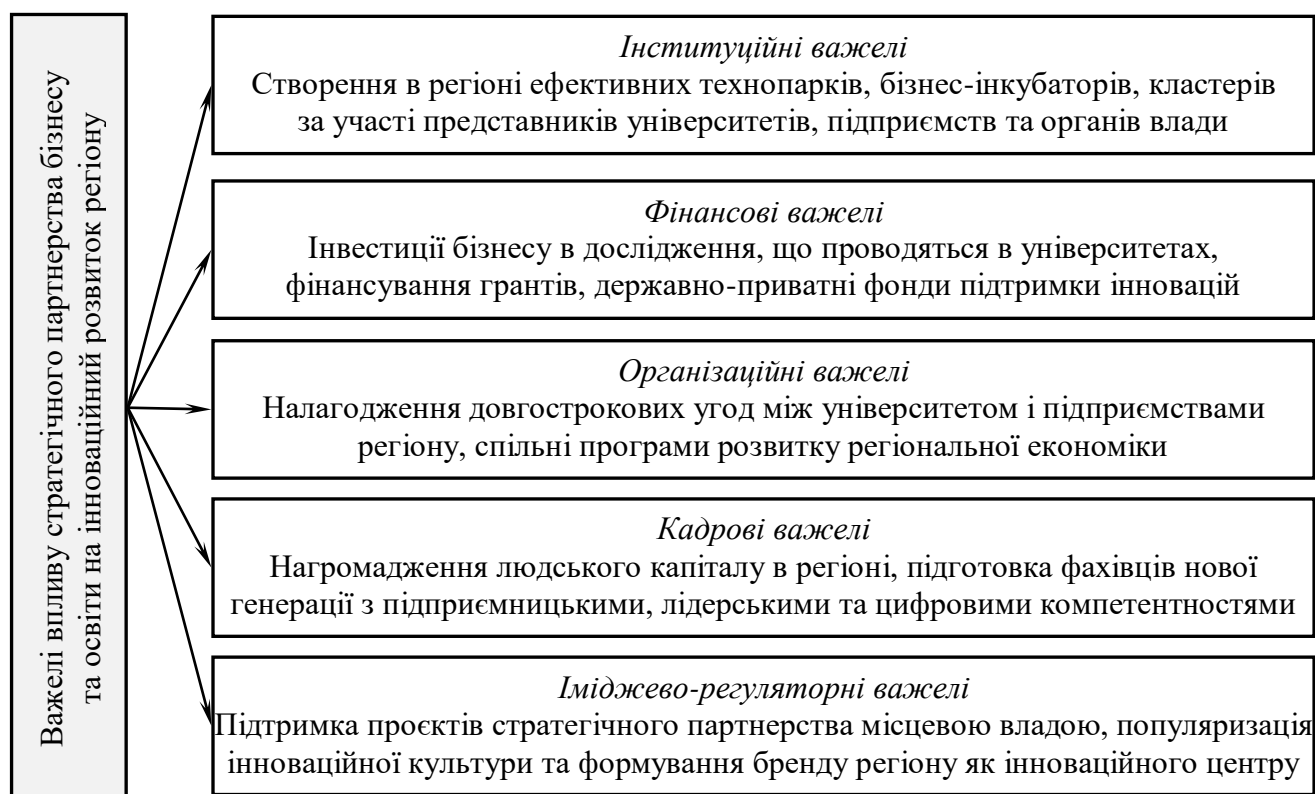


Рис. 1.7. Важелі впливу стратегічного партнерства бізнесу та освіти на інноваційний розвиток регіону

Джерело: складено автором

Інституційні важелі забезпечують формування інноваційної інфраструктури, що об'єднує науковий потенціал закладів освіти та можливості й практичні потреби бізнесу і громад регіону [28; 30; 31]. Вони створюють умови для системної взаємодії учасників інноваційного процесу та сприяють запровадженню нових форм регіональної економічної спеціалізації та поступовому наближенню до реалізації проєктів смарт-спеціалізації [33; 98]. Крім того, такі механізми стимулюють розвиток підприємництва та підтримують комерціалізацію наукових розробок. Саме інституційні важелі виступають фундаментом для залучення інвестицій та підвищення інноваційної активності суб'єктів господарювання регіону. В результаті посилюється конкурентоспроможність регіону та формуються передумови для поширення тенденцій сталого економічного розвитку на його території.

Фінансові важелі забезпечують стабільне ресурсне підґрунтя для реалізації інноваційних ідей (які виникли в освітньому середовищі, проте для їх реалізації не вистачає ресурсів та можливостей або які виникли в підприємницькому середовищі, але потребують належного науково-теоретичного обґрунтування й дослідницької підтримки), що дозволяє зменшити ризики їх впровадження та підвищити масштабність проєктів, вихід отриманих ефектів за межі партнерства [5; 159; 188]. Завдяки таким інструментам зростає привабливість регіону для зовнішніх інвесторів і посилюється його спроможність конкурувати на глобальному ринку. Крім того, фінансова підтримка стимулює розвиток науково-дослідної діяльності та інноваційно-технологічного підприємництва [53]. Ефективне використання інвестиційних ресурсів сприяє модернізації виробництва та впровадженню сучасних технологій, що є підґрунтям для підвищення конкурентоспроможності підприємств, прискорення інноваційного розвитку та забезпечення сталого економічного зростання регіону. Завдяки цьому створюються умови для підвищення продуктивності праці та розвитку інноваційної екосистеми регіону, підвищення рівня та якості життя населення.

Організаційні важелі сприяють формуванню стабільних партнерських відносин, які забезпечують передбачуваність і сталість інноваційних процесів у

регіоні [201; 147; 52; 240]. Саме такі відносини дозволяють узгоджувати стратегічні цілі освіти й бізнесу, що підвищує ефективність реалізації спільних проєктів і програм. Крім того, такі важелі забезпечують більш ефективний обмін знаннями, досвідом і технологіями між учасниками співпраці [192]. Їхнє застосування сприяє підготовці фахівців, професійні знання, вміння і навички яких відповідають актуальним потребам регіонального ринку праці. Водночас це створює умови для швидшого впровадження результатів наукових досліджень у практичну діяльність підприємств, завдяки чому посилюється інтеграція освітнього, наукового та виробничого середовищ, що позитивно впливає на розвиток регіональної економіки і робить її більш гнучкою та адаптованою до змін зовнішнього середовища.

Кадрові важелі забезпечують формування інтелектуального потенціалу регіону, який є основою для створення та впровадження інновацій в усі сфери життєдіяльності людини. Вони сприяють підвищенню адаптивності робочої сили до викликів цифрової економіки та зміцнюють конкурентні позиції регіону на внутрішньому й зовнішньому ринках [103; 127; 187]. Розвиток кадрового потенціалу стимулює зростання продуктивності праці та якості управлінських рішень, що приносить підприємству додатковий дохід і поступово виводить його на конкурентоспроможні позиції. У цьому контексті важливу роль відіграє створена системна підготовка фахівців, що сприяє зменшенню дисбалансу між потребами ринку праці та змістом ОП. Важливим є також формування культури безперервного навчання (навчання протягом життя) та професійного саморозвитку [223]. В результаті підвищується інноваційна спроможність регіону та формується його довгострокова економічна стійкість.

Іміджево-регуляторні важелі створюють позитивне інформаційне поле, яке підвищує довіру інвесторів і партнерів до регіону та всіх учасників інноваційного процесу. Саме такі важелі стимулюють активну участь громадськості в інноваційних процесах, що сприяє формуванню відкритої та прогресивної екосистеми розвитку [66; 68; 206]. Крім того, ефективна регуляторна політика та запровадження на рівні регіону принципів державно-приватного партнерства

[132] сприятимуть спрощенню адміністративних процедур для бізнесу та інноваторів, а формування позитивного іміджу регіону підвищуватиме його привабливість для міжнародного співробітництва та культурного обміну. Активна комунікаційна політика влади забезпечує кращу поінформованість населення про інноваційні ініціативи, завдяки чому в суспільстві суттєво підвищується довіра до інституцій, залученість молоді та інших активних громадян до розв'язання соціальних й економічних проблем території та посилюється інноваційний потенціал регіону.

Всі перелічені важелі беруть участь у формуванні інвестиційної привабливості регіону, яка відображає здатність території залучати й утримувати внутрішніх та зовнішніх інвесторів [7; 8]. Достатній обсяг інвестицій забезпечує створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва, його колаборації з закладами освіти та впровадження згенерованих завдяки такій співпраці інновацій в регіоні, в результаті чого він отримує можливість формувати довгострокові конкурентні переваги та зміцнювати свою позицію у національній і глобальній економіці. В результаті інвестиційна привабливість стає не лише показником економічної стабільності, а й важливим індикатором перспективного соціально-економічного розвитку території.

Отже, можемо констатувати, що інноваційний розвиток регіону прямим чином визначається ступенем зацікавленості та конкретними кроками бізнесу і освіти у напрямі побудови їх стратегічного партнерства. При цьому ролі у цій взаємодії розподілені таким чином:

бізнес, відповідно до поточних або прогнозованих техніко-технологічних змін власного виробничого процесу, формує запит на нові компетенції випускників закладів освіти, інвестує у дослідження та розробки, підтримує стартапи й забезпечує комерціалізацію інновацій, згенерованих в університеті;

заклади освіти готують кадри з актуальними знаннями, вміннями та навичками, проводять наукові дослідження за пріоритетними тематичними напрямками, створюють базу для трансферу знань і технологій.

Результатом успішного партнерства бізнесу та освіти, яке має стратегічний характер, стає інноваційний розвиток регіону, який проявляється у підвищенні конкурентоспроможності, створенні нових робочих місць, розвитку високотехнологічних галузей і зміцненні позицій регіону в національній та глобальній економіці. Отже, стратегічне партнерство бізнесу і освіти є драйвером інноваційного розвитку регіону, і тому на державному рівні мають докладатися зусилля до обґрунтування шляхів стимулювання зацікавленості представників бізнесу та керівництва університетів у продуктивній стратегічній взаємодії.

Тісна продуктивна співпраця між бізнесом і освітою являється ключовим фактором для інноваційно-технологічного розвитку регіону, так як дозволяє ефективно й органічно поєднувати фінансові ресурси і організаційні можливості бізнесу, теоретичні знання, нагромаджені в освітньо-науковому середовищі за обраною тематикою, й практичний багаторічний досвід фахівців підприємств і на цьому міцному фундаменті отримати синергетичний ефект від співпраці, позитивна дія якого буде поширюватися не лише на учасників співпраці, а й на суспільство та громаду в цілому. Ця співпраця, якщо її ефективно організувати, може забезпечити перехід регіональної економіки до стану економіки, заснованої на знаннях (економіка знань) та інноваціях (сма́рт-економіка) й розширити можливості реалізації сма́рт-спеціалізації, про необхідність реалізації якої задекларовано в кожній стратегії регіонального розвитку областей України на період до 2027 р., проте реальних важелів реалізації цього інструменту соціально-економічного оздоровлення регіону місцева влада досі не має. Крім того, саме ефективно організована співпраця бізнесу та освіти стане умовою суттєвого покращення якості освіти та доведення змісту ОП до актуальних вимог і потреб регіонального ринку праці. Отже, регіональна економіка додатково отримає дієвий важіль скорочення безробіття (особливо його найбільш болючого прояву – молодіжного безробіття) й зменшення міграційних потоків молоді, в першу чергу висококваліфікованої, з регіону в пошуках кращих умов використання та «продажу» свого таланту. Саме тому будь-які форми співпраці бізнесу та освіти мають стати ключовими складовими активізації й оздоровлення соціально-

економічних процесів в регіоні.

Важливість обраної тематики дослідження підтверджується проголошеними в Державній стратегії регіонального розвитку України на період 2021-2027 рр. викликами, які мають бути усунуті найближчим часом, щоб досягти стратегічного розвитку на рівні регіональної економіки. І одним із таких викликів є «невідповідність рівня освіти потребам ринку праці», що несе дуже широкий спектр ризиків для перспективного розвитку регіональної економіки [195]. Це здебільшого проявляється у дефіциті дійсно обізнаних кваліфікованих кадрів (замість людей з дипломами проте без знань) та недостатньому рівні практичної підготовки випускників закладів освіти, що унеможлиблює їх здатність відразу після закінчення університету розв'язувати складні проблеми, що стримують можливості для досягнення суб'єктами господарювання конкурентоспроможних позицій на регіональному, національному та міжнародному ринках. У результаті знижується ефективність використання трудового потенціалу та уповільнюється інноваційний розвиток регіонів. Вирішення цієї проблеми потребує посилення взаємодії між освітнім середовищем, бізнесом і органами влади на рівні регіону, чого можливо досягти виключно на підґрунті чіткого дотримання всіма учасниками взаємодії принципів стратегічного партнерства. Саме така співпраця створює передумови для формування конкурентоспроможної економіки та забезпечення сталого розвитку регіонів України.

Процедура формування принципів стратегічного партнерства бізнесу, освіти та органів регіональної влади складалася з комплексного аналізу особливостей функціонування кожного із суб'єктів взаємодії. На першому етапі на основі детального дослідження змісту наукових праць було виокремлено ключові принципи успішної діяльності університетів, бізнесу та регіональної влади, симбіоз яких найбільшою мірою впливає на інноваційний розвиток регіону. Після цього за допомогою порівняльного аналізу було встановлено спільні характеристики та точки перетину між окремими принципами різних сфер взаємодії. Для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між ними використовувався структурно-логічний метод, що дозволив визначити їх

взаємозалежність у межах єдиної системи регіонального розвитку. Також було застосовано метод синтезу, завдяки якому окремі принципи були об'єднані у більш узагальнені принципи стратегічного партнерства. Використання системного підходу дало можливість розглядати взаємодію освіти, бізнесу та влади як цілісну інноваційну екосистему, елементи якої взаємно впливають один на одного, створюючи підґрунтя для формування інноваційної екосистеми. За результатами таких маніпуляцій було сформовано систему принципів стратегічного партнерства, що відображає узгодження інтересів трьох учасників взаємодії та спрямована на забезпечення інноваційного розвитку регіону на синергетичному підґрунті (рис. 1.8).

Функціонування бізнесу в сучасних економічних умовах базується на системі принципів, які визначають ефективність та конкурентоспроможність його діяльності та здатність до сталого розвитку. Ці принципи формують основу управління підприємством, забезпечують раціональне використання ресурсів і сприяють досягненню конкурентних переваг на ринку. Їх дотримання дозволить представникам бізнесу адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати на безперервній основі якість продукту і забезпечувати стабільне власне економічне зростання. Аналіз наукових джерел за цією тематикою дозволив систематизувати такі принципи [32; 65; 108; 232; 244; 247; 252]:

прибутковості – передбачає орієнтацію діяльності суб'єкта господарювання на отримання прибутку та забезпечення довгострокової фінансової стійкості;

конкурентоспроможності – спрямований на постійне вдосконалення продукту і формування конкурентних переваг на ринку;

інноваційності – полягає у впровадженні нових технологій, сучасних методів управління та інноваційних рішень і базується на безперервного професійному розвитку персоналу;

ефективного управління ресурсами – передбачає раціональне використання фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів;

клієнтоорієнтованості – орієнтує бізнес на задоволення потреб споживачів і підвищення якості обслуговування;

<i>Принципи ефективності та конкурентоспроможності бізнесу</i>	<i>Принципи якісної та конкурентної освіти</i>	<i>Принципи дієвості органів регіональної влади</i>	<i>Принципи стратегічного партнерства бізнесу та освіти задля інноваційного розвитку</i>
Принцип конкурентоспроможності	Принцип інтеграції освіти, науки і практики	Принцип партнерської взаємодії	Принцип інтеграції освіти, науки, бізнесу та влади
Принцип інноваційності	Принцип інноваційності	Принцип стратегічного розвитку	Принцип інноваційності та технологічного лідерства
Принцип наявності та утримання талантів	Принцип студентоцентрованості	Принцип ефективності управління	Принцип нагромадження людського капіталу
Принцип ефективного управління ресурсами	Принцип автономії	Принцип децентралізації	Принцип ефективного використання ресурсів
Принцип клієнтоорієнтованості	Принцип академічної свободи	Принцип законності	Принцип адаптивності та гнучкості взаємодії
Принцип соціальної відповідальності	Принцип відкритості та партнерства	Принцип прозорості та відкритості	Принцип відкритості, прозорості та довіри
Принцип прибутковості	Принцип якості освіти	Принцип соціальної орієнтованості	Принцип стратегічної спрямованості та сталого розвитку

Рис. 1.8. Процедура формування принципів стратегічного партнерства бізнесу та освіти як драйвера інноваційного розвитку регіону

Джерело: складено автором

наявності та утримання талантів – забезпечує здатність суб'єкта господарювання швидко реагувати на зміни ринкового середовища та економічних умов на свою користь, формує потенціал для стратегічного розвитку;

соціальної відповідальності – передбачає дотримання етичних норм, законодавства та врахування інтересів всіх груп стейкхолдерів.

Функціонування сучасного університету ґрунтується на сукупності принципів, які визначають особливості його освітньої, наукової та організаційної діяльності. Такі принципи формують основу ефективного управління ЗВО та забезпечують його здатність адаптуватися до сучасних викликів суспільства й економіки регіону і країни. Їх дотримання має забезпечити міцне підґрунтя для підвищення якості освіти, розвитку наукових досліджень і зміцнення взаємодії університету з іншими суб'єктами соціально-економічного середовища. Аналіз нормативно-правових актів та наукових джерел за цією тематикою дозволив систематизувати такі принципи [37; 42; 47; 58; 65; 77; 80; 130]:

автономії – передбачає самостійність університету у прийнятті управлінських, освітніх і наукових рішень;

академічної свободи – забезпечує свободу викладачів і здобувачів освіти у навчальній, науковій та творчій діяльності;

якості освіти – орієнтує діяльність університету на забезпечення високого рівня якості освітніх послуг, доброчесності та відповідності сучасним стандартам;

інноваційності – передбачає впровадження сучасних технологій, новітніх методів навчання та розвитку наукових досліджень;

інтеграції освіти, науки і практики – спрямований на поєднання теоретичних знань із практичною підготовкою та науковою діяльністю;

відкритості та партнерства – полягає у розвитку співпраці з бізнесом, міжнародними організаціями, державними установами та громадськістю;

студентоцентрованості – передбачає орієнтацію освітнього процесу на потреби, інтереси, особистісний та професійний розвиток здобувачів освіти.

Функціонування органів регіональної влади ґрунтується на системі принципів, які визначають ефективність управління соціально-економічним

розвитком територій. Ці принципи мають забезпечувати узгодження інтересів держави, бізнесу та населення, а також сприяти формуванню сприятливих умов для регіонального розвитку. Їх дотримання дозволяє підвищити результативність управлінських рішень, забезпечити прозорість діяльності влади та посилити конкурентоспроможність регіону. Аналіз наукових джерел за цією тематикою дозволив систематизувати такі принципи [10; 15; 16; 200; 249]:

законності – передбачає здійснення діяльності органів влади відповідно до Конституції та законодавства України;

прозорості та відкритості – забезпечує доступ громадськості до інформації про діяльність органів влади та процес прийняття рішень;

ефективності управління – орієнтує ефективну діяльність органів регіональної влади на досягнення максимальних результатів при раціональному використанні ресурсів;

децентралізації – передбачає передачу повноважень і ресурсів на місцевий рівень для підвищення ефективності управління регіональним розвитком;

партнерської взаємодії – полягає у взаємовигідній співпраці органів влади з бізнесом, закладами освіти, громадськими організаціями та населенням;

соціальної орієнтованості – спрямований на забезпечення належного рівня життя населення та врахування суспільних інтересів у процесі управління;

стратегічного розвитку – передбачає формування та реалізацію довгострокових програм соціально-економічного розвитку регіону.

Формування принципів стратегічного партнерства бізнесу, освіти та органів регіональної влади ґрунтується на поєднанні спільних характеристик і функцій кожного із суб'єктів взаємодії [38; 87; 172; 186; 246]. Університети забезпечують генерацію знань, наукові дослідження та підготовку кадрів, бізнес орієнтується на практичне впровадження інновацій і створення економічної цінності, а органи регіональної влади формують сприятливі інституційні та регуляторні умови для поширення практики стратегічного партнерства задля створення унікальної інноваційної екосистеми регіону. Саме взаємозв'язок їхніх принципів функціонування створює основу для формування цілісної моделі інноваційного

розвитку регіону (рис. 1.9).

Принцип інтеграції освіти, науки, бізнесу та влади	⇒	Передбачає об'єднання ресурсів і компетенцій усіх учасників стратегічного партнерстві задля реалізації спільних інноваційних проєктів та отримання синергетичного ефекту
Принцип інноваційності та технологічного лідерства	⇒	Спрямований на впровадження сучасних технологій, цифрових рішень і результатів наукових досліджень у діяльність суб'єктів господарювання регіону та масштабування ефектів
Принцип нагромадження людського капіталу	⇒	Спрямований на підготовку конкурентоспроможних фахівців за затребуваними в регіоні спеціальностями із сучасними професійними, цифровими та підприємницькими компетенціями
Принцип ефективного використання ресурсів	⇒	Полягає у раціональному використанні фінансових, кадрових, інформаційних і матеріальних ресурсів для досягнення спільних цілей розвитку, отримання синергетичного ефекту для сторін
Принцип адаптивності та гнучкості взаємодії	⇒	Передбачає здатність партнерів швидко реагувати на поточні та прогнозовані зміни ринку праці, технологічного середовища та соціально-економічних умов задля вчасного реагування на них
Принцип відкритості, прозорості та довіри	⇒	Передбачає відкритий обмін інформацією, даними та знаннями, чесність у співпраці та формування довгострокових партнерських відносин між учасниками співпраці та громадами регіону
Принцип стратегічної спрямованості та сталого розвитку	⇒	Передбачає довгострокову координацію дій учасників партнерства задля забезпечення інноваційного розвитку, економічної стійкості та підвищення конкурентоспроможності регіону

Рис. 1.9. Змістовне трактування принципів стратегічного партнерства бізнесу та освіти як драйвера інноваційного розвитку регіону

Джерело: складено автором

Для того, щоб розбудувати в регіоні інноваційну екосистему, важливо створити міцні партнерства між представниками бізнесу, науковими установами, університетами, інститутами та іншими закладами освіти. Ці партнерства можуть бути формалізованими (наприклад, через угоди про співпрацю) або неформальними (наприклад, спільні проєкти). Слід зауважити, що на першому етапі побудови таких відносин важливу роль має відіграти місцева влада, яка одночасно має виступати і як учасник відносин і як їх засновник, організатор, координатор та меценат.

Бізнес має на постійній основі надавати університетам і закладам середньої освіти актуальну інформацію про компетентнісні та техніко-технологічні потреби ринку праці і конкретного бізнесу, запити на технологічні інновації та вимоги до кваліфікацій працівників, що має бути покладено в основу створення нових або перегляду змісту діючих ОП, програм підвищення кваліфікації. І це стане основою суттєвого підвищення якості освітніх послуг в регіоні та підґрунтям для поступового формування інноваційної екосистеми. Освітні установи, своєю чергою, можуть ділитися своїми знаннями і дослідженнями з представниками бізнесу, надавати їм новітні технології, які були створені науковцями-освітянами та талановитою молоддю, для апробації на практиці, подальшого впровадження.

Дійсно, одним з найбільш дієвих шляхів відносно швидкого отримання бізнесом інноваційних рішень і продуктів є безпосереднє фінансування досліджень і розробок, які у межах обраної тематики ведуться в університетах та інших наукових установах регіону, що сприяє створенню, тестуванню в режимі реального часу і впровадженню у виробництво нових технологій та інноваційних продуктів. Бізнес також може надавати цілеспрямовану фінансову підтримку стартапам і молодим підприємствам, які розвивають інноваційні рішення.

Представників як бізнесу, так і освіти доцільно запрошувати до засідань робочих груп, комітетів і консорціумів з метою визначення пріоритетів для інноваційного розвитку регіону. Це дозволить, по-перше, скоригувати регіональні стратегії і плани розвитку відповідно до реалій функціонування ділового середовища та, по-друге, зорієнтувати представників бізнесу на реалізацію тих напрямів діяльності, які будуть мати найбільш корисний результат для суспільства та учасників партнерської взаємодії.

Університети також можуть бути зацікавленими у співпраці з бізнесом задля організації більш ефективного проходження різних етапів стажування здобувачів освіти, отримання можливостей для виробничої практики, розвитку й закріплення молоддю на цьому підґрунті набутих під час теоретичної підготовки професійних навичок. Натомість суб'єкти господарювання під час таких заходів отримують унікальну можливість побачити майбутніх фахівців в дії та здійснити відбір

найбільш талановитих з них, що за умов кадрового дефіциту в країні, викликаного війною, є дуже потужним джерелом якісного поповнення кадрового складу.

Отже, успішна співпраця між бізнесом і освітою може створити підґрунтя для формування інноваційної екосистеми та сприяти всебічному розвитку регіону, забезпечуючи високий рівень конкурентоспроможності в сучасному глобальному середовищі. Для того, щоб досягти таких бажаних результатів, керівництво областей країни має докласти достатньо зусиль на те, щоб мотивувати стейкхолдерів та максимально зблизити інтереси бізнесу, науки і освіти й на цьому підґрунті досягти ефективності конкретних проєктів взаємодії між ними. Від того, наскільки в цій взаємодії вдасться реалізувати обґрунтовані принципи, буде залежати швидкість виведення економіки регіонів України з кризового стану, викликаного затяжною фінансово-економічною нестабільністю та повномасштабним нападом РФ на територію нашої країни.

Важливою умовою забезпечення ефективності стратегічного партнерства бізнесу та освіти є постійний моніторинг і оцінка результатів співпраці. Такий підхід дозволить своєчасно виявляти недоліки, проблемні аспекти та невідповідності у процесах взаємодії між учасниками партнерства. Аналіз отриманих результатів створить основу для вдосконалення спільних проєктів, механізмів взаємодії та управлінських рішень. Крім того, системний моніторинг буде сприяти підвищенню прозорості співпраці та рівня довіри між бізнесом, закладами освіти й органами влади.

У процесі написання першого розділу було використано джерела: [1; 4-8; 10; 11; 13-18; 22; 24-34; 36-39; 42-45; 47; 48; 52; 53; 55-59; 61; 62; 65; 66; 68; 72; 74; 75-77; 80; 84; 86-88; 98; 101; 103; 107; 108; 112; 113; 116; 122; 124-127; 129; 130; 132; 135; 138; 140-143; 146; 147; 149; 152; 153; 155-160; 177; 178; 181; 182; 186-188; 192; 193; 195; 196; 200; 201; 203; 206; 207; 212-218; 222; 223; 225-227; 231; 232; 235-237; 239-241; 244; 246; 247; 249; 252-255; 257-263; 270; 271; 274; 279; 286; 291; 293; 294; 299; 300; 303; 304].

Основні положення розділу, результати дослідження і висновки опубліковано у наукових працях автора [92; 93; 96; 164; 167; 170-172; 285].

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ВПЛИВУ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ ТА ОСВІТИ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

2.1. Оцінка рівня інноваційного розвитку регіонів України та потенціалу формування інноваційної екосистеми

Інноваційний розвиток регіонів є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобальної цифрової трансформації. Рівень інноваційної активності територій визначається не лише обсягами фінансових ресурсів чи наукового потенціалу, а й ефективністю взаємодії між освітнім, науковим, підприємницьким та управлінським середовищами, досягнутими тенденціями зростання ІТ-сфери в країні. За сучасних умов саме інноваційна екосистема виступає основою формування сприятливого середовища для створення, впровадження та поширення нових технологій і знань у всі сфери життєдіяльності країни. Водночас між регіонами України спостерігаються суттєві диспропорції у рівні інноваційного розвитку, що зумовлено відмінностями в економічному потенціалі, інвестиційній привабливості, рівні цифровізації та спрямованості на євроінтеграцію. Особливого значення набуває оцінка потенціалу розвитку інноваційної екосистеми, оскільки саме вона визначає можливості регіонів щодо адаптації до сучасних технологічних викликів. Аналіз відповідних показників дозволяє виявити сильні та слабкі сторони регіонального розвитку, а також визначити перспективні напрями активізації інноваційної діяльності. Крім того, результати такої оцінки формують аналітичне підґрунтя для розроблення ефективної державної та регіональної політики в сфері інноваційного розвитку.

Попри наявний потенціал інноваційного розвитку, сучасні складні умови функціонування економіки України породжують суттєві структурні трансформації та нерівномірність динаміки окремих інноваційних показників. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває оцінка позицій України у

міжнародних рейтингах в динаміці (порівняння довоєнних позицій з поточними), які відображають рівень розвитку національної інноваційної системи та її конкурентоспроможність. Одним із найбільш комплексних міжнародних індикаторів у цій сфері є Глобальний інноваційний індекс, що дозволяє оцінити ефективність інноваційної діяльності країни за різними складовими (табл. 2.1, Додаток Б) [269].

Таблиця 2.1

Аналіз тенденцій та причин змін у структурі Глобального інноваційного індексу України у 2025 р. порівняно з 2020 р.

Рік	Глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index) Оцінює рівень інноваційної спроможності та успішності економіки країни						
	Індекс ресурсів інновацій (Innovation Input Sub-Index) Оцінює елементи національної економіки, що сприяють інноваційній діяльності					Індекс результатів інновацій (Innovation Output Sub-Index) Оцінює фактичні результати інноваційних зусиль	
	<i>інституції</i> Оцінює політичне, регуляторне та бізнес-середовище країни	<i>людський капітал і дослідження</i> Оцінює освіту (середня та вища), рівень науково-дослідних робіт	<i>інфраструктура</i> Оцінює ІКТ, загальну інфраструктуру та екологічну стійкість країни	<i>рівень розвитку ринку</i> Оцінює доступ до кредитів, інвестиції, торгівлю, конкуренцію та масштаби ринку	<i>рівень розвитку бізнесу</i> Оцінює знання працівників, інноваційні зв'язки та засвоєння технологій	<i>результати у сфері знань та технологій</i> Оцінює створення знань, вплив знань та їх розповсюдження (патенти, високо-технологічний експорт)	<i>результати творчої діяльності</i> Оцінює нематеріальні активи, творчі товари та послуги, а також онлайн-творчість
2020	45						
	71					37	
	100	47	77	104	48	45	37
2025	66						
	80					54	
	108	65	75	85	56	47	67
Зміна, позиції	+8	+18	-2	-19	+8	+2	+30
Основна причина низького чи високого рівня показника	Недостатній рівень розвитку політичного та регуляторного середовища	Падіння рівня охоплення населення країни вищою освітою та її фінансування	Помірний рівень розвитку ІКТ та загальної логістики в країні	Обмежений доступ до інвестицій та кредитування в межах національного ринку	Висока позиція була досягнутою через наявність науко-містких робочих місць	Стабільно сильний блок створення знань в країні через експорт ІКТ-послуг, що досяг 4-го місця в світі	Висока позиція була досягнутою завдяки створенню нематеріальних активів в ІТ-сфері

Джерело: складено автором на основі [269]

Аналіз змін структури індексу має надати можливість визначити ключові тенденції розвитку, виявити сильні та слабкі аспекти інноваційної системи. Так, за аналізований період Україна втратила 21 позицію і перемістилася за рівнем індексу на 66-те місце серед 139 країн світу [269]. Найбільше падіння в 2025 р. порівняно з 2020 р. зафіксоване за показником «результати творчої діяльності» – 30 позицій, що ілюструє глибокі структурні зміни в креативній економіці України. За період дослідження Україна утримала лідерство за заявками на корисні моделі, проте через війну і, як наслідок, окупацію або фізичне руйнування виробничих потужностей інноваційних суб'єктів господарювання, виїзд талантів за межі країни, суттєво знизила свої позиції за промисловими зразками, торговельними марками, мобільними додатками та експортом креативних послуг.

Показником, який найбільшим чином знижує позиції України в загальному індексі, є блок «інституції», що оцінює політичну стабільність, безпеку, якість державного регулювання та умови для ведення бізнесу. Через анексію АР Крим та окупацію частини території Донецької і Луганської областей в 2014 р. та повномасштабний військовий наступ РФ на Україну в 2022 р. суттєво знизилися позиції нашої країни за показниками, що характеризують політичне і безпекове середовище й операційну стабільність для бізнесу. Натомість відбулося суттєве покращення позицій країни за рівнем державних онлайн-послуг завдяки введенню навесні 2020 р. Порталу державних послуг «Дія» [67]. Саме ця позитивна подія та суттєве розширення послуг, які в онлайн-форматі може легко отримати громадянин країни через Портал та відповідний мобільний застосунок, стримали ймовірне суттєве падіння значення показника через війну в країні, і по факту його рівень скоротився лише на 8 позицій.

Показником, що продемонстрував друге за розміром падіння значення, став «Людський капітал і дослідження» – скорочення становило 18 позицій. Так, за час повномасштабної війни в наслідок руйнування інфраструктури та масового виїзду викладачів і молоді за кордон суттєво знизилися позиції України у охопленні населення вищою освітою, державному фінансуванні в розрахунку на одного здобувача освіти, глобальному рейтингу українських університетів та обсягах

витрат на наукові дослідження цивільного характеру. Натомість можна констатувати нагромадження українськими інженерами та ІТ-фахівцями унікального практичного досвіду швидкого генерування різного роду безпекових інноваційних рішень в екстремальних умовах. Отже, незважаючи на всі негативні зовнішні впливи, рівень грамотності та базової підготовки в Україні залишається досить високим, що і підтверджують позиції, зайняті країною в звітному періоді.

Водночас загальнонаціональні показники інноваційного розвитку не дозволяють повною мірою оцінити особливості формування інноваційного потенціалу країни на регіональному рівні. Регіони України характеризуються суттєвими відмінностями за рівнем економічного розвитку, концентрацією науково-освітнього потенціалу, інвестиційною активністю та ступенем цифровізації, що безпосередньо впливає на їхню інноваційну спроможність. Саме регіональний рівень є ключовим середовищем формування інноваційних екосистем, у межах яких відбувається взаємодія освіти, науки, бізнесу та органів влади. Аналіз регіональних показників дозволяє виявити територіальні диспропорції інноваційного розвитку та визначити перспективні напрями активізації інноваційної діяльності. У зв'язку з цим доцільним є дослідження зміни показників інноваційного розвитку України в розрізі окремих регіонів.

Водночас проведення регіонального аналізу показників інноваційної активності в сучасних умовах супроводжується певними обмеженнями. Унаслідок повномасштабної війни в Україні частина статистичних даних тимчасово не оприлюднюється або публікується в обмеженому обсязі з міркувань безпеки. Крім того, окремі регіони зазнали суттєвих економічних і демографічних втрат, що ускладнює забезпечення повноти та зіставності статистичної інформації. Це впливає на можливість комплексної оцінки інноваційного потенціалу територій та порівняння окремих показників у динаміці. У зв'язку з цим результати регіонального аналізу інноваційної активності потребують врахування наявних інформаційних обмежень (кількість оприлюднених в офіційних базах показників, даних та років) і сучасних умов функціонування економіки України.

Наявна на сьогодні інформація про стан регіонального інноваційного

розвитку України представлена в Додатку В, а узагальнені результати аналізу наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз показників інноваційного розвитку регіонів України
у 2024 р. порівняно з 2020 р.**

Рік	Область, яка продемонструвала максимальний рівень показника			Область, яка продемонструвала мінімальний рівень показника			м. Київ	
	область	значення	%	область	значення	%	значення	%
<i>Кількість організацій, які здійснювали НДР, од.</i>								
2020	Харківська	101	13,13	Кіровоградська Рівненська Хмельницька	6	0,78	295	38,36
2024	Харківська	74	12,01	Луганська	2	0,32	253	41,07
<i>Кількість працівників, задіяних у виконанні НДР, осіб</i>								
2020	Харківська	11637	14,76	Волинська	127	0,16	39484	50,07
2024	Харківська	8275	12,96	Херсонська	57	0,09	34548	54,11
<i>Кількість дослідників, задіяних у виконанні НДР, осіб</i>								
2020	Харківська	7965	15,49	Волинська	103	0,20	26720	51,96
2024	Харківська	5712	13,39	Херсонська	49	0,11	23474	55,01
<i>Витрати на наукові дослідження і розробки, тис. грн.</i>								
2020	Харківська	2558277,4	15,03	Волинська	9994,2	0,06	9115690,7	53,55
2024	Харківська	3388449,6	11,96	Волинська	11059,4	0,04	16631338,6	58,71

Джерело: складено автором на основі [100]

За критерієм максимального та мінімального рівнів значень чотирьох обраних для дослідження показників (кількість організацій, які здійснювали НДР; кількість працівників, задіяних у виконанні НДР; кількість дослідників, задіяних у виконанні НДР; витрати на наукові дослідження і розробки) Харківська область протягом досліджуваного періоду була беззмінним лідером, незважаючи на те, що вона є прифронтовим регіоном або регіоном, наближеним до зони бойових дій, а окремі її громади мають офіційний статус територій активних бойових дій або потенційної небезпеки [183]. Незважаючи на лідерські позиції та провідну роль Харківської області у функціонуванні національної економічної системи та формуванні інноваційної екосистеми країни, слід акцентувати увагу на тому, що для області в 2024 р. значення всіх показників у відносному вираженні незначно,

проте скоротилися.

За показником «Кількість організацій, які здійснюють НДР» мінімальні значення демонстрували Кіровоградська, Рівненська, Хмельницька (2020 р.) та Луганська (2024 р.) області з коливаннями значень від 2 до 6 одиниць, що відповідно становить 0,32% та 0,78% від загального по Україні рівня. За показником «Кількість працівників, зайнятих у виконанні НДР» мінімальний рівень у 2020 р. показала Волинська область, а в 2024 р. – Херсонська область, що становить лише 0,16% та 0,09% відповідно до загальнонаціонального показника. Аналогічна ситуація спостерігалася і за показником «Кількість дослідників, зайнятих у виконанні НДР», за яким Волинська область у 2020 р. досягла 0,20%, а Херсонська область в 2024 р. – 0,11% загальнонаціонального рівня. За показником «Витрати на наукові дослідження і розробки» мінімальні значення обидва рази показала Волинська область і відповідно досягла всього 0,06 та 0,04% від рівня даного показника, характерного для України.

Якщо ж брати не регіональний розріз, а в цілому по Україні, то безумовним лідером виступає столиця – м. Київ, який в 2024 р., порівняно з 2020 р., продемонстрував зростання значень всіх чотирьох показників, що аналізуються, і до того ж формує від 41,0 до майже 59,0% загальноукраїнського рівня того чи іншого показника. Така ситуація свідчить про високу концентрацію наукового, освітнього, кадрового та інвестиційного потенціалу саме у столиці. Крім того, м. Київ характеризується найбільш розвиненою інноваційною інфраструктурою, значною кількістю ЗВО, наукових установ і високотехнологічних підприємств. Водночас надмірна концентрація інноваційної активності в столиці посилює регіональні диспропорції та свідчить про необхідність стимулювання розвитку інноваційних екосистем в інших регіонах України, що стане нагальною задачею повоєнного відновлення регіональної економіки України.

Порівняльний аналіз динаміки між 2020 та 2024 рр. вказує на загальну тенденцію збереження регіональної поляризації у сфері науково-дослідної діяльності в країні. Відсоткові коливання показників свідчать про перерозподіл наукового потенціалу між регіонами внаслідок соціально-економічних трансформацій, що є характерними для досліджуваного періоду. Системний

характер представлених даних дозволяє ідентифікувати як стабільні регіони-лідери, так і периферійні території з мінімальним рівнем науково-дослідної активності, що має критичне значення для формування стратегій регіонального розвитку та раціонального розподілу ресурсів у сфері науки та інновацій.

При цьому слід чітко розуміти, що рівень інноваційного розвитку регіонів значною мірою визначається не лише наявністю ресурсів чи обсягами фінансування, а й ефективністю взаємодії між ключовими суб'єктами інноваційної екосистеми. У сучасних умовах особливого значення набуває співпраця між ЗВО та бізнес-середовищем, оскільки саме вона забезпечує трансфер знань, розвиток прикладних досліджень і впровадження новітніх технологічних рішень. Формування таких партнерських зв'язків створює передумови для підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки та активізації інноваційної діяльності. Водночас найбільш динамічно подібна взаємодія розвивається у сферах, пов'язаних із цифровими технологіями та високотехнологічними видами діяльності, які сьогодні виступають основою сучасних інноваційних процесів. І як підтвердив попередній аналіз, для України такими видами діяльності сьогодні виступають ІТ-сфера та MilTech. Саме тому оцінка потенціалу розвитку інноваційної екосистеми потребує аналізу практик співпраці між освітнім і підприємницьким секторами. Такий підхід дозволить визначити рівень готовності регіонального середовища до створення та впровадження інновацій. Крім того, це дає можливість виявити чинники, що активують або стримують розвиток інноваційного партнерства в Україні.

Дійсно, для отримання реальних можливостей швидкого відновлення економіки України у повоєнний період необхідно вже сьогодні на державному та національному рівнях створити максимально сприятливі умови для розвитку ІТ-сфери, що дозволить забезпечити впровадження новітніх інноваційних, інформаційних та цифрових технологій у всі аспекти життєдіяльності країни, підвищити на цій основі якість та рівень життя пересічних українців [114]. Означені трансформації можуть бути реалізованими на практиці лише за умови, що країна буде повною мірою забезпеченою достатньою кількістю

високопрофесійних й мотивованих ІТ-фахівців, готових до реалізації масштабних проєктів відродження постраждалої від війни економіки країни, відбудови на нових засадах селищ та міст, промислових підприємств та об'єктів критичної інфраструктури. А вже для цього, по-перше, має бути забезпеченою висока якість професійної підготовки у закладах вищої та передвищої фахової освіти на засадах тісної взаємовигідної співпраці з підприємствами регіону, а, по-друге, припинено інтенсивні процеси «витоку мозків» та фізичної або віртуальної міграції за межі України талантів та перспективних ІТ-фахівців.

Виконання означених передумов можливо здійснити виключно на підґрунті тісної співпраці і партнерства між основними стейкхолдерами якісного навчального процесу, а саме закладами освіти та представниками бізнесових структур регіону і країни. Це дозволить отримати такі позитивні результати, як підвищення якості освітніх програм за рахунок врахування інтересів суб'єктів господарювання щодо формування компетентнісного портфеля майбутніх випускників; забезпечення освітнього процесу сучасним лабораторним обладнанням, прогресивними зразками техніки та технологіями; залучення талановитої молоді ще під час навчання до виконання конкретних ІТ-проєктів, що дозволить закріпити набуті теоретичні знання та отримати досвід практичної роботи; зростання середнього рівня заробітної плати в галузі через залучення до неї талановитої молоді та відкриття можливостей реалізації більш масштабних проєктів; підвищення зацікавленості молоді в отриманні затребуваної на ринку праці та високооплачуваної ІТ-професії; зростання зацікавленості представників інших професій переходити в ІТ-сферу; скорочення часу, необхідного на адаптацію випускників на робочому місці тощо.

Враховуючи той факт, що забезпечити стратегічний розвиток та відновлення всіх сфер економіки України у повоєнний період неможливо без новітніх інформаційних технологій, спрямованих на полегшення життя і праці людини, потребує більш глибокого дослідження можливості співпраці між представниками закладів освіти та суб'єктами господарювання регіону саме в ІТ-сфері.

Дійсно, розвиток ІТ-сфери в Україні має великий потенціал та значення для її

соціально-економічного, техніко-технологічного, інноваційного та людського зростання, так як забезпечує стабільні тенденції оздоровлення економіки регіону та країни в часі, сприяє швидкому і при цьому органічному проникненню проявів технологічного прогресу в усі види економічної діяльності та підвищенню на цій основі рівня і якості життя населення. Розвинута в країні ІТ-сфера створює нові можливості для працевлаштування й реалізації амбітних планів талановитої молоді у професійній сфері, організовує нові робочі місця гідного рівня, забезпечує досить високий рівень заробітної плати та сприяє розвитку інноваційних проєктів. Отже, можна стверджувати, що за сьогоденних світових тенденцій технологічного розвитку ІТ-сфера виступає рушійною силою прогресу та забезпечення умов конкурентоспроможності країни на світовому ринку.

ІТ-сфера в Україні протягом останніх років розвивається дуже потужними темпами, рис. 2.1 [64; 229; 251; 256].

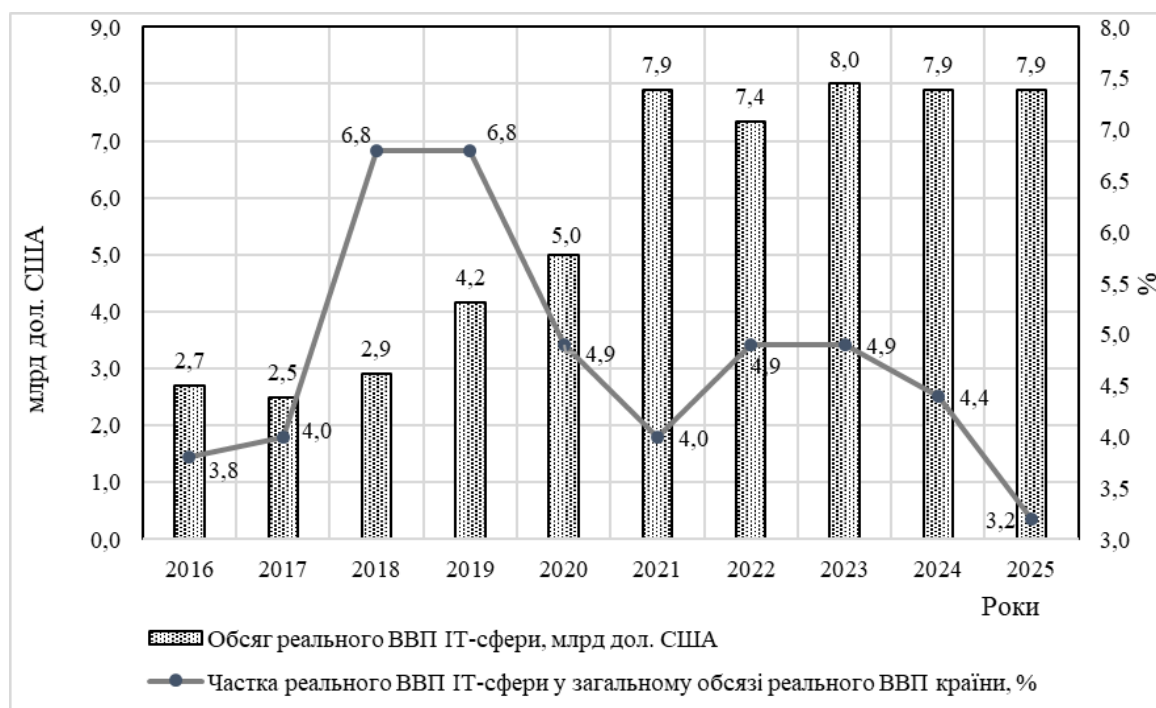


Рис. 2.1. Вклад ІТ-сфери у обсяг реального ВВП України протягом 2016-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [64; 229; 251; 256]

Упродовж досліджуваного періоду спостерігалася загальна тенденція до зростання обсягу реального ВВП ІТ-сфери: з 2,7 млрд дол. США у 2016 р. до

7,9 млрд дол. США у 2025 р., при цьому, незважаючи на війну, максимальне значення було зафіксовано у 2023 р. на рівні 8,0 млрд дол. США. Частка ІТ-сфери у структурі загального реального ВВП країни змінювалася нерівномірно: після зростання до 6,8% у 2018-2019 рр. спостерігалось поступове зниження показника до 3,2% у 2025 р. Протягом 2020-2023 рр. ІТ-сфера демонструвала стабільне нарощення економічних обсягів навіть в умовах нестабільного макроекономічного середовища. Загалом, наведені дані підтверджують вагому роль високотехнологічного сектору у формуванні інноваційного потенціалу та можливостей соціально-економічного відродження економіки країни.

Слід також наголосити на тому, що за прогнозами фахівців, зробленими ще в 2022 р., обсяг реального ВВП ІТ-галузі в 2025 р. мав досягти рівня 11,0%, а у 2030 р. – 15,0% [250]. На жаль, перший прогноз не здійснився, і значення показника замість того, щоб збільшуватися, скоротилося та майже повернулося до рівня 2011 р., коли обсяг реального ВВП ІТ-галузі дорівнював 3,0%. Основними причинами такого скорочення стали негативний вплив воєнних дій, нестабільність економічного середовища, міграція кваліфікованих кадрів та зниження інвестиційної активності. Попри це, ІТ-сфера продовжує залишатися одним із найбільш стійких секторів економіки, який забезпечує валютні надходження та підтримує експортний потенціал держави. Водночас наявні тенденції свідчать про необхідність посилення державної підтримки розвитку інноваційної екосистеми, стимулювання співпраці між освітою та бізнесом, а також створення умов для збереження людського капіталу. За умови реалізації ефективної політики цифрового та інноваційного розвитку ІТ-галузь і надалі зможе виступати драйвером структурної модернізації економіки України.

Найбільшим чином сприяє позитивним тенденціям розвитку галузі високий академічний рівень інженерно-технічної, математичної, статистичної та аналітичної підготовки фахівців, які пов'язують своє професійне життя на найближчі роки саме з ІТ-сферою. Досвід показує, що українські ІТ-фахівці мають високий рівень технічних навичок та знань у сфері програмування, аналізу даних, тестування, штучного інтелекту та інших сучасних ІТ-технологій. Крім

того, завдяки наявним підходам до побудови ОП у закладах освіти та прагненням гарантів цих програм забезпечити випускників фундаментальними знаннями і вміннями, українські дипломовані програмісти володіють досить високим рівнем технічних навичок та знань, мають досвід роботи з різними мовами програмування, такими як Java, C++, C#, Python, JavaScript, PHP тощо, мають практичні навички роботи з великими масивами даних, різними бібліотеками та інструментами, необхідними для розробки сучасних додатків та систем [288]. Слід акцентувати увагу на тому, що всі перелічені знання та вміння не носять виключно теоретичного характеру і мають досвід безпосереднього практичного застосування у різних сферах та видах економічної діяльності – від медицини і сільського господарства до освіти і науки, що свідчить про багатофункціональність українських ІТ-фахівців [194]. Перевагою українських ІТ-фахівців також є переважно молодий вік та достатній рівень знань англійської мови, що дозволяє їм ефективно спілкуватися з замовниками та командою розробників ІТ-проектів з різних країн світу [180]. Важливими компетентнісними характеристиками переважної більшості українських ІТ-фахівців також слід назвати високий рівень професійної відповідальності, креативність, самостійність у прийнятті рішень та вміння ефективно працювати в команді, що є дуже корисними рисами для успішного та вчасного виконання ІТ-проектів різного рівня складності і коріння чого походять з національного менталітету. Все перелічене поступово формує дуже позитивний імідж українських ІТ-фахівців у ІТ-сегменті світового ринку праці і визначає зростання попиту на їхню професійну працю в ІТ-компаніях різних країн світу. Завдяки таким тенденціям Україна поступово набуває статусу однієї з найбільших країн-експортерів ІТ-фахівців у Східній Європі.

Високий попит у світі на українських ІТ-фахівців породжує тенденції «витоку мозків» таких професіоналів за межі України, що створює конкретні ризики для реалізації планів щодо швидкого відновлення економіки країни у повоєнний період. Підкріплює цю тенденцію значна різниця в рівнях оплати праці ІТ-фахівців в Україні та розвинених країнах світу, де середня заробітна плата в

галузі стартує від 2 тис. дол. США [267]. Для українських реалій навіть до війни цей рівень був недосяжним, а за часів воєнного стану виглядає взагалі фантастичним, що є суттєвим фактором спонукання висококваліфікованої, талановитої та амбітної молоді України пробувати свої сили в ІТ-сфері інших країн. Причому специфіка ІТ-галузі дозволяє виконувати фахівцям роботу в дистанційному режимі, і тому не обов'язково, щоб у кожному випадку працевлаштування українського ІТ-фахівця за межами країни відбувся його фізичний виїзд за кордон. Тому в основному ІТ-фахівці країни працюють на умовах фрілансу віддалено, використовуючи інструментарій аутсорсингу. Така ситуація, незважаючи на офіційне зростання доходів галузі в країні, не дозволяє отримати повну й об'єктивну картину рівня оплати праці українських ІТ-фахівців.

Разом зі зростанням та підвищенням значущості ІТ-сектору для економіки України, ця сфера в країні постійно відчуває суттєві виклики. Основним із таких викликів щодо успішного існування галузі виступає кадрове забезпечення. Так, задля отримання стабільних тенденцій зростання ІТ-сфери в Україні важливо забезпечити безперервний притік до галузі молодोї висококваліфікованої робочої сили. Проте виконання цієї умови в країні на даний момент ускладнено багатьма форс-мажорними обставинами та об'єктивними факторами, основний з яких – суттєве відставання спроможності закладів освіти підготувати певну чисельність ІТ-професіоналів від потреб ІТ-сфери в кадрах різного професійного рівня. Результатом такого дисбалансу, наряду з описаною тенденцією «витоку мозків», став брак кваліфікованих фахівців, що значно стримує темпи розвитку ІТ-сфери в Україні. Ситуацію в галузі загострюють конкуренція на ринку праці, недостатність інвестиційних джерел, складності з пошуком платоспроможних замовників та необхідність постійного оновлення технічних навичок і практичних знань ІТ-фахівців відповідно до зміни технологій та вимог ринку.

Швидкі тенденції розвитку ІТ-сфери в Україні вимагають постійного зростання обсягів підготовки дипломованих ІТ-фахівців, компетентнісний рівень яких дозволить їм відразу (навіть під час навчання в ЗВО), без тривалого періоду професійної адаптації, зануритися у розв'язання конкретних практичних задач і

проблем суб'єктів господарювання різних сфер діяльності і тим самим принести користь як ІТ-сфері, так і економіці країни в цілому. Водночас незважаючи на те, що будь-яка спеціальність, пов'язана з комп'ютерними науками, є досить престижною і затребуваною серед молоді України, повною мірою забезпечити кадрові потреби галузі закладам освіти на сьогодні не вдається, і ІТ-сфера відчуває постійний кадровий голод.

Аналіз ТОП-10 спеціальностей та напрямів за кількістю поданих заяв абітурієнтами протягом останніх років дозволив чітко прослідкувати позитивну динаміку швидкого зростання серед молоді бажання отримати диплом бакалавра за спеціальностями, пов'язаними з комп'ютерними науками та інформаційними технологіями, рис. 2.2.

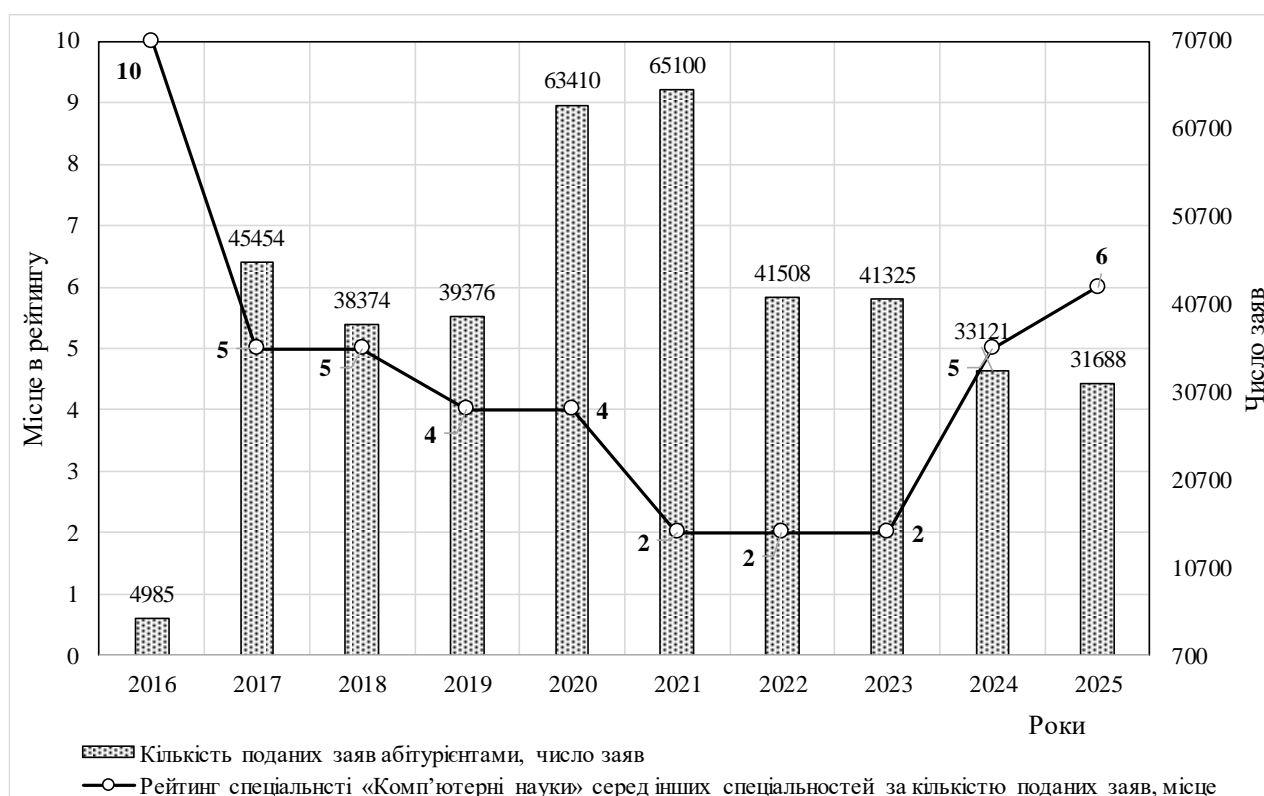


Рис. 2.2. Тенденції зміни рейтингу спеціальності «Комп'ютерні науки» серед інших спеціальностей за кількістю поданих заяв абітурієнтами при вступі на бакалаврат протягом 2016-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [151]

Так, якщо у 2016 р. «Комп'ютерні науки» замикали рейтинговий список і

посідали лише десяте місце, а у 2021-2023 рр. посідали друге місце і поступалися першого місця лише спеціальності «Право» [40, с. 70]. У 2024 р. спостерігалось суттєве скорочення кількості поданих заяв на ІТ-фах, що призвело до погіршення позиції спеціальності в рейтингу до 5-го місця, а у 2025 р. спеціальність в рейтингу перемістилася на 6-те місце. Такі тенденції можуть свідчити про поступове зниження зацікавленості молоді у високотехнологічних напрямках підготовки, що в перспективі створить ризики дефіциту кваліфікованих кадрів для інноваційної економіки. Водночас скорочення кадрового потенціалу у сфері комп'ютерних наук може негативно вплинути на темпи цифрової трансформації та тенденції розвитку інноваційної екосистеми країни.

Можна спрогнозувати, що через прагнення суб'єктів господарювання України до зростання рівня власної конкурентоспроможності на українському та світовому ринках попит на досвідчених і креативних ІТ-фахівців в країні і надалі буде зростати [12; 41; 60; 115; 131; 184; 245]. Саме тому вже сьогодні має бути приділено достатньо уваги забезпеченню якості підготовки ІТ-фахівців на всіх рівнях Національної рамки кваліфікацій – від 5-го до 8-го. Важливу роль у цьому процесі має відіграти побудова дієвої системи конструктивної й взаємовигідної співпраці закладів освіти та представників ділового середовища регіону.

За умови наявності значного кадрового голоду в ІТ-сфері країни, розв'язати цю проблему виключно силами ЗВО скоріш за все не вдасться, і мають бути активовані всі потенційні можливості, навіть неформальна та інформальна форми навчання, здійснено залучення фахівців-світчерів (від англ. switcher – перемикач) з інших сфер професійної діяльності на основі їх спонукання до подальшого професійного й особистісного розвитку в галузі. Водночас незважаючи на це, вища освіта формує компетентнісний контур українських ІТ-фахівців, що створює їхній позитивний імідж у світі [89, с. 146-150]. Саме тому основна увага має бути приділена розвитку ОП у ЗВО, підвищенню якості освітніх послуг та максимальному зближенню можливостей університетів та вимог щодо компетентнісного рівня випускників ІТ-компаній України.

Враховуючи той факт, що ІТ-сфера в Україні все більше починає грати

лідуючу роль у розвитку економіки регіонів і країни, саме на її базі мають запроваджуватися пілотні проекти стратегічного партнерства бізнесу та освіти. На 2025/26 навч. р. в Україні контингент студентів за всіма ІТ-спеціальностями за рівнями освіти бакалавра та магістра денної, заочної та дистанційної форм навчання перевищив 82,8 тис. осіб (у 2022/23 навч. р. даний показник дорівнював понад 80,6 тис. осіб), підготовку яких здійснюють 169 ЗВО [197]. У регіональному розрізі лідерами за контингентом здобувачів вищої освіти за всіма ІТ-спеціальностями є Київська, Львівська та Харківська області (рис. 2.3). Найменше число здобувачів вищої освіти є характерним для Кіровоградської, Рівненської та Чернігівської областей.

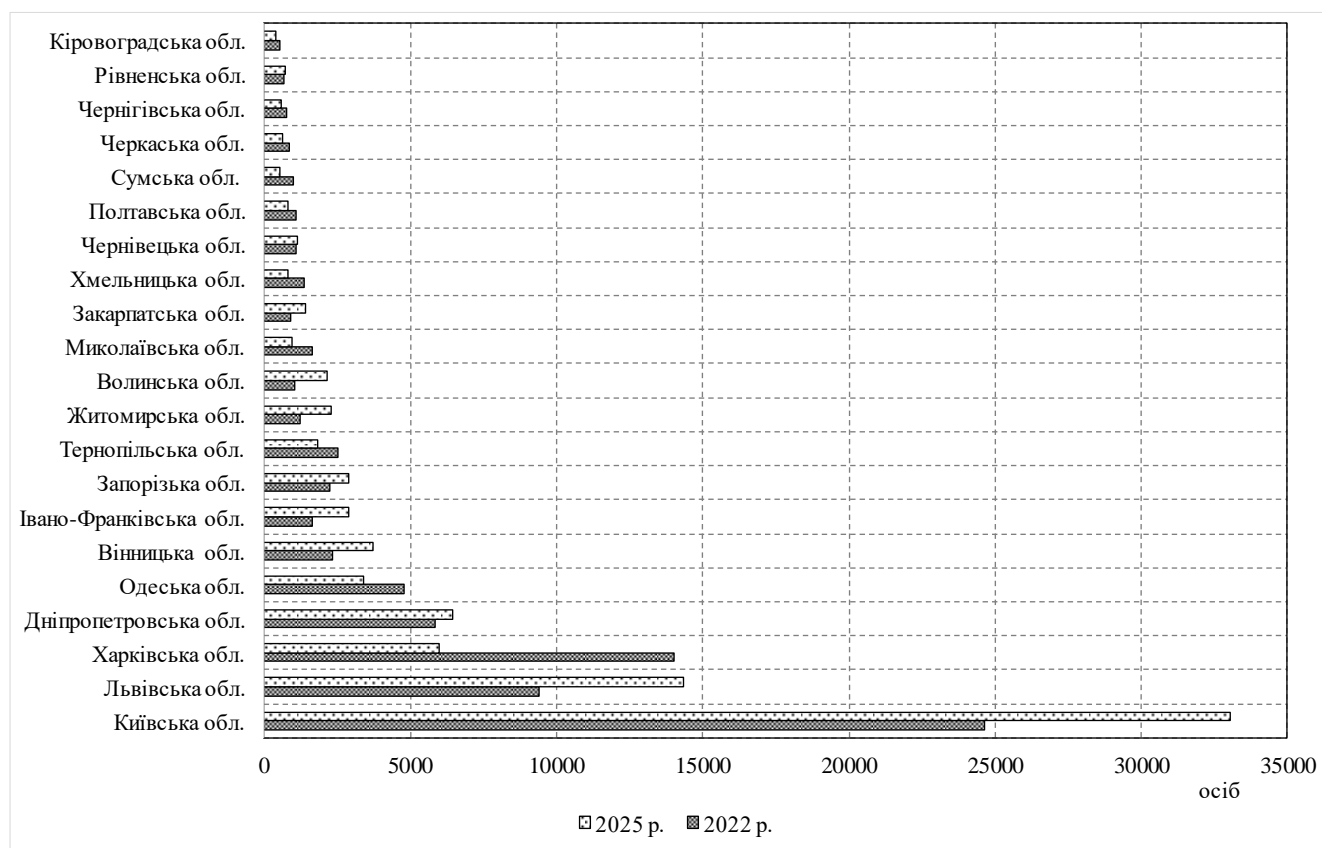


Рис. 2.3. Регіональний розподіл загального контингенту здобувачів вищої освіти, що отримували в Україні ІТ-фах у 2022 та 2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [197]

Серед всіх ЗВО, що сьогодні готують ІТ-фахівців, лідерами за загальним контингентом здобувачів вищої освіти у 2025/26 навч. р. виступають

Національний університет «Львівська політехніка» (6658 осіб), Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (6383 особи) та Харківський національний університет радіоелектроніки (3427 осіб) [89, с. 155; 97; 197]. Фактичним підтвердженням лідерства означених університетів як за числом здобувачів вищої освіти, так і за якістю підготовки випускників, також можна вважати і той факт, що у регіоні розташування кожного університету-лідера створено та успішно функціонує відповідний ІТ-кластер, причому Львівський та Харківський ІТ-кластери за розмірами, масштабами діяльності та числом учасників являються найбільшими в країні [134; 233; 280]. Аналіз даних офіційних веб-сайтів трьох університетів-лідерів в ІТ-сфері дозволив встановити основні напрями співпраці з представниками ділового середовища регіону і країни, які ними реалізовані на даний момент, табл. 2.3 [96].

Таблиця 2.3

**Напрями взаємодії з бізнесом українських університетів-лідерів в ІТ-сфері
за контингентом здобувачів вищої освіти в 2025 р.**

Заклад вищої освіти	Структурний підрозділ	Основні приклади співпраці з представниками бізнесу
1	2	3
Національний університет «Львівська політехніка»	Інститут комп'ютерних наук та інформаційних технологій	Партнерство з Львівським ІТ-кластером дозволило модернізувати ОП: «Системи штучного інтелекту»; «Розподілені інформаційні системи та технології»; «Системний аналіз»; «Управління ІТ-продуктами»; «Видавництво та поліграфія»; «Системи віртуальної реальності». Здійснюється активне залучення здобувачів освіти до інноваційних проєктів, стажувань та кар'єрних можливостей в ІТ-сфері. ІТ-компанії, у яких здобувачі мають змогу проходити навчально-технологічну, переддипломну, дослідницьку практики з можливим подальшим працевлаштуванням після закінчення навчання: SoftServe; AMC Bridge; GlobalLogic; N-iX; ELEKS; EPAM; DataArt; Sigma Software; Comarch; Lohika; Edvantis Software; ADVA Soft; Dinamica Generale
		ТОВ «НЕТКРЕКЕР» – організація додаткової підготовки для здобувачів старших курсів; спільні наукові дослідження в ІТ-сфері; CISCO SYSTEMS – курси з мережевих технологій, ОС та ІТ, програмування, Інтернету речей та аналітики, автоматизації інфраструктури, інформаційної безпеки;

1	2	3
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»	Кафедра інформаційних систем та технологій	<p>ТОВ «ГЛОБАЛЛОДЖИК Україна», ТОВ «ІНФОПУЛЬС Україна», ТОВ «СМАРТ ТУГЕЗЕ», ІП «ІНТЕТІКС» – організація освітніх заходів; участь здобувачів у розробці проєктів; участь викладачів та здобувачів в науково-дослідницьких роботах; впровадження дуальної освіти;</p> <p>ЕРАМ Systems – створення сприятливих умов для освітнього процесу і наукової роботи;</p> <p>ТОВ «ІБМ Україна» – обмін інформацією, досвідом і засобами; співпраця у освітніх, наукових та технологічних зусиллях, що становлять взаємний інтерес;</p> <p>ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» – розробка методів удосконалення системи підвищення кваліфікації фахівців ІТ-галузі; розробка та оновлення ОП для підготовки ІТ-фахівців; організація бази практики здобувачів; спільне проведення занять;</p> <p>ТОВ «ІНЛАЙН ГРУП ЗАХІД», ТОВ «ПОРТА УАН», ТОВ «СІ ІП АЙ-КИЇВ», Представництво «D-Link International PTE Ltd» – підготовка фахівців, проведення наукових досліджень і прикладних робіт в сфері передачі даних, мережевих і ІТ;</p> <p>ГО «Київ ІТ Кластер» – розвиток освіти в ІТ-сфері, розвиток малого інноваційного підприємництва, підвищення інвестиційної привабливості і реалізації інноваційного потенціалу економіки та освіти України;</p> <p>ТОВ «ХЕЛІОС ЦЕНТР» – підготовка фахівців, проведення наукових досліджень і прикладних робіт в сфері інформаційних систем та технологій, інженерії програмного забезпечення, комп'ютерної інженерії;</p> <p>ДП «Український науковий центр розвитку інформаційних технологій» – розвиток нових інформаційних технологій, розроблення нових програмних продуктів та їх впровадження в державному управлінні, науці, освіті, економіці, секторі безпеки і оборони України</p>
Харківський національний університет радіоелектроніки	Кафедра програмної інженерії	<p>Починаючи з 3-го курсу, здобувачі проходять практику в провідних ІТ-компаніях Харкова та України. Підписано договори про співробітництво з компаніями Global Logic, ЕРАМ Systems, NIX Solutions та Sigma Software, що дозволило створити лабораторії з розробки сучасного програмного забезпечення. Відкрито академічний бізнес-інкубатор «УЕР!» та УЕР!-клуб, які є майданчиком для підтримки стартапів.</p> <p>Залучаються провідні спеціалісти ІТ-компаній до викладання професійно-орієнтованих дисциплін; здійснюється цільова підготовка здобувачів старших курсів у формі безкоштовних факультативних занять від ІТ-компаній</p>
	Кафедра комп'ютерного моделювання та інтелектуальних технологій	<p>Партнерство з Kharkiv IT Cluster надало бази практики здобувачам в ІТ-компаніях; до проведення окремих занять залучаються ІТ-фахівці. Здобувачі мають можливість безкоштовно брати участь у воркшопах та тренінгах від ІТ-компаній з метою підвищення свого професійного рівня та підготовки до роботи за спеціальністю.</p> <p>Створено філію в ПрАТ «Інститут автоматизованих систем», яка є науковою та виробничою базою для практичних занять</p>

Джерело: складено автором на основі [106; 176; 234]

Наведений досвід університетів-лідерів демонструє дуже широкий спектр партнерства їхніх структурних підрозділів з різними представниками ділового середовища країни і, в першу чергу, суб'єктами ІТ-сфери. Позитивним є той момент, що офіційні сайти університетів дозволяють ознайомитися з договорами про співпрацю та проголошеними цілями партнерства, проте, на жаль, конкретних прикладів реалізації такої співпраці окремо з кожним суб'єктом господарювання не наводиться і не деталізуються результати спільних проєктів, обсяги залучених ресурсів, рівень участі здобувачів освіти чи ефективність практичної реалізації таких ініціатив. Унаслідок цього ускладнюється оцінка реального впливу запровадженого партнерства між університетами та бізнесом на розвиток інноваційної екосистеми й підготовку фахівців, адаптованих до потреб сучасного ринку праці, готових до генерування інновацій. Крім того, недостатній рівень відкритості інформації щодо результатів партнерства обмежує можливості поширення успішних практик та формування ефективних моделей взаємодії між освітнім і підприємницьким середовищем. Водночас в межах університетів створено і функціонує лабораторії різної спрямованості, що можна вважати підтвердженням певних проявів партнерства окремого структурного підрозділу закладів освіти з бізнесом.

Отже, розвиток ІТ-сфери в Україні має великий потенціал і є важливим джерелом як оздоровлення, так і подальшого економічного зростання країни на підґрунті високотехнологічності та інноваційності. Для того, щоб максимально розвинути цей потенціал та використати його на користь суспільству, що буде дуже важливо для України саме в повоєнний період, вже сьогодні необхідно максимально посилити співпрацю бізнесу та освіти, що дозволить підвищити рівень забезпечення як ІТ-компаній, так і суб'єктів господарювання інших видів діяльності в регіоні, високопрофесійними ІТ-фахівцями, здатними застосовувати новітні інструменти та інноваційні технології для розв'язання складних виробничо-господарських проблем. З метою подальшого інтенсивного розвитку ІТ-сфери в Україні важливо забезпечувати високу якість освіти, сприяти створенню інноваційного середовища щодо тісної співпраці закладів освіти та

бізнесу, підтримувати сприятливі умови для роботи українських ІТ-компаній в країні й входження на український ІТ-ринок зарубіжних суб'єктів господарювання на конкурентних засадах, стимулювати об'єднання їх у кластери задля використання ефекту масштабу й підвищення ймовірності отримання більш потужних проєктів, в т.ч. в межах стратегічного партнерства.

Сьогодні в Україні запроваджено нову систему акредитації ОП, в межах якої має бути забезпечено принаймні документальне підтвердження тих чи інших видів діяльності та зусиль, які докладає заклад освіти задля підвищення якості освітніх послуг. Це дуже позитивна практика, проте її використовувати на практиці слід досить обережно. Головне, чим слід керуватися при цьому, так це чітким розумінням, що взаємодія закладу освіти та бізнесу має дійсно відбуватися у практичній площині (тобто мають здійснюватися конкретні освітні, наукові та іншого характеру заходи), а не залишатися виключно у вигляді великої кількості підписаних договорів про співпрацю, які потім будуть виставленими картинками на веб-сайтах університетів. Така взаємодія, на жаль, не дозволить отримати хоча б якихось позитивних, навіть іміджевих, переваг учасникам взаємодії, а зусилля будуть даремно втраченими. І так як формування позитивного бренду закладу освіти є дуже складним, комплексним, тривалим та кропітким процесом, не варто його знецінювати формальним підходом до одного з найбільш важливих важелів забезпечення якості освітнього процесу, а саме стратегічного партнерства освіти та бізнесу. Першим, хто чітко відчує фальш, буде просунуте й підковане в цифровому плані сучасне молоде покоління, яке мріє отримати якісну фахову освіту в ІТ-сфері та забезпечити собі завдяки цьому широкі можливості для комфортного і щасливого професійного життя в майбутньому. Саме цьому поколінню випала важлива місія виведення економіки України з кризового стану та відновлення у повоєнний період. І тому освіта, яку ця молодь отримає, має бути найвищого рівня якості, що буде підтверджено як сертифікатами про успішну акредитацію, так і високими рейтингами ОП українських університетів серед вступників, які можна виміряти за наявним контингентом здобувачів вищої освіти.

2.2. Найкращі практики стратегічного партнерства бізнесу та освіти в Україні та світі

Сьогодні тема стратегічного взаємовигідного партнерства бізнесу та освіти набуває особливої цінності, актуальності та важливості для України, оскільки саме продуктивна і результативна взаємодія цих двох важливих суспільних інститутів може стати міцним фундаментом пришвидшеного формування конкурентоспроможної економіки знань в країні в повоєнний період. В умовах масштабних руйнувань економічної та виробничо-господарської інфраструктури, зростаючого дефіциту висококваліфікованих кадрів, що відчують суб'єкти господарювання країни всіх без виключення видів економічної діяльності, та швидких технологічних змін у всіх сферах життєдіяльності українців синергія освіти й бізнесу має стати ключовим чинником відновлення продуктивного потенціалу країни. Таке партнерство дозволяє забезпечити узгодження ОП із реальними потребами українського ринку праці, сприяє підготовці фахівців нового покоління та прискорює трансфер знань і технологій у виробничу сферу країни. Крім того, активна співпраця бізнесу, закладів освіти та науки дозволить створити передумови для розвитку інноваційних екосистем, посилення інтелектуального потенціалу регіонів і підвищення глобальної конкурентоспроможності української економіки.

Український бізнес дедалі більше усвідомлює, що за умов нехватки високопрофесійних кадрів і взагалі персоналу на ринку праці, інвестиції в освіту, професійну підготовку й нагромадження людського капіталу доцільно розглядати не як модну сьогодні соціально відповідальну місію суб'єкта господарювання перед внутрішніми стейкхолдерами, а як стратегічну необхідність, викликану турботою про збереження та досягнення умов прибутковості підприємства у майбутньому, коли війна закінчиться і потрібно буде будувати нові стосунки зі стейкхолдерами та логістичні ланцюги на регіональному, національному та міжнародному рівнях. Зі свого боку, заклади освіти, прагнучи виконати сучасні акредитаційні вимоги, які було запроваджено Національним агентством із

забезпечення якості вищої освіти, та орієнтуючись на реальні потреби ринку праці, отримують можливість підвищувати якість ОП, формуючи кадри нового типу – талановиті, інноваційно орієнтовані, мобільні, мотивовані та підприємливі. На цьому підґрунті успішні моделі співпраці бізнесу й освіти дозволяють забезпечити ефективний трансфер знань, технологій і практичного досвіду, створюючи основу для формування ефективної національної інноваційної екосистеми. Важливо, що такі партнерства сприяють підвищенню довіри між академічним середовищем, роботодавцями та місцевими громадами, що є необхідною умовою для свідомого прийняття молоддю рішень про забезпечення тенденцій сталого розвитку регіонів вже в найближчому майбутньому.

У стратегічному вимірі плідотворна взаємодія бізнесу та освіти має стати одним із пріоритетів державної політики у сфері відновлення економіки, яка формує кадрове підґрунтя для реалізації програм смарт-спеціалізації та цифрової трансформації, поступового формування економіки знань на регіональному та національному рівнях. Повоєнний етап розвитку країни потребуватиме швидкої підготовки високопрофесійних фахівців широкого профілю, готових до відбудови інфраструктури, енергетики та промисловості, до розвитку ІТ-сектору, що можливо лише через ефективні освітньо-бізнесові альянси. Крім того, стратегічне партнерство відкриває шлях до залучення міжнародних інвестицій у людський капітал різних рівнів (від суб'єктів господарювання до країни), що посилює позиції України у глобальній конкуренції. Отже, розвиток системи сталих партнерств між бізнесом і освітою виступає не просто актуальним викликом, а стратегічною умовою виживання, економічного відновлення та інноваційного прориву України в повоєнний період.

Різні аспекти стратегічної взаємодії суб'єктів господарювання та ЗВО цікавлять науковців в Україні і в світі вже тривалий період часу, так як саме ця тематика має високий потенціал для розвитку регіональної та національної економіки. Сьогодні через інтенсивний розвиток технологій та потужну дію економічних криз різного характеру пошук точок перетину інтересів бізнесу і освіти набуває ще більш важливого значення, що додатково спонукає науковців

заглиблюватися у цю проблематику. Так, S. Kropelnytska, S. Yekimov та O. Aleksandrovych доводять, що повоєнне відновлення економіки України можливо досягти за умови побудови ефективної підприємницької екосистеми, в основі якої має лежати «масштабування інклюзивних механізмів фінансування та сприяння підприємницькій освіті та інноваціям» [278]. Автори також наголошують на тому, що основний вектор зусиль має бути спрямованим на розширення можливостей державно-приватного партнерства та прагнення до узгодження стратегічних цілей діяльності суб'єктів господарювання з сучасними технологічними трендами та Цілями сталого розвитку. M. Dziminska та A. Krzewinska в опублікованих результатах дослідження обґрунтовують важливість тісної співпраці між університетом і громадою, при цьому акцентуючи увагу на ефективності залучення здобувачів освіти, науковців та зовнішніх партнерів (приватні та державні підприємства, державні установи та неурядові організації, мешканці громад) до вирішення реальних проблем бізнесу та суспільства [266]. Автори на прикладі реальних кейсів доводять, що така співпраця дозволила створити стійкі партнерські відносини між ЗВО та бізнесом, результатом чого стали нові дослідницькі та освітні проєкти, реалізація яких спрямована на підвищення результативності діяльності підприємств. Колектив авторів під керівництвом R. Sultana у своєму дослідженні на конкретних прикладах доводить, що залучення приватного сектору до реалізації різних видів онлайн-навчання стимулює зростання рівня конкурентоспроможності бізнесу та створює сприятливі умови для розвитку вищої освіти в країні [297]. Науковці на конкретних прикладах демонструють також суттєве підвищення результатів навчання здобувачів на ОП, до реалізації яких залучено представників бізнес-середовища.

S. Mngwengwe, S. Govender та S. Mokoena наголошують на тому, що існують суттєві розбіжності між тими знаннями, які мають випускники ЗВО різних років, та знаннями, які вже сьогодні запитують суб'єкти ринку праці і тим більше тими, що будуть запитуватися завтра [284]. Науковці доводять, що подолати цю проблему можливо завдяки впровадженню в освітній процес дієвих інноваційних

педагогічних стратегій (наприклад, проектне навчання, експериментальна діяльність чи симуляції реального світу), побудованих у тісному зв'язку з представниками бізнесу. К. Larue Keeley наголошує, що цінність стратегічної співпраці бізнесу і освіти полягає, перш за все, у тому, що кінцевий «продукт» такої співпраці, тобто дипломований випускник, буде мати конкретні знання, вміння і навички, які на даний момент або в найближчому майбутньому будуть затребуваними на ринку праці регіону та країни [281]. Тобто, у статті доводиться думка про те, що через тісне співробітництво місцевого бізнесу та представників ЗВО, розташованих на даній території, у напрямі створення потрібних ринку праці ОП та наповнення їх освітніми компонентами, спрямованими на опанування практичних навичок, затребуваних ринком праці регіону, можливо поступово досягти стратегічної мети – освіта буде відповідати вимогам та допомагати в реалізації цілей регіонального розвитку. А. Kazaishvili, М. Kldiashvili та N. Gadelia обґрунтовують думку про те, що на рівні регіону потрібно таким чином побудувати співпрацю бізнесу і освіти, щоб перетворити існуючі ЗВО на інноваційні та підприємницькі університети-хаби, що стане підґрунтям для підвищення рівня інноваційності та конкурентоспроможності регіональної і національної економіки [273].

Отже, можемо узагальнити, що ті наукові розробки, які сьогодні в світі проводяться у площині досліджуваного нами питання, однозначно доводять актуальність та необхідність подальших пошуків дієвих механізмів стратегічного партнерства бізнесу та ЗВО. При цьому для України актуальність цієї тематики є ще більшою, так як потрібно вже сьогодні в країні впроваджувати в діяльність ЗВО ці провідні інструменти та механізми, що дозволить по закінченню війни мати достатню кількість підготовлених фахівців з різних сфер діяльності, здатних ефективно розв'язувати реальні проблеми бізнесу та професійно готових до всіх можливих викликів з зовнішнього середовища по відношенню до суб'єктів господарювання. Проте для того, щоб щось змінювати, потрібно провести «інвентаризацію» тих підходів, які сьогодні використовуються в освітньому середовищі на предмет їхньої достатності та дієвості.

В основу проведення такого дослідження ми поклали вивчення та детальний аналіз досвіду українських провідних ЗВО, які за результатами проведення акредитаційних експертиз за ОП економічного та управлінського профілю за період 2023-2025 рр. отримали сертифікат про «зразкову» акредитацію. Інформаційною базою дослідження виступили відомості про самооцінювання та відповідні сертифікати про акредитацію ОП, розміщені на офіційному сайті Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти України [173; 210]. З цією метою у дослідженні застосовано контент-аналіз та порівняльний аналіз відомостей про самооцінювання, методи класифікації, систематизації та узагальнення виявлених найкращих практик, а також елементи бенчмаркінгу, спрямовані на виявлення та узагальнення провідного досвіду щодо стратегічного партнерства українського бізнесу та ЗВО країни.

Дійсно, ефективна взаємодія ЗВО з бізнесом є одним із ключових чинників підвищення якості підготовки фахівців та посилення конкурентоспроможності української вищої освіти, без чого відновити економіку країни в повоєнний період буде досить складно. У цьому контексті особливу цінність становить вивчення досвіду тих університетів, ОП яких отримали «зразкову» акредитацію, оскільки саме вони мають демонструвати найвищі стандарти якості щодо організації освітнього процесу та співпраці зі стейкхолдерами. Аналіз відомостей про самооцінювання таких ОП має дозволити виявити реальні, а не декларативні інструменти взаємодії ЗВО і бізнес-середовища. Таке дослідження має дозволити простежити, які саме форми партнерства сприяють досягненню високих результатів, та визначити чинники, що забезпечують сталість і результативність цієї взаємодії. Виявлення та узагальнення таких найкращих практик стратегічного партнерства мають слугувати орієнтиром для інших ЗВО.

З метою аналізу було обрано одинадцять ОП економічного та управлінського профілю, які за результатами останньої експертизи отримали «зразкову» акредитацію від Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, що реалізуються шістьма провідними університетами України (Західноукраїнський національний університет, Київський національний університет імені Тараса

Шевченка, Національний університет «Києво-Могилянська академія», Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Державний університет «Житомирська політехніка», Сумський державний університет) (рис. 2.4, Додаток Г).

Західноукраїнський національний університет	⇒	ОП «Міжнародний менеджмент», 073 Менеджмент, перший (бакалаврський) рівень
Київський національний університет імені Тараса Шевченка	⇒	ОП «Маркетинг», 075 Маркетинг, перший (бакалаврський) рівень; ОП «Фінанси, банківська справа та страхування», 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, третій (освітньо-науковий) рівень
Національний університет «Києво-Могилянська академія»	⇒	ОП «Фінанси, банківська справа та страхування», 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, другий (магістерський) рівень; ОП «Фінанси, банківська справа та страхування», 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, третій (освітньо-науковий) рівень
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана	⇒	ОП «Менеджмент персоналу», 073 Менеджмент, другий (магістерський) рівень
Державний університет «Житомирська політехніка»	⇒	ОП «Публічне управління та адміністрування», 281 Публічне управління та адміністрування, другий (магістерський) рівень; ОП «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, другий (магістерський) рівень; ОП «Облік і оподаткування», 071 Облік і оподаткування, другий (магістерський) рівень
Сумський державний університет	⇒	ОП «Фінанси, банківська справа та страхування», 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, третій (освітньо-науковий) рівень; ОП «Менеджмент», 073 Менеджмент, третій (освітньо-науковий) рівень

Рис. 2.4. ОП економічного та управлінського профілю, які протягом 2023-2025 рр. отримали «зразкову» акредитацію від Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти

Джерело: складено автором на основі [173; 210]

Слід зауважити, що рішення про «зразкову» акредитацію виносяться Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти нечасто. Так, за період з вересня 2024 р. по червень 2025 р. рішення про акредитацію розглядалося для 1577 ОП за всіма спеціальностями та рівнями освіти і лише 9 з них, або 0,6%, за результатами повної акредитаційної експертизи, отримали сертифікат про «зразкову» акредитацію [3, с. 10; 69, с. 69]. Це свідчить про надзвичайно високі вимоги до змістового, організаційного та методичного забезпечення таких ОП. Наявність «зразкової» акредитації підтверджує відповідність програми найкращим практикам вищої освіти, її інноваційність, практикоорієнтованість та ефективну взаємодію зі стейкхолдерами. Саме тому ОП, які отримують такий статус, формують високий рівень довіри з боку роботодавців, здобувачів освіти та академічної спільноти, а також виступають важливим чинником підвищення конкурентоспроможності ЗВО в освітньому просторі країни.

Університети, в межах яких функціонують лідерські ОП, представляють чотири області України – Київську, Житомирську, Сумську та Тернопільську. При цьому Державний університет «Житомирська політехніка» за нашими даними отримав аж три «зразкові» акредитації за ОП «Публічне управління та адміністрування», ОП «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» та ОП «Облік і оподаткування» для другого (магістерського) рівня. По дві зразкові ОП мають Київський національний університет імені Тараса Шевченка – ОП «Маркетинг» для першого (бакалаврського) рівня та ОП «Фінанси, банківська справа та страхування» для третього (освітньо-наукового) рівня, Національний університет «Києво-Могилянська академія» – ОП «Фінанси, банківська справа та страхування» для другого (магістерського) та третього (освітньо-наукового) рівнів, Сумський державний університет – ОП «Фінанси, банківська справа та страхування» та ОП «Менеджмент» для третього (освітньо-наукового) рівня. Це свідчить про наявність у зазначених ЗВО сформованих внутрішніх систем забезпечення якості освіти, високого рівня кадрового, методичного та організаційного забезпечення освітнього процесу. Водночас концентрація «зразкових» освітніх програм у відносно невеликій кількості університетів

підтверджує суттєву диференціацію рівня розвитку освітнього середовища та управлінських практик у сфері вищої освіти України.

Продемонструємо конкретні приклади співпраці з бізнесом, що мають місце в межах трьох ОП (по одній на кожен рівень освіти), що реалізуються в трьох різних ЗВО України, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Характеристика співпраці з бізнесом в межах ОП, які було акредитовано
Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти з визначенням
«зразкова» у сфері економіки, управління та адміністрування
за період 2023-2025 рр.**

Заклад вищої освіти, місто	Назва ОП, спеціальність, рівень освіти	Термін дії сертифікату	Приклади співпраці з бізнесом
1	2	3	4
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ	Маркетинг, 075 Маркетинг, перший (бакалаврський) рівень	01.07.2029 р.	<p>Роботодавці беруть участь у круглих столах, конференціях, бізнес-форумах, у Днях кар'єри, опитуваннях щодо якості ОП, освітньому процесі, засіданнях кафедри, організації виробничої практики здобувачів (Адвантер, Маркін Медіа Груп, ТЕХНОТЕК, ГО «Об'єднання маркетологів України»).</p> <p>На факультеті працює Експертна рада роботодавців та випускників.</p> <p>При формулюванні цілей та ПРН ОП враховані пропозиції організацій: Advanter Group, Lohika/Carpgemini, Правекс Банк, КиївЕкспоПлаза, Аскрін Ресерч, Поллікомм, бізнес-спільнота Board, НБУ, Investudio, RAVIN Retail Company, НЕК «Укренерго», ІНТЕРПАЙП Сталь, Nokian Tyers.</p> <p>До викладання ОК залучаються лідери бізнесу (компанії Sirex, Lohika/Carpgemini, «Пожмашина», Founder Best-Time Group, агрохолдинг «МХП»), проводяться виїзні заняття (компанії Дукат, Кохан, Ін-т електрозварювання ім. Є.О. Патона). В освітньому процесі використовують case study за реальними підприємствами (компанії Кохан, Дукат, Loreal, British American Tobacco, Raben)</p>
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ	Менеджмент персоналу, 073 Менеджмент, другий (магістерський) рівень	01.07.2029 р.	<p>Інтереси роботодавців враховуються при удосконаленні ОП, її рецензуванні. Пропозиції роботодавців збираються під час обговорень, багатосторонніх заходів (конференції, круглі столи, воркшопи, гостьові лекції, тематичні лекторії, бізнес-форуми у форматі «Наука-бізнес-освіта: стратегічне партнерство») та через взаємодію членів проєктної групи і викладачів кафедри з роботодавцями. Задля ефективної взаємодії роботодавців, випускників ОП, НПП та членів проєктної групи діє Професійний дорадчий комітет.</p>

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
			<p>Роботодавці беруть участь у розширених засіданнях кафедри щодо обговорення ОП та долучаються до громадських обговорень проєктів ОП.</p> <p>Тематичний зміст ОК та тематика планів НДР обговорюються та проходять рецензування як НПП, так і роботодавців.</p> <p>Укладено Меморандум з Державною службою зайнятості про реалізацію дуальної форми освіти. Через війну навчання за даною формою відтермінувалося.</p> <p>Модель практико-орієнтованого навчання (поєднання навчання на ОП з навчанням на робочих місцях на підприємствах, в установах та організаціях з метою набуття певної кваліфікації на основі договору) визнано пріоритетною.</p> <p>Роботодавці залучаються до проведення аудиторних занять через гостьові лекції та майстер-класи (DOPOMOGA IT&Telecom Resources, «Данон», Бізнес-школа «МІМ-Київ»). Практики працюють за сумісництвом та на умовах погодинної оплати в межах ОНП («DOPOMOGA UKRAINE», ТОВ «ІНТЕРФОРМ»).</p> <p>Функціонує «HR-UNIVERSITY», проводяться зустрічі з практиками та роботодавцями (ІПАТ «МХП», SD Solutions, Talent acquisition specialist, room 8 studio)</p>
Національний університет «Києво-Могилянська академія», м. Київ	Фінанси, банківська справа та страхування, 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, третій (освітньо-науковий) рівень	01.07.2026 р.	<p>Здобувачі залучаються до виконання наукових тем, міжнародних проєктів та науково-практичних розробок для холдингу «Астарт», ТОВ «Аудит-Аск», ТОВ «Аудиторська фірма «М.Т.Д. Аудит», Microsoft Dynamics 365 for Operations, ТОВ «ІНОП», страхової компанії «Престиж», ВАТ «Житомирбудцукор», ТОВ «Кристал», Thinkera.</p> <p>Випускники експериментальної PhD програми «Фінанси» (2008-2015 рр.) обіймають ключові посади в НБУ, Міністерстві фінансів, Міністерстві економічного розвитку та торгівлі, МВФ тощо, а також у бізнесі.</p> <p>Залучення до гостьових лекцій експертів галузі (професори Університету Бергена, Норвегія, University of Paris Est, Франція, Центру альтернативних фінансів Кембриджського університету), професіоналів-практиків (Міністерство фінансів України, Citibank Ukraine, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»).</p> <p>Співпраця з НБУ, Міністерством фінансів України, аудиторськими компаніями «Великої четвірки», комерційними банками, Міжнародною інституцією CFA Institute тощо лежить в основі оновлення ОНП, дозволяє визначати актуальні завдання для тематики досліджень здобувачів освіти.</p> <p>Роботодавці залучаються до проведення робочих семінарів та круглих столів, на яких обговорюються перспективи розвитку та вдосконалення освітнього процесу</p>

Джерело: складено автором на основі [2; 165; 210]

Більш детальний аналіз даних, представлених у відомостях про самооцінювання одинадцяти ОП, що отримали «зразкову» акредитацію, дозволив дійти висновку, що виходячи зі стандартизованої структури таких звітів було встановлено конкретні дії, які в межах взаємовигідної співпраці освіти і бізнесу реалізуються провідними університетами України (рис. 2.5). Здебільшого на сьогодні для пересічного українського університету саме цей перелік напрямів співпраці є вичерпним, так як більшого не вимагається умовами поточного процесу акредитації, що здійснюється на національному рівні.

Отримані результати свідчать про високий рівень інтеграції роботодавців у процес забезпечення якості вищої освіти та формування практикоорієнтованого освітнього середовища в країні. Встановлено, що найбільш поширеними формами такої взаємодії є залучення представників бізнесу до розробки й оновлення ОП, організація практичної підготовки здобувачів освіти та проведення спільних науково-практичних заходів. Це підтверджує, що ефективне стратегічне партнерство освіти і бізнесу поступово стає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності ОП та якості підготовки фахівців за нею відповідно до сучасних потреб ринку праці. Схема демонструє, що взаємодія ЗВО та роботодавців охоплює всі ключові етапи освітнього процесу – від формування змісту ОП до впровадження результатів наукових досліджень у діяльність підприємств. Значна увага приділяється практичній підготовці здобувачів освіти, розвитку дуальної освіти, проведенню стажувань, майстер-класів, гостьових лекцій та реалізації case-study за участю представників бізнесу. Загалом, представлена схема підтверджує, що «зразкові» ОП формуються на основі системної інтеграції освіти, науки та бізнесу, що сприяє підвищенню якості підготовки фахівців і розвитку інноваційного потенціалу регіону.

Розглянуті практики є достатньо перспективними та їх реалізують саме провідні університети України, які посіли досить високі місця у TOP-200 ЗВО країни у 2025 р. – з шести університетів, які було відібрано для аналізу, два зайняли місця до п'ятої позиції рейтингу (перше та четверте місця), два – до двадцятої позиції (14-те та 19-те місця) та два до 35 позиції (28-ме та 33-те місця)

[198]. Всі університети мають потужну соціальну позицію та докладають зусиль до реалізації власної третьої місії [89].



Рис. 2.5. Систематизація напрямів співпраці провідних університетів і бізнесу в межах ОП економічного та управлінського профілю, що протягом 2023-2025 рр. отримали «зразкові» акредитації від Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти

Джерело: складено автором на основі [173; 210]

Проведений аналіз показав досить тісний зв'язок між провідними ЗВО України та представниками бізнес-середовища. Проте чи наявних підходів до реалізації співпраці бізнесу і освіти достатньо, щоб відродити економіку країни, відбудувати та підняти на новий щабель промисловість країни в повоєнний період, щоб через кілька років Україна змогла посісти повноправне місце серед технологічних лідерів світу? Замість прямої відповіді на це питання проілюструємо деякі приклади партнерства бізнесу та освіти, які описані в науковій літературі з наукометричної бази Scopus за останні три роки.

Перший приклад. У межах регіональної інноваційної системи м. Сеул (Південна Корея), у спеціалізованому високотехнологічному секторі завдяки зусиллям влади та університетів міста створено гібридний бізнес-інкубатор AI Yangjae Hub [275]. Діяльність інкубатора спрямована на створення максимально комфортних та сприятливих умов для реалізації стартапів у сфері високотехнологічних інновацій, пошуку зацікавлених представників реального бізнесу, на виробничій базі яких здійснюється процес втілення в життя інноваційного рішення від ідеї і до конкретного продукту (технології) та у випадку доведення їх техніко-технологічної та економічної доцільності – масштабування результатів в межах регіону і навіть країни. Проєкт розпочав роботу у грудні 2017 р. і вже за два роки мав у своєму портфелі понад 80 стартапів і створив понад 450 нових робочих місць [295].

Другий приклад. На базі Бірмінгемського університету (м. Бірмінгем, Велика Британія) створено The Tyseley Energy Park's, метою функціонування якого визначено трансформацію інновацій у сфері чистої енергії шляхом стимулювання розробки нових технологій по виробництву екологічно чистої енергії, перетворення їх на комерційно життєздатні системи та впровадження у діюче виробництво в межах малих та середніх підприємств, що має дозволити реалізувати на практиці взяті міською владою зобов'язання щодо досягнення нульового рівня викидів вуглецю до 2030 р. [272]. На даний момент на базі парку функціонує понад 20 компаній, і одним із потужних партнерів та засновників є Бірмінгемський університет (University of Birmingham) [289]. Парк забезпечений

всіма необхідними ресурсами для генерування інновацій – від площ та грошових коштів до висококваліфікованих фахівців, здатних перетворити ідею на кінцевий продукт, здійснити його комерціалізацію та забезпечити просування на ринку. Крім того, функціонування такого інноваційного середовища сприяє активному трансферу знань, розвитку міждисциплінарної співпраці та формуванню стійких партнерських зв'язків між наукою, бізнесом і державою. Це створює передумови для прискорення інноваційного розвитку, залучення інвестицій та підвищення конкурентоспроможності регіону й країни загалом.

Наведені приклади є настільки потужними, що ефект від них значно перевищує вигоду, яку окремо отримують університети та бізнес – масштаб ефекту має міський або навіть регіональний рівень. Проте більш поширеними є менш амбітні проєкти, які також дозволяють досягти поставленої мети. Так, колектив науковців під керуванням Е. Tereshchenko у своєму дослідженні представив результати узагальнення передового досвіду у сфері співпраці бізнесу та освіти в розвинених країнах світу і визначив наявність ось таких підходів до реалізації партнерства на більш локальному рівні: партнерство в галузі досліджень та розробок; стажування та кооперативні програми розвитку; програми трансферу знань; програми підприємництва та інкубації інноваційних ідей; проєкти точкової спонсорської допомоги та гранти; спільні підприємства та ліцензійні угоди; освіта керівників; професійний та студентський кар'єрний розвиток тощо [298]. Потужну роль у активізації процесів стратегічного партнерства освіти і бізнесу на регіональному рівні відіграють і різні міжнародні організації та фонди, наприклад, Європейські структурні інвестиційні фонди (Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF), Європейський соціальний фонд+ (ESF+), Фонд згуртованості (Cohesion Fund), Європейський аграрний фонд сільського розвитку (EAFRD), Європейський фонд мореплавства, рибальства та аквакультури (EMFAF) тощо) [265]. Проте автори наголошують на тому, що контрактні відносини в межах реалізації проєктів від тих чи інших фондів не завжди сприяють перспективному розвитку через високий ризик поширення варіантів партнерства здебільшого транзакційного характеру.

До того ж, дослідження, проведені С. Plata в сфері співпраці університетів і бізнесу в Латинській Америці дозволили зробити висновок про наявність тісного прямого зв'язку між обсягами інвестицій у розробку нових технологій та отриманими інноваціями як результат цих інвестицій [287]. Автор доводить, що тісні партнерські освітньо-бізнесові відносини здатні значно підвищити конкурентну перевагу суб'єкта господарювання та забезпечити йому інноваційний прорив в технологічному розвитку. Завдяки цьому відбувається позитивний процес зменшення розміру неформальної економіки та пришвидшеного переходу на принципи сталого розвитку в регіоні [292]. Проте для того, щоб досягти такого рівня ефективності співпраці та забезпечити її довготривалий характер, на рівні стейкхолдерів мають бути усунуті концептуальні розбіжності у розумінні мети взаємодії та можливих інструментів і методів її досягнення [268]. Досвід Бахрейну наочно довів, що навіть за умови достатності обсягів державного та приватного інвестування у процеси формування та розвитку екосистеми підтримки стартапів, відсутність програм сприяння партнерству між університетами та бізнесом й дієвих механізмів комерціалізації наукових досліджень не дозволила здійснити масштабування інноваційних технологій і рішень в промисловості, тим самим скоротивши можливий соціально-економічний ефект для регіону та країни [290].

Отже, крім підвищення якості реалізації першої та третьої місій університету, стратегічне партнерство бізнесу та освіти має створювати передумови для суттєвого підвищення наукового та інноваційного рівня університету, тобто його другої місії, через активізацію прикладних досліджень і посилення практичної спрямованості наукової діяльності. Співпраця з підприємствами дозволяє ЗВО отримувати доступ до сучасних технологій, актуальних виробничих кейсів, додаткових фінансових ресурсів та інноваційної інфраструктури. У результаті зростає якість наукових досліджень, розширюються можливості комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності та прискорюється трансфер знань у реальний сектор економіки. Крім того, участь роботодавців у реалізації освітніх і наукових проєктів стимулює розвиток міждисциплінарних досліджень,

академічного підприємництва та міжнародної співпраці університетів. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню інноваційної екосистеми університету, підвищенню його конкурентоспроможності та зміцненню позицій у національному й міжнародному освітньо-науковому просторі.

Для того, щоб прослідкувати наявність впливу партнерства бізнесу і освіти на результативність наукової діяльності ЗВО, проаналізуємо для шести обраних університетів із «зразковими» акредитаціями результати проведеної в 2025 р. Міністерством освіти і науки України Державної атестації наукових установ та ЗВО [63]. Враховуючи той факт, що обрані нами ОП відносилися до сфери економіки, управління та адміністрування, будемо аналізувати досягнення університетів за суспільним напрямом, табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Результати Державної атестації наукової діяльності університетів, що реалізують ОП, які були акредитовані Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти з визначенням «зразкова», за суспільним напрямом в 2025 р.

ЗВО	Експертна оцінка	Регіональний коефіцієнт	Коефіцієнт руйнувань	Атестаційна оцінка	Група
Сумський державний університет	7,0000	1,1	1,0	100	А
Київський національний університет ім. Тараса Шевченка	6,5187	1,0	1,028	80	А
Національний університет «Києво-Могилянська академія»	7,4333	1,0	1,0	76	А
Західноукраїнський національний університет	5,0333	1,0	1,089	62	Б
Державний університет «Житомирська політехніка»	4,4100	1,0	1,0	66	Б
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана	6,1667	1,0	1,0	53	Б

Джерело: складено автором на основі [63]

Можемо констатувати, що всі шість університетів пройшли Державну атестацію за суспільним напрямом досить результативно – три університети потрапили до групи А, інші три – до групи Б. Найвищі показники показав Сумський державний університет, який за суспільним напрямом набрав максимальну суму балів і підтвердив статус одного з лідерів освітньо-наукового простору України, при тому, що розташований на прикордонній території з високим ризиком бойових дій. Високі результати також продемонстрували Київський національний університет імені Тараса Шевченка та Національний університет «Києво-Могилянська академія», які мають значні показники експертної оцінки та належать до групи «А». Водночас частина університетів, попри наявність «зразкових» ОП, отримала нижчі атестаційні оцінки та була віднесена до групи «Б», що свідчить про певну нерівномірність розвитку наукового потенціалу та систем забезпечення якості освіти між ЗВО. Загалом, результати підтверджують, що наявність ОП із «зразковою» акредитацією значною мірою пов'язана з ефективністю стратегічного партнерства освіти і бізнесу, активним залученням роботодавців до освітнього процесу та розвитком практикоорієнтованого й інноваційного освітнього середовища університету.

Разом з тим, хочемо наголосити на тому, що на сьогодні здебільшого українські університети орієнтуються на ті аспекти співпраці з реальним бізнесом, які обмежуються рамками акредитаційних вимог, що суттєво звужує їх можливості для перспективного розвитку та не дозволяє реалізувати на практиці весь потенціал стратегічного партнерства. Як бачимо, такий підхід також дає непоганий результат, проте він не може бути достатнім для формування повноцінної інноваційної екосистеми університету та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності в умовах економіки знань. За таких умов співпраця між освітою та бізнесом часто набуває формального характеру й спрямовується переважно на виконання регуляторних вимог, а не на досягнення спільних стратегічних цілей. Натомість ефективне стратегічне партнерство має передбачати системну інтеграцію бізнесу у наукову, освітню, інноваційну та підприємницьку діяльність університету (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Напрями та заходи, спрямовані на трансформацію співробітництва між університетами і бізнесом на стратегічне партнерство між ними

Джерело: складено автором

Для досягнення саме рівня стратегічного партнерства освіти і бізнесу в Україні сьогодні не вистачає насамперед довгострокової системності, спільного стратегічного бачення та глибокої інтеграції бізнесу в управлінські, наукові й інноваційні процеси функціонування університетів. Наявні форми співпраці переважно мають операційний або епізодичний характер і здебільшого спрямовані на забезпечення практичної підготовки здобувачів освіти та виконання акредитаційних вимог. Водночас стратегічне партнерство передбачає спільне формування інноваційної політики розвитку регіону, участь бізнесу у фінансуванні наукових досліджень, створенні спільних R&D-центрів, стартап-лабораторій, інноваційних парків та центрів трансферу технологій [128; 145].

Крім того, в Україні недостатньо розвинені механізми комерціалізації результатів наукових досліджень та академічного підприємництва, що обмежує

можливості перетворення університетських знань на реальні інноваційні продукти. Комерціалізацію результатів наукових досліджень та розвиток академічного підприємництва в університетах можна реалізувати через [224; 248]:

створення при університетах центрів трансферу технологій та офісів комерціалізації інтелектуальної власності, які супроводжуватимуть процес впровадження наукових розробок у бізнес-середовище;

розвиток університетських стартап-інкубаторів, акселераторів та інноваційних хабів для підтримки студентських і викладацьких підприємницьких ініціатив;

формування спільних R&D-центрів університетів і підприємств для реалізації прикладних наукових досліджень відповідно до потреб бізнесу регіону;

запровадження системи грантової та венчурної підтримки університетських інноваційних проєктів;

удосконалення механізмів захисту та управління правами інтелектуальної власності;

залучення представників бізнесу до фінансування прикладних досліджень, наукових лабораторій і дослідницької інфраструктури;

розвиток системи дуальної освіти та практикоорієнтованих досліджень у співпраці з підприємствами регіону;

проведення на базі області конкурсів стартапів, хакатонів, інноваційних форумів та бізнес-пітчінгів для пошуку інвесторів і партнерів;

створення наукових парків та технопарків при університетах із залученням бізнесу й органів влади;

запровадження фінансових і кар'єрних стимулів для викладачів та здобувачів освіти, які беруть участь у комерціалізації наукових розробок.

У сукупності такі заходи дозволять перетворити університет на активний центр інноваційного розвитку, генерації знань та економічного зростання регіону.

Важливою проблемою також є відсутність ефективних стимулів для бізнесу інвестувати у розвиток університетської науки та людського капіталу [139; 144; 190]. Значною мірою бракує і сучасного нормативно-правового середовища, яке б

підтримувало створення спільних інноваційних екосистем та довгострокових партнерських моделей взаємодії.

Окремо слід наголосити, що стратегічне партнерство неможливе без формування культури взаємної довіри між університетами та бізнесом, спільної відповідальності за якість кадрів й інноваційний розвиток регіону. У розвинених країнах університет дедалі більше виступає не лише освітнім центром, а й повноцінним суб'єктом економічного розвитку території, генератором інновацій та підприємницьких ініціатив [99; 102; 209]. Саме перехід від формальної співпраці до спільного створення інноваційної цінності є ключовою умовою формування в Україні справжнього стратегічного партнерства освіти і бізнесу.

На завершення хочемо наголосити на досить важливому аспекті побудови тісного та взаємовигідного партнерства між бізнесом та ЗВО. Ключовим чинником у формуванні успішного стратегічного партнерства між бізнесом і освітою має стати репутація кожного з них, адже саме вона визначає рівень довіри та готовність до довгострокової співпраці. Обираючи партнерів, обидві сторони мають ретельно зважувати свої дії та оцінювати, наскільки їхні цінності, стандарти та стратегічні цілі є сумісними і такими, що розвиваються за паралельними векторами в одному напрямку руху. Рівень розвитку й соціальної відповідальності підприємства-партнера повинен відповідати рейтингу університету, оскільки лише за умови досягнення паритету можлива справді якісна і результативна взаємодія з потужним результатом. Важливо чітко розуміти, у чому полягає головна цінність партнерства та які унікальні результати воно може дати кожній зі сторін, адже цю цінність неможливо «придбати» окремо від взаємодії. Репутація важлива ще й тому, що відповідальність у партнерстві лежить не лише за власні рішення, а й за підтримку партнера та розвиток спільних проєктів. Лише взаємовигідний формат співпраці дає змогу підприємству знайти або докласти зусиль до виховання талантів, а здобувачам освіти – опанувати ключові навички майбутнього у власній професії та на цьому підґрунті отримати реальний доступ до сучасних практик і кар'єрних можливостей [302; 303]. У результаті таке партнерство підсилює взаємодію учасників та суттєво підвищує

конкурентоспроможність як бізнесу, так і освітньої установи, створюючи стійкий фундамент для їхнього та регіонального майбутнього розвитку.

Отже, стратегічне партнерство бізнесу та освіти є одним із ключових чинників формування конкурентоспроможної економіки знань в Україні. Аналіз відомостей про самооцінювання ЗВО зі «зразковою» акредитацією засвідчив, що найбільш успішні моделі співпраці ґрунтуються на взаємній довірі, паритетності та спільному баченні цінності такої взаємодії. Саме ці елементи забезпечують створення стійких механізмів підготовки висококваліфікованих кадрів, які відповідають реальним потребам ринку праці. Належний рівень партнерства сприяє появі інноваційних освітніх практик, поступовому розвитку дуальної освіти. Для бізнесу така співпраця відкриває можливість формувати кадровий резерв, виявляти та залучати таланти на ранніх етапах їх професійного становлення, генерувати та впроваджувати у виробництво інновації, здатні суттєвим чином змінити позиції підприємства на регіональному, національному та міжнародному ринках.

Ефективні партнерства посилюють конкурентоспроможність обох сторін та створюють додану вартість як для університетів, так і для представників бізнесу. У перспективі саме такі моделі взаємодії можуть стати основою сталого розвитку та інноваційного поступу української економіки за часів інтенсивного повоєнного відновлення економіки країни. Саме тому подальші дослідження мають бути спрямованими на побудову дорожньої карти формування в Україні мережі потужних підприємницьких університетів, що має стати підґрунтям для підготовки фахівців-професіоналів нового рівня, готових до викликів повоєнного часу та мотивованих на відновлення економіки країни. А реалізувати на практиці в країні таку дорожню карту можливо виключно на міцному нормативно-правовому підґрунті, здатному забезпечити ефективну взаємодію освіти, науки, бізнесу та держави, створити сприятливі умови для розвитку інноваційної діяльності, академічного підприємництва й трансферу знань, а також стимулювати довгострокові інвестиції у формування процесів смарт-спеціалізації регіонів та розвиток інтелектуального капіталу країни.

2.3. Нормативне підґрунтя розвитку стратегічного партнерства бізнесу та освіти на державному і регіональному рівнях

Сучасні умови цифровізації всіх сфер життєдіяльності людини, динамічного розвитку й впровадження новітніх технологій у виробничі та управлінські процеси, а, отже, і зростаючої конкуренції на ринку праці за талантів і висококваліфікованих професіоналів, які такими технологіями володіють, суттєво трансформують систему суспільних відносин і соціальної взаємодії в регіоні і країні. За таких умов ефективне функціонування регіональної економіки неможливе без нагромадження якісного людського капіталу, формування якого більшою мірою відбувається в період становлення особистості як професіонала в освітньому середовищі. Водночас заклади освіти потребують чіткого орієнтиру щодо поточних і стратегічних потреб ринку праці, що може бути забезпечено лише за умови системної і взаємовигідної співпраці з бізнесом. І організація такої співпраці може бути реалізованою у досить широкий спектр способів – від запрошення професіоналів з виробництва для викладання здобувачам навчальних курсів й обговорення змісту ОП у складі групи її розробників до створення філіалів закладу освіти на підприємстві, і навпаки, використання виробництва в якості бази для стажування та працевлаштування здобувачів і випускників.

У основі реалізації більшості з можливих способів взаємовигідної співпраці бізнесу і освіти здебільшого лежать особисті домовленості та дружні зв'язки представників бізнесу і освіти (такий висновок можна зробити за результатами аналізу, проведеного в попередньому підрозділі), що робить таку взаємодію точковою, не поширеною на весь регіон або країну. Разом з тим, наявність нормативного підґрунтя для такої співпраці дозволить створити передумови для її інституціоналізації, узгодження інтересів стейкхолдерів і забезпечення правової визначеності всіх складових та напрямів реалізації процесу стратегічного партнерства університету і суб'єктів господарювання. Особливої ваги питання набуває в регіональному контексті, де взаємодія бізнесу та освіти здатна не лише зменшити рівень безробіття, а й сформувати спеціалізовані професійні

екосистеми, покликані відповідати потребам економічного розвитку конкретного регіону. Вивчення нормативного підґрунтя дозволить завчасно виявити наявні бар'єри та розробити дієві рекомендації щодо їх усунення на законодавчому рівні. Таким чином, дослідження є своєчасним і важливим для формування ефективної освітньо-економічної політики регіонального розвитку, яка має стати фундаментом повоєнного відновлення економіки країни.

Враховуючи той факт, що проблематика підвищення, з професійної точки зору, рівня готовності випускників закладів освіти до виходу на ринок праці, тобто наявності у них знань і вмінь, які на кожен конкретний момент є затребуваними роботодавцями, була актуальною для економіки України протягом всього періоду незалежності, можна припустити, що за тематикою співпраці бізнесу і освіти існує достатня кількість опублікованих вітчизняних наукових досліджень. Аналіз даних каталогу «Наукова періодика України» Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського повністю підтвердив цю гіпотезу, причому останніми роками інтенсивність досліджень у цьому напрямку лише зростає. Так, М. Кизим, В. Хаустова та О. Решетняк доводять, що з метою створення і поширення в країні моделі сучасного університету (університет 4.0) важливо забезпечити надійні організаційні та економічні важелі взаємовигідного партнерства бізнесу, освіти і науки [107]. Н. Грабовенко конкретизує механізм участі органів державної влади та представників ділового середовища у справі підвищення якості вищої освіти в країні, що має стати запорукою її конкурентоспроможної економіки [51]. І. Мазур доводить необхідність створення і впровадження стратегії розвитку багатоаспектної взаємодії освіти, науки та представників бізнесу як основи оздоровлення економіки регіону [137]. Ю. Максимова, О. Рудик, О. Максимов та Є. Задорожний обґрунтовують доцільність закладання інструменту прелімінарінгу в основу співпраці та партнерства освіти і бізнесу задля підвищення результативності такої взаємодії [140]. О. Якушев в якості найбільш дієвого інструменту взаємодії бізнесу і освіти визначає створення бізнес-інкубаторів в межах спеціально створених інноваційно-освітніх кластерів на рівні регіону [254]. С. Нестеренко, І. Вахович та

Д. Матрунчик у своїх працях доводять, що завдяки тісній співпраці бізнесу і університету регіональна економіка отримає інноваційні рішення та конкурентні переваги, що в повоєнний період стане умовою для її оздоровлення [36; 177]. М. Крупка, Н. Демчишак та О. Щуревич у своєму дослідженні підтверджують попередню думку та наголошують, що для цього на державному та регіональному рівнях потрібно докладати зусиль у вигляді стимулюючих заходів різного роду [123]. О. Мотузенко та Ю. Сисоєва доводять, що посилення взаємодії між освітою та бізнесом дозволить наблизити виконання на регіональному рівні Цілей сталого розвитку, що є однією з багатьох євроінтеграційних вимог [154]. О. Кірдан доводить, що успішна взаємодія освіти, науки і бізнесу має стати підґрунтям для наближення стану економіки знань в країні, а саме цей вектор руху обрано владою України як основу повоєнного відновлення економіки [111]. Проте, незважаючи на досить потужний науковий доробок українських дослідників в обраній тематиці, питання наявності та достатності нормативного підґрунтя для успішної реалізації не поодиноких, а масштабних проєктів взаємодії бізнесу і освіти на сьогодні майже не піднімаються, що є суттєвим стримуючим чинником для поширення руху стратегічного партнерства університетів з суб'єктами господарювання та формування в Україні повноцінної інноваційної екосистеми, здатної забезпечити ефективний трансфер знань, розвиток академічного підприємництва та прискорене відновлення економіки країни. Відсутність комплексних нормативно-правових механізмів підтримки такої взаємодії обмежує можливості довгострокового інвестування бізнесу в освіту, реалізації спільних інноваційних проєктів і створення стабільних партнерських моделей співпраці, спрямованих на активізацію процесів нагромадження людського капіталу на рівні регіону та країни в цілому.

В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій формування якісного людського капіталу виступає одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку регіонів і взагалі ключовою умовою виведення економіки країни з кризового стану, викликаного військовим нападом РФ. Дійсно, висококваліфіковані, талановиті й мотивовані працівники є необхідною

передумовою для ефективного функціонування суб'єктів господарювання всіх видів економічної діяльності, впровадження інноваційних технологій у виробництво й управління та зростання рівня продуктивності праці. Для реалізації цієї вимоги на практиці системи професійної та вищої освіти мають відповідати запитам регіонального ринку праці та трансформуватися відповідно до зміни поточних і стратегічних потреб економіки регіону. Однак без налагодження тісної співпраці з бізнесом реалізація цього завдання є складною і майже нездійсненною задачею. Бізнес, у свою чергу, зацікавлений у підготовці фахівців, які володіють не лише теоретичними знаннями, а й практичними навичками, що відповідають сучасним вимогам виробництва і які здатні своєю працею постійно підвищувати інноваційний рівень виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання [96]. Саме тому питання нормативного забезпечення партнерства між закладами освіти та представниками ділового середовища набуває особливої актуальності для сьогоденного стану розвитку українського регіонального ринку праці. Розробка відповідної нормативно-правової бази дозволить гармонізувати інтереси сторін та сприятиме формуванню регіональної системи підготовки кадрів нового покоління.

Умовою успішності активізації процесів стратегічного партнерства бізнесу та освіти в регіонах країни має стати дієве нормативно-правове підґрунтя, здатне регулювати основні аспекти взаємодії двох важливих складових регіонального розвитку – національної системи освіти та суб'єктів господарювання всіх видів економічної діяльності та розмірів. Дійсно, законодавче підґрунтя відіграє визначальну роль у створенні сприятливих умов для налагодження, заохочення та регулювання цієї взаємодії як на рівні окремого регіону, так і країни в цілому [148; 162]. Метою формування такого підґрунтя має стати інноваційний розвиток та економічне зростання регіонів, що і стане фундаментом повоєнного відновлення майже зруйнованої економіки країни. Саме тому, на наш погляд, важливо здійснити аналіз ключового законодавства України у сферах освіти та бізнесу, що в комплексі регулюють освітню діяльність, підприємництво, інновації та регіональний розвиток, з особливим акцентом на їх потенціалі сприяти або

перешкоджати налагодженню ефективної співпраці, з метою виявлення тих положень, які безпосередньо спрямовані на активізацію стратегічного партнерства між цими секторами економіки країни для забезпечення інноваційного розвитку регіонів у повоєнний період. Це має дозволити відкрити ті сектори взаємодії, які на сьогодні ще не охоплені законодавчим регулюванням і тому вони виступають таким собі гальмом прогресивних взаємодій між представниками бізнесу та закладів освіти.

Наявність досконалої нормативно-правової бази, яка б всебічно регулювала різні аспекти взаємодії закладів освіти та представників бізнесу задля досягнення однієї мети – забезпечення регіональної економіки висококваліфікованими молодими фахівцями, виступає ключовою умовою для відновлення економіки в повоєнний період. Досконала нормативна база сприяє поширенню практики укладання договорів між закладами освіти та представниками ділового середовища регіону з різними цілями (від проходження практики здобувачів на базі підприємства і працевлаштування випускників за фахом до проведення спільних наукових досліджень і запровадження спеціальних курсів підвищення кваліфікації для працівників підприємства). Це, у свою чергу, створює умови для більш тісної інтеграції освіти, науки та виробництва, що відповідає сучасним європейським підходам до розвитку людського капіталу. Наявність чітко прописаних процедур і правових гарантій для всіх сторін забезпечить довіру до партнерства та буде стимулювати роботодавців до більш активної участі в освітньому процесі, сумісних наукових дослідженнях та реалізації інноваційних проєктів регіонального значення, спрямованих на розвиток людського капіталу, комерціалізацію результатів наукових досліджень і підвищення конкурентоспроможності економіки регіону. Крім того, це створить передумови для формування довгострокових стратегічних моделей взаємодії між університетами та бізнесом на засадах взаємної відповідальності й спільної зацікавленості у розвитку інноваційного середовища. Крім того, така співпраця дозволить швидко адаптувати ОП до безперервних змін потреб ринку праці та на більш ефективному підґрунті впроваджувати інноваційні форми навчання,

наукової взаємодії. Отже, досконала нормативно-правова база сприяє формуванню сталих інституційних механізмів партнерства, що є критично важливими для ефективного відновлення економіки та підвищення рівня її конкурентоспроможності.

В Україні за останні роки сформовано низку законів та підзаконних актів, що тим чи іншим боком сприяють розвитку партнерства між закладами освіти і бізнесом. Розглянемо ключові з них та зробимо спробу надати інтерпретацію положень кожного документа щодо тих вигід, які отримують відповідно заклади освіти та бізнес від реалізації норм законів на практиці (табл. 2.6) [166].

Таблиця 2.6

**Оцінка спрямованості нормативних документів України на підтримку
і пропагування різних аспектів партнерства освіти та бізнесу**

Нормативний документ	Цитата з документу	Інтерпретація для закладів освіти	Інтерпретація для бізнесу
1	2	3	4
Закон України «Про освіту» № 2145-VIII від 05.09.2017 р.	Дуальна форма – це спосіб здобуття освіти, що передбачає поєднання навчання у закладах освіти з навчанням на робочих місцях суб'єктів господарювання, а також під час виконання робіт та/або надання послуг за гіг-контрактом, для набуття певної кваліфікації, як правило, на основі договору (ст. 9)	Сприяє посиленню практичної складової навчання, забезпечує здобувачам освіти можливість застосовувати і закріплювати теоретичні знання у реальному виробничому середовищі, що підвищує їх майбутню конкурентоспроможність на ринку праці як фахівців	Дозволяє формувати кадровий резерв з урахуванням стратегічних потреб виробництва, скорочуючи витрати на додаткове навчання нових працівників через можливість відбору найкращих здобувачів під час їх навчання
Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» № 103/98-ВР від 10.02.1998 р.	Заклади професійної (професійно-технічної) освіти, органи управління освітою, засновники долучають до тематичного, вихідного контролю знань, умінь та навичок здобувачів освіти, їх кваліфікаційної атестації представників роботодавців, їх організацій та об'єднань (ст. 26)	Підвищення об'єктивності оцінювання й узгодження освітнього процесу з потребами ринку праці, що дозволяє формувати випускників із компетентностями, актуальними для сучасного виробництва	Забезпечує можливість впливати на якість підготовки майбутніх працівників, надає можливість відбору талантів і зменшує витрати на їх адаптацію, підвищує продуктивність праці з перших днів їх роботи
	Професійний стандарт – затверджені в установленому порядку вимоги до кваліфікації працівників, їх компетентності, що визначаються роботодавцями і слугують основою для формування професійних кваліфікацій (ст. 33)	Дозволяють адаптувати зміст ОП до актуальних потреб ринку праці, забезпечують відповідність підготовки випускників очікуванням роботодавців, що підвищує якість освітнього процесу та забезпечує конкурентоспроможність випускників	Отримує чіткі орієнтири щодо рівня компетентностей майбутніх працівників, що спрощує процес найму, сприяє зниженню витрат на додаткове навчання персоналу та підвищенню ефективності кадрової політики

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
Закон України «Про фахову передвищу освіту» № 2745-VIII від 06.06.2019 р.	Залучення здобувачів фахової передвищої освіти та роботодавців як повноправних партнерів до процедур і заходів забезпечення якості освіти (ст. 17)	Дозволяє закладам освіти краще розуміти потреби ринку праці та оперативно адаптувати освітні програми, забезпечує відповідність знань випускників вимогам роботодавців	Дозволяє впливати на підготовку майбутніх фахівців відповідно до реальних запитів підприємств, що забезпечує більш ефективне кадрове планування
	Взаємодія з роботодавцями, їх організаціями та об'єднаннями, іншими соціальними партнерами, професійними об'єднаннями та сприяння працевлаштуванню випускників (ст. 29)	Можливість адаптувати зміст освітніх програм до потреб ринку праці та забезпечити релевантну підготовку здобувачів, що підвищить рівень працевлаштування випускників	Можливість впливати на формування професійних компетентностей майбутніх працівників, що зменшує ризики невідповідності кваліфікації нових працівників
	Атестацію здобувачів фахової передвищої освіти здійснює експертна комісія з представників роботодавців та їх об'єднань, органів державної влади та органів місцевого самоврядування, наукових установ, інших організацій відповідно до положення про експертну комісію, затвердженого колегіальним органом управління закладу освіти (ст. 51)	Забезпечує об'єктивність оцінювання рівня підготовки здобувачів освіти та орієнтує освітній процес на реальні потреби ринку праці, що дозволяє закладам освіти своєчасно оновлювати зміст освітніх програм і зміцнювати зв'язки з професійним середовищем	Можливість безпосередньо оцінити потенційних працівників та залучити найкращих до свого підприємства, що дозволить підвищити якість трудових ресурсів і скоротити час на адаптацію нових співробітників в трудовому колективі
	До освітнього процесу можуть залучатися роботодавці та фахівці підприємств, установ, організацій та закладів, у т.ч. іноземних держав, військовослужбовці ЗСУ, інших військових формувань, працівники правоохоронних органів (ст. 52)	Забезпечує прикладну спрямованість навчання та актуальність здобутих знань і навичок випускниками, що сприяє підвищенню їх вартості на ринку праці та престижу закладу освіти	Вплив на підготовку майбутніх фахівців, формування кадрового резерву відповідно до власних потреб, популяризація підприємства серед молоді і залучення мотивованих талантів
Закон України «Про вищу освіту» № 1556-VII від 01.07.2014 р.	Запровадження механізмів стимулювання суб'єктів господарювання усіх форм власності до надання першого робочого місця випускникам ЗВО (ст. 3)	Забезпечення реального працевлаштування випускників, що підвищить привабливість навчання у ЗВО та зменшить розрив між теоретичними знаннями і вимогами ринку праці	Доступ до молодих кадрів, яких можна адаптувати під специфіку діяльності ще на етапі входження у професію. Економічна вигода від інвестування у формування власного кадрового потенціалу
	ЗВО мають право самостійно або разом з іншими закладами освіти, науковими установами, підприємствами, іншими юридичними особами розробляти та реалізовувати освітні програми в межах ліцензії, визначати спеціалізації, предметні спеціальності (ст. 32)	Швидка адаптація освітніх програм до вимог ринку праці та впровадження інноваційних підходів до підготовки фахівців завдяки створенню практико-орієнтованих освітніх програм	Можливість безпосередньо впливати на зміст освітніх програм, формуючи майбутніх працівників відповідно до власних потреб, що знижує витрати на адаптацію нових працівників
	З метою вироблення стратегії та напрямів провадження освітньої та/або наукової діяльності	Можливість залучати зовнішніх стейкхолдерів до прийняття стратегічних	Можливість впливу на формування кваліфікаційного профілю

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
	керівник ЗВО має право утворювати на громадських засадах до- радо-консультативні органи (раду роботодавців, раду інвес- торів, раду бізнесу, студентську, наукову раду), якщо інше не пе- редбачено статутом ЗВО (ст. 38)	рішень, що підвищує якість освітніх і наукових процесів, забезпечує їхню відповідність реальним потребам суспільства	майбутніх працівників та інвестувати у підготовку кадрів під власні потреби, що створює умови для довгострокової кадрової стабільності
	Дуальна форма – спосіб здобуття освіти здобувачами денної форми, що передбачає навчання на робо- чому місці на підприємствах, в установах та організаціях для на- буття певної кваліфікації обсягом від 25% до 60% загального обсягу освітньої програми на основі договору (ст. 49)	Можливість ЗВО впроваджувати практикоорієнтовані моделі підготовки фахівців, які краще відповідають потребам ринку праці, що підвищує конкурентоспроможність випускників	Можливість інвестувати в підготовку майбутніх кадрів з урахуванням власних технологічних вимог і корпоративної культури, що сприяє формуванню лояльного та мотивованого персоналу
	До освітнього процесу можуть залучатися роботодавці (ст. 52)	Можливість привласнення здобувачами провідних знань	Можливість відбору найкращих здобувачів для працевлаштування
Закон України «Про інноваційну діяльність» № 40-VII від 04.07.2002 р.	Забезпечення взаємодії науки, освіти, виробництва, фінансово- кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності (ст. 3)	Оновлення змісту освітніх і освітньо-наукових програм відповідно до інноваційних тенденцій та реальних потреб економіки	Доступ до новітніх розро- бок і можливість залучити талантів, що підвищить конкурентоспроможність суб'єкта господарювання
Закон України «Про наукову і науково- технічну діяльність» № 848-VIII від 26.11.2015 р.	Створення умов для реалізації інтелектуального потенціалу громадян у сфері наукової і науково-технічної діяльності. Сприяння розвитку наукової і науково-технічної діяльності у підприємницькому секторі (ст. 45)	Відкриває можливості для залучення здобувачів та науковців до реальних науково-дослідних проектів, сприяючи розвитку їхнього інтелектуального потенціалу	Дозволяє розробляти і впроваджувати інновації на основі наукових досягнень, що підвищує ефективність виробництва та додає ринкових переваг суб'єкту господарювання
Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і се- реднього під- приємництва» № 4618-VI від 22.03.2012 р.	Організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для суб'єктів малого і середнього підприємництва (ст. 4)	Дозволяє закладам освіти адаптувати свої програми до потреб малого і середнього бізнесу, пропонуючи гнучкі курси, модулі та сертифікаційні програми, що сприяє зміцненню зв'язку між освітою та бізнесом	Можливість системного підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб ринку, що буде сприяти підвищенню продуктивності й конкурентоспроможності бізнесу, його сталому розвитку

Джерело: складено автором на основі [77-83]

Почнемо дослідження безпосередньо з тих нормативно-правових актів, що регулюють діяльність закладів у сфері освіти. Ця сфера в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів, що охоплюють різні рівні та аспекти освітнього процесу і основними з них виступають Закони України «Про освіту»,

«Про вищу освіту», «Про фахову передвищу освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про дошкільну освіту», «Про позашкільну освіту» та «Про наукову і науково-технічну діяльність». Отже, як бачимо, спостерігається певна фрагментація правового регулювання за рівнем освіти. Така розрізненість може створювати певні труднощі для формування дієвих засад партнерства університету з бізнесом, оскільки різні рівні освіти можуть керуватися різними підходами до продуктивної й конструктивної співпраці зі стейкхолдерами.

Фундаментальним законом, що визначає правові засади функціонування системи освіти в країні, є Закон України «Про освіту» [80]. Положення цього нормативного документа створюють пряму правову основу для залучення фахівців з різних галузей економіки виключно до процедур розробки державних стандартів освіти та професійних стандартів, забезпечення якості освіти. Статтею 9 Закону також визначається можливість здобувачам здійснювати навчання за дуальною формою, яка організується через «поєднання навчання осіб у закладах освіти з навчанням на робочих місцях на підприємствах, в установах та організаціях, а також під час виконання робіт та/або надання послуг за гіг-контрактом, для набуття певної кваліфікації, як правило, на основі договору» [80]. Разом з тим, механізм реалізації на практиці дуальної форми навчання Законом не визначається, як і не обумовлюються можливості для безпосереднього залучення представників бізнесу до реалізації навчального процесу через викладання певних освітніх компонент в межах ОП, що б стало запорукою підвищення рівня професійної компетентності випускників всіх закладів освіти.

У преамбулі Закону України «Про вищу освіту» [77] фокусується увага на посиленні співпраці органів державної влади і бізнесу з ЗВО для підготовки конкурентоспроможних фахівців, готових до високотехнологічної та інноваційної праці за фахом на підприємствах регіону та країни. Це законодавче положення чітко відображає розуміння важливості взаємодії між бізнесом та вищою освітою для стимулювання інновацій і на цьому підґрунті – розвитку регіональної економіки. Надалі в статтях 3, 32 та 38 Закону висвітлюються можливі напрями

взаємодії, такі як спільна участь у формуванні і реалізації державної політики у сфері вищої освіти, створенні на базі ЗВО інноваційних структур різного типу, організації процесів управління та нагляду за діяльністю ЗВО. Стаття 49 надає загальне уявлення про процедури організації дуальної форми освіти, що дозволяє розширити можливості для стратегічного партнерства бізнесу і освіти в межах організації освітнього процесу. Стаття 52 чітко визначає, що безпосередньо до освітнього процесу ЗВО можуть залучати представників ділового середовища як стейкхолдерів, при цьому ця можливість визначається як обов'язкова умова для успішного проходження процесу оцінювання якості освітніх послуг в межах акредитаційних процедур. Визначення цих завдань спонукає університет активно шукати можливості реалізації на практиці можливих варіантів партнерства з представниками бізнесу для реалізації своєї третьої місії щодо сприяння економічному розвитку регіону.

Огляд же законодавства у сфері бізнесу показує, що основна увага в ньому приділяється регулюванню внутрішньої діяльності підприємств, оподаткуванню, етиці ведення бізнесу та правилам функціонування різних організаційно-правових форм суб'єктів господарювання. Разом із тим, у ключовому законодавстві у сфері бізнесу спостерігається брак чітких юридичних вимог або стимулів, спеціально спрямованих на розвиток стратегічного партнерства з університетами регіону. Ініціатива для налагодження такої співпраці, виходячи з законодавчих норм, переважно має йти з боку освітнього сектору або через реалізацію органами державної влади спільних програм підтримки інновацій та регіонального розвитку. За таких умов участь бізнесу у розвитку освіти та науки часто залежить не від системних економічних стимулів, а від рівня соціальної відповідальності окремих підприємств і зацікавленості їхнього керівництва у довгостроковому нагромадженні власного людського капіталу. Це суттєво ускладнює формування стабільних моделей стратегічного партнерства, особливо для малих і середніх підприємств, які не мають достатніх ресурсів для самостійного фінансування освітніх чи наукових ініціатив. Саме тому важливим завданням державної політики має стати створення механізмів податкового, інвестиційного та

організаційного стимулювання бізнесу до активної співпраці з університетами у сфері підготовки кадрів, науки та інноваційної діяльності.

Законодавство у сфері інноваційної діяльності в Україні, насамперед Закон України «Про інноваційну діяльність» [78], визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності, яка може розглядатися та бути організованою як один з варіантів стратегічного партнерства бізнесу і освіти. Стаття 3 Закону визначає одним із принципів організації на державному рівні інноваційної діяльності «забезпечення взаємодії науки, освіти, виробництва, фінансово-кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності» [78]. Закон передбачає також державну підтримку суб'єктів господарювання всіх форм власності, які реалізують інноваційні проекти, що покликано створити широкі можливості для отримання державної підтримки спільними інноваційними проектами, які здійснюються у тісній співпраці представників бізнесу та ЗВО.

Закон «Про наукову і науково-технічну діяльність» у преамбулі акцентує увагу на тому, що досягнення засад розвитку наукової і науково-технічної діяльності можливе на основі «взаємодії освіти, науки, бізнесу та влади» [79]. Статтею 45 Закону обумовлюється необхідність розвитку різних аспектів наукової і науково-технічної діяльності у підприємницькому секторі, що повноцінно можливо забезпечити виключно на основі запровадження довгострокових стосунків з представниками наукового сектору ЗВО. Водночас у Законі відсутня деталізація конкретних механізмів формування та підтримки стратегічного партнерства між університетами й бізнесом, що ускладнює практичну реалізацію задекларованих положень. Недостатньо врегульованими залишаються питання спільного фінансування досліджень, розподілу прав інтелектуальної власності, стимулювання роботодавців до участі в науково-інноваційній діяльності та розвитку академічного підприємництва. У результаті значна частина потенціалу взаємодії науки, освіти та бізнесу в Україні використовується лише частково, що стримує розвиток інноваційної економіки та ефективну комерціалізацію результатів наукових досліджень.

Отже, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що українська нормативно-правова база містить низку положень, що прямо або опосередковано стимулюють стратегічне партнерство освіти та бізнесу на державному рівні. Відкритість до співпраці проявляється у можливості спільної розробки освітніх і освітньо-наукових програм, організації стажувань, дуального навчання, проведення наукових досліджень та замовлення підготовки кадрів відповідно до наявних потреб. Для закладів освіти це означає більшу орієнтацію на реальні потреби ринку праці, підвищення конкурентоспроможності випускників, а для бізнесу – можливість впливати на якість підготовки фахівців, оптимізувати процес адаптації персоналу та більш широким фронтом впроваджувати інновації у виробничу та управлінську діяльність.

Як бачимо, законодавче регулювання відіграє ключову роль в активізації стратегічного партнерства бізнесу та освіти, адже саме воно формує інституційну рамку, яка або стимулює, або стримує таку співпрацю. Проте наявних важелів, запроваджених на сьогодні на законодавчому рівні, явно недостатньо, щоб надати потужного інноваційного поштовху регіональній економіці. В повоєнний період, коли буде вкрай необхідним прискорене відновлення економіки та людського капіталу, тим більше, законодавчі зміни мають стати каталізатором більш глибокої інтеграції освіти та ринку праці. Для цього, на наш погляд, необхідно додатково на державному (законодавчому, адміністративному, політичному) рівні здійснити певні дієві кроки (рис. 2.7):

запровадити податкові стимули для бізнесу, який інвестує в освіту (наприклад, через розвиток дуальної освіти, стажування, менторські програми, створення навчальних центрів й філіалів ЗВО на базі підприємств тощо), співпрацює з закладами освіти у сфері наукових досліджень, розробок, підготовки кадрів та стажування;

удосконалити нормативну базу дуальної освіти шляхом забезпечення їй більшої гнучкості, спрямованості на регіональний рівень, урахування потреб роботодавців у конкретному секторі економіки чи регіоні;

інституалізувати механізми спільного управління ОП, наприклад, через

створення галузевих рад або регіональних публічно-приватних партнерств, в межах яких бізнес отримає реальні важелі впливу на зміст та пріоритети підготовки талановитих кадрів для власних потреб; законодавчо закріпити або стимулювати участь представників бізнесу у розробці та перегляді ОП за спеціальностями, що є критично важливими для інноваційного розвитку та соціально-економічного відновлення регіональної економіки та дозволить забезпечити їх відповідність потребам суб'єктів господарювання провідних галузей регіону;

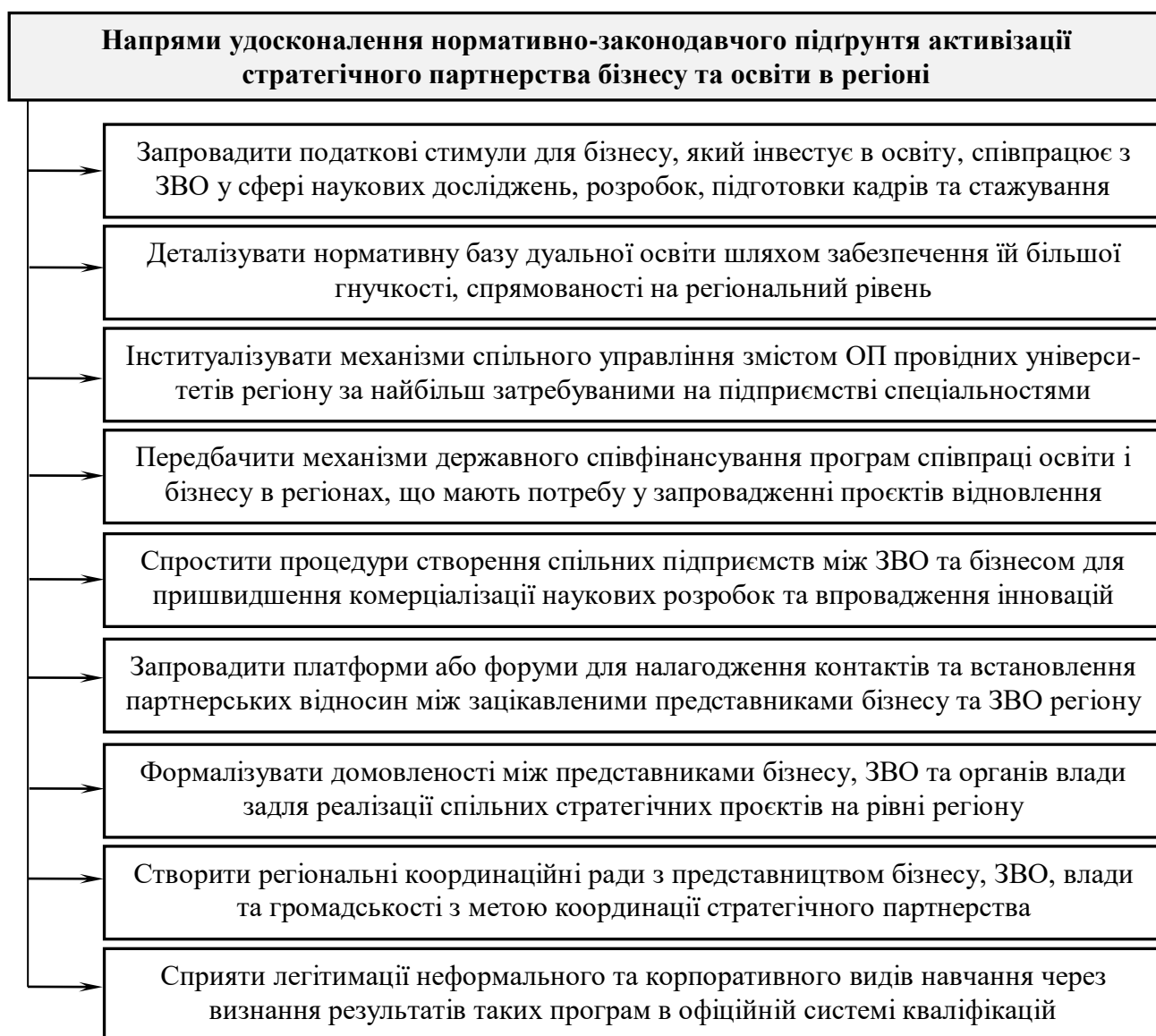


Рис. 2.7. Напрями удосконалення нормативно-законодавчого підґрунтя активізації стратегічного партнерства бізнесу та освіти в регіоні

Джерело: складено автором

передбачити механізми державного співфінансування програм співпраці освіти і бізнесу, що особливо стане актуальним для регіонів, які найбільшим чином постраждали від війни та мають низький рівень соціально-економічного розвитку. З цією метою доцільно створити цільові програми фінансування в рамках бюджетів регіонального розвитку для підтримки спільних інноваційних ініціатив місцевого бізнесу та закладів освіти;

спростити процедури створення спільних підприємств між ЗВО та бізнесом для пришвидшення темпів комерціалізації наукових розробок та провадження у виробництво інновацій;

запровадити на національному та регіональному рівнях платформи або форуми для налагодження контактів та встановлення партнерських відносин між зацікавленими представниками бізнесу та ЗВО;

формалізувати домовленості між представниками бізнесу, ЗВО та органів влади, спрямовані на координацію зусиль у сфері розвитку людського капіталу та реалізації спільних стратегічних проєктів на регіональному рівні;

створити регіональні координаційні ради, тобто постійно діючі дорадчі органи, до складу яких ввести представників бізнесу, ЗВО, органів місцевої влади та громадських організацій, метою діяльності яких має стати координація стратегічного партнерства в регіоні, узгодження потреб ринку праці з ОП, ініціювання спільних проєктів та напрацювання пропозицій до нормативно-правових актів щодо розвитку людського капіталу регіону;

сприяти легітимації неформального та корпоративного видів навчання через визнання результатів таких програм в офіційній системі кваліфікацій.

Впровадження всіх перерахованих напрямів у життя дозволило б суттєво підвищити актуальність професійних знань і компетентностей випускників закладів освіти, а отже, забезпечити високу зацікавленість представників бізнесу регіону у залученні та працевлаштуванні таких фахівців. Така співпраця розширює можливості для стажування здобувачів на виробництві, проведення спільних наукових досліджень, розробки і впровадження інновацій як в освітній процес, так і в виробничо-комерційну діяльність суб'єктів господарювання.

Активні представники бізнесу регіону через співпрацю з провідними ЗВО отримують можливість брати безпосередню участь у професійній підготовці нових кадрів для власних потреб і підвищенні кваліфікації наявного персоналу на базі ЗВО, доступ до провідних наукових розробок і проєктів зі створення інновацій. Результатом такої дії мало б стати розв'язання гострих проблем соціального характеру регіону через суттєве скорочення рівня безробіття кваліфікованої молоді, зменшення обсягів міграції молодого кваліфікованого населення регіону за його межі, зростання рівня зайнятості в регіоні, підвищення темпів нагромадження людського капіталу регіону та розвиток талантів, формування сталого середовища для соціально-економічного розвитку територіальних громад. У довгостроковій часовій перспективі взаємовигідна інтеграція освіти й бізнесу сприятиме формуванню конкурентоспроможної національної економіки, що стане потужним чинником для стабілізації соціально-економічної ситуації та поступового виведення України з глибокої соціально-економічної кризи.

Що ж стосується регіонального рівня, то в серпні 2020 р. було затверджено Державну стратегію регіонального розвитку на 2021-2027 рр., яка стала базовим нормативним документом, на основі якого керівництво кожної області та громади мало розробити і затвердити власну стратегію розвитку [195]. На сьогодні дана стратегія є чинною, проте паралельно з її реалізацією на державному рівні йде процес розробки стратегії на наступний період 2028-2034 рр., для чого створено експертну групу під головуванням заступника Міністра розвитку громад та територій України [228]. В основу формування нової стратегії буде покладено мету досягнення громадами та регіонами країни ефективності процесу планування та реалізації публічних інвестицій, що має стати умовою їх соціально-економічного, просторового, інноваційного та людського розвитку. Для порівняння – у фокусі актуальної Державної стратегії регіонального розвитку стоїть смарт-спеціалізація як інструмент підвищення конкурентоспроможності регіонів, стимулювання інноваційної діяльності та ефективного використання наявного економічного, наукового й інтелектуального потенціалу територій.

Детальний аналіз змісту Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 рр. щодо підтримки різних аспектів партнерства освіти та бізнесу в Україні та виокремлення реальних аспектів співробітництва, присутніх в тексті документа, представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка спрямованості Державної стратегії регіонального розвитку України на 2021-2027 рр. на підтримку різних аспектів партнерства освіти та бізнесу

Напрямок реалізації	Положення з тексту Державної стратегії	Аспекти партнерства
Пріоритети розвитку	Формування ефективної конкурентоспроможної системи освіти відповідно до потреб розвитку людського капіталу, інноваційної та цифрової економіки з пріоритетом на формуванні ключових компетентностей для навчання протягом життя, поєднання науки, освіти та практики. Створення сприятливих умов для інновацій, науково-технологічного розвитку, креативних індустрій. Розбудова мережі кластерів, центрів передових технологій, центрів колективного користування науковим обладнанням	Розвиток людського капіталу регіону; інтеграція освіти, науки та бізнесу; формування інноваційної інфраструктури; участь бізнесу у формуванні кадрового резерву; підтримка кластерної взаємодії; стимулювання інноваційного підприємництва
Завдання за напрямом «Реінтеграція деокупованих територій»	Формування кадрового резерву працівників для організації управління та надання базових послуг на деокупованих територіях	Спільна підготовка та перепідготовка кадрів
Завдання за напрямом «Нові робочі місця, інвестиції та розвиток бізнесу»	Сприяння розвитку регіональних систем інноваційної інфраструктури (наукові парки та технопарки, хаби цифрових інновацій тощо)	Створення спільної інноваційної інфраструктури
Завдання за напрямом «Освітні послуги»	Сприяння здобуттю професійної підготовки за дуальною формою здобуття освіти	Розвиток практикоорієнтованої підготовки фахівців

Джерело: складено автором на основі [195]

Отже, можна зробити висновок, що Державна стратегія регіонального розвитку України на 2021-2027 рр. містить окремі положення, які створюють передумови для розвитку партнерства бізнесу та освіти, зокрема у сферах розвитку людського капіталу, інноваційної інфраструктури, дуальної освіти та підтримки кластерних ініціатив. Документ акцентує увагу на необхідності інтеграції науки, освіти й практики, а також на створенні умов для інноваційного та технологічного розвитку регіонів. Позитивним аспектом є також орієнтація стратегії на розвиток наукових парків, технопарків, центрів інновацій та інших

елементів регіональної інноваційної екосистеми. Разом із тим, стратегія не містить чітко визначеного організаційно-економічного механізму реалізації саме стратегічного партнерства бізнесу та освіти на регіональному рівні. У документі недостатньо уваги приділено питанням фінансового стимулювання підприємств до довгострокового інвестування у розвиток університетської науки, спільних досліджень та підготовки кадрів. Крім того, відсутні конкретні індикатори оцінювання ефективності взаємодії університетів і бізнесу та механізми відповідальності сторін за досягнення спільних результатів. Таким чином, попри наявність окремих стратегічних орієнтирів, документ не формує цілісної системи підтримки стратегічного партнерства освіти і бізнесу як ключового чинника інноваційного розвитку регіонів.

З метою посилення нормативного підґрунтя на регіональному рівні для активізації процесів стратегічного партнерства бізнесу і освіти в проєкт Державної стратегії регіонального розвитку на 2028-2034 рр. мають бути імплементовані такі ключові позиції:

1. Інтеграція бізнесу в університети, для чого необхідно нормативно забезпечити глибоке залучення реального сектору економіки до управлінських, наукових та інноваційних процесів у закладах вищої освіти.
2. Спільна інноваційна інфраструктура, спрямована на державну підтримку створення мережі спільних R&D-центрів, стартап-лабораторій, інноваційних парків та центрів трансферу технологій у регіонах.
3. Екосистема академічного підприємництва, для якої важливо закласти фінансові та правові стимули розвитку університетських стартап-інкубаторів, акселераторів та інноваційних хабів.
4. Комерціалізація наукових досліджень, яка має бути реалізована через механізми залучення приватних інвестицій у прикладну науку та створення науково-технологічних парків при університетах.

Доцільно також в тексті проєкту стратегії чітко надати відповіді на питання щодо фінансових інструментів, які будуть застосовані владою для стимулювання бізнесу до розвитку проєктів стратегічного партнерства з ЗВО регіону.

У ході дослідження було з'ясовано, що нормативне підґрунтя стратегічного партнерства бізнесу та освіти в Україні наразі перебуває у фрагментарному стані й не забезпечує належної інституціоналізації такої взаємодії на регіональному рівні. Виявлено відсутність комплексного підходу до формування правового механізму, який би регулював сталі форми співпраці між суб'єктами освітньої сфери та бізнес-середовища на рівні регіону. Акцент зроблено на необхідності удосконалення законодавчої бази в частині організації процесу дуальної освіти, корпоративного наставництва, фінансування спільних проєктів та залучення бізнесу до проєктування ОП. Обґрунтовано, що стратегічне партнерство сприятиме підвищенню відповідності ОП актуальним потребам розвитку регіонального ринку праці. Запропоновано напрями нормативного посилення співпраці, зокрема через створення регіональних координаційних рад, оновлення профільних законів та розробку міжсекторальних угод. Визначено, що правова визначеність стимулюватиме бізнес до більш активної участі у формуванні кадрового потенціалу регіону, що є вже сьогодні актуальним, а в повоєнний період буде ще більше затребуваним. Таким чином, в роботі доведено, що формування цілісної нормативної основи партнерства бізнесу й освіти має стати ключовою умовою для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів країни. Наявність такої бази стане підґрунтям для обґрунтування організаційно-економічних засад інноваційного розвитку регіону.

У процесі написання другого розділу було використано джерела: [2; 3; 12; 36; 40; 41; 51; 60; 63; 64; 67; 69; 77-83; 89; 97; 99; 100; 102; 106; 107; 111; 115; 123; 128; 131; 134; 137; 139; 140; 144; 145; 148; 151; 154; 173; 176; 177; 180; 183; 184; 190; 194; 195; 197; 198; 209; 210; 224; 228; 229; 233; 234; 245; 248; 250; 251; 254; 256; 265-269; 272; 273; 275; 278; 280; 281; 284; 287-290; 292; 295; 297; 298; 302; 303].

Основні положення розділу, результати дослідження і висновки опубліковано у наукових працях автора [96; 162; 165; 166].

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ НА ПІДГРУНТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА БІЗНЕСУ ТА ОСВІТИ

3.1. Концептуальні засади забезпечення якості освіти як драйвера інноваційного розвитку регіонів України

Не зважаючи на те, що сьогодні в Україні йде війна, потрібно вже зараз на всіх рівнях управління дуже активно працювати над тим, щоб знайти найбільш дієві інструменти, шляхи та важелі швидкого виведення економіки всіх без виключення регіонів країни з затяжної соціально-економічної кризи в повоєнний період. Лише за таких обставин стане можливим повернення більшості трудових і воєнних мігрантів в країну. При цьому однією з обов'язкових умов успішного вирішення цієї задачі на практиці має стати забезпечення, підтримка та розвиток стратегічного партнерства бізнесу та освіти як запоруки інноваційної трансформації всіх виробничо-господарських процесів і технологій на регіональному рівні. Вірність цього твердження ґрунтується на тому, що саме бізнес (а не викладачі університетів, члени різних методичних комісій, організованих МОНУ тощо) за нормальних умов розвитку ділового середовища та освітньої сфери має формувати базові вимоги до переліку й змісту ОП, того набору компетентностей, якими має володіти випускник ЗВО. Лише на такому підґрунті зможуть молоді фахівці навіть без досвіду роботи повною мірою задовольняти потреби і вимоги роботодавців, будуть здатними відразу створювати додану вартість [162]. Це дозволить подолати наявну на сьогодні відірваність освітньої системи від ринку праці та мінімізувати на майбутнє відсоток працевлаштування випускників ЗВО не за фахом або взагалі їх безробіття.

Внаслідок війни, яку розв'язала рф, економіка України останні роки

перебуває у досить складному стані. Прискорити вихід з кризового стану навіть вже сьогодні можливо завдяки впровадженню інноваційних технологій в усі сфери життєдіяльності країни. Причому основну увагу слід приділити всім видам безпеки – від військової та інформаційної до продовольчої та енергетичної. Важливим також є розвиток промисловості, так як вона для сьогоднішнього рівня науково-технічного прогресу в країні все ще залишається основою української економіки. Реалізувати все намічене без інноваційно здатних та високопрофесійних фахівців не вдасться, і тому вже сьогодні мають бути прийняті відповідні рішення, які будуть створювати умови для ефективного трансферу конкурентних знань у межах вищої освіти [90; 95].

Дійсно, якісна вища освіта відіграє ключову роль в інноваційному розвитку регіону з кількох поглядів. По-перше, вища освіта є основою для створення й первинної апробації результатів наукових досліджень і технологій силами як викладачів, так і здобувачів вищої освіти. Провідний зарубіжний досвід кількох століть доводить, що саме університет виступав рушійною силою прогресу у кожному випадку. І сьогодні провідні університети світу виступають потужними науковими центрами, де проводяться передові дослідження та здійснюються розробки нових технологій, що можуть мати значний вплив на ступінь інноваційності економіки регіону, країни і світу загалом.

По-друге, вища освіта формує кадри, потрібні для безпосереднього генерування та впровадження інноваційних ідей у життя. Випускники університетів, які отримали якісну освіту в галузі науки, технологій та стратегічного менеджменту, мають стати каталізаторами інноваційного розвитку регіону, працюючи в різних секторах його економіки. Проте для цього в систему вищої освіти має бути вбудованим дієвий механізм пошуку, відбору та розвитку талановитої й мотивованої молоді регіону, активації її зацікавленості в наукових дослідженнях, озброєння сучасними знаннями й інструментами генерування інноваційних рішень.

По-третє, вища освіта сприяє формуванню інноваційної культури, розвитку та стимулюванню підприємництва через стартапи, бізнес-інкубатори та інші

форми підтримки інноваційних ідей молоді. Університети створюють сприятливе середовище для розвитку в регіоні інноваційних підприємств і стартапів, надаючи доступ до необхідних ресурсів, експертно-консалтингової підтримки та фінансування. Активізація підприємницького руху на основі освітньо-наукового потенціалу ЗВО буде сприяти створенню нових суб'єктів господарювання, розширенню зайнятості населення та підвищенню ділової активності в регіоні. У свою чергу, розвиток підприємництва забезпечує зростання податкових надходжень до місцевих бюджетів і розширення спектра якісних товарів та послуг для населення, що позитивно впливає на соціально-економічний розвиток території.

Усе перераховане вказує на те, що вища освіта відіграє важливу роль у стимулюванні інноваційного розвитку регіону, сприяючи пошуку та розкриттю талантів молодих людей, розвитку наукових досліджень та підтримці підприємницької активності території. Саме тому на всіх рівнях управління мають створюватися умови для підвищення якості вищої освіти в регіоні, набуття нею ознак інноваційності.

Дійсно, освіта відіграє важливу роль в інноваційному розвитку регіонів України, є його підґрунтям, фундаментом і драйвером. Інноваційний розвиток передбачає впровадження нових ідей, технологій та підходів, що сприяють розвитку економіки, підвищенню рівня і якості життя населення, покращенню соціально-економічної ситуації в регіонах країни, що є надто актуальним для сьогодення України. У цьому контексті освіта дозволяє сформувати людський капітал, бере безпосередню участь у процесах підготовки кваліфікованої робочої сили та її адаптації до вимог ринку, забезпечує високий рівень професійної підготовки фахівців, вишукує талантів серед молоді, розвиває критичне мислення, креативність та інноваційний потенціал населення в цілому [110]. Саме тому можна вважати, що висококваліфікована робоча сила, яка виховувалася в середовищі інноваційної культури, є основою для розвитку інноваційного сектору економіки регіонів країни.

Водночас здійснювати розробку інноваційних продуктів, технологій та

управлінських рішень в окремому виді економічної діяльності країни неможливо без сучасної та розвинутої науково-дослідної бази, забезпечити наявність і розвиток якої на певній території без якісної освіти доволі складно. Заклади освіти забезпечують наукову базу не лише для генерування, а й для виведення нових ідей, технологій та інноваційних продуктів на ринок. Вони забезпечують підтримку і поштовх до реалізації стартапів та інноваційних підприємств. Освіта надає необхідні знання та навички підприємцям, сприяє розвитку інноваційних бізнес-ідей та технологій, а також підтримує діяльність інкубаторів, акселераторів та інших інноваційних структур.

Якісна та прогресивна освіта також сприяє формуванню інноваційної культури серед населення країни. Вона у слухачів посилює розуміння важливості інновацій у життєдіяльності країни, стимулює творчий підхід до вирішення нагальних проблем у виробничій сфері, розвиває вміння та запобігає опору працювати з новими технологіями та інноваційними рішеннями. Освіта має забезпечувати підготовку висококваліфікованих фахівців з інноваційним мисленням, здатних до творчого розв'язання складних завдань, застосування нових технологій та інноваційних рішень у реальному житті. Навіть якщо отримані під час навчання молоддю креативні навички не будуть безпосередньо використані у процесі створення інновацій, їх наявність гарантовано підвищить рівень професійної майстерності фахівця.

Якість освіти в регіоні та країні в цілому виступає одним із важелів розв'язання соціальних проблем території, так як є дієвим регулятором рівня безробіття (особливо молодіжного), якості та рівня життя населення, протидіє відтоку перспективної молоді за межі країни [169]. Шляхом підготовки висококваліфікованих фахівців, сприяння розвитку інноваційних проєктів та підприємництва освіта сприяє створенню нових робочих місць, що додатково підвищує рівень соціального й економічного здоров'я регіону.

Для того, щоб забезпечити всі перелічені переваги для суспільства, заклади освіти мають докладати зусиль, причому у безперервному режимі. По-перше, існує необхідність у розробці ОП, що сприятимуть розвитку креативного

мислення, технічних та інноваційних навичок, підприємницької активності та лідерських якостей у здобувачів освіти. Важливо включати в ОП практичні кейси, ігрові аспекти, проєкти, взаємодію з практиками та представниками бізнесу, щоб здобувачі освіти та слухачі мали розуміння, як застосовувати отримані під час навчання знання в реальних інноваційних проєктах, щоб пришвидшити момент отримання віддачі [46; 91; 150].

По-друге, освіта має сприяти розвитку науково-дослідної активності здобувачів вищої освіти та науково-педагогічних, забезпечувати доступ до сучасних наукових ресурсів, створювати умови для проведення досліджень та розробки інноваційних проєктів на високому якісному рівні. Має бути підтримана й максимально посилена взаємодія ЗВО з науковими інститутами, науковцями та інноваційними підприємствами регіону для створення ефективних майданчиків співпраці та комерціалізації інноваційних розробок, поширення проєктів стратегічного партнерства. Завдяки цьому освіта буде сприяти формуванню інфраструктури для інноваційного розвитку регіонів, такої, як науково-дослідні центри, інноваційні парки, технологічні центри, технопарки та інші суб'єкти господарювання, функціонування яких сприяє розробці, комерціалізації та впровадженню інноваційних проєктів. Освіта має також сприяти розумінню важливості означеної інноваційної інфраструктури для розвитку регіональної інноваційної екосистеми, включаючи доступ зацікавлених осіб до високотехнологічних приміщень, лабораторних установок, сучасного обладнання та інших ресурсів, які допомагають створювати умови для розробки та впровадження інновацій. Водночас слід чітко розуміти, що для реалізації таких проєктів потрібні значні розміри інвестицій, які частково можуть бути забезпеченими підприємствами-партнерами ЗВО.

Проте найголовнішою умовою слід вважати те, що освіта має повністю відповідати потребам ринку праці і забезпечувати професійну підготовку та перепідготовку фахівців з інноваційного менеджменту, технологічного менеджменту, проєктного менеджменту, маркетингу технологій, інтелектуальної власності та інших важливих для відновлення регіональної економіки країни в

повоєнний період управлінських компетентностей. Виконання цієї умови дозволить регіонам забезпечити достатній рівень професійної компетентності кваліфікованих фахівців, які зможуть ефективно впроваджувати інноваційні проєкти, створювати та розвивати інноваційні підприємства в регіоні. І тому ЗВО мають зосередити свої зусилля на пошуку, відборі та навчанні молоді з високим потенціалом до інноваційної праці.

Якість освіти в країні є визначальною для успішного функціонування її економіки. Це твердження багаторазово підтверджувалося на практиці в історичній ретроспективі вже кілька сотень років у різних країнах світу і тому може вважатися аксіомою. А отже, якщо влада хоче досягти позитивних зрушень в соціально-економічному розвитку країни, вона має запроваджувати цілеспрямовану політику збалансованого розвитку освітнього простору на регіональному рівні. При цьому, важливими аспектами перспективного розвитку освіти в регіоні мають стати: забезпечення дієвих інструментів передачі новітніх знань молоді та швидке їх привласнення й використання в практичній діяльності; підвищення довіри в суспільстві до дипломів закладів освіти країни та створення тісного зв'язку між запитами ринку праці щодо підготовки фахівців у розрізі спеціальностей та кваліфікаційних рівнів, потрібних для стратегічного інноваційного розвитку регіону.

Всі три перераховані аспекти є дуже важливими для України, яка сьогодні вимушено перебуває у стані війни, проте з надією дивиться у майбутнє. І вже сьогодні є чітке розуміння стосовно того, що для повоєнного відновлення економіки країни потрібно буде відбудувати та суттєво модернізувати промисловий потенціал країни, без чого досягти очікуваних позитивних зрушень в соціальному та економічному станах не вдасться. А для цього освітня система має забезпечити промисловий комплекс України висококомпетентним та мобільним персоналом, здатним опановувати полівалентні кваліфікації і тим самим в безперервному режимі нагромаджувати людський капітал на індивідуальному та колективному рівнях [96; 163]. Тому вже сьогодні мають проводитися ґрунтовні дослідження, здатні висвітлити кадрові проблеми

промисловості, щоб максимально скоригувати ОП закладів освіти відповідно до актуальних запитів роботодавців.

Комплексний пакет заходів, спрямованих на забезпечення якості освіти в країні, має стати основою підвищення рівня кваліфікації робочої сили та достатнього рівня конкурентоспроможності фахівців на ринку праці. Це допоможе розширити можливості щодо залучення інвестиційних ресурсів, суттєвого покращення умов праці, підвищення інноваційності та розширення виробництва, створення нових робочих місць. Для України це стане базовою умовою для повернення тих воєнних мігрантів, які не змогли за межами країни знайти собі гідне місце праці та забезпечити комфортні умови життя. Паралельно через використання інструментів професійного перенавчання та підвищення кваліфікації з'явиться можливість для управління процесами безробіття в регіоні і, в першу чергу, молодого безробіття. Високоякісна освіта також буде сприяти підвищенню стійкості працівника на ринку праці та забезпеченню його більшої мобільності. Люди, які отримали високоякісну освіту, є більш адаптованими до змін в економіці та здатними знаходити роботу в важкі періоди економічних криз. Проте важливо враховувати той факт, що якість освіти є лише однією складовою впливу. Економічні та політичні фактори, що впливають на ринок праці та соціально-економічну сферу країни, також мають велике значення. Усі ці фактори взаємодіють між собою і створюють складний контекст.

Відновлення економіки України у повоєнний період буде потребувати формування потужного та конкурентоспроможного ділового середовища в країні, що можливо забезпечити завдяки прибутковому та успішно функціонуючому бізнесу й високій якості освіти в країні. При цьому партнерство між бізнесом та освітою, тобто узагальнено – між теорією і практикою, дозволить сформулювати умови для стратегічного розвитку економіки та підвищення рівня і якості життя населення регіонів країни. До того ж, це партнерство є взаємовигідним, так як бізнес отримує від нього високопрофесійних та мотивованих на високі результати праці працівників і талантів, а заклади освіти – можливості для оновлення матеріально-технічної бази, отримання новітніх зразків техніки та прогресивних

технологій, проведення сумісних наукових досліджень, місця для проходження практики здобувачів та працевлаштування й кар'єрного зростання випускників. У результаті і бізнес, і заклади освіти отримують реальний шанс стати більш інноваційними та соціально відповідальними перед суспільством.

Для того, щоб реалізувати на практиці проєкти стратегічного партнерства бізнесу та освіти, а отже і сформувані підґрунтя для соціально-економічної стабілізації в суспільстві, мають бути знайденими ті точки дотику, які будуть стимулювати учасників взаємодії до конструктивної плідної співпраці. Зробити це університетам самотійно без сторонньої допомоги скоріш за все буде дуже складно, так як зазвичай кола спілкування представників бізнесу та освіти не перетинаються і для того, щоб налагодити контакти слід докладати обом сторонам взаємодії багато зусиль, пробивати «стіну недовіри», шукати зацікавлених та відкритих до діалогу стейкхолдерів тощо [168; 301]. Значну позитивну роль в більш швидкому та ефективному проходженні цього складного етапу має відіграти регіональна влада, для чого мають бути залученими всі можливі інструменти впливу від організації ярмарок вакансій з презентаціями потенційних можливостей співпраці і до налагодження прямих контактів між активними представниками суб'єктів господарювання та закладами освіти регіону. При цьому регіональна влада має бути чітко зацікавленою в досягненні ефективності такої співпраці, так як вона має стати ефективним важелем залучення інвестицій в економіку області, підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та ділового середовища регіону в цілому, скорочення рівня соціальної напруженості в суспільстві та збільшення надходжень грошових коштів до регіонального бюджету.

Водночас ефективність стратегічного партнерства значною мірою залежить не лише від наявності зацікавлених сторін та інституційної підтримки, а й від вибору конкретних форм взаємодії між бізнесом і закладами освіти, що практикуються в регіоні. Саме форми взаємодії визначають характер комунікації учасників, рівень їх залученості та можливості досягнення спільних цілей. Практика функціонування регіональних інноваційних систем свідчить, що окремі

механізми взаємодії є більш затребуваними та демонструють вищу ефективність у вирішенні кадрових, інноваційних і соціально-економічних завдань. При цьому набір таких інструментів може відрізнятися залежно від рівня розвитку регіону, галузевої спеціалізації бізнесу та потенціалу закладів освіти. У зв'язку з цим доцільним є визначення найбільш поширених і затребуваних у регіонах країни форм взаємодії бізнесу та освіти, зокрема спільних проєктів, дуальної освіти, програм стажування, практичної підготовки та інших напрямів партнерства. Найбільш затребуваними формами взаємодії бізнесу та освіти на сьогодні в Україні можна вважати [51; 87; 137; 240]:

1. Створення й реалізація спільних проєктів між бізнесом, науковими та освітніми установами. Цей напрям взаємодії є одним з найбільш перспективних, ефективних та взаємовигідних форм співробітництва, так як партнери на рівноправних умовах здійснюють різнопланові заходи, проводять спільні наукові дослідження за конкретною тематикою, актуальною для виробництва, обмінюються наявними ресурсами, корисною інформацією та знаннями, що активізує одночасний розвиток всіх стейкхолдерів і, як результат, посилює економічний простір регіону. При цьому спільні проєкти можуть бути спрямованими на вирішення різного роду проблем та завдань, що виникають у виробничо-господарській та комерційній діяльності суб'єктів господарювання і навіть виходять на регіональний рівень. Так, бізнес може надавати освітнім установам доступ до своїх ресурсів, таких як технології, знання, інвестиції та експертиза, натомість заклад освіти здатний генерувати ідеї та пропозиції для впровадження інновацій в діяльність бізнесових структур, надавати консультаційні послуги бізнесу. Бізнес може надавати здобувачам вищої освіти і випускникам можливості для стажування та працевлаштування, що дозволить молодим фахівцям отримати практичний досвід роботи в бізнесі та підвищити свої шанси на успішне працевлаштування після закінчення навчання, а підприємцям – набути можливість пошуку та відбору талантів для їх подальшого працевлаштування на підприємстві. Заклади освіти можуть на постійній основі здійснювати процедури підвищення кваліфікації, надавати послуги зі стажування

та перенавчання працівників бізнесових структур. Співпраця надає можливість здобувачам освіти та науково-педагогічними працівниками збільшити свою мережу контактів, встановлювати зв'язки з професіоналами та експертами в галузі, що прискорить обмін інформацією та розширить можливості для комерціалізації результатів досліджень. Результатом такої взаємодії бізнесу та освіти, за умови масштабування позитивних практик на території області, стане поштовх до розвитку економічного простору регіону, можливості до створення нових робочих місць високої якості, стимулювання інвестиційних потоків та активізація інноваційної діяльності.

2. Запровадження дуальної форми навчання за широким спектром спеціальностей. Дуальна освіта передбачає одночасне поєднання навчання здобувача вищої освіти в ЗВО з практикою в конкретному бізнесі. Цей підхід дозволяє здобувачам освіти отримати практичні навички, необхідні для успішної роботи в бізнесі, а також краще зрозуміти вимоги ринку праці та власну роль у забезпеченні ефективного функціонування ділового середовища регіону. Співпраця з бізнесом надає здобувачам вищої освіти та викладачам можливість отримати практичний досвід із реального бізнес-середовища. Завдяки цьому випускники університетів будуть мати більший рівень професійної мобільності, вищу адаптованість до робочого процесу й скоріше стануть повноцінними членами трудового колективу та дієвими учасниками команди, діяльність якої буде спрямованою на забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для бізнесу це створює умови для підготовки та відбору найкращих фахівців відповідно до власних потреб, скорочення витрат на адаптацію персоналу та формування кадрового резерву. Для закладів освіти дуальна форма навчання забезпечує посилення практичної складової ОП, актуалізацію змісту підготовки та розширення партнерських зв'язків із роботодавцями.

Дуальна форма освіти задекларована Законом України «Про вищу освіту» ще у 2014 р. [77], хоча механізм її реалізації на практиці представлено Міністерством освіти і науки України лише в 2018 р. [202], а запровадження пілотного проєкту з підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти для двадцяти шести

українських ЗВО – в 2019 р. [161]. По часу пілотний проєкт було розраховано на 2019-2023 рр., проте реалізувати його на весь потужний потенціал не вдалося жодному українському закладу-учаснику через початок у лютому 2022 р. повномасштабного воєнного вторгнення РФ на територію суверенної України. Водночас слід зазначити, що за змістом дуальна форма освіти для освітнього середовища України не є кардинально новим інструментом та її ефективність перевірена часом (наприклад, система навчання за схемами «3-2-1», «4-1» та «4-2», яку ще на початку ХХІ ст. було запроваджено як дієвий інструмент практичної підготовки інженерів-машинобудівників в межах партнерських відносин між Новокраматорським машинобудівним заводом та Донбаською державною машинобудівною академією [264]). Це дозволяє стверджувати, що вітчизняна система вищої освіти вже мала окремі успішні приклади інтеграції освітнього процесу та виробничої практики ще до нормативного закріплення дуальної форми навчання. Саме тому розвиток дуальної освіти доцільно розглядати як один із найбільш перспективних інструментів поглиблення стратегічного партнерства бізнесу та освіти в інтересах інноваційного розвитку регіонів. І тому призупинений за об'єктивними причинами пілотний проєкт має бути відновлений в повоєнний період і його позитивні результати масштабовані в освітню сферу регіону.

3. Створення спільних ОП. Представників зацікавленого бізнесу доцільно залучати до розробки контенту ОП задля приведення його до потреб і вимог ринку праці, їх можуть запрошувати гаранті ОП в якості викладачів-практиків для надання здобувачам найбільш сучасних практичних знань за фахом. Для викладачів досвід тісної співпраці з представниками бізнесу стане основою для підвищення рівня їх компетентності та надання здобувачам освіти більш глибокого розуміння предмету. Такі заходи дозволять підвищити якість ОП, збільшити рівень їх відповідності вимогам роботодавців, полегшити процес працевлаштування випускників ОП та посилити затребуваність програми серед бажаючих на неї вступити. Крім того, залучення бізнесу до розробки та реалізації ОП сприятиме формуванню більш гнучкої системи підготовки фахівців, здатної

оперативно реагувати на зміни ринку праці та технологічні трансформації. Здобувачі освіти отримують можливість переймати концентрований практичний досвід безпосередньо від фахівців-практиків, які володіють актуальними знаннями щодо сучасних технологій, бізнес-процесів і вимог професійної діяльності. Це сприяє формуванню у них прикладних компетентностей, розвитку професійного мислення та кращому розумінню реальних умов майбутньої роботи ще під час навчання в університеті. Водночас така взаємодія створює передумови для розвитку довгострокового стратегічного партнерства між університетами та роботодавцями, що може виходити за межі освітньої діяльності та поширюватися на спільні дослідження, інноваційні проєкти та комерціалізацію результатів наукової роботи. У результаті створення спільних ОП сприятиме не лише підвищенню якості підготовки кадрів, а й розвитку регіональної інноваційної екосистеми та посиленню конкурентоспроможності бізнесу.

4. Стимулювання підприємницького руху. Активізація підприємницького руху має стати одним із ключових факторів оздоровлення, відновлення та зростання економіки України в повоєнний період. Вірність цього твердження забезпечується тим, що саме малий і середній бізнес відіграють важливу роль у створенні нових робочих місць у громадах, беруть участь у нарощуванні обсягу ВРП та ВВП, залученні інвестицій та впровадженні інновацій у різних видах економічної діяльності. До того ж, поширення підприємницької ініціативи в країні сприятиме диверсифікації економіки, розвитку сфери послуг і цифрової економіки, підвищенню стійкості бізнесу, скороченню рівня безробіття та зростанню рівня і якості життя населення, зменшенню обсягу тіньової економіки в регіоні. Розвиток фермерських господарств, ремесел, харчової і легкої промисловості, чого можливо досягти через активізацію підприємницького руху, допоможе забезпечити продовольчу та економічну стабільність і безпеку країні. Саме тому вже сьогодні, за часів війни, дуже важливо популяризувати підприємництво серед молоді й ветеранів війни, що дозволить суттєво розширити межі середнього класу в країні та підтримати у найбільш перспективних верств населення мотивацію до власного розвитку й досягнення бажаного рівня життя

для себе і членів родини. Реалізувати цю ідею можливо різними інструментами та підходами, при цьому найбільш ефективним шляхом має стати закріплення навичок підприємництва під час отримання людиною вищої освіти, незалежно від того, яку саме професію вона отримує. Це дозволить суттєво розширити шанси випускників ЗВО на працевлаштування за фахом та побудову успішної кар'єри.

Розвиток підприємницьких навичок у студентські роки є ключовим фактором для формування конкурентоспроможних фахівців, які зможуть успішно адаптуватися до сучасних економічних викликів, обрати вірний професійний шлях у житті. Навички підприємництва мають допомогти здобувачам навчитися самостійно ухвалювати важливі рішення, брати відповідальність за свої дії та шукати вірні шляхи вирішення складних ситуацій, що виникають у їхньому власному житті та професійній діяльності. І враховуючи, що сучасний ринок праці швидко змінюється, і підприємницькі навички, такі як креативність, гнучкість, адаптивність та стратегічне бачення, сприяють більш легкому пристосовуванню до нових умов, вони стануть фундаментом професійної кар'єри випускників й роблять їх більш підготовленими до викликів сучасного бізнес-середовища. До того ж, випускники з підприємницьким мисленням будуть мати більше шансів на успішне працевлаштування як при первинному виході на ринок праці, так і надалі при бажанні щось змінити у своєму професійному житті.

Для того, щоб оцінити, наскільки сучасна освіта в Україні є орієнтованою на надання здобувачам підприємницьких навичок та компетентностей, проаналізуємо зміст стандартів вищої освіти за ступенем вищої освіти «бакалавр» у розрізі загальних та спеціальних компетентностей випускника [85]. З цією метою нами було проаналізовано 111 відповідних стандартів вищої освіти, які за період 2018-2024 рр. були затверджені наказом Міністерства освіти і науки України та визначали зміст і якість підготовки здобувачів вищої освіти в країні. Враховуючи той факт, що в 2025 р. відбулася зміна переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти в Україні, і нові стандарти будуть розроблятися найближчі рік-півтора, такий аналіз має стати в нагоді при оновленні змісту стандартів, щоб максимально врахувати в

них вимоги сьогодення.

Вибір з метою аналізу ступеня «бакалавр» був здійсненим через те, що його тривалість є доволі суттєвою (чотири роки), а період навчання на бакалавраті протягом життя людини характеризується накопиченням теоретичної бази знань для обраних нею сфер професійної діяльності [301]. До того ж, саме в період життя, який відповідає віку 17-22 роки, людина здатна свідомо сприймати нову інформацію, яка швидко закріплюється, привласнюється і стає підґрунтям для формування конкретних навичок на все подальше професійне життя. При цьому слід наголосити на тому, що проаналізовані нами стандарти останні п'ять років визначали зміст підготовки бакалаврів в країні, а, отже, можна стверджувати, що саме цими стандартами будуть регулюватися фактичні вміння, знання і навички тих фахівців, які під час війни вийшли на ринок праці, або вийдуть на нього найближчі роки. Тобто саме ці стандарти вищої освіти здебільшого будуть визначати здатність випускників до відбудови економіки України в повоєнний період.

Отже, детальний аналіз актуальних на сьогодні стандартів вищої освіти дозволив встановити, що стандарти лише за 7 спеціальностями (015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)»; 022 «Дизайн»; 025 «Музичне мистецтво»; 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності»; 076 «Підприємництво та торгівля»; 181 «Харчові технології» та 274 «Автомобільний транспорт») мають вимогу до закріплення у здобувачів вищої освіти підприємницьких компетентностей (табл. 3.1) [94]. При цьому шість стандартів декларують необхідність закріплення підприємницьких навичок у складі загальних компетентностей і два – у складі спеціальних (професійних) компетентностей.

Проведене дослідження дозволило дійти висновків, що на даний момент при підготовці бакалаврів в Україні підприємницькі навички цілеспрямовано формуються у випускників незначної кількості спеціальностей (стандарти навіть не за всіма спеціальностями економічного та управлінського блоку вимагають опановувати підприємницькі навички), що може виступати суттєвим стримуючим і навіть гальмуючим фактором для активізації процесів поширення

підприємницького руху в країні, що є дуже загрозливим фактором.

Таблиця 3.1

Спрямованість стандартів вищої освіти України першого (бакалаврського) рівня на поширення серед молоді підприємницьких навичок незалежно від спеціальності, яку вони набувають

Стандарт вищої освіти України перший (бакалаврський) рівень	Загальні компетентності	Спеціальні (фахові) компетентності
Галузь знань 01 «Освіта / Педагогіка», спеціальність 015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)»	Здатність виявляти ініціативу та підприємливість	-
Галузь знань 02 «Культура і мистецтво», спеціальність 022 «Дизайн»	-	Здатність досягати успіху в професійній кар'єрі, розробляти та представляти візуальні презентації, портфоліо власних творів, володіти підприємницькими навичками для провадження дизайн-діяльності
Галузь знань 02 «Культура та мистецтво», спеціальність 025 «Музичне мистецтво»	Здатність виявляти ініціативу та підприємливість	-
Галузь знань 02 «Культура та мистецтво», спеціальність 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності»	Здатність виявляти ініціативу та підприємливість	-
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»	Здатність виявляти ініціативу та підприємливість	Здатність обирати та використовувати відповідні методи, інструментарій для обґрунтування рішень щодо створення, функціонування підприємницьких та торговельних структур
Галузь знань 18 «Виробництво та технології», спеціальність 181 «Харчові технології»	Здатність виявляти ініціативу та підприємливість	-
Галузь знань 27 «Транспорт», спеціальність 274 «Автомобільний транспорт»	Здатність виявляти ініціативу та підприємливість	-

Джерело: [85]

Останніми роками в Україні відбувається процес узгодження з міжнародними стандартами базових документів управління освітніми процесами. В межах цих процесів прямо зараз здійснюється приведення стандартів вищої освіти у відповідність до нового переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти. Надання здобувачам більшості, якщо не всіх, спеціальностей навичок до креативної, підприємницької та

інноваційної праці має стати підґрунтям для опанування підприємницьких навичок українською молоддю, що дозволить скоротити термін її адаптації до нових умов життя, які через бурхливий розвиток штучного інтелекту та новітніх технологій, вже досить скоро змінять професійний ландшафт у світі. А ми маємо бути готовими як до цього, так і до побудови конкурентоспроможної економіки в Україні в повоєнний період.

Виходячи з того, що партнерська взаємодія обумовлює процес активної участі як мінімум двох груп стейкхолдерів, у нашому випадку це заклад освіти та суб'єкт господарювання, досягнення ефективності цієї взаємодії можливе на основі виконання певного числа умов, які можна сприймати як важелі ефективного стратегічного партнерства освіти та бізнесу [96]. По-перше, мають бути створені умови для партнерства між освітніми і бізнесовими установами, тобто обидві сторони співпраці мають мати можливість вільно обговорювати свої потреби та очікування і спільно розробляти плани реалізації намічених дій та заходів. При цьому таке партнерство має ґрунтуватися на рівноправній основі, що дозволить кожному учаснику отримати найбільшу користь для своєї діяльності. До того ж ефективна співпраця має бути побудованою на підґрунті одночасної вигідності для обох сторін. Так, за результатами співпраці освітні установи можуть отримати доступ до провідних технологій і зразків техніки, потенційних робочих місць та оплачуваних замовлень на наукові дослідження, а бізнесові установи – отримати доступ до молодих талановитих випускників і здобувачів освіти, забезпечити своїм працівникам можливості до реалізації програм стажування та професійної перепідготовки у безперервному режимі, брати участь у актуальних наукових дослідженнях за фахом. У конкретний момент часу кожен учасник взаємодії для себе ґрунтовно визначає ту складову ефективності, яка має бути досягнута, і буде прагнути до її максимальної реалізації.

По-друге, досягти показників ефективності співпраці для обох сторін можливо виключно на засадах її системності, довгостроковості та всеосяжності. Здійснення одного-двох сумісних проєктів звичайно принесе певну користь кожному учаснику, проте не дозволить трансформувати процес надання освітніх

послуг, суттєво підвищити якість освіти, що однозначно позначиться на професійному рівні випускників закладу освіти, які можуть стати майбутніми працівниками суб'єкта господарювання. Тому більш доцільно співпрацювати на планомірній та довготривалій основі, а це додатково вимагає забезпечення таких характеристик партнерства, як гнучкість і адаптованість до перманентних змін, що сьогодні спостерігаються в умовах функціонування ринку та освітньої системи. З цією метою обидві сторони мають бути відкритими та готовими до нових ідей та швидкого внесення змін до раніше затверджених планів дій.

По-третє, ефективну співпрацю можливо побудувати виключно на підґрунті взаємної довіри між її учасниками, тобто сторони мають бути відкритими до співпраці та дотримуватися затверджених умов співпраці. У цьому контексті слід також акцентувати увагу на тому, що ефективна співпраця між освітою та бізнесом потребує здійснення постійної комунікації між її учасниками. Виконання цієї умови дозволить вчасно ідентифікувати момент появи проблем у відносинах та швидко обирати ті інструменти, які дозволять їх ефективно розв'язати, вносити зміни в плани дій та ділитися позитивним досвідом. Важливо, щоб учасники співпраці брали активну участь у різного роду заходах, які будуть розвивати їх як *hard*, так і *soft skills*, що дозволить забезпечити перспективний розвиток проєктів партнерської взаємодії та підвищити рівень порозуміння сторін між собою.

Орієнтація учасників взаємодії на перелічені умови покликана допомогти створити в регіоні ефективні проєкти стратегічного партнерства між бізнесом та освітою, які будуть корисними для розвитку економіки та суспільства в цілому (рис. 3.1). Проте слід наголосити, що без дієвої підтримки означеної взаємодії з боку органів регіональної та державної влади досягти високих результатів сторонам навряд чи вдасться. Владні структури мають можливість забезпечити іміджеву, інформаційну та фінансову підтримку, що буде допомагати створенню сприятливих умов для розвитку такої співпраці, підвищить можливості проникнення інновацій у підприємницьку діяльність, що забезпечить зростання прибутковості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання регіону. Важливо також у співпрацю бізнесу та освіти залучати учасників громади та

реалізовувати на цьому підґрунті принципи соціальної відповідальності, результатом чого стане багатоаспектний розвиток громади і суспільства в цілому.



Рис. 3.1. Концептуальні засади забезпечення якості вищої освіти як драйвера інноваційного розвитку регіону

Джерело: складено автором

Проведене дослідження засвідчило, що якість вищої освіти є одним із ключових чинників формування інноваційного потенціалу регіону та забезпечення його довгострокового соціально-економічного розвитку. Водночас досягнення високого рівня якості освітніх послуг потребує створення відповідних

організаційних, кадрових, ресурсних та інституційних умов, серед яких особливе місце належить партнерству закладів вищої освіти з бізнесом. Така взаємодія сприяє підвищенню практичної спрямованості освітнього процесу, забезпечує відповідність підготовки фахівців потребам ринку праці та стимулює розвиток інноваційної діяльності. Розвиток економіки регіону є комплексним явищем, що залежить від цілої низки факторів впливу, не останнє місце серед яких займають досягнутий рівень якості освіти, що надається закладами освіти в регіоні, та конкурентоспроможність регіонального бізнесу. Практика зарубіжних країн доводить, що посилити позитивну дію цих двох факторів можливо завдяки активізації реальних програм партнерства між представниками бізнесу та освіти, результатом чого має стати синергетична дія та позитивний вплив на всіх стейкхолдерів такої взаємодії та загалом на розвиток економіки регіону.

Отже, проведене дослідження засвідчило, що підвищення якості вищої освіти в Україні потребує комплексного підходу, який передбачає модернізацію ОП, посилення практичної складової підготовки, розвиток дуальної освіти та активізацію взаємодії ЗВО із бізнесом. Важливими напрямками також виступають залучення роботодавців до освітнього процесу, формування спільних ОП та створення умов для підвищення конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Реалізація таких заходів сприятиме зменшенню розриву між потребами економіки та результатами діяльності ЗВО. Водночас ефективне вирішення зазначених завдань потребує трансформації традиційної моделі функціонування університетів та посилення їхньої ролі в інноваційному розвитку регіонів. За сучасних умов ЗВО мають виступати не лише центрами підготовки кадрів, а й активними учасниками процесів генерації знань, трансферу технологій та розвитку підприємницьких ініціатив. Це актуалізує необхідність переходу до нової моделі функціонування університетів, орієнтованої на поглиблення взаємодії з бізнесом і зовнішніми стейкхолдерами. У зв'язку з цим особливої уваги набуває концепція підприємницького університету як одного з ключових інструментів забезпечення інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності системи вищої освіти України.

3.2. Трансформація закладу вищої освіти в підприємницький університет: методичний аспект

За сучасних умов посилення глобальної, національної та регіональної конкуренції університетів за абітурієнтів і прагнення до збереження ними і надалі прав повноправної юридичної особи та одночасного докладання зусиль регіональною владою щодо досягнення регіонами країни ознак смарт-спеціалізації, що проголошено в Україні як одну з ключових цілей регіональних стратегій розвитку до 2027 р. [219], роль ЗВО поступово трансформується з традиційних освітніх установ, що були закритими центрами нагромадження та передачі знань, на активних учасників здійснення інноваційних процесів в регіоні. Одним із найбільш перспективних напрямів такої трансформації є реалізація ключової форми стратегічного партнерства бізнесу та освіти – формування моделі підприємницького університету, діяльність якого орієнтована не лише на освітню та наукову діяльність, а й на технологічну модернізацію виробництва, комерціалізацію знань та згенерованих рішень, розвиток інноваційної діяльності та активну взаємодію з бізнесом на рівні регіону.

Підприємницький університет виступає важливим елементом інноваційної екосистеми регіону, забезпечуючи інтеграцію науки, освіти та ділового середовища території його розташування. Особливої актуальності дана концепція набуває в умовах цифрової трансформації та швидкого розвитку високотехнологічних сфер діяльності, які потребують на безперервній основі генерації нових знань, підготовки висококваліфікованих фахівців та впровадження інноваційних рішень. Завдяки тісній взаємодії з бізнесом, органами влади та міжнародними партнерами підприємницький університет забезпечує швидшу адаптацію ОП і тематики наукових досліджень до актуальних викликів та потреб ринку. Це буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності як самого університету, так і регіону, в якому він функціонує.

Сучасний ринок праці потребує фахівців, здатних не лише володіти професійними знаннями, а й швидко адаптуватися до динамічних умов

інноваційного середовища, брати участь у стартап-проектах та реалізовувати підприємницькі ініціативи. У зв'язку з цим ЗВО мають розвивати нові підходи до організації освітнього процесу та співпраці з представниками бізнес-середовища. Важливу роль у такій трансформації відіграє стратегічне партнерство між університетами і суб'єктами господарювання, яке сприяє розвитку прикладних досліджень, практикоорієнтованого навчання та трансферу технологій.

Незважаючи на воєнний стан, в Україні процес формування підприємницьких університетів перебуває на етапі активного концептуально-теоретичного становлення, про що свідчить велика кількість наукових досліджень в цій тематиці [9; 21; 23; 49; 120; 121; 179; 204; 238], та разом із тим існує необхідність обґрунтування ефективних методичних підходів до його повноцінної практичної реалізації на регіональному рівні. Особливо актуальним є визначення організаційних механізмів, інструментів взаємодії та умов формування підприємницької культури в університетському середовищі та забезпечення підґрунтя для її подальшої трансформації в інноваційну форму. Саме тому дослідження методичних аспектів трансформації українських ЗВО в підприємницький університет має важливе значення для забезпечення інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності регіональної і національної економіки України.

При цьому слід чітко розуміти, що кожен ЗВО в Україні, як і в будь-якій іншій країні світу, не може і не повинен стати повністю підприємницьким за цілою низкою об'єктивних причин. По-перше, підприємницький університет – це не просто заклад, який співпрацює з бізнесом або залучає додаткові кошти на дослідження. Це університет, який має потужний науковий потенціал, здатність до створення інновацій, розвинену інфраструктуру трансферу технологій, активні зв'язки з бізнесом та достатній рівень автономії. Такий університет розвиває, стимулює та транслює у навколишній простір культуру інноваційної активності. Об'єктивний же погляд на проблему дозволяє стверджувати, що в Україні значна частина ЗВО орієнтована насамперед на виживання і тому зосереджена на освітній діяльності і не має достатніх ресурсів та необхідного людського

потенціалу для масштабної інноваційної та підприємницької активності.

По-друге, різні університети виконують різні суспільні функції, і це є цілком нормальним. Наприклад, регіональні педагогічні, мистецькі або гуманітарні заклади можуть бути надзвичайно важливими для нагромадження людського капіталу та формування культурного середовища регіону, навіть якщо вони не створюють стартапи чи не комерціалізують результати власних досліджень (за умови їх наявності). Їхня цінність полягає у виконанні зовсім іншої ролі для регіону та не обов'язково має вимірюватися показниками оцінювання підприємницької та інноваційної активності. Те саме можна сказати і про регіональні університети медичного профілю – їхня головна задача полягає у забезпеченні медичної сфери регіону достатнім числом високопрофесійних фахівців, і здебільшого не має значення, чи вміють вони писати наукові статті.

По-третє, спроба зробити всі університети однаковими може призвести до втрати їхньої спеціалізації та унікальності. Світова практика демонструє, що найбільш успішними є диференційовані системи вищої освіти, де одні університети виступають дослідницькими та підприємницькими центрами, інші зосереджуються на підготовці кадрів для конкретних галузей або регіонів, а треті виконують переважно освітню та соціальну місію. Саме така модель організації вищої освіти має стати еталонною для України, яка вже протягом останніх десяти-дванадцяти років різними зусиллями намагається трансформувати та оптимізувати свою систему вищої школи.

Отже, при прийнятті керівництвом університету рішення щодо формування на його базі підприємницького університету, метою такої трансформації доцільно обрати розвиток підприємницьких характеристик та культури взаємодії із зовнішнім середовищем настільки, наскільки це відповідає місії, профілю та потенціалу конкретного закладу. Таке рішення має ґрунтуватися на комплексній оцінці внутрішніх ресурсів університету, його науково-освітніх компетентностей, кадрового потенціалу, рівня розвитку інноваційної інфраструктури та наявних зв'язків із бізнесом і громадою. Водночас важливо враховувати потреби регіональної економіки, перспективи розвитку пріоритетних галузей та

можливості залучення зовнішніх фінансових ресурсів. При цьому трансформацію слід здійснювати поетапно та передбачати адаптацію організаційної структури, освітньої, наукової та управлінської діяльності до принципів підприємницького університету. Лише за умови відповідності обраної моделі розвитку стратегічним цілям закладу така трансформація здатна забезпечити його довгострокову конкурентоспроможність, фінансову стійкість та посилити внесок в інноваційний розвиток регіону.

В сучасній моделі вищої освіти університети традиційно виконують три ключові місії: освітню (або першу місію), наукову (або другу місію) та суспільну (або третю місію). Освітня місія полягає у підготовці фахівців і розвитку людського капіталу, наукова – у створенні нових знань, а суспільна – у внеску в розвиток економіки, культури та громади регіону, де розташовано університет. Концепція підприємницького університету не змінює змісту місій університету, а лише трансформує спосіб їх реалізації через суцільну орієнтацію всіх видів його діяльності на інноваційність, взаємодію з бізнесом та практичну цінність результатів діяльності [20, с. 45; 44; 89]. Тобто підприємницький університет представляє собою сучасну форму реалізації класичних університетських місій у нових економічних і соціальних умовах, коли інновації стають ключовим фактором конкурентоспроможності як самих ЗВО, так і економіки регіону загалом. У цьому контексті освітня місія набуває практикоорієнтованого характеру та тісно пов'язується з потребами ринку праці й роботодавців. Наукова місія трансформується у напрямі посилення прикладної спрямованості досліджень та їх комерціалізації. Суспільна місія розширюється за рахунок активної участі університету в регіональному розвитку, інноваційних процесах та формуванні людського капіталу регіону. Таким чином, підприємницький університет виступає інтеграційною моделлю, що забезпечує узгоджене виконання всіх трьох місій в умовах формування інноваційної екосистеми.

Так, у межах освітньої місії підприємницький університет забезпечує формування компетентностей, затребуваних ринком праці регіону в поточному та перспективному періодах, та інтегрує навчання з реальними виробничими

процесами, тим самим забезпечуючи випускників конкретними навичками та вміннями. Реалізація даної місії стає можливою завдяки виконанню підприємницьким університетом чотирьох ключових функцій [20; 71; 119]:

освітньої – забезпечення підготовки конкурентоспроможних фахівців для економіки регіону, які володіють не лише професійними знаннями, а й підприємницькими, цифровими, інноваційними та управлінськими компетентностями. Освітній процес має бути орієнтований на потреби ринку праці та швидку адаптацію випускника до умов діяльності конкретного суб'єкта господарювання та перманентних змін економічного середовища. Для практичної реалізації даної функції доцільним є систематичне залучення представників бізнесу до розроблення та перегляду ОП, викладання окремих освітніх компонентів, проведення майстер-класів, тренінгів й оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти. Важливим інструментом також виступає розвиток дуальної освіти, виробничих практик, стажувань та проєктного навчання на базі підприємств-партнерів, що дозволяє поєднати теоретичну підготовку з набуттям практичного досвіду роботи в реальному бізнес-середовищі;

підприємницької – формування та поширення підприємницької культури серед здобувачів вищої освіти, викладачів і науковців університету, інституційна підтримка ініціатив започаткування власної справи, розвиток університетського підприємництва та диверсифікація джерел фінансування університету. З цією метою університет має реалізовувати доцільні, на його погляд, форми співпраці та партнерства з бізнесом регіону і створювати на цій основі спеціальні площадки для генерування, апробації й реалізації інноваційних бізнес-ідей, розвитку стартап-проєктів і комерціалізації результатів наукових досліджень. Такими площадками можуть виступати бізнес-інкубатори, стартап-центри, акселераційні програми, центри трансферу технологій, коворкінги та інші елементи інноваційної інфраструктури університету. Їхнє функціонування сприятиме формуванню у здобувачів освіти практичних навичок підприємницької діяльності, розвитку інноваційного мислення та готовності до створення власного бізнесу. Водночас активне залучення представників бізнесу до функціонування таких

структур забезпечить швидшу адаптацію перспективних ідей до потреб ринку та підвищить ймовірність їхньої успішної комерціалізації. У результаті університет поступово перетворюватиметься на осередок і драйвера підприємницької активності та інноваційного розвитку регіону;

нагромадження людського капіталу – створення умов та пропагування філософії навчання протягом життя серед стейкхолдерів, підвищення кваліфікації працівників суб'єктів господарювання регіону, перепідготовки кадрів та розвитку сучасних компетентностей населення відповідно до потреб економіки регіону. Функція може бути реалізованою через: організацію програм підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів; розроблення короткострокових сертифікатних програм для бізнесу; програми короткострокового навчання ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій населення; розвиток цифрових, управлінських та підприємницьких компетентностей; сприяння професійному розвитку працівників підприємств регіону. В умовах повоєнної відбудови України ця функція набуде особливого значення, оскільки забезпечує адаптацію трудових ресурсів до нових потреб економіки та сприяє подоланню структурного дефіциту кадрів;

міжнародної – інтеграція університету до глобального освітнього та інноваційного простору через програми академічної мобільності, міжнародні дослідницькі консорціуми, спільні ОП та участь у міжнародних проєктах з інноваційною складовою. Реалізація даної функції дозволяє одразу отримати два результати – вивчити та привласнити підприємницьким університетом передовий досвід закладів освіти і науки світу, з якими реалізуються програми стратегічного партнерства, й поширити інформацію в зарубіжному академічному і науковому середовищі про власні наукові та освітні досягнення, що підвищить міжнародну впізнаваність і репутацію університету. Це, у свою чергу, створить додаткові можливості для залучення іноземних партнерів, грантового фінансування та участі у масштабних міжнародних дослідницьких ініціативах. Водночас така взаємодія сприяє підвищенню якості ОП і наукових досліджень через імплементацію кращих світових практик і орієнтацію на міжнародні стандарти

якості вищої освіти та досліджень. У довгостроковій перспективі міжнародна функція покликана формувати конкурентоспроможність університету на глобальному ринку освітніх послуг. Для України дана функція має стратегічне значення, оскільки сприяє інтеграції країни до Європейського простору вищої освіти та Європейського дослідницького простору, забезпечує доступ до міжнародних фінансових ресурсів, сучасних технологій та кращих практик управління університетами.

У межах наукової місії підприємницький університет зосереджується не лише на генерації знань, а й на їх комерціалізації та безпосередньому впровадженні в економіку, отриманні соціально-економічного ефекту для всіх стейкхолдерів. Реалізація даної місії стає можливою завдяки виконанню підприємницьким університетом трьох ключових функцій [44, с. 78; 71; 205]:

науково-дослідної – генерування нових знань, проведення фундаментальних і прикладних досліджень, розроблення інноваційних рішень для бізнесу, економіки регіону, країни та суспільства. При цьому дослідження мають носити не лише фундаментальний, а й прикладний характер, щоб забезпечити реальну віддачу та покращення життя людини. Для забезпечення практичної спрямованості наукової діяльності університету доцільно активно залучати представників бізнесу до формування тематики досліджень, реалізації спільних науково-дослідних проєктів та апробації отриманих результатів у реальних виробничих умовах. Важливим напрямом також має стати розвиток механізмів трансферу технологій і комерціалізації результатів наукових досліджень через патентування розробок, створення стартапів, укладання ліцензійних угод із суб'єктами господарювання;

інноваційної – створення умов для трансформації наукових ідей, що були згенеровані в університеті, у нові продукти, технології та управлінські рішення, реалізація яких дозволить отримати соціально-економічний ефект. Реалізується через стартапи, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій, патентування та комерціалізацію об'єктів інтелектуальної власності. Важливою умовою реалізації цієї функції є формування в університеті сприятливого інноваційного середовища, яке стимулюватиме здобувачів освіти, викладачів і науковців до пошуку та

впровадження нових ідей, а також забезпечуватиме їм організаційну, консультаційну та фінансову підтримку. Ефективна взаємодія з бізнесом у межах інноваційних проєктів дозволить прискорити впровадження результатів досліджень у практичну діяльність суб'єктів господарювання, підвищуючи їхню конкурентоспроможність та інноваційну активність;

інвестиційної – залучення зовнішніх ресурсів через гранти, міжнародні програми, бізнес-партнерства та інвестиційні проєкти, що виступає драйвером розвитку університетської інфраструктури та дозволить вивести університетську науку на новий і потужний рівень. Особливістю підприємницького університету є перехід від моделі бюджетного утримання до моделі диверсифікованого фінансування діяльності, що забезпечує його фінансову стійкість та незалежність. Додатково важливим напрямом є активізація співпраці університету з бізнесом у формі державно-приватного партнерства, спільного фінансування дослідницьких і освітніх проєктів, а також участі підприємств у розвитку матеріально-технічної бази університету. Це сприятиме розширенню фінансових можливостей закладу, підвищенню ефективності використання ресурсів та формуванню довгострокових інвестиційних відносин між університетом і бізнес-середовищем регіону.

У межах суспільної місії підприємницький університет виступає активним учасником регіонального розвитку, підтримуючи інноваційні екосистеми та партнерства з бізнесом, регіональною владою, громадами. Реалізація даної місії стає можливою завдяки виконанню підприємницьким університетом трьох ключових функцій [19; 118; 185]:

стратегічного партнерства – розвиток довгострокової взаємодії з бізнесом, органами влади, громадськими організаціями та міжнародними партнерами задля спільного вирішення освітніх, наукових і інноваційних завдань. Університет виступає платформою для координації інтересів різних учасників регіонального розвитку і реалізовує дану функцію шляхом залучення роботодавців до розроблення та оновлення ОП, організації спільних лабораторій та кластерів, виконання прикладних досліджень на замовлення стейкхолдерів, реалізації спільних грантових й інноваційних проєктів тощо. Результатом стає формування

стійкої взаємодії університету із зовнішнім середовищем, що забезпечує підвищення якості підготовки кадрів, комерціалізацію знань та прискорення темпів інноваційного розвитку регіону;

регіонального розвитку – участь у вирішенні соціально-економічних проблем території, формуванні інноваційних кластерів, підтримці підприємництва та підготовці кадрів для пріоритетних галузей регіону. Університет реалізує дану функцію через участь у розробленні стратегій регіонального розвитку; підготовку кадрів для пріоритетних галузей економіки регіону; проведення досліджень актуальних регіональних проблем; підтримку інноваційного підприємництва та стартапів; створення галузевих кластерів та інноваційних екосистем; експертний супровід рішень органів місцевого самоврядування. Завдяки цьому університет перетворюється на центр концентрації знань, компетенцій та інновацій, що стимулюють економічне зростання регіону. Саме тому підприємницький університет стає одним із драйверів регіонального розвитку та бере активну участь у формуванні конкурентоспроможності території;

соціальної – формування активної громадянської позиції, підтримка сталого розвитку громади, реалізація соціальних ініціатив та сприяння розвитку місцевих громад. Практична реалізація цієї функції передбачає залучення університету до розроблення та впровадження соціальних проєктів спільно з органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадськими організаціями регіону, спрямованих на вирішення актуальних проблем громади. Важливим інструментом є організація волонтерських програм, соціальних хабів, освітніх ініціатив для різних вікових та соціальних груп населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб і ветеранів.

Систематизація наведених функцій підприємницького університету дала змогу їх узагальнити та згрупувати у п'ять взаємопов'язаних функціональних блоків, реалізація яких забезпечить комплексність і результативність його діяльності (рис. 3.2). Запропонована функціональна структура відображає цілісну модель підприємницького університету як інтегрованого центру генерації знань, інновацій та розвитку людського капіталу, що забезпечує його активну участь у соціально-економічному розвитку регіону.



Рис. 3.2. Функціональні блоки підприємницького університету як ключової форми стратегічного співробітництва
Джерело: складено автором

Освітньо-компетентнісний функціональний блок спрямований на підготовку фахівців та навчання протягом життя, і очікуваними результатами від його реалізації мають стати: підвищення відповідності випускників потребам ринку праці; скорочення періоду адаптації молодих фахівців на робочому місці; формування гнучких професійних траєкторій; підвищення конкурентоспроможності випускників університету на ринку праці регіону.

Науково-інноваційний функціональний блок спрямований на створення знань та їх комерціалізацію, очікуваними результатами від реалізації якого мають стати: зростання інноваційної активності університету; комерціалізація наукових результатів; формування інноваційних екосистем в регіоні; збільшення частки прикладних досліджень в обсязі загальних досліджень регіону.

Підприємницько-інвестиційний функціональний блок визначає розвиток підприємництва та залучення ресурсів, і його результатами мають стати: диверсифікація джерел фінансування; фінансова автономія університету; зростання кількості стартапів; успішне формування підприємницької культури.

Партнерсько-інтеграційний функціональний блок відповідає за взаємодію з бізнесом, владою та міжнародними партнерами і результатами її виконання мають стати: посилення інтеграції університету в економіку регіону; підвищення якості ОП; розширення міжнародної співпраці; зростання довіри між стейкхолдерами.

Регіонально-суспільний функціональний блок реалізується університетом через внесок у розвиток регіону та суспільства. Результатами реалізації університетом даного блоку мають стати: підвищення конкурентоспроможності регіону; розвиток людського капіталу; зниження дисбалансів на ринку праці; посилення соціальної стабільності; прискорення повоєнного відновлення регіону.

Виділені п'ять функціональних блоків формують цілісну модель підприємницького університету, в якій освітня, наукова, підприємницька, партнерська та регіональна складові взаємопов'язані та забезпечують синергійний ефект розвитку ЗВО як центру генерації знань, інновацій та людського капіталу, які вкрай є необхідними для виведення економіки регіонів з кризового стану в повоєнний період.

Для України сьогодні трансформація традиційного університету в підприємницький університет є не просто бажаним напрямом розвитку, а фактично відповіддю на комплекс викликів воєнного часу та майбутнього повоєнного відновлення [9; 21; 49; 50; 89] (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Передумови трансформації українського ЗВО в підприємницький університет

Джерело: складено автором

Отже, необхідність трансформації провідних українських ЗВО в підприємницькі університети обумовлена потребою забезпечення їх фінансової стійкості, підвищення якості підготовки фахівців, розвитку інноваційної діяльності та посилення внеску у соціально-економічний розвиток регіонів. В умовах воєнних викликів і повоєнного відновлення України підприємницький університет має стати центром генерації знань, інновацій та людського капіталу, здатним забезпечити ефективну взаємодію освіти, науки, бізнесу та влади для досягнення Цілей сталого розвитку на всій території країни.

Визначені передумови трансформації українських ЗВО в підприємницькі університети свідчать про необхідність системного перегляду підходів до організації їхньої діяльності в умовах інноваційної економіки та повоєнного відновлення України. Зміна характеру взаємодії між освітою, наукою, бізнесом і державою зумовлює потребу у формуванні нових організаційно-економічних інструментів забезпечення їхньої інтеграції [93; 170]. У цьому контексті особливої актуальності набуває перехід від фрагментарних форм співпраці до цілісної моделі стратегічного партнерства, орієнтованої на досягнення спільних результатів. Реалізація такої моделі потребує не лише окремих заходів, а й формування комплексного механізму, здатного забезпечити узгоджену взаємодію всіх стейкхолдерів. Саме механістичний підхід дозволяє поєднати організаційні, фінансові, інституційні та мотиваційні інструменти в єдину систему. Його впровадження забезпечує перехід від декларативного рівня співпраці, що практикується в межах окремих ОП університету, до практичної реалізації спільних інноваційних проєктів, у реалізації яких беруть участь всі без винятку структурні підрозділи закладу освіти. У зв'язку з цим доцільним є розроблення комплексного організаційно-економічного механізму трансформації ЗВО в підприємницький університет (рис. 3.4).

Розроблений комплексний організаційно-економічний механізм трансформації ЗВО в підприємницький університет являє собою взаємопов'язану систему управлінських, освітніх, науково-інноваційних, фінансово-економічних, партнерських та цифрових інструментів, спрямованих на формування сучасної

<p><i>Мета</i> – Створення підприємницького університету як інноваційного центру регіонального розвитку, здатного генерувати знання, комерціалізувати результати досліджень, формувати підприємницькі компетентності здобувачів та забезпечувати ефективну взаємодію з бізнесом, владою і громадою</p>			<p><i>Принципи реалізації трансформації:</i> автономність та академічна свобода; відкритість і партнерство; інноваційність; підприємницька орієнтація; практична спрямованість освіти; цифровізація; соціальна відповідальність; регіональна націленість</p>
<p><i>Суб'єкти:</i> <i>внутрішні</i> – ректорат та керівництво університету; факультети та кафедри; наукові підрозділи; НПП та педагогічний персонал; здобувачі вищої освіти; центри трансферу технологій; лабораторії; бізнес-інкубатори та стартап-центри; <i>зовнішні</i> – підприємства та бізнес-об'єднання; органи державної влади та місцевого самоврядування; інвестори та венчурні фонди; міжнародні організації; громадські організації; випускники університету; потенційні абітурієнти</p>			
<p><i>1. Організаційний блок</i> – Передбачає реформування системи управління університетом. <u>Заходи:</u> створення проректорства з інновацій та підприємництва; створення ради роботодавців; формування проєктного офісу; створення центру розвитку партнерств; створення офісу комерціалізації результатів досліджень; перехід на стратегічне управління. <u>Результат:</u> формування підприємницької моделі управління</p>	<p><i>2. Освітній блок</i> – Спрямований на розвиток підприємницьких компетентностей. <u>Заходи:</u> інтеграція підприємницьких дисциплін в ОП; впровадження міждисциплінарних курсів; розвиток дуальної освіти; навчання через проєкти та бізнес-кейси; залучення підприємців до викладання ключових дисциплін професійного блоку. <u>Результат:</u> формування підприємницького мислення здобувачів вищої освіти</p>	<p><i>3. Науково-інноваційний блок</i> – Забезпечує перехід від генерації знань до їх комерціалізації. <u>Заходи:</u> підтримка прикладних досліджень; створення стартап-лабораторій; розвиток університетських спін-офф компаній; патентування розробок; грантова діяльність; міжнародні наукові проєкти. <u>Результат:</u> збільшення інноваційної активності та доходів університету від інтелектуальної власності та наукових досліджень</p>	
<p><i>4. Фінансово-економічний блок</i> – Спрямований на диверсифікацію джерел фінансування. <u>Заходи:</u> виконання господарських договорів; корпоративне навчання; консалтингові послуги; залучення грантів; благодійні внески випускників; державно-приватне партнерство; венчурне фінансування стартапів. <u>Результат:</u> зменшення залежності університету від бюджетного фінансування</p>	<p><i>5. Блок стратегічного партнерства</i> – Формує довгострокову взаємодію з бізнесом. <u>Заходи:</u> корпоративні кафедри; спільні лабораторії; дуальні освітні програми; замовні дослідження; стажування викладачів і здобувачів освіти на підприємствах; індустріальні ради; регіональні інноваційні кластери. <u>Результат:</u> повноцінна інтеграція університету в економіку регіону</p>	<p><i>6. Цифровий блок</i> – Забезпечує цифрову трансформацію університету. <u>Заходи:</u> цифровий кампус; LMS-платформи; штучний інтелект у навчанні та виконанні наукових досліджень; електронний документообіг; цифрові сервіси для бізнес-партнерів; аналітика великих даних. <u>Результат:</u> підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності університету</p>	

Рис. 3.4. Комплексний механізм трансформації українського ЗВО в підприємницький університет

Джерело: складено автором

підприємницької моделі функціонування університету. Структурно механізм об'єднує шість ключових блоків: організаційний, освітній, науково-інноваційний, фінансово-економічний, партнерський та цифровий, кожен з яких виконує визначену роль у процесі трансформації. Їх комплексна реалізація забезпечує розвиток підприємницької культури, підвищення ефективності управління, активізацію інноваційної діяльності та розширення взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. Особливістю запропонованого механізму є його орієнтація на стратегічне партнерство з бізнесом як ключовий інструмент модернізації освітньої, наукової та інноваційної діяльності університету. У результаті його впровадження ЗВО набуває здатності ефективно реагувати на виклики сучасного економічного середовища, диверсифікувати джерела фінансування та посилювати свій внесок у інноваційний розвиток регіону.

Реалізація запропонованого механізму трансформації українського ЗВО в підприємницький університет доцільно здійснювати поетапно, що дозволить мінімізувати ризики організаційних змін та забезпечити послідовність досягнення поставлених цілей (рис. 3.5). На першому (діагностичному) етапі проводиться комплексна оцінка ресурсного, кадрового, наукового та інфраструктурного потенціалу університету, а також аналіз його готовності до впровадження підприємницької моделі розвитку. Другий (проектний) етап передбачає розроблення стратегії трансформації, визначення пріоритетних напрямів розвитку, ключових показників ефективності та дорожньої карти реалізації запланованих змін. На організаційно-впроваджувальному етапі здійснюється модернізація системи управління, створення необхідних структурних підрозділів, оновлення ОП та запуск інноваційної інфраструктури. Четвертий етап спрямований на масштабування успішних практик, розширення мережі стратегічних партнерств, активізацію міжнародної діяльності та комерціалізацію результатів наукових досліджень. Завершальний етап передбачає здійснення моніторингу досягнутих результатів, оцінювання ефективності реалізованих заходів та внесення коригувань до механізму відповідно до змін зовнішнього середовища та виявлених «вузьких місць». Така послідовність етапів забезпечує

системний характер трансформації та створює передумови для формування стійкої моделі підприємницького університету, природно інтегрованого в регіональну інноваційну екосистему.

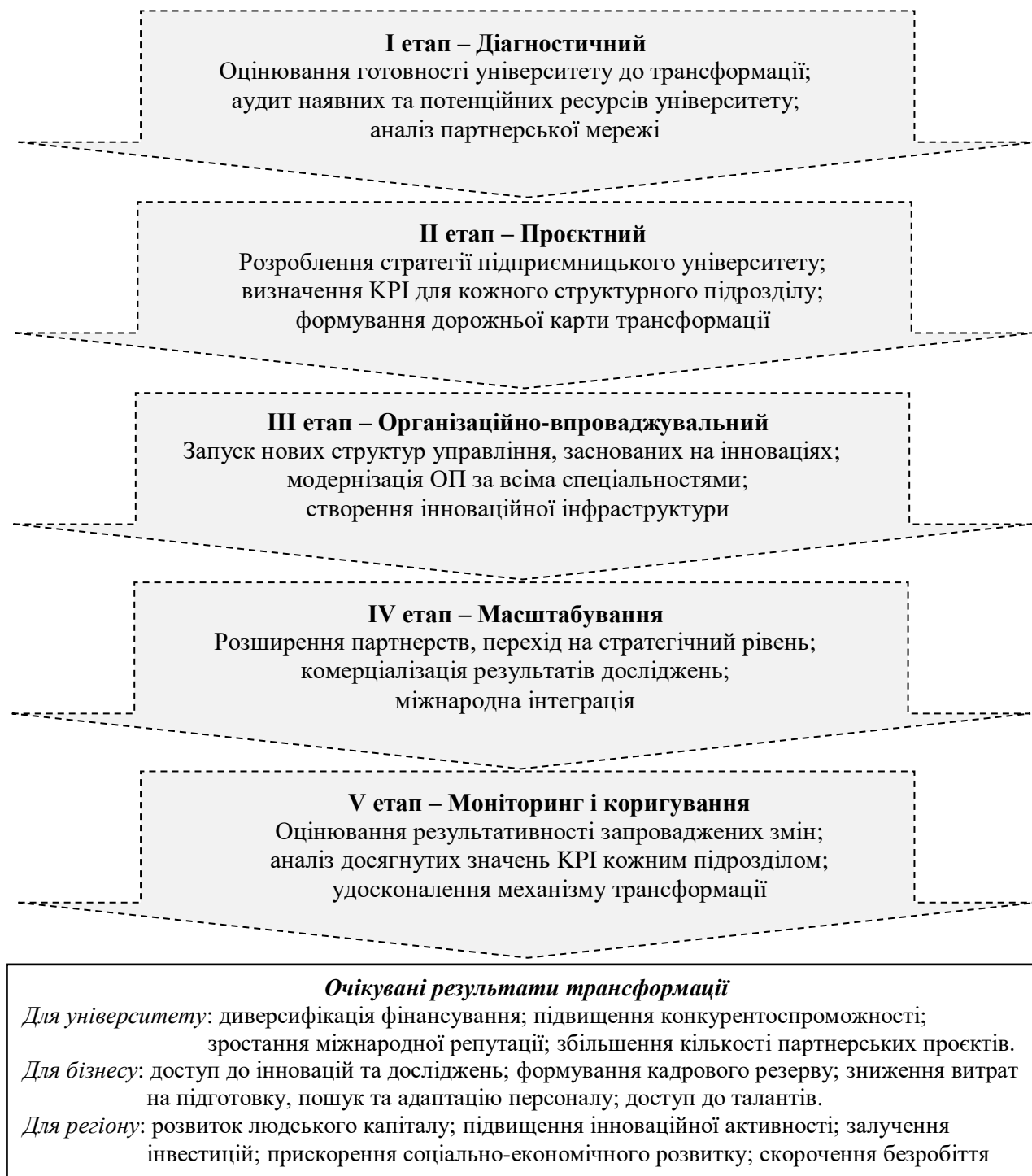


Рис. 3.5. Послідовність етапів реалізації механізму трансформації українського ЗВО в підприємницький університет

Джерело: складено автором

Отже, запропонована послідовність етапів реалізації механізму трансформації українського ЗВО в підприємницький університет відображає комплексний підхід до модернізації системи вищої освіти та формування нової моделі функціонування закладів освіти. Реалізація такого механізму передбачає не лише організаційні зміни, а й розвиток інноваційної інфраструктури, підприємницької культури та активної взаємодії із бізнес-середовищем регіону. Водночас рівень готовності українських ЗВО до впровадження підприємницької моделі є неоднорідним, що зумовлено відмінностями у ресурсному забезпеченні, управлінських підходах та інноваційному потенціалі. Це актуалізує необхідність оцінки фактичного ступеня поширення підприємницьких університетів в Україні та визначення особливостей їхнього розвитку.

Дійсно, для України в умовах воєнного часу та повоєнної відбудови більш реалістичною виглядає модель, за якої [21; 49; 50; 92; 163; 185]:

частина провідних університетів трансформується у повноцінні підприємницькі університети та інноваційні хаби;

регіональні університети стають центрами нагромадження людського капіталу і стратегічного партнерства з місцевим бізнесом;

усі заклади освіти розвивають елементи підприємницької культури, проєктного мислення, інноваційності та практикоорієнтованої взаємодії з роботодавцями.

Трансформація ЗВО України у підприємницькі університети не має розглядатися як універсальна модель розвитку для всіх ЗВО. Доцільність і масштаби такої трансформації мають визначатися місією закладу, його ресурсним потенціалом, науковими компетентностями, рівнем інтеграції з бізнес-середовищем та поточними потребами регіону. Водночас формування окремих характеристик підприємницького університету, таких як інноваційність, відкритість до партнерства, орієнтація на практичний результат та диверсифікація джерел фінансування, є актуальним напрямом розвитку для всіх ЗВО країни.

Якщо застосовувати класичні критерії підприємницького університету (активна співпраця з бізнесом, комерціалізація досліджень, стартап-екосистема,

диверсифікація фінансування, міжнародні проєкти та вплив на регіональний розвиток), то в Україні на сьогодні жоден університет не досяг відповідності підприємницькому за моделлю Massachusetts Institute of Technology [282]. Проте є низка закладів, які мають виражені підприємницькі характеристики (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Характеристика провідних українських ЗВО щодо наявності ознак підприємницького університету

ЗВО	Ознаки підприємницького університету
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»	Інноваційна екосистема Sikorsky Challenge (стартап Школа «Sikorsky Challenge»; фестиваль інноваційних проєктів «Sikorsky Challenge»; бізнес-інкубатор «Sikorsky Challenge»; інноваційне технологічне середовище «Sikorsky Lab»; центр інтелектуальної власності; венчурний фонд «Sikorsky Challenge»; офіс Інновацій); партнерства з ІТ-компаніями, виробничими підприємствами та міжнародними організаціями; активна грантова активність та патентна діяльність; участь у створенні технологічних проєктів для оборонної та цивільної сфер
Національний університет «Львівська політехніка»	Технологічні лабораторії та наукові парки; тісна співпраця з ІТ-сектором Львова; участь у міжнародних проєктах ЄС; розвиток студентського підприємництва; активна роль у формуванні регіональної інноваційної екосистеми
Національний університет «Києво-Могилянська академія»	Висока міжнародна інтеграція; значне грантове фінансування; активна співпраця з бізнесом та громадським сектором; розвиток програм безперервної освіти; залучення ресурсів через партнерські мережі та випускників
Український католицький університет	Диверсифікована фінансова модель; активна співпраця з ІТ-бізнесом; розвиток бізнес-освіти; міжнародні партнерства; високий рівень залучення благодійних та інвестиційних ресурсів
Харківський національний університет радіоелектроніки	Дуальні програми навчання; корпоративні лабораторії; партнерство з міжнародними ІТ-компаніями; практична орієнтація ОП; підготовка кадрів для високотехнологічних галузей економіки
Сумський державний університет	Активна міжнародна діяльність, участь у програмах ЄС; прикладні наукові дослідження; співпраця з промисловими підприємствами регіону і країни; розвиток інноваційної інфраструктури

Джерело: складено автором на основі [174-176; 221; 230; 234]

Проведений аналіз діяльності провідних українських університетів засвідчив наявність різних моделей реалізації функцій підприємницького університету залежно від профілю закладу, рівня його автономності, інноваційного потенціалу та характеру взаємодії із зовнішнім середовищем [70, с. 25]. Так, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» є одним із найбільш наближених до класичної моделі підприємницького університету в українських реаліях, що зумовлено розвиненою інноваційною інфраструктурою, активною співпрацею з бізнесом, високим рівнем дослідницької діяльності та підтримкою стартап-ініціатив. Національний університет «Львівська політехніка» характеризується значним рівнем інтеграції з бізнес-середовищем та регіональною економікою, а також активною участю у розвитку інноваційних проєктів і партнерських програм. Особливо важливим є його вплив на формування інноваційного середовища та підприємницької активності у Львівському регіоні.

Національний університет «Києво-Могилянська академія» не належить до класичних технологічних підприємницьких університетів, проте демонструє ефективну підприємницьку модель управління, що проявляється у високому рівні організаційної гнучкості, розвитку міжнародного співробітництва та впровадженні сучасних управлінських підходів. Його ключовою перевагою виступає управлінська та інституційна підприємливість. Український католицький університет є одним із найбільш успішних прикладів інституційної підприємливості серед українських ЗВО. Високий рівень фінансової автономності, диверсифікація джерел фінансування, гнучкість управлінських рішень та активне залучення зовнішніх партнерів забезпечують його наближеність до підприємницької моделі розвитку. Харківський національний університет радіоелектроніки до початку повномасштабної війни належав до найбільш активних технічних університетів у сфері співпраці з IT-індустрією, демонструючи значний потенціал у розвитку прикладних досліджень, підготовці фахівців для високотехнологічного сектору та взаємодії з бізнесом. Водночас Сумський державний університет є прикладом регіонального ЗВО, який активно

впроваджує окремі елементи підприємницької моделі через розвиток інноваційної діяльності, міжнародної співпраці, комерціалізацію результатів досліджень та посилення взаємодії з регіональними стейкхолдерами. Загалом, результати аналізу свідчать, що в Україні вже сформувалися окремі осередки розвитку підприємницьких університетів, однак ступінь реалізації цієї моделі залишається неоднорідним і залежить від специфіки функціонування кожного закладу освіти.

Отже, можна констатувати, що в українській системі вищої освіти сформувалися окремі заклади-лідери, які демонструють характерні ознаки підприємницького університету через активну взаємодію з бізнесом, розвиток інноваційної інфраструктури, диверсифікацію джерел фінансування та участь у міжнародних проєктах. Водночас процес їх трансформації залишається незавершеним і потребує подальшого розвитку організаційних механізмів комерціалізації знань, підприємницької культури та стратегічного партнерства.

Таким чином, розглянуто теоретичні та методичні аспекти трансформації українських ЗВО у підприємницькі університети, а також визначено послідовність реалізації відповідного механізму таких перетворень. Встановлено, що процес переходу до підприємницької моделі передбачає комплексні зміни в системі управління, розвитку інноваційної діяльності, комерціалізації результатів досліджень та розширення взаємодії із зовнішнім середовищем. Проведений аналіз діяльності українських університетів-лідерів засвідчив наявність окремих ознак підприємницького університету. Разом із тим, результати дослідження показали, що рівень впровадження підприємницької моделі у вітчизняній системі вищої освіти залишається нерівномірним, а процес трансформації навіть університетів-лідерів не є завершеним. Це зумовлює необхідність удосконалення організаційно-економічних механізмів підтримки підприємницької діяльності, розвитку культури інновацій та посилення інтеграції університетів із регіональним середовищем. У зв'язку з цим поширення підприємницької моделі функціонування ЗВО має стати фундаментом для формування інноваційної екосистеми регіону, активізації підприємницької діяльності та забезпечення його сталого соціально-економічного розвитку.

3.3. Сценарії розвитку стратегічного партнерства бізнесу та освіти в інтересах інноваційного розвитку регіону

Інноваційний розвиток економіки окремого регіону та країни в цілому є умовою забезпечення високих стандартів життя населення, що є особливо актуальним за поточного рівня життя українців. Забезпечити активізацію темпів інноваційного розвитку країни можливо на основі розширення можливостей для стратегічного партнерства бізнесу та освіти. Для цього підприємства та університети мають працювати разом, співпрацювати і взаємодіяти для досягнення спільних цілей та забезпечення соціально-економічних потреб суспільства. Результатом такої співпраці має стати забезпечення представників бізнесу високопрофесійним персоналом, здатним до генерування інноваційних ідей та управлінських рішень. Тобто співпраця університетів та підприємств має стати основою для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу і підвищення рівня життя населення в окремому регіоні і в країні в цілому. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки сценаріїв розвитку стратегічного партнерства бізнесу та освіти, які дозволять визначити можливі напрями поглиблення взаємодії між учасниками інноваційної екосистеми та сформулювати передумови для забезпечення інноваційного розвитку регіону.

Формування сценаріїв розвитку стратегічного партнерства бізнесу та освіти є важливим інструментом прогнозування можливих траєкторій взаємодії між ключовими суб'єктами регіональної інноваційної екосистеми [189; 191; 220]. Необхідність їх розроблення зумовлена високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища, динамічністю технологічних змін та трансформацією потреб регіональних ринків праці країни. Використання сценарного підходу дає змогу врахувати різні варіанти розвитку подій, оцінити потенційні ризики та визначити найбільш перспективні напрями співпраці між закладами освіти, бізнесом, органами влади й іншими стейкхолдерами. Крім того, сценарії дозволяють сформулювати альтернативні моделі розвитку партнерських відносин залежно від рівня ресурсного забезпечення, інституційної підтримки та

інноваційної активності регіону [54; 73; 199; 211]. Їхнє застосування сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень щодо трансформації університетів на підприємницькі, механізмів трансферу знань і комерціалізації результатів досліджень. Водночас сценарний підхід забезпечує можливість визначення пріоритетів стратегічного розвитку та узгодження інтересів основних учасників інноваційної екосистеми [35; 109; 133; 136; 217]. Саме тому розроблення сценаріїв розвитку стратегічного партнерства бізнесу та освіти виступає необхідною передумовою забезпечення інноваційного розвитку регіону та підвищення його конкурентоспроможності задля більш повного виконання Цілей сталого розвитку в країні [104; 208; 242; 243].

З метою забезпечення розвитку стратегічного партнерства бізнесу та освіти в інтересах інноваційного розвитку регіону запропоновано три взаємопов'язані сценарії, які відображають послідовні етапи поглиблення співпраці між основними учасниками інноваційної системи, тобто бізнесом, освітою та органами регіональної влади, що виступають координаторами та мотиваторами взаємодії. Запропоновані сценарії передбачають поступовий перехід від окремих форм взаємодії до створення повноцінної регіональної інноваційної екосистеми [30; 31; 33; 93]. При цьому їх реалізація не має універсального характеру, оскільки регіони України суттєво відрізняються за рівнем інноваційного розвитку, науковим потенціалом, станом взаємодії бізнесу та освіти, а також наявністю університетів, що мають ознаки підприємницьких. Саме тому кожен регіон має розпочинати реалізацію того сценарію, який найбільше відповідає його поточному рівню розвитку та наявним ресурсним можливостям. Для регіонів із нижчим рівнем інноваційної активності доцільним є впровадження адаптивного сценарію (рис. 3.6), тоді як більш розвинені регіони можуть переходити безпосередньо до інноваційно-проектного (рис. 3.7) або екосистемного (рис. 3.8) сценаріїв. Такий підхід забезпечує гнучкість стратегічного управління та дозволяє врахувати специфіку функціонування окремих територій. У результаті реалізація означених сценаріїв сприятиме поступовому формуванню регіональних інноваційних екосистем та посиленню ролі стратегічного партнерства бізнесу й освіти у забезпеченні соціально-економічного розвитку.

**Адаптивний
(короткостроковий)
сценарій
1-2 роки**

Взаємодія здійснюється через окремі форми в межах співпраці та партнерства: практика на підприємстві; стажування; гостьові лекції; елементи дуальної освіти; участь бізнесу в розробці ОП

KPI для бізнесу:

рівень скорочення витрат на адаптацію нових працівників;
відсоток талантів серед нових працівників

KPI для університету:

відсоток працевлаштованих випускників за спеціальністю;
обсяг фінансування НДДКР від бізнесу

Ризики та бар'єри:

- ✓ низький рівень зацікавленості бізнесу у довгостроковій співпраці із закладами освіти; мета – розв'язання поточної проблеми з нестачею персоналу;
- ✓ обмежені фінансові та організаційні ресурси ЗВО і підприємств;
- ✓ формальний характер взаємодії, через що окремі форми співпраці та партнерства реалізуються лише для виконання нормативних вимог;
- ✓ невідповідність між потребами регіонального ринку праці та змістом ОП, що знижує ефективність участі бізнесу у формуванні компетентностей здобувачів освіти;
- ✓ недостатній рівень довіри та комунікації між учасниками партнерства, що ускладнює координацію спільних дій та формування довгострокових відносин;
- ✓ низька інноваційна активність регіонального бізнесу, особливо у менш розвинених регіонах, де підприємства можуть не мати достатньої потреби у наукових розробках;
- ✓ інституційні та нормативні обмеження, пов'язані зі складністю процедур організації спільних програм, практик, стажувань та впровадження гнучких механізмів взаємодії;
- ✓ вплив зовнішніх факторів нестабільності (воєнні ризики, міграція населення, скорочення трудових ресурсів, економічна невизначеність)

Основні шляхи подолання ризиків та бар'єрів:

Посилення мотивації бізнесу до взаємодії із ЗВО шляхом демонстрації економічних переваг партнерства.

Розширення організаційної підтримки взаємодії через створення координаційних платформ, центрів партнерства, кар'єрних офісів та комунікаційних структур.

Перехід від формальної співпраці до результатноорієнтованого партнерства задля формування конкретних компетентностей і досягнення спільних результатів.

Актуалізації ОП відповідно до потреб регіонального ринку праці, розширення участі роботодавців у розробці освітніх компонентів та оновленні змісту підготовки фахівців.

Розвиток комунікацій та довіри між учасниками партнерства через проведення спільних заходів, галузевих форумів та постійного обміну інформацією.

Стимулювання інноваційної активності регіонального бізнесу, підтримки участі підприємств у спільних проєктах, дослідженнях і програмах підготовки кадрів.

Удосконалення нормативно-організаційних механізмів співпраці, спрощення процедур реалізації спільних ОП, практик, стажувань та дуальної форми здобуття освіти.

Формування регіональної політики підтримки партнерства бізнесу та освіти, спрямованої на розвиток інноваційної інфраструктури та створення передумов для переходу від окремих форм взаємодії до системного стратегічного партнерства

Рис. 3.6. Адаптивний сценарій розвитку стратегічного партнерства бізнесу та освіти в регіоні

Джерело: складено автором

Адаптивний сценарій є початковим етапом розвитку стратегічного партнерства бізнесу та освіти та розрахований на короткостроковий період реалізації тривалістю 1-2 роки. Його основною метою є формування базових механізмів взаємодії між закладами освіти та представниками бізнесу, а також створення передумов для подальшого поглиблення співпраці і природного переходу до реалізації форм партнерства й стратегічного партнерства. Реалізація сценарію передбачає використання окремих форм співпраці, зокрема організацію різного виду практик і стажувань для здобувачів вищої освіти та викладачів на підприємствах регіону, впровадження елементів дуальної освіти, проведення гостьових лекцій і залучення роботодавців до розробки й моніторингу якості ОП. На цьому етапі взаємодія між учасниками має переважно локальний та функціональний характер і спрямована насамперед на узгодження потреб ринку праці з процесом підготовки фахівців із затребуваними роботодавцями кваліфікаційними характеристиками.

Адаптивний сценарій є найбільш доцільним для регіонів із відносно низьким рівнем інноваційної активності, обмеженою інноваційною інфраструктурою та недостатнім досвідом стратегічної взаємодії між бізнесом і закладами освіти. Водночас його реалізація дозволяє сформувати первинний рівень довіри між учасниками партнерства, активізувати комунікаційні процеси та визначити перспективні напрями співробітництва. У подальшому, за умови ефективного використання відведеного часу на запровадження дієвих управлінських рішень задля стимулювання й активізації співпраці стейкхолдерів в межах регіону, адаптивний сценарій створює сприятливу основу для переходу до більш складних форм партнерства та розвитку інноваційно-проектної взаємодії.

Для оцінки результативності реалізації адаптивного сценарію доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (KPI – від англ. Key Performance Indicators) [105; 276; 277; 283; 296], яка дозволить визначити рівень досягнення поставлених цілей як для бізнесу, так і для ЗВО. Враховуючи той факт, що дана стратегія націлена більшою мірою на розв'язання кадрових проблем суб'єктів ділового середовища регіону, KPI обмежуються саме цими

рамками. Так, для представників бізнесу важливими індикаторами виступають рівень скорочення витрат на адаптацію нових працівників та відсоток талантів серед новоприйнятого персоналу, що відображають ефективність співпраці з університетами регіону у сфері підготовки кадрів. Зменшення витрат на адаптацію свідчатиме про підвищення відповідності компетентностей випускників потребам роботодавців та скорочення часу на їх інтеграцію у виробничі процеси. Водночас зростання частки талановитих працівників серед нових кадрів характеризуватиме здатність системи партнерства забезпечувати бізнес висококваліфікованими фахівцями з інноваційним потенціалом. Для ЗВО ключовими показниками можуть бути обрані відсоток працевлаштованих випускників за спеціальністю на ринку праці регіону та обсяг фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт з боку бізнесу. Перший показник дозволяє оцінити рівень відповідності ОП потребам ринку праці, тоді як другий характеризує ступінь залучення університетів до вирішення практичних завдань бізнесу та розвитку прикладних досліджень. Сукупне використання зазначених КРІ забезпечить можливість моніторингу ефективності партнерства й своєчасного коригування механізмів взаємодії між бізнесом та освітою.

Реалізація адаптивного сценарію розвитку стратегічного партнерства бізнесу та освіти супроводжуватиметься низкою ризиків і бар'єрів, які можуть суттєвим чином негативно впливати на ефективність взаємодії між стейкхолдерами. Одним із ключових ризиків є недостатній рівень зацікавленості представників бізнесу у формуванні довгострокових партнерських відносин із закладами освіти, оскільки за поточного рівня соціально-економічного розвитку регіонів України та воєнного стану співпраця часто розглядається лише як інструмент підбору персоналу. Суттєвим бар'єром також виступає обмеженість фінансових та організаційних ресурсів університетів і підприємств, що ускладнює реалізацію програм стажування, дуальної освіти та залучення фахівців-практиків до освітнього процесу. Ризиком є і формальний характер співпраці, за якого окремі заходи реалізуються переважно для дотримання нормативних вимог (наприклад, виконання університетами акредитаційних критеріїв чи намагання

представниками ділового середовища продемонструвати свою спрямованість на реалізацію заходів в межах соціальної відповідальності тощо) без створення реальної доданої вартості для учасників партнерства. Важливою проблемою може стати невідповідність між змістом ОП та актуальними потребами регіонального ринку праці, що знижує якість підготовки фахівців і мінімізує будь-які результати співпраці бізнесу та освіти. Додатковим бар'єром є недостатній рівень комунікації та довіри між бізнесом і закладами освіти, що стримує розвиток більш глибоких і корисних для регіонального інноваційного розвитку форм взаємодії. Для окремих регіонів ризиком виступає низька інноваційна активність підприємств та відсутність потреби у співпраці з університетами у сфері досліджень і розробок. Негативний вплив можуть мати також інституційні та нормативні обмеження, пов'язані зі складністю організації спільних ОП та інших партнерських ініціатив. В умовах сучасних викликів додатковими факторами ризику залишаються воєнна нестабільність, міграція населення та скорочення трудового потенціалу, тобто ті негативні динаміки, наслідки яких сьогодні є характерними для всіх без виключення регіонів України, хоча для прифронтових територій ці аспекти стоять більш гостро та болюче. У сукупності зазначені бар'єри можуть уповільнювати розвиток партнерства та стримувати перехід до більш інтегрованих моделей взаємодії бізнесу та освіти на рівні регіону.

Для мінімізації негативного впливу ризиків та бар'єрів у межах адаптивного сценарію необхідним є впровадження комплексу організаційних, освітніх та комунікаційних заходів, які мають бути здійсненими органами регіональної влади разом із представниками освітнього та ділового середовища регіону. Передусім доцільно посилити мотивацію бізнесу до участі у партнерстві шляхом демонстрації переваг співпраці, зокрема можливостей підготовки фахівців відповідно до потреб підприємств та суттєвого скорочення завдяки цьому витрат на адаптацію нового персоналу. Важливим кроком має стати створення постійно діючих платформ взаємодії між закладами освіти, підприємствами та регіональними органами влади для координації спільної діяльності. З метою забезпечення якості й практичної спрямованості підготовки фахівців необхідно

також розширювати участь роботодавців у розробці ОП, змістовному наповненні навчальних компонентів та формуванні професійних компетентностей здобувачів освіти. Доцільним є також активне впровадження дуальної форми навчання, програм стажування, виробничих практик і залучення представників бізнесу до освітнього процесу. Для подолання комунікаційних бар'єрів необхідно проводити спільні заходи, галузеві форуми, круглі столи та інші форми професійної взаємодії між учасниками партнерства. Важливим напрямом виступає створення у закладах освіти структур підтримки співпраці з бізнесом, зокрема центрів кар'єри, офісів партнерства та координаційних підрозділів. Одночасно необхідно забезпечити регулярний моніторинг потреб регіонального ринку праці та адаптацію ОП відповідно до динамічних змін економічного й ділового середовища регіону. Для регіонів із нижчим рівнем інноваційної активності також доцільним є впровадження з боку органів регіональної влади механізмів стимулювання співпраці між університетами та місцевими підприємствами, що може бути реалізоване через запровадження на рівні області спеціалізованих ярмарок, форумів та круглих столів із запрошенням провідних фахівців закладів освіти і бізнесу з метою презентування ними наявного потенціалу співпраці та можливостей для його подальшого розвитку та масштабування. Реалізація зазначених заходів дозволить зменшити вплив існуючих ризиків, посилити ефективність партнерства та створити підґрунтя для більш швидкого переходу до реалізації інноваційно-проектного сценарію розвитку.

Інноваційно-проектний сценарій є наступним етапом розвитку стратегічного партнерства бізнесу та освіти в регіоні й орієнтований на середньострокову перспективу тривалістю 3-5 років. Його реалізація передбачає перехід від окремих форм взаємодії до системної співпраці у межах спільних інноваційних, науково-дослідних та освітніх проєктів. Основна увага в межах цього сценарію зосереджується на розвитку прикладних досліджень за замовленнями представників ділового середовища регіону, створенні спільних лабораторій, центрів компетентностей, наукових парків, бізнес-інкубаторів та інших елементів інноваційної інфраструктури на базі університетів за активної участі бізнесу.

Інноваційно-проектний (середньостроковий) сценарій 3-5 років	Партнери переходять від спрямованості взаємодії виключно на підготовку кадрів до спільного створення інновацій за запитами з виробництва, створення спільних лабораторій, центрів компетенцій, R&D-центрів, підприємницьких університетів
<p style="text-align: center;"><i>КРІ для бізнесу:</i></p> <p>дохід, отриманий від впровадження спільних розробок/патентів; фінансова віддача на кожну 1 грн., вкладену в обладнання лабораторій чи стипендії</p>	<p style="text-align: center;"><i>КРІ для університету:</i></p> <p>частка позабюджетного доходу, отриманого від госпдоговірних тематик та наукових послуг для бізнесу; кількість відкритих лабораторій, хабів</p>
<p style="text-align: center;"><i>Ризики та бар'єри:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ недостатність фінансового забезпечення спільних інноваційних проектів, оскільки реалізація форм партнерства потребує значних інвестиційних ресурсів; ✓ низька готовність бізнесу до інвестування у довгострокові дослідницькі ініціативи, пов'язана з їх орієнтацією на швидкий ефект та високою ризикованістю проектів; ✓ недостатній рівень розвитку інноваційної інфраструктури регіону, зокрема відсутність технопарків, бізнес-інкубаторів, центрів трансферу технологій тощо; ✓ складність комерціалізації результатів наукових досліджень через відсутність механізму трансферу технологій; недостатня орієнтація досліджень на потреби ринку; ✓ дефіцит кадрів із компетентностями у сфері інноваційного менеджменту та проектної діяльності, необхідних для координації ініціатив і реалізації спільних проектів; ✓ нерівномірність інноваційного розвитку регіонів, через що окремі області можуть мати недостатній потенціал для переходу до такого сценарію; ✓ ризики втрати людського капіталу, пов'язані з міграцією молоді, науковців та висококваліфікованих фахівців, що послаблює кадрову основу інноваційного розвитку; ✓ низький рівень координації між учасниками інноваційної екосистеми, коли стейкхолдери реалізують проекти фрагментарно без узгодженої стратегії розвитку; ✓ зовнішні макроекономічні та безпекові ризики, пов'язані з воєнними умовами тощо 	
<p style="text-align: center;"><i>Основні шляхи подолання ризиків та бар'єрів:</i></p> <p>Диверсифікація джерел фінансування інноваційних проектів (залучення коштів бізнесу, міжнародних грантів, регіональних фондів розвитку, державно-приватного партнерства).</p> <p>Формування мотивації бізнесу до участі у спільних інноваційних проєктах демонстрацією потенційних вигід від комерціалізації результатів, доступу до технологій і кадрів.</p> <p>Розвиток регіональної інноваційної інфраструктури, зокрема створення та підтримка наукових парків, центрів трансферу технологій, лабораторій спільного користування.</p> <p>Удосконалення механізмів комерціалізації результатів досліджень шляхом розвитку систем управління інтелектуальною власністю, підтримки університетських стартапів.</p> <p>Розвиток компетентностей у сфері інноваційного менеджменту та проектного управління через підготовку фахівців, підвищення кваліфікації та залучення практиків.</p> <p>Зменшення міжрегіональної диференціації інноваційного розвитку шляхом концентрації ресурсів на підтримці регіонів із нижчим рівнем інноваційної активності.</p> <p>Створення умов для збереження та розвитку людського капіталу, включаючи підтримку молодих науковців, розвиток кар'єрних можливостей.</p> <p>Підвищення стійкості інноваційних проєктів до зовнішніх викликів шляхом диверсифікації партнерств, розвитку міжнародного співробітництва</p>	

Рис. 3.7. Інноваційно-проектний сценарій розвитку стратегічного партнерства бізнесу та освіти в регіоні

Джерело: складено автором

Важливим напрямом реалізації даної стратегії виступає розширення участі бізнесу у фінансуванні науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, а також комерціалізації результатів досліджень та розробок. Реалізація інноваційно-проектного сценарію потребує більш високого рівня інституційної готовності університетів, активної інноваційної діяльності підприємств та наявності розвиненого партнерського середовища між ними в регіоні. Найбільш доцільним цей сценарій є для регіонів, які вже мають досвід взаємодії між бізнесом та освітою, де вже сформовано елементи інноваційної інфраструктури та функціонують університети з ознаками підприємницької моделі розвитку. Результатами впровадження такого сценарію виступають створені передумови для переходу до екосистемного рівня взаємодії та формування повноцінної й дієвої регіональної інноваційної екосистеми.

Для оцінки ефективності реалізації інноваційно-проектного сценарію доцільним є використання системи КРІ, яка відображає результати спільної інноваційної діяльності бізнесу та університетів. Для представників бізнесу важливими показниками виступають дохід, отриманий від впровадження спільних розробок, патентів та інноваційних рішень, а також реальна фінансова віддача на кожну гривню, інвестовану в обладнання лабораторій, розвиток інноваційної інфраструктури чи підтримку освітніх і стипендіальних програм, реалізованих в межах партнерства з університетами. Перший показник дозволяє оцінити рівень практичної результативності співпраці та ефективність комерціалізації спільних наукових розробок. Другий індикатор характеризує економічну доцільність інвестицій бізнесу у розвиток університетського середовища та демонструє рівень повернення вкладених ресурсів.

Для ЗВО ключовими показниками виступають частка позабюджетного доходу, отриманого від виконання госпдоговірних тематик, наукових досліджень і послуг для бізнесу, а також кількість створених лабораторій, інноваційних центрів та хабів на базі університету за участі бізнесу регіону чи країни. Зростання частки позабюджетних надходжень свідчатиме про посилення інтеграції університетів із бізнес-середовищем та розвиток механізмів комерціалізації результатів

досліджень. Водночас збільшення кількості лабораторій і хабів відображатиме рівень розвитку інноваційної інфраструктури та готовність регіону до переходу до екосистемної моделі взаємодії.

Реалізація інноваційно-проектного сценарію супроводжуватиметься низкою ризиків і бар'єрів, пов'язаних із переходом від базової взаємодії до спільної інноваційної діяльності бізнесу та закладів освіти в межах стратегічного партнерства між ними. Одним із ключових ризиків даного етапу є недостатність фінансових ресурсів для реалізації спільних дослідницьких проєктів, створення лабораторій, хабів та інших елементів інноваційної інфраструктури через суттєві фінансові ускладнення для всіх представників ділового та освітнього середовища регіонів країни, що виникли як наслідок війни. Суттєвим бар'єром може стати низька готовність підприємств інвестувати у довгострокові наукові розробки через високий рівень невизначеності та відкладений економічний ефект від інноваційної діяльності. Важливою проблемою також виступає недостатній розвиток механізмів комерціалізації результатів досліджень і трансферу технологій, що ускладнює перетворення наукових результатів у ринкові продукти та послуги. Ризиком є обмежена кількість фахівців, які мають компетентності у сфері проєктного менеджменту, управління інноваціями та координації міжсекторальної взаємодії. Додатковим бар'єром може виступати нерівномірність інноваційного розвитку регіонів, унаслідок чого окремі території не матимуть достатнього кадрового, наукового або виробничого потенціалу для реалізації такого сценарію. Негативний вплив також може мати відтік людського капіталу, зокрема молодих науковців, висококваліфікованих фахівців і талановитої молоді з регіону. Ускладнювати реалізацію сценарію здатна недостатня координація між учасниками партнерства, що призводить до фрагментарності проєктів та відсутності синергетичного ефекту. Додатковими ризиками залишаються воєнна нестабільність, скорочення інвестиційної активності та обмеженість доступу до зовнішніх джерел фінансування. Сукупний вплив зазначених факторів може уповільнювати формування інноваційної інфраструктури та стримувати повноцінний перехід регіонів до екосистемної моделі розвитку.

З метою мінімізації ризиків і бар'єрів реалізації інноваційно-проектного сценарію необхідним є впровадження комплексу організаційних, фінансових та інституційних заходів на рівні регіону. Насамперед доцільно забезпечити диверсифікацію джерел фінансування спільних проєктів шляхом більш активного залучення коштів бізнесу, міжнародних грантів, програм технічної допомоги та механізмів державно-приватного партнерства. Важливим напрямом має стати створення та розвиток інноваційної інфраструктури, зокрема наукових парків, центрів трансферу технологій, лабораторій спільного користування, бізнес-інкубаторів та інноваційних хабів. Для підвищення зацікавленості бізнесу у співпраці необхідно формувати механізми демонстрації економічного ефекту від участі у спільних дослідженнях та впровадження результатів розробок. Суттєву увагу слід приділити розвитку системи комерціалізації результатів наукової діяльності через підтримку процедур патентування, ліцензування, створення університетських стартапів та впровадження механізмів трансферу технологій. Для подолання кадрових бар'єрів в регіоні доцільно розширювати якісну підготовку фахівців у сфері інноваційного менеджменту, проектного управління та підприємницької діяльності. Важливим кроком має стати створення постійних координаційних платформ взаємодії між бізнесом, університетами, органами влади та іншими учасниками інноваційного процесу. Для регіонів із нижчим рівнем інноваційного розвитку необхідно передбачити механізми державної підтримки створення інноваційних структур та поширення успішних практик партнерської взаємодії стратегічного характеру. Одночасно важливо реалізовувати заходи, спрямовані на збереження людського капіталу, підтримку молодих науковців та стимулювання інноваційної активності студентської молоді. Реалізація зазначених заходів дозволить знизити негативний вплив ризиків, підвищити ефективність проектної взаємодії та створити підґрунтя для переходу до екосистемного сценарію розвитку.

Екосистемний сценарій є завершальним етапом розвитку стратегічного партнерства бізнесу та освіти та орієнтований на довгострокову перспективу реалізації тривалістю від 5 років (реалізація цього сценарію не має верхньої межі

терміну його втілення у життя, так як науково-технічний прогрес вимагає від стейкхолдерів весь час здійснювати конкретні заходи та докладати зусилля, щоб залишатися інноваційними та прогресивними). Його основною метою виступає формування повноцінної регіональної інноваційної екосистеми, у межах якої забезпечується інтегрована взаємодія бізнесу, закладів освіти, наукових установ, органів влади, громадського сектору та інших стейкхолдерів. На відміну від попередніх сценаріїв, у даному випадку партнерство переходить від реалізації окремих проєктів до функціонування стійкої системи взаємопов'язаних інституцій та механізмів підтримки інноваційного розвитку в регіоні. Важлива роль у межах цього сценарію відводиться підприємницьким університетам, які виступають центрами генерації знань, комерціалізації результатів досліджень, розвитку стартапів та координації інноваційних процесів у регіоні. Реалізація екосистемного сценарію передбачає високий рівень розвитку інноваційної інфраструктури, наявність механізмів трансферу технологій, активну участь всіх стейкхолдерів від бізнесу у фінансуванні інновацій та сформовану культуру партнерської взаємодії. Найбільш доцільним цей сценарій є для регіонів із високим рівнем інноваційної активності, потужним науково-освітнім потенціалом та наявністю університетів, що реалізують підприємницьку модель розвитку. У результаті впровадження даного сценарію створюються умови для підвищення конкурентоспроможності регіону, активізації інноваційного підприємництва та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку території.

Для оцінки результативності реалізації екосистемного сценарію доцільно використовувати систему KPI, орієнтовану на визначення довгострокового впливу стратегічного партнерства бізнесу та освіти на розвиток інноваційної екосистеми регіону. Для представників бізнесу важливими показниками виступають приріст ринкової вартості компанії за рахунок виходу на нові технологічні ніші, створені у співпраці з університетами, а також прибутковість інвестицій у стартапи та інноваційні проєкти. Перший показник дозволяє оцінити ефективність використання результатів спільних досліджень і розробок та рівень впливу партнерства на розширення інноваційної діяльності підприємств.

Екосистемний (довгостроковий) сценарій від 5 років	Формування стійкої регіональної інноваційної екосистеми (кластеру), створення в регіоні інноваційних кластерів, наукових парків, технологічних хабів, регіональних центрів розвитку підприємництва, венчурних фондів
<p><i>КРІ для бізнесу:</i></p> <p>приріст ринкової вартості компанії за рахунок виходу на нові технологічні ніші, створені спільно з університетом; прибутковість інвестицій у стартапи</p>	<p><i>КРІ для університету:</i></p> <p>відсоток талановитих випускників та науковців, які залишаються в екосистемі регіону; позиції ЗВО в міжнародних рейтингах</p>
<p><i>Ризики та бар'єри:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ недостатній рівень інституційної зрілості учасників стратегічного партнерства, що може ускладнювати перехід до функціонування інноваційної екосистеми регіону; ✓ відсутність узгодженого стратегічного бачення розвитку регіону; ✓ низький рівень координації та інтеграції між стейкхолдерами, що може призводити до дублювання функцій та розпорошення ресурсів; ✓ обмежена фінансова стійкість інноваційної екосистеми, зокрема залежність від зовнішнього фінансування, грантових програм або окремих інвесторів; ✓ нерівномірність соціально-економічного та інноваційного розвитку регіонів, що створює різні стартові можливості та посилює міжрегіональну диференціацію; ✓ ризики втрати людського та інтелектуального капіталу, пов'язані з міграцією висококваліфікованих фахівців, молодих науковців, підприємців, випускників; ✓ недостатній рівень розвитку підприємницьких університетів, які мають виступати ключовими інтеграторами знань, інновацій та партнерської взаємодії в регіоні; ✓ складність забезпечення комерціалізації інновацій у довгостроковій перспективі; ✓ інституційні та нормативні бар'єри, пов'язані з недостатньою гнучкістю механізмів управління, фінансування, державно-приватної взаємодії та підтримки науки; ✓ вплив зовнішніх факторів невизначеності, зокрема воєнних ризиків 	
<p><i>Основні шляхи подолання ризиків та бар'єрів:</i></p> <p>Формування інституційної основи функціонування інноваційної екосистеми регіону шляхом створення координаційних органів, платформ взаємодії стейкхолдерів.</p> <p>Розроблення спільної довгострокової стратегії інноваційного розвитку регіону, яка забезпечуватиме узгодження цілей, пріоритетів і напрямів діяльності стейкхолдерів.</p> <p>Посилення інтеграції та координації між стейкхолдерами через розвиток постійних комунікаційних майданчиків, регіональних інноваційних рад, кластерів, консорціумів.</p> <p>Забезпечення фінансової стійкості інноваційної екосистеми шляхом диверсифікації джерел фінансування, залучення інвестицій, міжнародної технічної допомоги, грантів.</p> <p>Зменшення міжрегіональної диференціації розвитку через підтримку менш інноваційно активних регіонів, поширення успішних практик, міжрегіональне співробітництво.</p> <p>Створення умов для збереження і розвитку людського та інтелектуального капіталу, зокрема підтримки науковців, підприємців, стартапів, розвитку кар'єрних можливостей.</p> <p>Розвиток підприємницьких університетів як ключових елементів інноваційної екосистеми, посилення їх ролі у трансфері знань, комерціалізації досліджень.</p> <p>Удосконалення механізмів комерціалізації результатів інноваційної діяльності.</p> <p>Модернізація нормативно-правового та організаційного середовища регіону</p>	

Рис. 3.8. Екосистемний сценарій розвитку стратегічного партнерства бізнесу та освіти в регіоні

Джерело: складено автором

Другий індикатор характеризує результативність підтримки стартап-екосистеми, розвиток інноваційного підприємництва та економічну віддачу від інвестування у нові технології. Для ЗВО ключовими показниками виступають відсоток талановитих випускників і науковців, які залишаються працювати та розвиватися в межах регіональної інноваційної екосистеми (а краще – в університеті), а також тенденції зміни позицій університетів у міжнародних рейтингах. Зростання частки людського капіталу, що залишається в регіоні, свідчитиме про привабливість сформованого інноваційного середовища та здатність екосистеми утримувати таланти. Водночас покращення позицій ЗВО у міжнародних рейтингах відображатиме посилення наукового потенціалу університетів, розвиток міжнародної співпраці та зростання їхньої ролі як ключових елементів регіональної інноваційної екосистеми.

Реалізація екосистемного сценарію супроводжуватиметься низкою ризиків і бар'єрів, пов'язаних із формуванням та забезпеченням стійкого функціонування регіональної інноваційної екосистеми. Одним із ключових ризиків виступає недостатній рівень інституційної зрілості учасників взаємодії, що може ускладнювати координацію взаємовигідної діяльності між бізнесом, університетами, науковими установами та органами влади регіону. Суттєвим бар'єром є відсутність єдиного стратегічного бачення інноваційного розвитку регіону та розбіжності в цілях окремих стейкхолдерів. Ризиком також виступає недостатня інтегрованість елементів екосистеми, унаслідок чого взаємодія може залишатися фрагментарною та не забезпечувати необхідного синергетичного ефекту стейкхолдерам. Важливою проблемою є обмежена фінансова стійкість екосистеми та залежність її розвитку від зацікавленості окремих інвесторів, можливостей грантових програм або наявності зовнішніх джерел фінансування.

Ускладнення можуть виникати і через нерівномірність інноваційного розвитку регіонів, що формує різні стартові можливості для формування повноцінних регіональних інноваційних екосистем. Значним ризиком залишається відтік людського та інтелектуального капіталу, зокрема молодих науковців, підприємців, інноваторів і талановитих випускників університетів.

Додатковим бар'єром може виступати недостатній рівень розвитку підприємницьких університетів, які мають виконувати роль інтеграторів знань та координаторів інноваційних процесів у регіоні. Негативний вплив на реалізацію сценарію можуть мати воєнні ризики, економічна нестабільність, демографічні зміни та глобальна конкуренція за ресурси й таланти. Сукупний вплив зазначених факторів може стримувати формування цілісної інноваційної екосистеми й знижувати ефективність стратегічного партнерства бізнесу та освіти.

З метою мінімізації ризиків і бар'єрів реалізації екосистемного сценарію необхідним є впровадження комплексу довгострокових інституційних, організаційних та інноваційних заходів. Передусім доцільно сформувати ефективну систему управління регіональною інноваційною екосистемою через створення координаційних органів, платформ взаємодії та механізмів стратегічного планування. Важливим кроком має стати розроблення спільної стратегії інноваційного розвитку регіону, яка забезпечить узгодження інтересів бізнесу, освіти, науки, влади та інших стейкхолдерів. Для подолання фрагментарності взаємодії необхідно розвивати мережеві форми співпраці, інноваційні кластери, консорціуми та регіональні партнерські платформи. Значну увагу слід приділити диверсифікації джерел фінансування шляхом залучення інвестицій, міжнародних грантів, механізмів державно-приватного партнерства та підтримки інноваційного підприємництва. Важливим напрямом виступає розвиток підприємницьких університетів, посилення їх ролі у трансфері знань, комерціалізації досліджень, створенні стартапів та координації інноваційної діяльності в регіоні. Для збереження людського капіталу необхідно створювати умови для професійного розвитку молодих науковців, підтримки стартапів, розширення кар'єрних можливостей та стимулювання інноваційної активності випускників. Такі умови дозволять також переконати українських воєнних мігрантів у доцільності повернення в Україну в повоєнний період. Доцільним є також впровадження механізмів підтримки менш інноваційно розвинених регіонів через поширення успішних практик та розвиток міжрегіональної співпраці. Одночасно важливо підвищувати стійкість інноваційної екосистеми до зовнішніх викликів шляхом цифровізації процесів життєдіяльності, розвитку міжнародного

співробітництва та диверсифікації партнерських зв'язків. Реалізація зазначених заходів дозволить забезпечити формування цілісної регіональної інноваційної екосистеми, у якій стратегічне партнерство бізнесу та освіти стане основою довгострокового інноваційного розвитку регіону.

Результати проведеної оцінки рівня регіонального інноваційного розвитку свідчать про доцільність застосування диференційованого підходу до впровадження запропонованих сценаріїв розвитку стратегічного партнерства бізнесу та освіти. З огляду на високі позиції за більшістю показників інноваційного розвитку та наявності ЗВО з ознаками підприємницького університету, для Харківської області доцільним є перехід до впровадження екосистемного сценарію, орієнтованого на формування повноцінної інноваційної екосистеми та посилення ролі підприємницьких університетів як центрів регіонального розвитку. Регіони з відносно високим рівнем інноваційної активності, розвиненим науково-освітнім потенціалом та наявністю потужних університетських центрів, зокрема Дніпропетровська, Запорізька, Київська, Львівська, Одеська, Полтавська та Сумська області, можуть орієнтуватися на реалізацію інноваційно-проектного сценарію. Для цих регіонів пріоритетом має стати розвиток спільних дослідницьких проєктів, інноваційної інфраструктури та механізмів комерціалізації знань. Водночас для Вінницької, Волинської, Донецької, Житомирської, Закарпатської, Івано-Франківської, Кіровоградської, Луганської, Миколаївської, Рівненської, Тернопільської, Хмельницької, Херсонської, Черкаської, Чернігівської та Чернівецької областей більш доцільним є впровадження адаптивного сценарію, спрямованого на розвиток базових форм співпраці між бізнесом і закладами освіти. Реалізація такого підходу дозволить сформувати початкові механізми партнерської взаємодії та створити передумови для подальшого переходу до складніших моделей співробітництва. Таким чином, вибір сценарію має здійснюватися з урахуванням фактичного рівня інноваційного розвитку регіону, стану освітньо-наукового потенціалу та готовності стейкхолдерів до поглиблення партнерства.

Отже, розроблено сценарний підхід до розвитку стратегічного партнерства бізнесу та освіти в інтересах інноваційного розвитку регіону, який передбачає

послідовний перехід від базових форм взаємодії до формування повноцінної інноваційної екосистеми. Запропоновано три взаємопов'язані сценарії – адаптивний, інноваційно-проектний та екосистемний, кожен з яких орієнтований на різний рівень інноваційного розвитку регіонів і ступінь готовності їхніх стейкхолдерів до поглиблення партнерства. Для кожного сценарію визначено ключові напрями реалізації, систему показників ефективності, можливі ризики та бар'єри, а також заходи щодо мінімізації їхнього негативного впливу. Обґрунтовано доцільність диференційованого підходу до вибору сценарію залежно від рівня інноваційного розвитку регіонів, науково-освітнього потенціалу та стану взаємодії між бізнесом і закладами освіти. Встановлено, що розвиток стратегічного партнерства повинен здійснюватися поетапно та супроводжуватися посиленням ролі підприємницьких університетів як центрів генерації знань, інновацій та регіонального розвитку. Реалізація запропонованих сценаріїв сприятиме активізації інноваційної діяльності, розвитку людського капіталу, посиленню конкурентоспроможності бізнесу та розширенню можливостей комерціалізації результатів досліджень. У підсумку це створюватиме передумови для формування регіональних інноваційних екосистем і забезпечення довгострокового соціально-економічного розвитку регіонів та країни в цілому.

У процесі написання третього розділу було використано джерела: [9; 19-21; 23; 30; 31; 33; 35; 44; 46; 49; 50; 51; 54; 70; 71; 73; 77; 85; 87; 89; 90; 91; 104; 105; 109; 110; 118; 119; 120; 121; 133; 136; 137; 150; 161; 174-176; 179; 185; 189; 191; 199; 202; 204; 205; 208; 211; 217; 219; 220; 221; 230; 234; 238; 240; 242; 243; 264; 276; 277; 282; 283; 296; 301].

Основні положення розділу, результати дослідження і висновки опубліковано у наукових працях автора [92-96; 162; 163; 168-170].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нові наукові підходи до виконання актуального науково-практичного завдання, яке полягає в поглибленні теоретичних засад формування передумов для стратегічного партнерства бізнесу та освіти задля активізації інноваційного розвитку регіонів країни та забезпечення на цьому підґрунті технологічного прогресу в країні. Узагальнення й систематизація результатів дослідження дали підставу сформулювати такі висновки:

1. Доведено, що цілеспрямована взаємодія бізнесу та освіти виступає драйвером інноваційного розвитку регіону, оскільки створює передумови для формування регіональної інноваційної екосистеми, у межах якої забезпечується ефективна інтеграція освітнього, наукового та виробничого потенціалу, прискорюється впровадження інновацій і підвищується конкурентоспроможність регіональної економіки. Здійснено обґрунтування доцільності виокремлення трьох ієрархічних рівнів взаємодії бізнесу та освіти за критеріями ступеня координації дій, рівня спільної відповідальності та стратегічної орієнтації учасників – співпраця, партнерство та стратегічне партнерство. Для кожного виокремленого ієрархічного рівня взаємодії обґрунтовано конкретні форми його реалізації, що дозволило встановити логіку еволюції проєктів взаємодії між стейкхолдерами від епізодичної співпраці до довготривалих проєктів стратегічного партнерства як основи оздоровлення економіки регіонів в повоєнний період на засадах сталого розвитку.

2. Розроблено концептуальний підхід до оцінювання потенціалу стратегічного партнерства бізнесу та освіти в регіоні, в основу якого покладено процедуру побудови матриць конкурентних переваг, які можуть отримати бізнес та освіта, від якісної реалізації конкретних форм співпраці, партнерства та стратегічного партнерства відповідно. Систематизовано ключові умови реалізації в регіоні проєктів ефективної взаємодії бізнесу та освіти, до яких віднесено нормативно-правову підтримку, інституційну спроможність, фінансово-ресурсне забезпечення, довіру та довгострокову мотивацію сторін, спільний стратегічний

інтерес, розвинену комунікацію та цифрову інфраструктуру. Доведено, що усвідомлення реальних вигід, які можна отримати від реалізації конкретної форми взаємодії має стати ключовим фактором зацікавленості учасників у переході на більш потужний рівень взаємовідносин.

3. Запропоновано процедуру формування принципів стратегічного партнерства бізнесу та освіти як драйверу інноваційного розвитку регіону на основі встановлення причинно-наслідкових зв'язків між відповідними принципами ефективності та конкурентоспроможності бізнесу, якісної та конкурентної освіти та дієвості органів регіональної влади. До складу обґрунтованих принципів було віднесено принципи: інтеграції освіти, науки, бізнесу та влади; інноваційності та технологічного лідерства; нагромадження людського капіталу; ефективного використання ресурсів; адаптивності та гнучкості взаємодії; відкритості, прозорості та довіри; стратегічної спрямованості та сталого розвитку. Доведено, що ретельне дотримання учасниками взаємодії виокремлених принципів стане умовою для успішного формування в регіоні інноваційної екосистеми.

4. Сформовано методичний підхід до діагностики рівня інноваційного розвитку та потенціалу формування інноваційної екосистеми в регіонах країни, в основу якого покладено процедуру тріступеневого оцінювання. Спочатку здійснюється визначення місця країни за інноваційним розвитком серед країн світу в динаміці за ряд років. Встановлюються ключові показники, які формують поточний рівень інноваційності країни і будуть визначати його перспективний рівень. Далі проводиться виділення регіональних лідерів та аутсайдерів за показниками інноваційної активності в країні в динаміці за ряд років. Останньою проводиться оцінка потенційних можливостей для інноваційного розвитку регіонів країни за ключовим показником, який найбільшим чином визначає поточні та перспективні тенденції інноваційної активності регіонів країни.

5. Проведено комплексне оцінювання відповідності напрямів взаємодії бізнесу та освіти ознакам стратегічного партнерства, що є поширеними в розвинених країнах світу, на базі ОП економічного та управлінського профілю провідних українських університетів, які за результатами останньої експертної

оцінки отримали сертифікат про «зразкову» акредитацію від Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти. Визначено ефективність наукової роботи відібраних для аналізу університетів за суспільним напрямом як безпосередній результат багатоаспектної співпраці з суб'єктами господарювання регіону. Обґрунтовано напрями, які мають бути реалізованими в контексті поглиблення взаємодії університету та представників бізнес-середовища, щоб вже найближчим часом наблизитися до реалізації проєктів стратегічного партнерства на рівні регіону.

6. Проведене дослідження підтвердило, що якість вищої освіти є одним із ключових чинників формування інноваційного потенціалу регіону та забезпечення його довгострокового соціально-економічного розвитку. Встановлено, що вища освіта впливає на інноваційний розвиток територій через підготовку висококваліфікованих фахівців, розвиток науково-дослідної діяльності, стимулювання підприємництва та формування інноваційної культури. Обґрунтовано, що важливою умовою забезпечення якості вищої освіти є її орієнтація на потреби ринку праці та посилення практичної складової освітнього процесу. Доведено, що стратегічне партнерство між ЗВО та бізнесом сприяє підвищенню якості ОП, розвитку компетентностей здобувачів освіти та посиленню інноваційної активності регіону. Систематизація найбільш затребуваних форм взаємодії освіти та бізнесу дозволила визначити їх значний потенціал у підготовці конкурентоспроможних фахівців, розвитку підприємницьких ініціатив і комерціалізації результатів наукових досліджень. Водночас встановлено необхідність розширення уваги до формування підприємницьких компетентностей у системі вищої освіти України як важливої передумови активізації підприємницького руху та економічного відновлення країни. Узагальнення отриманих результатів дало змогу сформулювати концептуальні засади забезпечення якості вищої освіти як драйвера інноваційного розвитку регіону, в основі яких лежить взаємозв'язок між якістю освітніх послуг, партнерством із бізнесом та формуванням регіональної інноваційної екосистеми.

7. Доведено, що в умовах посилення конкуренції на ринку освітніх послуг, цифрової трансформації економіки та необхідності повоєнного відновлення

України особливої актуальності набуває трансформація ЗВО в підприємницькі університети. Встановлено, що підприємницький університет є сучасною моделлю реалізації традиційних університетських місій через активну інтеграцію освітньої, наукової, інноваційної та підприємницької діяльності. На основі узагальнення теоретичних підходів визначено сутність підприємницького університету та систематизовано його ключові функції. Запропоновано групування функцій підприємницького університету в п'ять взаємопов'язаних функціональних блоків: освітньо-компетентнісний, науково-інноваційний, підприємницько-інвестиційний, партнерсько-інтеграційний та регіонально-суспільний. Обґрунтовано, що їх комплексна реалізація забезпечує підготовку конкурентоспроможних фахівців, розвиток інноваційної діяльності, диверсифікацію джерел фінансування та посилення взаємодії університету із зовнішніми стейкхолдерами. Розроблено комплексний організаційно-економічний механізм трансформації ЗВО в підприємницький університет, який охоплює організаційний, освітній, науково-інноваційний, фінансово-економічний, стратегічно-партнерський та цифровий блоки. Визначено склад інструментів кожного блоку та встановлено їх взаємозв'язок у процесі реалізації трансформаційних змін. Запропоновано поетапний підхід до впровадження механізму, що передбачає проведення діагностики, стратегічного проєктування, впровадження організаційних змін, масштабування результатів та подальший моніторинг ефективності трансформації. Доведено, що стратегічне партнерство бізнесу та освіти виступає ключовою умовою успішного функціонування підприємницького університету та забезпечує підвищення практичної спрямованості освітньої діяльності, ефективності наукових досліджень і рівня комерціалізації інновацій.

8. Розроблено сценарії розвитку стратегічного партнерства бізнесу та освіти, орієнтовані на забезпечення інноваційного розвитку регіонів та формування передумов для створення регіональних інноваційних екосистем. Визначено, що розвиток партнерської взаємодії повинен здійснюватися поетапно – від базових форм співробітництва до інтегрованої моделі взаємодії всіх учасників інноваційного процесу. Запропоновано адаптивний, інноваційно-проєктний та

екосистемний сценарії, які відрізняються часовими межами реалізації, рівнем інтеграції стейкхолдерів та глибиною розвитку партнерських зв'язків. Для кожного сценарію обґрунтовано відповідну систему КРІ для бізнесу та закладів вищої освіти, що дозволяє оцінювати ефективність взаємодії та результативність досягнення стратегічних цілей. Ідентифіковано основні ризики та бар'єри реалізації кожного сценарію, пов'язані з ресурсними обмеженнями, інституційною неготовністю, нерівномірністю регіонального розвитку та зовнішніми викликами. Запропоновано комплекс заходів щодо мінімізації обґрунтованих ризиків і бар'єрів, який включає розвиток інноваційної інфраструктури, посилення ролі підприємницьких університетів, удосконалення механізмів комерціалізації знань та активізацію взаємодії між стейкхолдерами. Обґрунтовано необхідність диференційованого підходу до впровадження виділених сценаріїв залежно від рівня інноваційного розвитку та наявного науково-освітнього потенціалу регіонів. Встановлено, що регіони-лідери можуть орієнтуватися на екосистемну модель розвитку, тоді як регіонам з нижчим рівнем інноваційної активності доцільно проходити послідовні етапи формування партнерства та стратегічного партнерства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіліна О.В. Організаційна трансформація як інструмент адміністративного менеджменту: досвід побудови практикоорієнтованої моделі в освітній організації. *Економічний простір*. 2025. №202. С. 3-11.
2. Акредитаційні справи. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. URL: <https://public.naqa.gov.ua/> (дата звернення: 11.12.2025).
3. Аналітичний звіт Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти за результатами акредитації освітніх програм у період з вересня 2024 р. по червень 2025 р. / А. Бутенко, О. Єременко, Я. Гончаренко, М. Даниленко, О. Требенко. Київ: Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2025. 103 с.
4. Андрес Г., Чухрай Л. Стажування як спосіб підвищення наукової кваліфікації та академічної мобільності викладачів. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Музеєзнавство і пам'яткознавство*. 2019. Т. 2, №1. С. 78-80.
5. Аносов О.В. Інноваційні екосистеми як прихований драйвер росту українського малого і середнього бізнесу і публічного врядування: чи є підстави для повернення упевненості? *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. №1. С. 220-236.
6. Антошкіна Л.І. Інвестиції в освіту: світогляди та головні особливості реалізації. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. №2. С. 7-12.
7. Атамас О. Інвестиційна привабливість регіонів України: проблематика, рекомендації, перспективи. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 4. С. 29-36.
8. Бабух І.Б. Теоретичні й практичні аспекти інвестиційної привабливості регіонів України. *Економічний простір*. 2025. №200. С. 131-135.
9. Бажал Ю.М. Відновлення науково-інноваційного потенціалу України: від підприємницьких до інноваційних університетів. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2024. Т. 9, Вип. 1. С. 3-9.

10. Базавлук Н.Ю., Рагімов Ф.В. Механізми державного управління сталим розвитком регіонів у контексті принципів належного врядування. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 2. С. 63-69.
11. Базецька Г.І. Актуальність освітньої програми «Бізнес-економіка» для сучасних фахівців. *Економічна теорія та право*. 2020. №1. С. 192-195.
12. Бала О.І., Тарнавська К.В., Цибрух Ю.І. Економічне оцінювання систем кадрового забезпечення підприємств в умовах глобальної інтелектуалізації та цифровізації економіки. *Наука і техніка сьогодні. Серія: Педагогіка; Право; Економіка; Фізико-математичні науки; Техніка*. 2025. №13. С. 383-391.
13. Балута Т.П. Дуальність освіти як фактор модернізації сучасного суспільства. *Перспективи. Соціально-політичний журнал*. 2021. №1. С. 98-102.
14. Бардась А., Замковий М. Управління якістю в умовах трансформації вищої освіти України. *Empirio*. 2025. Т. 2, Спецвип. С. 102-115.
15. Басюк О.В. Сутність та принципи механізму управління економічним потенціалом регіону. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2010. Вип. 3. С. 234-236.
16. Безхлібна А.П. Принципи системного підходу у філософії управління регіональною конкурентоспроможністю. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 3(2). С. 55-59.
17. Берча О.М. Співпраця університетів та бізнесу як основа інноваційного розвитку на регіональному рівні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 1(2). С. 110-115.
18. Берча О.М., Сочка К.А. Сучасний стан та перспективи розвитку партнерства університетів та бізнесу (на матеріалах ДВНЗ «УжНУ»). *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2013. Вип. 4. С. 113-119.
19. Бець М.Т., Ягольник С.Г. Призначення підприємницького університету у розрізі стратегічного планування регіонального розвитку на прикладі львівської області. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 334-343.
20. Беялов Т.Е. Особливості діяльності підприємницького університету в постіндустріальній економіці. *Причорноморські економічні студії*. 2018.

Вип. 33. С. 41-46.

21. Белялов Т.Е., Аширов Е.С. Інноваційна екосистема як інструмент розвитку підприємницького університету. *Економічний простір*. 2025. №198. С. 3-8.
22. Білик В.В., Шпильова В.О. Вплив стратегічного партнерства бізнесу, освіти та ділової репутації на інноваційний розвиток регіонів України в умовах європейської інтеграції. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 4. С. 333-335.
23. Білокриницька С. SPACE-аналіз підприємницьких університетів України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2022. Вип. 4. С. 5-12.
24. Бірюкова О.В., Строгий В.П. Взаємодія закладів вищої освіти зі стейкхолдерами як соціальне партнерство. *Академічні студії. Серія: Педагогіка*. 2022. Вип. 4. С. 93-99.
25. Близнюк В.В., Гук Л.П., Левін Р.Я. Якість освіти та зайнятості як передумова відтворення соціального потенціалу в повоєнному розвитку країни. *Бізнес Інформ*. 2025. №9. С. 186-196.
26. Бойченко Е.Б. Процеси бізнес інкубування як інструментарій розвитку об'єднаних територіальних громад. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2018. №4. С. 42-46.
27. Бокша Н.І. Навчально-наукові лабораторії у підготовці фахівців галузі легкої промисловості в технічних університетах Чехії та Словаччини. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Педагогіка та психологія*. 2018. Вип. 2. С. 216-220.
28. Бондаренко Т.М. Конкретизація наукових задач у співпраці науки, виробництва та держави, вплив політичних факторів на управлінські важелі й економіку. *Проблеми економіки*. 2016. №4. С. 41-46.
29. Борейко Н.М. Аналіз законодавчих норм щодо запровадження дуальної форми здобуття вищої освіти в Україні. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2021. № 4. С. 113-122.
30. Бочарова Ю.Г., Іщенко О.В., Лижник Ю.Б. Інноваційні зв'язки як складова

- розвитку та забезпечення конкурентоспроможності інноваційних екосистем. *Торгівля і ринок України*. 2022. № 1. С. 9-17.
31. Бочарова Ю.Г., Лижник Ю.Б. Рейтингова оцінка безпекових параметрів функціонування інноваційної екосистеми України. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки*. 2022. №1. С. 60-69.
 32. Бринцев В.Д. Принцип свободи ведення бізнесу (підприємництва) і його імплементація у систему інноваційного права України. *Право та інноваційне суспільство*. 2021. №1. С. 7-17.
 33. Бурдейний О.І. Адаптація європейського досвіду смарт-спеціалізації високотехнологічних секторів в інноваційну екосистему України. *Національні інтереси України*. 2026. №1. С. 1024-1038.
 34. Бутенко А.П., Єременко О.В. Визначення зразкових практик реалізації освітніх програм: досвід Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки*. 2025. Вип. 3. С. 5-19.
 35. Бухаріна Л.М. Методика вибору стратегічних сценаріїв розвитку регіону. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2013. Вип. 650-652. С. 264-271.
 36. Вахович І.М., Матрунчик Д.М. Інноваційна трансформація поствоєнної економіки регіонів України: перспективи інтеграції освіти, науки та бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2023. №2. С. 68-78.
 37. Вербицька А., Холявко Н. Співпраця «Університет – бізнес»: проблеми та перспективи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. №1. С. 46-52.
 38. Вербицька А.В. Фінансові механізми інтеграції вищої освіти України в чотирикутник «освіта – уряд – бізнес – суспільство». *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 49-54.
 39. Вишківська В., Голікова О., Козлов Є. Соціально-культурна обумовленість та педагогічний потенціал реалізації персоналізованого навчання в умовах

- цифровізації освіти. *Молодь і ринок*. 2023. №4. С. 89-94.
40. Вища освіта в Україні: зміни через війну: аналітичний звіт / Є. Ніколаєв, Г. Рій, І. Шемелинець. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. 94 с.
 41. Власенко Т., Зеленьак В., Кайтанський І. Формування системи менеджменту персоналу підприємств в умовах цифровізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. №5. С. 263-268.
 42. Воронько В.В., Вороновська Л.П. Принципи організації навчальної діяльності в українських університетах, що перебувають у зоні бойових дій. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія: Педагогіка і психологія*. 2022. №2. С. 33-40.
 43. Воскобойнікова Г.Л., Довжук В.В., Коновалова Л.В. Впровадження дуальної освіти на засадах компетентнісного підходу в умовах євроінтеграційних змін в системі вищої освіти. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки*. 2021. Вип. 13. С. 67-72.
 44. Гавкалова Н.Л., Амосов О.Ю., Лукашев С.В. Підприємницький університет як центр капіталізації знань через інновації. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 55. С. 75-79.
 45. Гаращук О.В., Куценко В.І. Імператив забезпечення якісної освіти – найефективніших інвестицій у майбутнє країни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19(1). С. 65-69.
 46. Гарбуза Т.В., Тесленко Н.О. Інноваційний розвиток вищої освіти в умовах трансформаційних змін українського суспільства. *Педагогічні науки: теорія та практика*. 2021. №2. С. 217-223.
 47. Гонта С.В. Світовий досвід стимулювання співпраці університетів та бізнесу в науковій та інноваційній сферах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69). №4(1). С. 30-34.

48. Гоу К. Дослідження персоналізованих стратегій навчання в контексті інтелектуального освітнього середовища. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2023. №86. С. 46-50.
49. Гошко Р. Педагогічні засади формування підприємницької компетентності майбутніх економістів в умовах стартап-екосистеми університету. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. 2025. Вип. 2. С. 132-145.
50. Гошко Р. Сучасний стан проблеми формування підприємницької компетентності майбутніх економістів в умовах стартап-екосистеми університету. *Освітологічний дискурс*. 2025. №1. С. 61-69.
51. Грабовенко Н.В. Механізми взаємодії держави та бізнесу у сфері вищої освіти. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 19. С. 144-147.
52. Гребенник Н.Г., Лабунська О.В. Бізнес-акселератори та їх вплив на розвиток інноваційної екосистеми України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. №10. С. 80-92.
53. Гребешкова О.М., Каряка М.А. Стратегічне підприємництво в Україні: цифрові можливості та екосистемні інновації. *Бізнес Інформ*. 2025. №2. С. 233-247.
54. Громико Н.К. Сценарний підхід у стратегічному плануванні соціально-економічного розвитку регіону. *Моделювання регіональної економіки*. 2011. №1. С. 329-337.
55. Губанова А.О. Використання зв'язків університету з науковими та науково-промисловими лабораторіями як один з аспектів формування фахової компетентності педагога ХХІ століття. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія: Педагогічна*. 2016. Вип. 22. С. 128-131.
56. Даньків Й.Я., Попович М.С., Волошина Ю.Я. Співпраця університетів і підприємств на сучасному етапі розвитку соціально-економічних відносин України. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер: Економіка*. 2013. Вип. 4. С. 81-84.
57. Дараган Т.П., Власюк О.А. Розвиток партнерських відносин між ЗВО й

- підприємницькими структурами: форми співпраці та організація освітнього процесу. *Освітня аналітика України*. 2024. Вип. 5. С. 139-148.
58. Дем'яненко Н. Принцип автономії в обґрунтуванні ідеї та світовому досвіді університету. *Рідна школа*. 2016. №5-6. С. 3-11.
 59. Демуз І.О. Фандрайзинг і грантрайтинг як особливий фінансовий механізм міжнародної підтримки наукових проектів в Україні. *Економічний вісник університету*. 2019. Вип. 43. С. 12-20.
 60. Демчишак Н.Б., Клек А.Р., Цветкова З.М. Інституційно-організаційні основи формування фінтех-екосистеми України: вплив інвестиційних ризиків на інноваційну активність і цифровізацію підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. №7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_33 (дата звернення: 11.12.2025).
 61. Демчишак Н.Б., Лоїк Р.В. Підходи до управління конкурентоспроможністю людського капіталу в умовах інтелектуалізації економіки та інтеграції освіти, науки і бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. №12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_12_16 (дата звернення 17.12.2025).
 62. Дереза А.Ю. Практичне навчання та стажування студентів у ІТ-компаніях: моделі взаємодії між вузами та індустрією. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2024. Т. 35(74), №5(1). С. 130-136.
 63. Державна атестація НУ та ЗВО. 2025. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://nauka.gov.ua/information/atestat/> (дата звернення: 15.02.2026).
 64. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 11.07.2024).
 65. Дідик А.М., Погорелов Ю.С. Співпраця закладу вищої освіти із бізнесом: принципові засади організування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2018. №899. С. 75-84.
 66. Діордіца І.В., Журавель Я.В. Інноваційність концепту «Smart City» та юридичні механізми забезпечення його кібербезпеки в умовах реформування

- територіальних громад в Україні. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2023. Вип. 1. С. 99-105.
67. Дія. Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення 18.03.2026).
68. Дмитренко Г., Семенець-Орлова І., Олійник В., Головач Н. Пошуки інноваційних шляхів розвитку громадянського суспільства в післявоєнній Україні. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. Вип. 3. С. 14-22.
69. Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2025 році / за ред. А. Бутенка, О. Єременко, Н. Стукало. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. Київ, 2026. 278 с.
70. Дослідження «Аналіз інноваційної спроможності закладів вищої освіти і наукових установ України: висновки та рекомендації». Міністерство освіти і науки України. Офіс ефективного регулювання BRDO. Київ. 49 с.
71. Дуріхіна О.В. Особливості моделі підприємницького університету. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2021. №3-4. С. 80-85.
72. Євсейцева О.С., Колесник Б.О., Волковинська П.С. Співпраця представників українського бізнесу та закладів вищої освіти як засіб освітньої інновації. *Економіка та держава*. 2018. №12. С. 55-58.
73. Єськов О.Л., Іванова Є.В. Науково-методичний підхід до вибору сценарію регулювання економічного розвитку промисловості регіону. *Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии*. 2013. №1. С. 210-216.
74. Жигилевич О.Ю. Бізнес-освіта як сполучення економічної освіти та менеджмент-освіти. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2017. №2. С. 125-126.
75. Жигилевич О.Ю. Ціннісний підхід та функціональний аналіз у дослідженні бізнес-освіти. *Мультиверсум. Філософський альманах*. 2016. Вип. 9-10. С. 159-

169.

76. Жукова О.Ю., Канащ В.Н., Парсяк В.Н. Корпоративні тренінгові центри – інструмент налагодження співпраці ЗВО та підприємств щодо актуалізації інтелектуального капіталу. *Економічний простір*. 2024. №190. С. 204-208.
77. Закон України «Про вищу освіту» №1556-VII від 01.07.2014 р. *Відомості Верховної Ради*. 2014. №37-38. Ст. 2004.
78. Закон України «Про інноваційну діяльність» №40-VII від 04.07.2002 р. *Відомості Верховної Ради*. 2002. №36. Ст. 266.
79. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» №848-VIII від 26.11.2015 р. *Відомості Верховної Ради*. 2016. №3. Ст. 25.
80. Закон України «Про освіту» №2145-VIII від 05.09.2017 р. *Відомості Верховної Ради*. 2017. №38-39. Ст. 380.
81. Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» №103/98-ВР від 10.02.1998 р. *Відомості Верховної Ради*. 1998. №32. Ст. 215.
82. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» №4618-VI від 22.03.2012 р. *Відомості Верховної Ради*. 2013. №3. Ст. 23.
83. Закон України «Про фахову передвищу освіту» №2745-VIII від 06.06.2019 р. *Відомості Верховної Ради*. 2019. №30. Ст. 119.
84. Запара А.Є. Публічне управління розвитком інформаційних компетентностей територіальних громад. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2025. Вип. 48. С. 100-105.
85. Затверджені стандарти вищої освіти. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/vishcha-osvita-ta-osvita-doroslikh/naukovo-metodichna-rada-ministerstva-osviti-i-nauki-ukraini/zatverdzheni-standarti-vishchoi-osviti>. (дата звернення: 07.04.2025).
86. Захарова О.В. Альтернативний французький підхід до організації навчального процесу як напрям підвищення якості освіти в країні. *Європейські цінності різноманіття та інклюзії в освітньому просторі*: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. для студентів, здобувачів, молодих вчених, аспірантів,

- докторантів, дослідників, викладачів, представників громадянського суспільства. (м. Київ, 17-18 груд. 2020 р.). Київ: НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2020. С. 52-55.
87. Захарова О.В. Зміна підходів вищої школи до підготовки фахівців як виклик нової економіки. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. *Зб. наук. пр. Київ: ДВНЗ «Київський національний економічний ун-т ім. В. Гетьмана».* 2017. №2 (14). С. 131-142.
 88. Захарова О.В. Роль стейкхолдерів у забезпеченні якості послуг вищої освіти. *Реформа освіти в Україні. Інформаційно-аналітичне забезпечення: збірник тез доповідей III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 28 жовт. 2021 р.). Київ: ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2021. С. 230-233.*
 89. Захарова О.В. Третя місія університету в умовах війни та повоєнної відбудови: моногр. / Черкаський державний технологічний університет. Черкаси: Видавець Пономаренко Р.В., 2026. 280 с.
 90. Захарова О.В., Барбанова І.С. Управлінські та технологічні аспекти розвитку інноваційних лідерів України. *Інструменти та методи комерціалізації інноваційної продукції: монографія; за ред. д.е.н., проф. Ілляшенка С.М., к.е.н., доц. Біловодської О.А. Суми: Триторія, 2018. п. 2.2. С. 74-85.*
 91. Захарова О.В., Грузд А.В. Підвищення якості послуг вищої освіти за допомогою гейміфікації. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки.* 2017. Вип. 32. С. 113-122.
 92. Захарова О.В., Настенко О.Р. Конкурентні переваги освіти від партнерства з бізнесом в повоєнний період. *Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст: Тези доповідей IV Міжн. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 12-13 жовт. 2023 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 683-685.*
 93. Захарова О.В., Настенко О.Р. Розвиток економічного простору регіонів України через активізацію партнерства бізнесу та освіти. *Економіка і організація управління.* 2023. №2 (50). С. 195-203.
 94. Захарова О.В., Настенко О.Р. Розвиток підприємницьких компетентностей у

- молоді під час навчання в ЗВО. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку*: Х Міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Київ, 28 бер. 2025 р.). Київ: КНЕУ, 2025. С. 587-590.
95. Захарова О.В., Настенко О.Р. Роль вищої освіти в інноваційному розвитку регіону. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я. MicroCAD-2024*. XXXII міжн. наук.-практ. конф. (м. Харків, 22-25 трав. 2024 р.). Харків: НТУ «ХПІ». С.764.
 96. Захарова О.В., Настенко О.Р. Стратегічне партнерство бізнесу та освіти як умова активізації розвитку ІТ-сфери України. *Економіка і організація управління*. 2023. №1 (49). С. 5-15.
 97. Захарова О.В., Проданова Л.В. Потенціал вищої освіти України у підготовці конкурентоспроможних ІТ-фахівців для повоєнного відновлення економіки країни. *Інформаційні технології в освіті, науці і техніці: Тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (ІТОНТ-2022)*, (м. Черкаси, 23-25 черв. 2022 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2022. С. 199-201.
 98. Захарова О.В., Федоренко Н.А., Деньга Л.М. Потенціал Черкаського регіону у запровадженні технологій смарт-спеціалізації. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 60. С. 30-40.
 99. Заячук Ю. Формування світового ринку послуг вищої освіти: конкуренція чи співпраця. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*. 2021. Вип. 3. С. 72-80.
 100. Здійснення наукових досліджень і розробок. Держстат України. Банк даних. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer> (дата звернення 27.01.2026).
 101. Зінченко О.А. Ділова репутація бізнесу у стратегічному партнерстві з освітою як умова інноваційного розвитку регіонів на засадах євроінтеграції. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 14. С. 198-203.
 102. Зінченко О.А. Європейський досвід стратегічного партнерства освіти і бізнесу як фактор формування ділової репутації інноваційної компанії. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 253-257.

103. Іванкова Н.О. Публічно-правові аспекти створення моделі японських технополісів як основа для розвитку інноваційної екосистеми в Україні. *Grail of Science*. 2023. №32. С. 67-68.
104. Іщук С.О. Сценарне моделювання розвитку економіки регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 3. С. 125-129.
105. Карковська В.Я. Особливості застосування key performance indicators в умовах формування механізмів кадрової безпеки органів державної влади. *Право та державне управління*. 2020. №2. С. 159-164.
106. Кафедра інформаційних систем та технологій. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». URL: <https://ist.kpi.ua/uk/partneri-kafedri/>. (дата звернення: 19.02.2025).
107. Кизим М.О., Хаустова В.Є., Решетняк О.І. Організаційно-економічний механізм інтеграції освіти, науки та бізнесу: модель сучасного університету. *Проблеми економіки*. 2021. №4. С. 29-41.
108. Кифяк В.І., Олійник О.Б. Інтеграція принципів циркулярної економіки в сталий розвиток бізнес-моделей аграрного сектору в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2025. №197. С. 38-45.
109. Кифяк В.Ф. Теоретичні основи сценарного прогнозування соціально-економічного розвитку прикордонного регіону. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №7. С. 214-222.
110. Кірдан О.П. Неперервна освіта як умова формування людського капіталу в інноваційній економіці. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2022. Вип. 7. С. 22-28.
111. Кірдан О.П. Синергія вищої економічної освіти, науки та бізнесу як головний ресурс суспільства знань. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Педагогічні науки*. 2019. №1. С. 109-113.
112. Кожушана І., Вовк Н. Інформаційне забезпечення співпраці зі стейкхолдерами закладів вищої освіти як інструмент удосконалення освітніх

- програм. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2022. Вип. 49(1). С. 263-269.
113. Копилова С.В. Професійний розвиток викладачів університету як чинник підвищення якості підготовки магістрів соціогуманітарного профілю (на прикладі стажування в Інституті вищої освіти НАПН України). *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2023. Т. 5, №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/HNAESU_2023_5_1_26 (дата звернення 26.01.2026).
114. Копішинська О.П., Уткін Ю.В. Шляхи реалізації проектно-орієнтованої моделі співпраці закладів вищої освіти, ІТ-компаній та агропідприємств при впровадженні інформаційних систем. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. №1. С. 197-206.
115. Корінь М.В., Купіна М.М., Медяник В.В. Проактивне антикризове управління підприємством: трансформація змісту та інструментів під впливом цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. №91. С. 111-119.
116. Корнута В.А. Вільна лабораторія на базі технічного університету. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2015. Т. 45, Вип. 1. С. 106-122.
117. Королюк Ю.Г. Потенціал регіонального розвитку в механізмах сценарного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. №4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2016_4_4 (дата звернення 04.01.2026).
118. Краус Н.М., Краус К.М., Манжура О.В. Екосистема гіг-економіки та підприємницького університету: еволюційна синергетика «вірусу інновацій» та «цифрового стрибка». *Ефективна економіка*. 2020. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_2_5 (дата звернення: 11.02.2026).
119. Краус Н.М., Краус К.М., Марченко О.В. Особливості навчання здобувачів економічної освіти цифровому підприємництву в інноваційному університеті. *Ефективна економіка*. 2021. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_11 (дата звернення: 12.02.2026).
120. Краус Н.М., Краус К.М., Марченко О.В. Платформена економіка: наратив інноваційного становлення підприємницьких університетів та філософія розвитку на засадах цифровізації. *Ефективна економіка*. 2020. №1. URL:

- http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_8 (дата звернення: 15.01.2026).
121. Краус Н.М., Рамський А.Ю., Краус К.М. Проектна діяльність інститутами екосистеми інноваційно-підприємницького університету: проблеми, ризики, можливості. *Ефективна економіка*. 2020. №5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_7 (дата звернення: 01.12.2025).
 122. Крутлов В.В. Державно-приватне партнерство як інструмент модернізації системи вищої освіти в Україні. *Освітня аналітика України*. 2025. Вип. 1. С. 5-16.
 123. Крупка М., Демчишак Н., Щуревич О. Стимулювання співпраці закладів освіти, науки та бізнесу в умовах цифровізації та післявоєнного відновлення України. *Світ фінансів*. 2023. Вип. 1. С. 57-70.
 124. Кулешов С.О. Огляд властивостей гейміфікації, змішаного, дистанційного, персоналізованого та онлайн-навчання як сучасних форм освітнього процесу. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2023. Вип. 93. С. 81-85.
 125. Кучер О. Роль партнерства стейкхолдерів і закладу освіти в упровадженні дуальної форми здобуття освіти. *Молодь і ринок*. 2024. №6. С. 164-170.
 126. Кушнірецька О.В. Розвиток освітньо-виробничої інтеграції як інструменту налагодження ділової активності індустріальних форм просторової організації бізнесу. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 5. С. 37-41.
 127. Лаврухіна К.О. Кластери в промислових екосистемах – нові інноваційні тренди розвитку повоєнної України. *Екологічна безпека та природокористування*. 2023. Вип. 4. С. 62-73.
 128. Лазарева О.В., Белінська С.М. Колаборація як ефективний інструмент співпраці стейкхолдерів та науковців. *Ефективна економіка*. 2025. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_2_4. (дата звернення: 21.09.2025).
 129. Лизунова О.М., Придятько Е.М. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі співпраці бізнесу і університетів. *Молодий вчений*.

2016. №10. С. 388-392.
130. Лігоненко Л.О. Співпраця університетів та бізнесу як детермінанта розбудови економіки знань. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. №3-4. С. 22-36.
 131. Лоза С.П. Операційний менеджмент виробничих підприємств в умовах цифровізації: мултиметричний підхід до оцінки ефективності. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2025. С. 416-433.
 132. Лопашук І.А., Равлюк А.М., Присяжнюк О.В. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в контексті формування відносин державно-приватного партнерства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2025. Вип. 21(2). С. 420-429.
 133. Лучик В.Є., Лучик С.Д. Методологія сценарного прогнозування соціального та економічного розвитку регіонів. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2015. Вип. 3. С. 40-51.
 134. Львівський ІТ кластер. URL: <https://itcluster.lviv.ua/> (дата звернення: 11.02.2026).
 135. Людський капітал: формування та розвиток сільських територій: моногр. Желавський О.Б., Свиноус І.В., Нянько В.М. та ін.; за ред. О.Б. Желавського. Київ: ТОВ «ТРОПЕА», 2023. 480 с.
 136. Ляшенко В.І., Харазішвілі Ю.М. Стратегічні сценарії структурного розвитку промислових регіонів України. *Вісник економічної науки України*. 2016. №2. С. 113-126.
 137. Мазур І. Стратегія розвитку партнерства вищої освіти, науки та бізнесу. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2014. Вип. 12. С. 6-11.
 138. Майковська В.І. Методологічні орієнтири розвитку бізнес-освіти в Україні. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2021. №72. С. 22-31.
 139. Майстренко К.М. Державно-приватне партнерство як механізм підвищення якості вищої освіти. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2020. №8. С. 139-143.

140. Максимова Ю.О., Рудик О.Г., Максимов О.С., Задорожний Є.М. Сучасний стан та перспективи вдосконалення співпраці закладів вищої освіти та бізнесу на основі прелімінарингу. *Освітня аналітика України*. 2024. Вип. 1. С. 84-95.
141. Макуріна О. Співробітництво закладів вищої освіти та бізнесу. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2025. Вип. 1. С. 24-30.
142. Макуріна О.А. Розвиток людського капіталу через синергію освітніх програм і суспільних викликів: від адаптивної професійної підготовки до формування інноваційного лідерства університетів. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 44. С. 367-371.
143. Мамонов К.А., Штерндок Е.С., Вяткін Р.С., Гой В.В. Організація просторового розвитку територіальних громад. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2025. Вип. 118(1). С. 142-148.
144. Манн Р.В., Боровко А.В. Інструменти реалізації стратегічного партнерства бізнесу та освітніх закладів у регіональному інноваційному середовищі. *Приазовський економічний вісник*. 2024. Вип. 4 (40). С. 69-73.
145. Манн Р.В., Боровко А.В. Синергія освіти й підприємництва: перспективи формування регіональних інноваційних кластерів. *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 44. С. 163-168.
146. Манн Р.В., Твардовський О.В. Партнерство бізнесу й університетів: кадрове забезпечення інноваційної економіки регіону. *Інтелект XXI*. 2025. № 1. С. 72-78.
147. Махомет О.А. Розвиток стартап екосистеми та її вплив на інноваційну діяльність в Україні. *Економіка і управління*. 2025. Вип. 2. С. 89-96.
148. Меморандум закріпив співпрацю науковців і управлінців. *Біоенергетика*. 2021. №1. С. 4.
149. Миколайчук І., Хмурова В. Дуальна освіта у модернізації партнерства з роботодавцями. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. №5. С. 139-154.
150. Михалюк А.М. Особливості використання інноваційних технологій в освітньому процесі університету. *Нотатки сучасної науки*. 2022. №3. С. 7-8.

151. Міністерство освіти і науки України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://mon.gov.ua/ua>. (дата звернення: 11.07.2024).
152. Мокляк В. Автономія як форма академічної свободи вищого навчального закладу. *Педагогічні науки*. 2014. Вип. 61-62. С. 97-102.
153. Моргачов І.В. Проблеми і перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні. *Інтелект XXI*. 2018. №5. С. 138-142.
154. Мотузенко О.О., Сисоєва Ю.О. Основні тенденції інтеграції науки, освіти і бізнесу як елементу сталого розвитку економіки України. *Географія та туризм*. 2019. Вип. 48. С. 114-124.
155. Нагаєв В.М., Сагачко Ю.М., Міненко С.І., Червоний С.О. Формування управлінської компетентності та лідерських якостей менеджерів засобами цифрових технологій. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*. 2026. №1. С. 1162-1175.
156. Нагайчук Н., Третяк Н. Співпраця бізнесу та освіти як основа соціально-економічного розвитку регіону. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2026. Т. 27. Вип. 78(1). С. 69-83.
157. Нагайчук Н.Г., Третяк Н.М., Опалько В.В. Роль цифрових платформ у взаємодії бізнесу та освіти як рушіїв інноваційного розвитку регіону. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. №1 (295). С. 516-533.
158. Нагайчук Н.Г., Третяк Н.М., Тернова Л.Ю. Взаємодія бізнесу та освіти як основа переходу до моделей розширення можливостей регіонів. *Ефективна економіка*. 2026. №2. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/9190>. (дата звернення: 27.03.2026).
159. Нагара М.Б. Механізм розвитку інноваційної екосистеми: складові, особливості, детермінанти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №3. С. 39-44.
160. Нагорнюк О. Зменшення розриву між академічними знаннями та вимогами ринку праці в інженерній освіті: концептуалізація та апробація інтегрованих стажувань. *Університети і лідерство*. 2024. №18. С. 78-92.

161. Наказ Міністерства освіти і науки України «Щодо запровадження пілотного проекту у закладах фахової передвищої та вищої освіти з підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти» №1296 від 15.09.2019 р. URL: <https://mon.gov.ua/npa/shodo-zaprovadzhennya-pilotnogo-proektu-u-zakladah-fahovoyi-peredvishoyi-ta-vishoyi-osviti-z-pidgotovki-fahivciv-za-dualnoyu-formoyu-zdobuttya-osviti> (дата звернення 04.01.2026).
162. Настенко О. Законодавче підґрунтя для активізації процесів стратегічного партнерства бізнесу та освіти як умова інноваційного розвитку регіону в повоєнний період. *Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу*: III Всеукр. наук. конф. студентів та молоді (м. Хмельницький, 15 трав. 2025 р.). Хмельницький: ХНУ, 2025. С. 48-51.
163. Настенко О. Роль якості освіти у повоєнному відновленні економіки України. *Управління якістю в освіті та промисловості: досвід, проблеми та перспективи*: Тези доповідей VI Міжн. наук.-практ. конф. (м. Львів, 16-17 лист. 2023 р.). Відп. за випуск М.М. Микийчук. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2023. С. 257.
164. Настенко О.Р. Інноваційний розвиток регіону крізь призму стратегічного партнерства освіти та бізнесу. *Via Económica*. 2025. №9. С. 156-161.
165. Настенко О.Р. Найкращі практики стратегічного партнерства бізнесу та освіти в Україні. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 26. №77(4). С. 125-134.
166. Настенко О.Р. Нормативне підґрунтя стратегічного партнерства бізнесу та освіти в регіоні. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 26. Вип. 75(2). С. 54-64.
167. Настенко О.Р. Партнерство бізнесу і освіти як запорука інноваційного майбутнього України. *Сучасні тенденції розвитку економіки та держави*: Матеріали VII Всеукр. студентської наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 19 квіт.

- 2023 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2023. С. 31-32.
168. Настенко О.Р. Партнерство з закладами освіти як пріоритет розвитку бізнесу в повоєнний період. *Адаптація до глобальних змін та викликів: нові форми економіки, ресурсоефективні технології, захист довкілля*: збірник матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів і молодих вчених (м. Івано-Франківськ, 18 трав. 2023 р.). Івано-Франківськ: Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 2023. С. 194-195.
 169. Настенко О.Р. Роль освіти в інноваційному розвитку регіонів України. *Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування*: Збірник тез доповідей VII Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 20 квіт. 2023 р.). Черкаси, Черкаський державний технологічний університет. Видавець Пономаренко Р.В., 2023. С. 31-33.
 170. Настенко О.Р. Сучасні особливості стратегічного партнерства бізнесу та освіти в Україні. *Сучасні тенденції розвитку економіки та держави*: матеріали VIII Всеукр. студ. наук.-практ. конф., під. ред. Р.В. Манн, Черкас. держ. технол. ун-т. (м. Черкаси, 23 квіт. 2024 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2024. С. 50-52.
 171. Настенко О.Р., Захарова О.В. Конкурентні переваги бізнесу від партнерства з освітою в повоєнний період. *Стан та перспективи розвитку бізнес-середовища в умовах сучасних викликів*: Тези доповідей III Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих науковців (м. Рівне, 17 лист. 2023 р.). Рівне: РДГУ, 2023. С. 23-26.
 172. Настенко О.Р., Захарова О.В. Принципи успішної співпраці бізнесу та освіти як умова інноваційного розвитку регіону. *Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період*: Збірник тез доповідей Міжнар. наук. конф. (м. Київ, 10-11 жовт. 2023 р.). Київ: Національний транспортний університет, 2023. Ч. 1. С. 175-176.
 173. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. Офіційний сайт. URL: <https://naqa.gov.ua/#>. (дата звернення: 19.02.2025).
 174. Національний технічний університет України «Київський політехнічний

- інститут імені Ігоря Сікорського». URL: <https://kpi.ua/> (дата звернення 04.01.2026).
175. Національний університет «Києво-Могилянська академія». URL: <https://ukma.edu.ua/> (дата звернення 04.01.2026).
176. Національний університет «Львівська політехніка». URL: <https://lpnu.ua/> (дата звернення: 12.02.2026).
177. Нестеренко С.С. Роль взаємодії бізнесу та закладів вищої освіти у формуванні регіональних конкурентних переваг. *Економічний простір*. 2021. №166. С. 35-41.
178. Нечаєва І.А., Скоробогатий О.В. Партнерські цифрові освітні екосистеми для дорослих: державна політика, фінансово-інвестиційні механізми та управління публічними ресурсами в регіональних програмах розвитку. *Бізнес Інформ*. 2025. №8. С. 17-31.
179. Ніфатова О.М., Святецький В.В. Аналіз міжнародного досвіду передачі інноваційних технологій від університетів до підприємницького середовища. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2021. №1. С. 67-77.
180. Новий портрет українського ІТ-фахівця: зарплати, спеціалізації, інвестиції та зміни на ринку. delo.ua. 15.09.2025. URL: <https://delo.ua/news/novii-portret-ukrayinskogo-it-faxivcya-zarplati-specializaciyi-investiciyi-ta-zmini-na-rinku-452387/> (дата звернення 28.01.2026).
181. Носенко Ю.М., Нечипоренко О.М., Сінельник Л.М. Інноваційні агрокластери як форма інтеграції науково-освітньої діяльності та бізнесу. *Економіка АПК*. 2020. №5. С. 77-86.
182. Овчарук В.В., Максимчук Б.А., Баштовенко О.А., Головченко О.І., Адамчук В.В. Аксіологічні засади самовдосконалення фізичного розвитку студентської молоді в контексті сучасних освітніх інновацій. *Світові тенденції. Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2024. Вип. 100. С. 60-64.
183. Оновлено перелік територій бойових дій та тимчасової окупації: березневі

- зміни вже діють! Kadroland. 07.04.2026. URL: <https://kadroland.com/news/4111-perelik-boiovix-dii-ta-okupaciyi-onovleno-yaki-gromadi-uviisli> (дата звернення 28.04.2026).
184. Осадча О.О., Роздопченюк В.М. Цифровізація бізнес-процесів підприємства як інструмент економічної безпеки. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2025. Вип. 1. С. 136-148.
 185. Осецький В.Л., Краус Н.М., Краус К.М., Осецька Д.В. Соціальні інновації підприємницького університету в інформаційно-цифровому просторі. *Review of transport economics and managment*. 2020. Вип. 3. С. 221-232.
 186. Павлов В.В. «Бізнес, наука, освіта і влада»: концепція розвитку інноваційної економіки на основі інтеграційної взаємодії. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 30. С. 56-62.
 187. Палієнко Т.П. Людський капітал як елемент інноваційної екосистеми. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. Т. 8, Вип. 1. С. 101-106.
 188. Паляниця В.В. Екосистема підприємництва: інноваційні стратегії та інноваційні зміни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. №4. С. 60-68.
 189. Пастовенський О.В. Синергетичний сценарій розвитку ефективних освітніх систем. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки*. 2016. Вип. 2. С. 102-106.
 190. Петришин Г.П., Любицький Р.І., Сеньковська Я.Т. Наукова робота кафедри у співпраці з містом – площини співпраці та їх ефективність. *Сучасні проблеми архітектури та містобудування*. 2018. Вип. 50. С. 228-236.
 191. Пилипенко А.А., Ялдіні І.В. Сценарний підхід до обґрунтування стратегії стійкого розвитку інтегрованої структури бізнесу. *Ефективна економіка*. 2015. №6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_6_3 (дата звернення 04.01.2026).
 192. Поворозник М.Ю. Українська наукова екосистема в контексті світових інноваційних процесів. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія:*

- Економічні науки*. 2025. № 7(2). С. 85-92.
193. Поліщук О.В. Зарубіжний досвід функціонування бізнес-інкубаторів на базі закладів вищої освіти. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. Т. 22. Вип. 12. С. 20-23.
 194. Портрет українського IT-спеціаліста 2025: зарплати ростуть, а грошей не вистачає. Scroll. 15.09.2025. URL: <https://scroll.media/2025/09/15/portret-ukrayinskogo-ajtivczya-2025/> (дата звернення 28.01.2026).
 195. Постанова Кабінет Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» №695 від 5 серпня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.02.2026).
 196. Почтавіюк А.Б., Захарова О.В. Роль вищого образования в активизации процессов накопления человеческого капитала. *Vybrané aspekty regionálního rozvoje. 6. Vysoká škola evropských a regionálních studií, vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií*, 2021. Р. 58-81.
 197. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності. Єдина державна електронна база з питань освіти. URL: <https://info.edbo.gov.ua/>. (дата звернення: 11.02.2026).
 198. Рейтинг українських вишів «ТОП-200 Україна 2025». URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/94871/> (дата звернення: 11.02.2026).
 199. Реутов В.Є. Сценарне моделювання регіонального розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. №5. С. 29-35.
 200. Рогатіна Л.П., Гуріна О.В., Михайлов М.С. Передумови та принципи формування моделі стратегічного управління економічним розвитком регіону. *Агросвіт*. 2018. №4. С. 41-46.
 201. Рогоза М.Є., Вівтоніченко Я.В., Максимчук Р.Ю., Шило В.І. Стратегування регіональних інноваційних екосистем: проектний підхід аналізу динаміки економічної безпеки під час війни в контексті потреби інноваційної модернізації. *Вісник економічної науки України*. 2025. №1. С. 87-94.
 202. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти» №660-р від

- 19.09.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/660-2018-%D1%80#n9> (дата звернення 04.01.2026).
203. Романова О.В. Розвиток освітньої сфери України в умовах воєнних викликів: економіко-статистичний аналіз інвестиційних процесів. *Освітня аналітика України*. 2025. Вип. 5. С. 71-83.
204. Романовський О.О., Романовська Ю.Ю., Романовська О.О., Ель М. Махді. Визначення підприємницького університету та його інтегруюча роль о інноваційно-спрямованому регіональному розвитку. *Економіка і управління*. 2019. № 4. С. 115-134.
205. Романовський О.О., Романовська Ю.Ю., Романовська О.О., Ель Махді М. Підприємницький університет в інноваційній екосистемі: огляд та аналіз матеріалів спецвипуску журналу Sustainability. *Економіка і управління*. 2021. №2. С. 119-139.
206. Саєнко О.О. Синергія стратегічного управління та інноваційного розвитку в територіальних громадах: шлях до сталого зростання. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. №9. С. 34-39.
207. Семенець Ю.О. Партнерство бізнесу, держави та університетів як стратегічний ресурс інноваційного розвитку України. *Ефективна економіка*. 2016. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_2_35 (дата звернення 23.09.2024).
208. Семів Л.К. Неадитивні характеристики працересурсної системи та їх врахування у побудові сценаріїв регіонального розвитку. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 6. С. 73-76.
209. Сенченко О. Розвиток співпраці в галузі освіти, науки й інновацій – важливий напрям політики «м'якої сили» Туреччини. *Вісник Книжкової палати*. 2021. №1. С. 26-32.
210. Сертифікати про акредитацію освітніх програм. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. URL: <https://registry.naq.gov.ua/#/certificates>.
211. Сігнатулін М.В., Кривошеев А.В., Лукінов Д.Є. Щодо застосування сценаріїв прогнозування соціально-економічного розвитку регіону. *Міжнародний*

- науковий журнал «Інтернаука». 2021. №3. С. 19-22.
212. Скакун С.О. Історичний розвиток поняття «стажування». *Право і суспільство*. 2018. №5. С. 115-120.
213. Слава С.С., Слава С.О., Турок Л.В., Бабич Д.О. Контентний порівняльний аналіз мереж співпраці університетів та підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер.: Економіка*. 2014. Вип. 1. С. 72-77.
214. Слинько М.Ю., Сергієнко О.А. Еволюція концепції стратегічного партнерства бізнесу та освіти в регіональній інноваційній політиці. *Трансформаційна економіка*. 2025. №3 (12). С. 135-140.
215. Слинько М.Ю., Сергієнко О.А. Людський капітал як результат партнерства бізнесу та освіти в інноваційному розвитку регіону. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2025. №4 (138). С. 181-188.
216. Слинько М.Ю., Сергієнко О.А. Оцінювання ефективності стратегічного партнерства бізнесу та освіти: регіональний вимір. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2025. №64. С. 111-118.
217. Соколова Ю.В. Учбові лабораторії профільного спрямування та їх вплив на формування територіальної організації авіаційних університетів. *Проблеми розвитку міського середовища*. 2014. Вип. 1. С. 238-245.
218. Співак С.М. Використання хмароорієнтованого персоналізованого навчального середовища в організації навчального процесу. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2018. Вип. 4. С. 83-90.
219. Стажування в Балтійській міжнародній академії за програмою «ERASMUS+». *Індустрія моди*. 2023. №3. С. 32-33.
220. Стратегія розвитку Черкаської області 2021-2027 рр. Черкаська обласна державна адміністрація. URL: <https://strategy2027-ck.gov.ua/> (дата звернення 03.11.2025).
221. Сулява О.М. Проєкт створення психомистецьких сценаріїв модульно-розвивальної взаємодії учасників освітнього процесу. *Психологія і*

- суспільство. Психологічні науки*. 2022. №2. С. 149-159.
222. Сумський державний університет. URL: <https://sumdu.edu.ua/> (дата звернення 04.01.2026).
223. Тамаркіна О. Дуальна освіта: складнощі впровадження. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2022. Вип. 47(4). С. 222-225.
224. Тахтарова К.А., Чернова А.М. Розвиток системи безперервного навчання як драйверу формування конкурентоспроможного людського капіталу України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Вип. 20(2). С. 50-61.
225. Тверезовська К.С. Співпраця ключових стейкхолдерів внутрішнього забезпечення якості освітнього процесу з органами студентського самоврядування в умовах діджиталізації. *Економічна теорія та право*. 2020. №2. С. 189-191.
226. Ткаченко Г.І., Квятковська А.О., Кругляк А.С. Інтеграція нових цифрових і хмарних технологій у компетентісно орієнтовану підготовку здобувачів технічних спеціальностей у закладах вищої освіти. *Наука і техніка сьогодні. Серія: Педагогіка; Право; Економіка; Фізико-математичні науки; Техніка*. 2026. № 1. С. 2774-2784.
227. Трифонова О.В., Баранець Г.В., Іванова М.І. Тенденції та перспективи взаємодії науково-освітніх установ та бізнесу в системі управління трансфером технологій. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. №1. С. 68-80.
228. Тюхтенко Н. Ділове партнерство закладів освіти й підприємств в умовах впровадження дуальної форми здобуття освіти. *Науковий вісник Полісся*. 2022. №2. С. 33-45.
229. Україна готує нову стратегію регіонального розвитку на 2028-2034 роки. 07.05.2025. URL: <https://7eminar.ua/news/7618-ukrayina-gotuje-novu-strategiyu-regionalnogo-rozvitku-na-2028-2034-roki> (дата звернення: 27.03.2026).
230. Український експорт ІТ-послуг у 2023 році вперше не зростає – дослідження. Forbes. URL: <https://forbes.ua/news/ukrainskiy-eksport-it-poslug-u-2023-rotsi-vpershe-ne-zroste-doslidzennya-14122023-17893> (дата звернення: 27.03.2026).

231. Український католицький університет. URL: <https://ucu.edu.ua/> (дата звернення 04.01.2026).
232. Ус Г.О., Колодинський С.Б. Модель структури менеджменту бізнес-процесів у закладах освіти з позицій економічної взаємодії, розвитку інноваційності та конкурентоспроможності. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2023. С. 77-87.
233. Устименко В.А., Деревянко Б.В. Спрямованість нормопроєктування на імплементацію керівних принципів ООН щодо бізнесу і прав людини: самоаналіз за чеклістом данського інституту з прав людини. *Економіка та право*. 2025. №2. С. 24-33.
234. Харківський ІТ кластер. URL: <https://it-kharkiv.com/> (дата звернення: 11.02.2026).
235. Харківський національний університет радіоелектроніки. URL: <https://nure.ua/> (дата звернення: 12.02.2026).
236. Хоружа Л., Тадеуш О. Партнерство освіти та бізнесу: у пошуках нових форм взаємодії. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. 2020. Вип. 1. С. 7-16.
237. Чайка І.П. Дослідницькі та інноваційні стратегії розумної спеціалізації (RIS3) в контексті співробітництва освіти, науки та малого бізнесу (на прикладі туризму Полтавщини). *Бізнес Інформ*. 2021. №10. С. 57-62.
238. Чайка І.П. Розробка маркетингового механізму співпраці закладів вищої освіти зі стейкхолдерами (на прикладі сфери в'їзного медичного туризму). *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 351-357.
239. Червона Л., Бульвінська О. Підприємницькі університети Європи: аналіз інституційної підтримки студентського підприємництва. *Освітологія*. 2024. №14. С. 116-129.
240. Чернецова Н.А. Залучення приватного бізнесу до освітніх ініціатив: можливості та виклики. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2024. №6(1). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/HNAESU_2024_6\(1\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/HNAESU_2024_6(1)_30) (дата звернення 17.12.2025).

241. Чеховський С.А., Піндус Н.М., Ключко Н.Б., Піндус О.В. Дистанційні технології навчання як організація навчально-методичної співпраці вищих закладів освіти України. *Перспективні технології та прилади*. 2020. Вип. 16. С. 149-154.
242. Швидкий О.В. Оцінка трендів розвитку грантового фінансування в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №18. С. 164-172.
243. Шевченко О.В. Сценарії стратегічного регулювання диспропорцій розвитку регіонів на основі когнітивно-імітаційного моделювання. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 121-132.
244. Шевченко О.В. Формулювання підходів до моделювання сценаріїв регулювання диспропорцій у соціально-економічному розвитку регіонів. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 123-131.
245. Шевчук О.А. Основні принципи забезпечення динамічної стійкості розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2019. №16. С. 260-269.
246. Шепеленко С.М. Інноваційні концепти актуалізації впливу інтроспекції працівників на динамічний розвиток підприємств в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2024. №8. С. 195-202.
247. Шпанковська Н.Г., Канська О.І., Котенко Н.О. Комплексний підхід до удосконалення взаємодії в системі «наука-освіта-бізнес». *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. №33. С. 9-17.
248. Шпиг А.Ю., Добжанська Л.Ю. Бізнес модель як елемент сталого розвитку: переосмислення принципів побудови бізнес-моделі підприємств. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2025. Вип. 188(2). С. 274-295.
249. Шпильова В., Дібрівка А., Пономаренко А. Напрями формування конкурентоспроможної стратегії розвитку ЗВО. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 346. № 5. С. 334-340.
250. Шпильова В.О., Білик В.В. Принципи та фактори економічного зростання регіону на основі управління його стратегічним потенціалом. *Економіка*.

- Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2018. №12. С. 16-24.
251. Щербина А. Ринок талантів: якою буде частка ІТ у ВВП України. *Mind*. 2022. URL: <https://mind.ua/openmind/20246322-rinok-talantiv-yakoyu-bude-chastka-it-u-vvp-ukrayini>. (дата звернення: 11.07.2024).
252. Як розвивався ІТ-сектор України в 2024 році: ключові цифри та факти. URL: *Fintechinsider*. URL: <https://fintechinsider.com.ua/yak-rozvyvavsya-it-sektor-ukrayiny-v-2024-roczy-klyuchovi-cyfyry-ta-fakty/> (дата звернення: 27.03.2026).
253. Якимчук О.Ф., Матійчук Л.П., Шабала О.П. Принципи організації партнерських відносин бізнесу і влади у сфері енергетичної безпеки України. *Економічний простір*. 2024. №194. С. 132-137.
254. Яковлева О., Щербина В. Досягнення гендерного балансу на ринку праці як умова стійкого розвитку – напрямок співпраці науки, бізнесу і держави в Україні. *Новий Колегіум*. 2024. №2. С. 3-11.
255. Якушев О.В. Формування бізнес-інкубаторів у інноваційно-освітніх кластерах: проблеми та перспективи регіонів України. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 4(2). С. 110-118.
256. Яцюк С., Юнчик В., Мазурчук О., Микитюк І. Основні аспекти розробки освітньо-професійної програми. *Фізика та освітні технології*. 2023. Вип. 4. С. 35-44.
257. 3,2% ВВП і понад 50 млрд гривень податків: реальний вплив ІТ-ринку на українську економіку. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/32-vvp-i-ponad-50-mlrd-hryven-podatkov-realnyy-vplyv-it-rynku-na-ukrayinsku-ekonomiku> (дата звернення: 27.03.2026).
258. Alves A.C., Costa N., Nunes M.L., Sousa R., Lima R.M., Carvalho D. PBL in a university-business cooperation in engineering and operations management master: challenges and opportunities. *International symposium on project approaches in engineering education*. 2023. №13. Pp. 47-57.
259. Amani Mohammed Al-H. Fostering an entrepreneurial mindset: a comparative study of systemic integration in higher education. *Sustainability (Switzerland)*.

2026. DOI: 10.3390/su18031184.
260. Amante S., Fernandes R. Aligning the pedagogical innovation with vet, industry, and research partnerships: insights on the demola portugal initiative. *Education Sciences*. 2023. №13 (1). Art. no. 93.
261. Asgarova V., Kan Y., Reindl S., Liu M. What changes are university students seeking? Bringing employers to classrooms to facilitate post-graduation opportunities. *Irish Educational Studies*. 2023. №42 (4). Pp. 825-840.
262. Avelar A.B.A., da Silva Oliveira K.D., Farina M.C. The integration of the Sustainable Development Goals into curricula, research and partnerships in higher education. *International Review of Education*. 2023. Vol. 69. Issue 3. Pp. 299-325.
263. Chiong R.S.L., Lee I.M.H. From lab to market: unlocking the commercialization potential of university-based space technology research for sustainable development in Asia. *Proceedings of the International Astronautical Congress, IAC. International Astronautical Federation*. 2024. Pp.576-587.
264. Donbass State Engineering Academy. URL: <http://eng.dgma.donetsk.ua/>. (дата звернення: 19.02.2025).
265. Doyle A., Baxendale A. 5: From transactional to transformational: a solutions-focussed approach to universities engaging with businesses. *How to Enable Engagement Between Universities and Business: A Guide for Building Relationships*. Edward Elgar Publishing. 2024. Pp. 40-48.
266. Dziminska M., Krzewinska A. The university-community cooperation framework: Science Hub case study. *Gateways: International Journal of Community Research and Engagement*. 2025. №18(2).
267. Export of the Ukrainian IT grew by 30% in 2019. IT Ukraine Association. URL: <https://itukraine.org.ua/eksport-ukra%D1%97nskogo-it-za-2019-r%D1%96k-zr%D1%96s-na-30.html?fbclid=IwAR2lk33a5eI0wQh3YQV0IrvQyaK6YN4FpcXQ0jrSkH6yNRzOfbfltOilQeo>. (дата звернення: 11.07.2024).
268. Fernandes K., Scott S. Innovation networks: an examination of university–business partnerships. *How to Scale Engagement and Impact in Universities*. Edward Elgar Publishing. 2025. Pp. 298-310.

269. Global Innovation Index. WIPO. Cornell University. INSEAD. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/> (дата звернення 17.01.2026).
270. Guarasci R., Eatman T.K. Neighborhood democracy: a model for building anchor partnerships between colleges and their communities. 2023. Pp. 1-177.
271. Holcombe E.M., Kezar A.J., Elrod S., Ramaley J.A. Shared leadership in higher education: a framework and models for responding to a changing world. *Shared Leadership in Higher Education: A Framework and Models for Responding to a Changing World*. 2023. Pp. 1-231.
272. Horsfall D. Tyseley Energy Park, East Birmingham, West Midlands, UK. In: Examining Net Zero. *Creating Solutions for a Greener Society and Sustainable Economic Growth*. Emerald Publishing Limited. 2025. Pp. 107-114.
273. Kazaishvili A., Kldiashvili M., Gadalia N. How Can Entrepreneurial University Drive Business Growth in Georgia? Entrepreneurial University Maturity Model. *Lecture Notes in Networks and Systems*. 2025. Vol 1280. Pp. 203-214.
274. Kerrick Sh., Cumberland D. Academic Innovation for Small Business Empowerment: Micro-Credentials as Strategic Tools. *Journal of Small Business Strategy*. 2026. DOI: 10.53703/001c.157803.
275. Kim G.Y., Lee W.J., Choi B., Lew Y.K. Fostering collaborative opportunities for AI start-ups: The case of a hybrid business incubator in Seoul. *Journal of Technology Transfer*. 2025. №50(2). Pp. 552-581.
276. Kolos I. Formation of the key performance indicators system for lean management of enterprises. *Technology audit and production reserves*. 2018. №5(4). С. 15-19.
277. Kovalenko I.I., Chernova L.S. An approach to the forecast of the key performance indicators of the high technology enterprise's operations. *Вісник Одеського національного морського університету*. 2015. Вип. 4. С. 162-169.
278. Kropelnyska S., Yekimov S., Aleksandrovykh O. Barriers and Opportunities for Entrepreneurship Development in Ukraine: Towards a Sustainable and Resilient Economic Future. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2025. №12(2). Pp. 116-130.
279. Kuzior A., Samoilikova A., Valúch M., Bába É.B. Impact of university-industry

- R&D collaboration on innovation transfer and startup performance. *Journal of International Studies*. 2024. №17(3). Pp. 164-181.
280. Kyiv IT Cluster. URL: <https://itcluster.kiev.ua/> (дата звернення: 11.02.2026).
281. Larue Keeley K. Innovative Approaches in Vocational and Regional Education. *Innovative Approaches in Vocational and Regional Education*. 2025. Pp. 1-322.
282. Massachusetts Institute of Technology. URL: <https://www.mit.edu/> (дата звернення 04.01.2026).
283. Melnuk V.M., Melnuk K.V., Khrystynets N.A Key performance indicators based software ecosystem (SECO) research using publications systematic mapping. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2015. №20. С. 57-66.
284. Mngwengwe S., Govender S., Mokoena S. Evaluating the business studies curriculum for contemporary business practices. *Edelweiss Applied Science and Technology*. 2025. №9(3). Pp. 2038-2048.
285. Nastenکو O. Innovative development of Ukraine through the activation of partnership between business and education. Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices: Materials of the Monthly International Scientific and Practical Conference / Gen. Edit. Olha Prokopenko (Tallinn, 28-29 April 2023). Tallinn: Teadmus OÜ, 2023. Pp. 91-93.
286. Oanh V.T.K., Lan D.H., Tung T.M. Evaluating strategies to create successful business incubators in higher education in Vietnam. *Migration Letters*. 2023. №20. Pp. 40-53.
287. Plata C. Innovation investment and performance: the moderating role of university collaborations. *Journal of Management History*. 2025. №31(1). Pp. 204-227.
288. Portrait of IT Specialist – 2019. Infographics. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2019/> (дата звернення: 11.07.2024).
289. Powering Clean Growth. The Tyseley Energy Park's. URL: <https://tepbirmingham.com/> (дата звернення: 25.01.2026).
290. Rahiman H.U., Kodikal R., Meero A., Rahman A.A.A. Innovation and Entrepreneurship in the Digital Age: A Comprehensive Study of Emerging Trends

- and Strategies in Bahrain. *Studies in Big Data*. Vol 170. 2025. Pp. 153-165.
291. Rebelo H., Christodoulou P., Payan-Carreira R., Dumitru D., Mäkiö E., Mäkiö J., Pnevmatikos D. University–business collaboration for the design, development, and delivery of critical thinking blended apprenticeships curricula: lessons learned from a three-year project. *Education Sciences*. 2023. Vol. 13, Issue 10. Article number 1041. DOI 10.3390/educsci13101041.
292. Samoilikova A., Kuryłowicz M., Lyeonov S., Vasa L. University-Industry Collaboration in R&D To Reduce the Informal Economy and Strengthen Sustainable Development. *Economics and Sociology*. 2023. №16(3). Pp. 339-353.
293. Samoilikova A., Zhylynska O., Pal Z., Kuttor D. "Business-Education-Science" Coopetition and Innovation Transfer for Sustainable Development. *Marketing and management of innovations*. 2022. №2. C. 220-230.
294. Santos P., Thune T.M. Social capital and university–business collaboration in doctoral education. *Industry and Higher Education*. 2022. №36 (5). Pp. 512-524.
295. Seoul's AI Yangjae Hub Hosts Over 80 Companies in 2 Years and 8 Months. DongAscience. URL: <https://www.dongascience.com/en/news/38924> (дата звернення: 25.01.2026).
296. Seredynska I., Seredynska V., Fedorovych R. The use of key performance indicators in strategic management of an enterprise. *Галицький економічний вісник*. 2014. №4. С. 103-116.
297. Sultana R., Chowdhury Md. A.H., Chowdhury T.A., Tazminur S., Ahmed I., Ahmed N., Baky A.A., Shahriar A., Kafy A.A. Bridging Business Strategy and Educational Development: Private Sector Engagement and Value Creation Framework for Sustainable E-Learning Models in Emerging Markets. *Business Strategy & Development*. 2025. №8(1).
298. Tereshchenko E., Salmela E., Melkko E., Phang S.K., Happonen A. Emerging best strategies and capabilities for university–industry cooperation: opportunities for MSMEs and universities to improve collaboration. A literature review 2000-2023. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2024. №13(1). Pp. 28.
299. Xiao H., Cui X., Sarker M.N.I., Firdaus R.B.R. Impact of industry-university-

- research collaboration and convergence on economic development: Evidence from chengdu-chongqing economic circle in China. *Heliyon*. 2023. №9(11). e21082. URL: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21082> (дата звернення 17.12.2025).
300. Zakharova O. Change of high school approaches to training specialists as a challenge of new economy. *Social and labour relations: theory and practice*. 2017. №2 (14). С. 131-142.
301. Zakharova O. Specificity of knowledge management in the enterprise in dependence on the stage of the person's life cycle. *Journal of the Knowledge Economy*. 2019. Vol. 10. №4. Pp. 1447-1465.
302. Zakharova O. Talent management in business: Best international and Ukrainian practices. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*. 2024. №25(1). Pp. 21-31.
303. Zakharova O., Usyk L., Petchenko M. Assessing the ability of Ukrainian higher education to offer key skills of tomorrow. *Problems and Perspectives in Management. Special issue "Ukrainian universities in new realities: 10 years of war"*. 2025. №23(2-si). Pp. 24-37.
304. Zinchenko O., Apalkova V., Mylnichenko S., Rudenko O., Prygodiuk O. Procedure for assessing the territorial innovation potential in the context of national economic interests. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 1. No. 13 (121). P. 47-62.

ДОДАТКИ

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Статті в наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Захарова О.В., Настенко О.Р. Стратегічне партнерство бізнесу та освіти як умова активізації розвитку ІТ-сфери України. *Економіка і організація управління*. 2023. №1 (49). С. 5-15.

Особистий внесок: Конкретизовано умови, які мають бути покладеними в основу ефективної співпраці закладів освіти та суб'єктів господарювання регіону і країни у сфері підготовки ІТ-фахівців.

2. Захарова О.В., Настенко О.Р. Розвиток економічного простору регіонів України через активізацію партнерства бізнесу та освіти. *Економіка і організація управління*. 2023. №2 (50). С. 195-203

Особистий внесок: Визначено та проаналізовано зміст найбільш поширених і результативних форм партнерства освіти і бізнесу: створення й реалізація спільних проєктів між бізнесом та освітніми установами; запровадження дуальної форми освіти; створення спільних освітніх програм представниками освіти та бізнесу регіону.

3. Настенко О.Р. Нормативне підґрунтя стратегічного партнерства бізнесу та освіти в регіоні. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 26. Вип. 75(2). С. 54-64.

4. Настенко О.Р. Інноваційний розвиток регіону крізь призму стратегічного партнерства освіти та бізнесу. *Via Economica*. 2025. №9. С. 156-161.

5. Настенко О.Р. Найкращі практики стратегічного партнерства бізнесу та освіти в Україні. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 26. № 77(4). С. 125-134.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

Друковані праці наукових конференцій:

6. Настенко О.Р. Партнерство бізнесу і освіти як запорука інноваційного майбутнього України. *Сучасні тенденції розвитку економіки та держави*: Матеріали VII Всеукр. студентської наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 19 квіт. 2023 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2023. С. 31-32.

7. Настенко О.Р. Роль освіти в інноваційному розвитку регіонів України. *Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування*: Збірник тез доповідей VII Всеукр. наук.-практ. конф. / Черкас. держ. технол. ун-т (м. Черкаси, 20 квіт. 2023 р.). Черкаси: Видавець Пономаренко Р.В., 2023. С. 31-33.

8. Nastenko O. Innovative development of Ukraine through the activation of partnership between business and education. *Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices*: Materials of the Monthly International Scientific and Practical Conference / Gen. Edit. Olha Prokopenko (Tallinn, 28-29 April 2023). Tallinn: Teadmus OÜ, 2023. Pp. 91-93.

9. Настенко О.Р. Партнерство з закладами освіти як пріоритет розвитку бізнесу в повоєнний період. *Адаптація до глобальних змін та викликів: нові форми економіки, ресурсоефективні технології, захист довкілля*: Збірник матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів і молодих вчених (м. Івано-Франківськ, 18 травн. 2023 р.). Івано-Франківськ: Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 2023. С. 194-195.

10. Настенко О.Р., Захарова О.В. Принципи успішної співпраці бізнесу та освіти як умова інноваційного розвитку регіону. *Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період*: Збірник тез доповідей Міжнар. наук. конф. (м. Київ, 10-11 жовт. 2023 р.). Київ: Національний транспортний університет, 2023. Ч. 1. С. 175-176.

Особистий внесок: Сформульовано принципи співпраці бізнесу та освіти, дотримання яких сприяє інноваційному розвитку економіки регіону.

11. Захарова О.В., Настенко О.Р. Конкурентні переваги освіти від партнерства з бізнесом в повоєнний період. *Інновації для відродження*:

національний, регіональний, міжнародний контекст: Тези доповідей IV Міжн. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 12-13 жовт. 2023 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 683-685.

Особистий внесок: Конкретизовано переваги, які отримують заклади освіти країни від партнерства з бізнесом.

12. Настенко О. Роль якості освіти у повоєнному відновленні економіки України. *Управління якістю в освіті та промисловості: досвід, проблеми та перспективи: Тези доповідей VI Міжн. наук.-практ. конф. (м. Львів, 16-17 лист. 2023 р.) / відп. за випуск М.М. Микийчук. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2023. С. 257.*

13. Настенко О.Р., Захарова О.В. Конкурентні переваги бізнесу від партнерства з освітою в повоєнний період. *Стан та перспективи розвитку бізнес-середовища в умовах сучасних викликів: Тези доповідей III Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих науковців (м. Рівне, 17 лист. 2023 р.). Рівне: РДГУ, 2023. С. 23-26.*

Особистий внесок: Конкретизовано переваги, які отримає бізнес від партнерства з закладами освіти регіону.

14. Настенко О.Р. Сучасні особливості стратегічного партнерства бізнесу та освіти в Україні. *Сучасні тенденції розвитку економіки та держави: матеріали VIII Всеукр. студ. наук.-практ. конф. / під. ред. Р.В. Манн; Черкас. держ. технол. ун-т. (м. Черкаси, 23 квіт. 2024 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2024. С. 50-52.*

15. Захарова О.В., Настенко О.Р. Роль вищої освіти в інноваційному розвитку регіону. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я. MicroCAD-2024: XXXII міжн. наук.-практ. конф. (м. Харків, 22-25 трав. 2024 р.). Харків: НТУ «ХПІ». С. 764.*

Особистий внесок: Визначено внесок якісної освіти в інноваційний розвиток економіки регіонів України.

16. Захарова О.В., Настенко О.Р. Розвиток підприємницьких компетентностей у молоді під час навчання в ЗВО. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: X Міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Київ,*

28 бер. 2025 р.). Київ: КНЕУ, 2025. С. 587-590.

Особистий внесок: Доведено необхідність розвитку у молодого покоління підприємницьких навичок задля створення інноваційного підґрунтя для розвитку регіону.

17. Настенко О. Законодавче підґрунтя для активізації процесів стратегічного партнерства бізнесу та освіти як умова інноваційного розвитку регіону в повоєнний період. *Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу: III Всеукр. наук. конф. студентів та молоді (м. Хмельницький, 15 трав. 2025 р.).* Хмельницький: ХНУ, 2025. С. 48-51.

Ukraine

Output rank	Input rank	Income	Region	Population (mn)	GDP, PPP\$ (bn)	GDP per capita, PPP\$
54	80	Upper middle	Europe	37.9	655.6	19,603.1
Score / Value Rank				Score / Value Rank		
Institutions				Business sophistication		
34.1 108				31.4 56		
1.1 Institutional environment				5.1 Knowledge workers		
31.8 115 ◊				41.9 50 ♦		
1.1.1 Operational stability for businesses*				5.1.1 Knowledge-intensive employment, %		
29.3 126 ◊ ◊				● 37.9 38 ♦		
1.1.2 Government effectiveness*				5.1.2 Females employed w/advanced degrees, %		
34.3 94				● 30 4 ●●		
1.2 Regulatory environment				5.1.3 Youth demographic dividend, %		
35.6 106				24.4 125 ◊ ◊		
1.2.1 Regulatory quality*				5.1.4 GERD performed by business, % GDP		
40.6 88				● 0.3 51		
1.2.2 Rule of law*				5.1.5 GERD financed by business, %		
30.7 117 ◊				● 30.5 59		
1.3 Business environment				5.2 Innovation linkages		
34.9 89				24.1 72		
1.3.1 Policy stability for doing business†				5.2.1 Public research–industry co-publications, %		
37.2 87				2.7 29 ♦		
1.3.2 Entrepreneurship policies and culture†				5.2.2 University–industry R&D collaboration†		
32.7 55				31.2 79		
Human capital and research				5.2.3 University industry & international engagement, top 5*		
32.5 65				9.9 94 ◊		
2.1 Education				5.2.4 State of cluster development†		
57.6 48				50.2 60		
2.1.1 Expenditure on education, % GDP				5.2.5 Patent families/bn PPP\$ GDP		
● 5.9 18 ●				0.05 64		
2.1.2 Government funding/pupil, secondary, % GDP/cap				5.3 Knowledge absorption		
25.9 16 ●●				28.2 64		
2.1.3 School life expectancy, years				5.3.1 Intellectual property payments, % total trade		
● 13.3 80				0.7 61		
2.1.4 PISA scales in reading, maths and science				5.3.2 High-tech imports, % total trade		
439.5 43				10.2 37		
2.1.5 Pupil–teacher ratio, secondary				5.3.3 ICT services imports, % total trade		
9.4 25				1.4 72		
2.2 Tertiary education				5.3.4 FDI net inflows, % GDP		
33.1 59				2.2 81		
2.2.1 Tertiary enrolment, % gross				5.3.5 Research talent, % in businesses		
● 75.9 36				● 27.3 49		
2.2.2 Graduates in science and engineering, %				Knowledge and technology outputs		
24.1 50				26.5 47		
2.2.3 Tertiary inbound mobility, %				6.1 Knowledge creation		
3.5 63				31.8 30 ♦		
2.3 Research and development (R&D)				6.1.1 Patents by origin/bn PPP\$ GDP		
6.9 72				1.6 33		
2.3.1 Researchers, FTE/mn pop.				6.1.2 PCT patents by inventor origin/bn PPP\$ GDP		
● 586.1 68				0.2 51		
2.3.2 Gross expenditure on R&D, % GDP				6.1.3 Utility models by origin/bn PPP\$ GDP		
0.3 73				5.5 1 ●●		
2.3.3 Global corporate R&D investors, top 3, mn USD				6.1.4 Scientific and technical articles/bn PPP\$ GDP		
0 44 ◊ ◊				6.7 95		
2.3.4 QS university ranking, top 3*				6.1.5 Citable documents H-index		
16.9 58				16.5 51		
Infrastructure				6.2 Knowledge impact		
40.7 75				18.7 101		
3.1 Information and communication technologies (ICTs)				6.2.1 Labor productivity growth, %		
89.9 23 ●●				-2.4 130 ◊ ◊		
3.1.1 ICT access*				6.2.2 Unicorn valuation, % GDP		
81.5 82				0 53 ◊ ◊		
3.1.2 ICT use*				6.2.3 Software spending, % GDP		
n/a n/a				0.4 25 ●●		
3.1.3 Government's online service*				6.2.4 High-tech manufacturing, %		
98.2 5 ●●				18.3 67		
3.2 General infrastructure				6.3 Knowledge diffusion		
16 122 ◊				28.9 47		
3.2.1 Electricity output, GWh/mn pop.				6.3.1 Intellectual property receipts, % total trade		
2,663.3 73				0.08 66		
3.2.2 Logistics performance*				6.3.2 Production and export complexity		
27.3 76				55.8 46		
3.2.3 Gross capital formation, % GDP				6.3.3 High-tech exports, % total trade		
14.8 126 ◊ ◊				1.2 73		
3.3 Ecological sustainability				6.3.4 ICT services exports, % total trade		
16.2 91				10 5 ●●		
3.3.1 GDP/unit of energy use				6.3.5 ISO 9001 quality/bn PPP\$ GDP		
5.6 116 ◊ ◊				2.3 85		
3.3.2 Low-carbon energy use, %				Creative outputs		
29.9 38				23.9 67		
3.3.3 ISO 14001 environment/bn PPP\$ GDP				7.1 Intangible assets		
0.5 89				28.4 63		
Market sophistication				7.1.1 Intangible asset intensity, top 15, %		
32.3 85				n/a n/a		
4.1 Credit				7.1.2 Trademarks by origin/bn PPP\$ GDP		
16.7 98				62 22 ●		
4.1.1 Finance for startups and scaleups†				7.1.3 Global brand value, top 5,000, % GDP		
43.2 58				0.4 71		
4.1.2 Domestic credit to private sector, % GDP				7.1.4 Industrial designs by origin/bn PPP\$ GDP		
● 23.3 110				4.5 16 ●●		
4.1.3 Loans from microfinance institutions, % GDP				7.2 Creative goods and services		
0.05 59 ◊				5 95		
4.2 Investment				7.2.1 Cultural and creative services exports, % total trade		
2.8 88				0.5 58		
4.2.1 Market capitalization, % GDP				7.2.2 National feature films/mn pop. 15–69		
● 4.3 79 ◊				0.6 78		
4.2.2 Venture capital (VC) received, deal count/bn PPP\$ GDP				7.2.3 Entertainment and media market/th pop. 15–69		
0.04 91				n/a n/a		
4.2.3 Late-stage VC deal count, % global VC				7.2.4 Creative goods exports, % total trade		
0.009 70				0.1 93		
4.2.4 VC investors, deal count/bn PPP\$ GDP				7.3 Online creativity		
0.2 54				33.6 47		
4.2.5 VC investor co-participation/bn PPP\$ GDP				7.3.1 Top-level domains (TLDs)/th pop. 15–69		
0.05 60				5.4 59		
4.3 Trade, diversification and market scale				7.3.2 GitHub commits/mn pop. 15–69		
77.3 41				20.2 44 ♦		
4.3.1 Applied tariff rate, weighted avg., %				7.3.3 Mobile app creation/bn PPP\$ GDP		
1.6 55				75.3 18 ●●		
4.3.2 Domestic industry diversification						
82.6 61						
4.3.3 Domestic market scale, bn PPP\$						
655.6 44						

Рис. Б.1. Розшифровка показників, з яких складається
Глобальний інноваційний індекс для України за 2025 р.

Джерело: складено автором на основі [269]

Таблиця В.1

Показники інноваційної активності в розрізі регіонів України у 2020 та 2024 рр.

Область	Кількість організацій, які здійснювали НДР, од.		Кількість працівників, задіяних у виконанні НДР, осіб		Кількість дослідників, задіяних у виконанні НДР, осіб		Витрати на наукові дослідження і розробки, тис. грн.	
	2020 р.	2024 р.	2020 р.	2024 р.	2020 р.	2024 р.	2020 р.	2024 р.
Вінницька	13	13	449	508	301	321	50756,2	120454,5
Волинська	7	6	127	163	103	149	9994,2	11059,4
Дніпропетровська	42	31	7679	4574	236	112	22316,2	28924,8
Донецька	15	7	323	148	4168	2920	1511469,5	2770319,5
Житомирська	7	5	268	602	180	551	26062,2	30799,9
Закарпатська	9	8	510	491	288	249	84933,8	127380,8
Запорізька	24	10	3646		1310			
Івано-Франківська	10	12	458	404	390	316	50990,2	116601,0
Кіровоградська	6	3	132		120		21002,8	
Київська	22	20	1523	1262	982	903	355376,7	431343,4
Луганська	9	2	209		155		31025,4	
Львівська	50	44	3916	3461	3056	2669	494408,4	828918,9
Миколаївська	12	10	1770	838	854	499	301069,9	161115,4
Одеська	44	35	2159	1647	1462	1114	317373,0	462122,6
Полтавська	16	13	516	496	391	438	37622,3	77068,0
Рівненська	6	7	253	179	203	147	13841,6	24924,8
Сумська	11	9	1148	1228	708	673	152974,9	235337,2
Тернопільська	9	9	327	541	274	487	35811,9	56882,7
Харківська	101	74	11637	8275	7965	5712	2558277,4	3388449,6
Херсонська	17	4	569	57	386	49	81586,5	11243,8
Хмельницька	6	5	233	200	196	157		23250,8
Черкаська	15	14	462	525	337	349	75642,5	124744,2
Чернівецька	14	13	552	466	418	342	112105,9	229727,2
Чернігівська	9	9	510	367	224	184	69910,9	92674,9
Київ	295	253	39484	34548	26720	23474	9115690,7	16631338,6
Україна	769	616	78860	63847	51427	42670	17022419,3	28328170,6

Джерело: складено автором на основі [100]

**Ранг областей України за досягнутими значеннями показників інноваційної активності
у 2020 та 2024 рр.**

Область	Кількість організацій, які здійснювали НДР, од.		Кількість працівників, задіяних у виконанні НДР, осіб		Кількість дослідників, задіяних у виконанні НДР, осіб		Витрати на наукові дослідження і розробки, тис. грн.	
	2020 р.	2024 р.	2020 р.	2024 р.	2020 р.	2024 р.	2020 р.	2024 р.
Вінницька	12	7	16	11	14	13	14	11
Волинська	20	19	24	19	24	18	22	21
Дніпропетровська	4	4	2	2	17	20	19	17
Донецька	9	17	18	20	2	2	2	2
Житомирська	20	20	19	8	21	7	18	16
Закарпатська	16	16	12	13	15	15	9	9
Запорізька	5	11	4		5			
Івано-Франківська	15	10	15	15	11	14	13	12
Кіровоградська	22	23	23		23		20	
Київська	6	5	7	5	6	5	4	5
Луганська	16	24	22		22		17	
Львівська	2	2	3	3	3	3	3	3
Миколаївська	13	11	6	7	7	8	6	8
Одеська	3	3	5	4	4	4	5	4
Полтавська	8	7	11	12	10	10	15	14
Рівненська	22	17	20	18	19	19	21	18
Сумська	14	13	8	6	8	6	7	6
Тернопільська	16	13	17	9	16	9	16	15
Харківська	1	1	1	1	1	1	1	1
Херсонська	7	22	9	21	12	21	10	20
Хмельницька	22	20	21	17	20	17		19
Черкаська	9	6	14	10	13	11	11	10
Чернівецька	11	7	10	14	9	12	8	7
Чернігівська	16	13	12	16	18	16	12	3

Джерело: складено автором на основі [100]

**Відсоток вкладу областей України у національний рівень досягнутих показників
інноваційної активності у 2020 та 2024 рр.**

Область	Кількість організацій, які здійснювали НДР, од.		Кількість працівників, задіяних у виконанні НДР, осіб		Кількість дослідників, задіяних у виконанні НДР, осіб		Витрати на наукові дослідження і розробки, тис. грн.	
	2020 р.	2024 р.	2020 р.	2024 р.	2020 р.	2024 р.	2020 р.	2024 р.
Вінницька	1,69	2,11	0,57	0,80	0,59	0,75	0,30	0,43
Волинська	0,91	0,97	0,16	0,26	0,20	0,35	0,06	0,04
Дніпропетровська	5,46	5,03	9,74	7,16	0,46	0,26	0,13	0,10
Донецька	1,95	1,14	0,41	0,23	8,10	6,84	8,88	9,78
Житомирська	0,91	0,81	0,34	0,94	0,35	1,29	0,15	0,11
Закарпатська	1,17	1,30	0,65	0,77	0,56	0,58	0,50	0,45
Запорізька	3,12	1,62	4,62		2,55			
Івано-Франківська	1,30	1,95	0,58	0,63	0,76	0,74	0,30	0,41
Кіровоградська	0,78	0,49	0,17		0,23		0,12	
Київська	2,86	3,25	1,93	1,98	1,91	2,12	2,09	1,52
Луганська	1,17	0,32	0,27		0,30		0,18	
Львівська	6,50	7,14	4,97	5,42	5,94	6,25	2,90	2,93
Миколаївська	1,56	1,62	2,24	1,31	1,66	1,17	1,77	0,57
Одеська	5,72	5,68	2,74	2,58	2,84	2,61	1,86	1,63
Полтавська	2,08	2,11	0,65	0,78	0,76	1,03	0,22	0,27
Рівненська	0,78	1,14	0,32	0,28	0,39	0,34	0,08	0,09
Сумська	1,43	1,46	1,46	1,92	1,38	1,58	0,90	0,83
Тернопільська	1,17	1,46	0,41	0,85	0,53	1,14	0,21	0,20
Харківська	13,13	12,01	14,76	12,96	15,49	13,39	15,03	11,96
Херсонська	2,21	0,65	0,72	0,09	0,75	0,11	0,48	0,04
Хмельницька	0,78	0,81	0,30	0,31	0,38	0,37		0,08
Черкаська	1,95	2,27	0,59	0,82	0,66	0,82	0,44	0,44
Чернівецька	1,82	2,11	0,70	0,73	0,81	0,80	0,66	0,81
Чернігівська	1,17	1,46	0,65	0,57	0,44	0,43	0,41	0,33
Київ	38,36	41,07	50,07	54,11	51,96	55,01	53,55	58,71
Україна	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Джерело: складено автором на основі [100]

Характеристика ОП, які було акредитовано Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти з визначенням «зразкова» у сфері економіки, управління та адміністрування за період 2023-2025 рр.

Заклад вищої освіти, місто	Назва ОП, спеціальність, рівень освіти	Термін дії сертифікату	Приклади співпраці з бізнесом
1	2	3	4
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль	Міжнародний менеджмент, 073 Менеджмент, перший (бакалаврський) рівень	01.07.2033 р.	<p>Обговорення ОП на розширених засіданнях та круглих столах кафедри за участю представників Міжнародної торговельної палати, центру підтримки підприємців Дія. Бізнес у Тернополі, ІТ-компанії ELEXS.</p> <p>Організація практичної підготовки на базі сучасних підприємств і організацій згідно з укладеними договорами (ПрАТ «ТОВ «СЕ Борднетце-Україна, ТОВ ВКП «Ватра», ТОВ «Інноваційні менеджмент технології», ДП «НАЕК «Енергоатом»).</p> <p>Укладено договори про елементи дуальної освіти з низкою підприємств та організацій.</p> <p>Роботодавці залучаються до організації та реалізації освітнього процесу, формування й вдосконалення навчальних планів, тематики курсових робіт, а також участі в роботі експертної комісії при захисті кваліфікаційних робіт (начальниця управління міжнародного економічного співробітництва та інвестиційних проектів Тернопільської обласної державної адміністрації, начальник управління стратегічного розвитку м. Тернопіль).</p> <p>Для здобувачів проводять лекції, бізнес-тренінги, в т.ч. сертифікатні (бізнес-курс MESH) віце президент з питань регіонально-го розвитку, керівник регіонального представництва в Тернопільській області Міжнародної торгової палати, бізнес-аналітик міжнародної компанії ELEXS, керівник відділу маркетингу KOALAMASTERS</p>
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ	Маркетинг, 075 Маркетинг, перший (бакалаврський) рівень	01.07.2029 р.	<p>Роботодавці беруть участь у круглих столах, конференціях, бізнес-форумах, у Днях кар'єри, опитуваннях щодо якості ОП, освітньому процесі, засіданнях кафедри, організації виробничої практики здобувачів (Адвантер, Маркін Медіа Груп, ТЕХНОТЕК, ГО «Об'єднання маркетологів України»).</p> <p>На факультеті працює Експертна рада роботодавців та випускників.</p> <p>При формулюванні цілей та ПРН ОП враховані пропозиції організацій: Advanter Group, Lohika/Carpgemini, Правекс Банк, КиївЕкспоПлаза, Аскрін Ресерч, Поллікомм, бізнес-спільнота Board, НБУ, Investudio, RAVIN Retail Company, НЕК «Укренерго», ІНТЕРПАЙП Сталь, Nokian Tyers.</p> <p>До викладання ОК залучаються лідери бізнесу (компанії Sirex, Lohika/Carpgemini, «Пожмашина», Founder Best-Time Group, агрохолдинг «МХП»),</p>

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4
			проводяться виїзні заняття (компанії Дукат, Кохан, Ін-т електрозварювання ім. Є.О. Патона). В освітньому процесі використовують case study за реальними підприємствами (компанії Кохан, Дукат, Loreal, British American Tobacco, Raben)
Національний університет «Києво-Могилянська академія», м. Київ	Фінанси, банківська справа та страхування, 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, другий (магістерський) рівень	01.07.2028 р.	<p>Інтереси та пропозиції роботодавців в ОНП забезпечуються завдяки щорічному корегуванню ОНП, навчальних планів та змісту ОК згідно відгуків та потреб роботодавців (КПМГ, ЕРНСТ та ЯНГ, Академія публічно-приватного партнерства, холдинг «Астарт»). В співпраці зі страховою компанією «Престиж» розроблено авторський курс «Страховий менеджмент». За пропозицією НБУ розроблено два авторських курси «Мікро- та макроруденційне регулювання банків» та «Макроекономічний аналіз та монетарна політика», які викладаються керівниками відповідних підрозділів НБУ.</p> <p>Залучення здобувачів до професійного циклу лекцій «Осіньна школа: «Моделювання, аналіз даних та цифрові технології в економічних дослідженнях» з отриманням сертифіката.</p> <p>Щорічна участь студентів у змаганнях CFA Research Challenge та CFA Ethics Challenge як професійно підготовлених фінансових аналітиків. CFA Society Ukraine регулярно здійснює моніторинг якості ОНП, відповідності її Міжнародним стандартам CFA, надає матеріали для імплементації в ОНП та частково фінансує стипендії для складання іспиту здобувачами на сертифікат фінансового аналітика CFA.</p> <p>Роботодавці залучені до організації освітнього процесу через наукову співпрацю (конференції, семінари, сертифікатні програми) з органами державної влади, НБУ, CFA Institute; проведення майстер класів (НБУ, Мінфін України, інвестиційні фонди, комерційні банки, страхові, фінансові компанії); викладання вибіркокових курсів (ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»); участі у бізнес-форумах, конференціях, конкурсах, що мають освітній компонент (Київський економічний форум, Forum1, CFA Research Challenge, Investment Analyst Challenge, NBU Challenge); обговорення змісту та рецензування ОНП (НБУ, АТ «Кредобанк», АТ «Крис-талбанк», Horizon capital, CFA Society); стажування та проходження практичної підготовки на базі підприємств.</p> <p>Відбулись гостьові лекції, майстер класи та практикуми від фахівців KPMG, Horizon Capital, компанії «Міжнародний фінансовий аудит», Blackshield Capital, UATFF Taskforce, Департаменту нагляду за ринком небанківських фінансових послуг НБУ. Запрошувались експерти галузі з іноземних університетів (університет Шеффілда, Великобританія; Університет Сорбони, Франція; Дартмутський коледж, США).</p>

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4
			Викладачі ОНП займають посади директора Департаменту фінансової стабільності та керівника відділу досліджень НБУ
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ	Менеджмент персоналу, 073 Менеджмент, другий (магістерський) рівень	01.07.2029 р.	<p>Інтереси роботодавців враховуються при удосконаленні ОП, її рецензуванні. Пропозиції роботодавців збираються під час обговорень, багатосторонніх заходів (конференції, круглі столи, воркшопи, гостьові лекції, тематичні лекторії, бізнес-форуми у форматі «Наука-бізнес-освіта: стратегічне партнерство») та через взаємодію членів проєктної групи і викладачів кафедри з роботодавцями. Задля ефективної взаємодії роботодавців, випускників ОП, НПП та членів проєктної групи діє Професійний дорадчий комітет.</p> <p>Роботодавці беруть участь у розширених засіданнях кафедри щодо обговорення ОП та долучаються до громадських обговорень проєктів ОП.</p> <p>Тематичний зміст ОК та тематика планів НДР обговорюється та проходить рецензування як НПП, так і роботодавців.</p> <p>Укладено Меморандум з Державною службою зайнятості про реалізацію дуальної форми освіти. Через війну навчання за даною формою відтермінувалося.</p> <p>Модель практико-орієнтованого навчання (поєднання навчання на ОП з навчанням на робочих місцях на підприємствах, в установах та організаціях з метою набуття певної кваліфікації на основі договору) визнано як пріоритетну.</p> <p>Роботодавці залучаються до проведення аудиторних занять через гостьові лекції та майстеркласи (DOPOMOGA IT&Telecom Resources, компанія «Данон», Бізнес-школа «МІМ-Київ»). Практики працюють за сумісництвом та на умовах погодинної оплати в межах ОНП («DOPOMOGA UKRAINE», ТОВ «ІНТЕРФОРМ»).</p> <p>Функціонує «HR-UNIVERSITY», проводяться зустрічі з практиками та роботодавцями (ПРАТ «МХП», SD Solutions, Talent acquisition specialist, room 8 studio)</p>
Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир	Публічне управління та адміністрування, 281 Публічне управління та адміністрування, другий (магістерський) рівень	01.07.2029 р.	<p>Роботодавці активно залучалися до обговорення ОП, зокрема, щорічно організовувалися Круглі столи стейкхолдерів під час яких роботодавці надавали свої зауваження та пропозиції. Також пропозиції надходили у відгуках та рецензіях на ОПП.</p> <p>До аудиторних занять залучаються професіонали-практики (сільський голова Райгородської громади, заступник начальника Головного управління статистики у Житомирській області). Відкриті лекції відбулися з старшим політичним радником Гельсінської комісії США, представниками Державної міграційної служби Житомирської області, заступником керівника Житомирської обласної прокуратури, професійною медійницею, експерткою з PR та політичного PR,</p>

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4
			<p>пресекретаркою політичної партії.</p> <p>Проведено виїзне заняття на базі Територіального сервісного центру 1841 (с. Довжик, Житомирський район) та у Головному управлінні статистики у Житомирській області</p>
Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир	Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, другий (магістерський) рівень	01.07.2031 р.	<p>Випускова кафедра активно взаємодіє з роботодавцями з метою удосконалення та розвитку ОП. Зокрема, до складу робочої групи включено представника АТ КБ «Приватбанк». Представники роботодавців долучаються до обговорень ОП.</p> <p>Практикоорієнтованість ОПП забезпечується: долученням до її реалізації НПП з практичним досвідом роботи; залученням професіоналів-практиків до роб. групи, обговорень, рецензування ОП; проведенням тренінгів, ділових ігор, гостьових лекцій практиків-фінансистів (участь здобувачів у Workshop in finance by DDR, бізнес-грі «KuppKarr» від AICPA & CIMA, INVEST MEETUP від НЦ «Біржовий університет», онлайн-лекціях «Сучасне онлайн-страхування від топ сервісу hotline.finance», «Теорія ігор в економіці та управлінні», «Статистика у менеджменті» від зарубіжного професора. ОП не передбачає навчання за дуальною формою здобуття освіти.</p> <p>До занять на ОП кафедра залучає представників з бізнесу й фінансових організацій, що сприяє розумінню практичних фінансових проблем і напрямів їх вирішення. Було проведено такі лекції: керівником програм Департаменту корпоративного бізнесу АТ «Укр-ексімбанк» «Основи банківського нагляду та його роль у фінансовій системі», заст. директора Жит. дирекції АТ «Укргазбанк» «Кредитування клієнтів ММСБ», проф. Гданської Політехніки «Можливості, ризики та перспективи приватних інвестицій та заощаджень в Польщі», проф. ТДАУ ім. Д. Моторного «Фінансово-кредитна політика в агросекторі України в умовах цифрової економіки», заст. керівника відділу моделювання АТ «Ощадбанк», керівником ТОВ «Андрушівський маслосирзавод». Також здобувачі брали участь у заходах від НБУ, воркшопі з фінансів, проведеному проф., консультантом з питань корпоративних фінансів і стратегії.</p> <p>Кафедра активно взаємодіє з роботодавцями з метою забезпечення якості ОП та відповідності вимогам ринку праці: організовує круглі столи, на яких представники роботодавців надають пропозиції щодо вдосконалення ОП. Напр., на зустрічі 15.11.2024 р. були присутні представники «СК «Українська страхова група», АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Укр-ексімбанк», установ і підприємств, бюджет. організацій. Стейкхолдери можуть надати свої пропозиції у відгуку на ОП, результати якого переглядаються Гарантом, брати участь у анкетуванні. За результатами останнього всі пропозиції враховано: збільшено кількість зустрічей з</p>

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4
			фахівцями-практикам, посилено розвиток компетенцій в сфері фондового ринку, зокрема змінено ОК «Ринок фінансових послуг» на ОК «Фінансові послуги та фондовий ринок», враховано в ОПП спрямованість на досягнення глобальних цілей сталого розвитку через досягнення ЦСР 1. та ЦСР 4. До робочої групи ОП входить старш. менеджер з кредитних карток АТ КБ «ПриватБанк»
Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир	Облік і оподаткування, 071 Облік і оподаткування, другий (магістерський) рівень	01.07.2031 р.	<p>Відповідно до політики ЗВО до складу робочої групи з розробки ОП входять представники роботодавців. У чинний ОП таким представником є генеральний директор ПП «Аудиторська компанія «Престиж». Інтереси та пропозиції роботодавців були враховані під час формулювання мети та РН, що підтверджується участю стейкхолдерів у круглих столах і зустрічах щодо вдосконалення програми. Так, аудитор ПП АК «Зовнішфінаудит», сертифікований аудитор України, запропонував розкрити методи оцінки збитків від війни у межах предметів, пов'язаних з аудитом. Бухгалтер ФОП Федорчук С.А. надала рекомендацію щодо приділення уваги Звіту про рух грошових коштів, складеним за непрямим методом. Враховуючи ці пропозиції, відповідні теми були доповнені та оновлені. Унікальним є досвід співпраці з аудиторською компанією «Зовнішфінаудит», з якою підписано договір про співпрацю і забезпечено увесь процес взаємодії: від пошуку кадрів (54% фахового персоналу підприємства обіймають випускники ОП чи здобувачі освіти), обговорення ОП, читання лекцій до продовження навчання за програмою PhD</p> <p>ЗВО активно залучає роботодавців, професіоналів-практиків до реалізації ОП для забезпечення практикоорієнтованості навчання та відповідності сучасним вимогам ринку праці. ЗВО уклав угоди про співпрацю з низкою стейкхолдерів: «А1 Консалтинг»; «Парк-готель Чудодієво»; ПП АК «Зовнішфінаудит»; «МАСТЕР: СТРИМ» та іншими, з вітчизняними й зарубіжними професійними організаціями (СИМА, ІФА, ФАБФ АПК України, ГО «ПОАБВ ОКД»). Представники цих та інших стейкхолдерів (зокрема, ТОВ «Андрушівський маслосирзавод», TG Consulting, Aurora Group, ПрАТ «НАК «Укренерго») та професійних організацій (таких як АССА, ФАУ, АПУ), долучаються до проведення відкритих лекцій та тренінгів для здобувачів та до забезпечення інших форм взаємодії (вебінарів, семінарів та форумів). В якості консультанта при розробці робочої програми з ОК 10 долучено аудитора ПП АК «Зовнішфінаудит».</p> <p>На базі підприємств, з якими укладені договори, організовуються та проводяться практики. Фахівці-практики залучаються до організації та проведення Хакатонів економічних і фінансових симуляторів. BGV Group Management профінансувала стипендії для кращих студентів</p>

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4
Сумський державний університет, м. Суми	Фінанси, банківська справа та страхування, 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, третій (освітньо-науковий) рівень	01.07.2027 р.	<p>Роботодавці долучені до процесу розробки ОП (Райффайзен Банк, Держаудитслужба України). На ОП отримано рецензію заступника Голови Сумської обласної державної адміністрації. При оновленні ОП враховано пропозиції члена Експертної ради роботодавців, старшого економіста відділу кон'юнктурних опитувань та звітності Департаменту статистики та звітності Національного банку України.</p> <p>СумДУ є учасником пілотного проекту щодо запровадження дуальної форми здобуття освіти, започаткованого МОН України. За ОП реалізуються окремі елементи дуальної освіти (здобувачі поєднують навчання з роботою за фахом, залучаються до виконання НДР).</p> <p>Роботодавці беруть участь у формуванні компетентнісної моделі фахівця експертною радою роботодавців та РППГ ОП шляхом розробки та перегляду ОП, аналізу навчальних планів, удосконалення каталогу вибіркових дисциплін, визначення тематики наукових робіт аспірантів.</p> <p>Науково-виробничий потенціал роботодавців використовується для розробки програм і проведення наукових досліджень аспірантів і викладачів (госпдоговірні проекти економічного та соціального розвитку міст і районів Сумської області спільно з органами місцевого самоврядування).</p> <p>Роботодавці забезпечують організацію стажування НПП на виробництві (Регіональне відділення АКБ «Індустріалбанк» в м. Суми). Кафедра має філію на базі Сумської обласної дирекції ПАТ «НАСК «ОРАНТА».</p> <p>Результати досліджень здобувачів впроваджено в діяльність фінансових установ, органів державної влади та місцевого самоврядування (Сумська обласна рада, Перший український банк, АТ Укрсиббанк).</p> <p>Роботодавці залучаються до проведення аудиторних занять, гостьових лекцій, семінарів, тренінгів, круглих столів. Проведено панельну дискусію за участю директора департаменту економічного розвитку і торгівлі Сумської ОДА, начальника відділу з конкурсних торгів Сумської міської ради, директора Сумської обласної дирекції ПАТ «НАСК ОРАНТА», заступника начальника регіонального відділення АКБ «Індустріал Банк» в м. Суми; круглий стіл за участю начальника бюро відділу бюджетування планово-економічного управління АТ «СМНВО-Інжиніринг».</p> <p>До проведення практичних занять залучено регіонального директора з питань роздрібного бізнесу Північного центру Київської регіональної дирекції АТ «Райффайзен Банк». Практико-орієнтована лекція проведена представниками Фонду гарантування вкладів фізичних осіб</p>

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4
Національний університет «Києво-Могилянська академія», м. Київ	Фінанси, банківська справа та страхування, 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, третій (освітньо-науковий) рівень	01.07.2026 р.	<p>Здобувачі залучаються до виконання наукових тем, Міжнародних проєктів та науково-практичних розробок для холдингу «Астарта», ТОВ «Аудит-Аск», ТОВ «Аудиторська фірма «М.Т.Д. Аудит», Microsoft Dynamics 365 for Operations, ТОВ «ІНОП», страхової компанії «Престиж», ВАТ «Житомирбудцукор», ТОВ «Кристал», Thinkera.</p> <p>Випускники експериментальної PhD-програми «Фінанси» (2008-2015 рр.) обіймають ключові посади в НБУ, Міністерстві фінансів, Міністерстві економічного розвитку та торгівлі, МВФ, а у бізнесі.</p> <p>Залучення до гостьових лекцій експертів галузі (професори Університету Бергена, Норвегія, University of Paris Est, Франція, Центру альтернативних фінансів Кембриджського університету), професіоналів-практиків (Міністерство фінансів України, Citibank Ukraine, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»).</p> <p>Співпраця з НБУ, Міністерством фінансів України, аудиторськими компаніями «Великої четвірки», комерційними банками, Міжнародною інституцією CFA Institute тощо лежить в основі оновлення ОНП, дозволяє визначати актуальні завдання для тематики досліджень здобувачів освіти.</p> <p>Роботодавці залучаються до проведення семінарів та круглих столів, на яких обговорюються перспективи розвитку та вдосконалення освітнього процесу</p>
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ	Фінанси, банківська справа та страхування, 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, третій (освітньо-науковий) рівень	01.07.2026 р.	<p>Роботодавці залучаються до участі у різних заходах (конференціях, круглих столах, форумах), проведенні гостьових лекцій, Днів кар'єри, обговоренні змісту та надання рецензій на ОП, опитувань про якість ОП.</p> <p>Міжнародна компанія GENESIS інвестувала кошти в обладнання аудиторії нового формату на економічному факультеті.</p> <p>Професіонали-практики залучаються до аудиторних занять шляхом проведення майстер-класів, семінарів, лекцій, круглих столів (лекція від голови правління Ощадбанку, тиждень лекцій від провідних компаній України, майстер-клас від практиків бізнесу, зустріч з головою Рахункової палати України).</p> <p>Викладачі ОНП крім основної діяльності займаються практичною та науковою діяльністю у різних установах (завідувач відділу фінансово-економічного прогнозування ДННУ «Академія фінансового управління», провідний статистик компанії EDETEK, INC, консультант по кредитним ризикам Міжнародного бюро кредитних історій).</p> <p>Роботодавці надають аспірантам довідки про впровадження результатів наукових досліджень, а також виступають рецензентами ОНП та дисертацій.</p> <p>Спільно із Державною службою зайнятості України,</p>

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4
			<p>Українським союзом промисловців і підприємців, Спілкою малих, середніх і приватизованих підприємств, Українською Асоціацією з розвитку менеджменту та бізнес-освіти, Регіональним представництвом Фонду Ф. Еберта в Україні, представниками міжнародних та українських компаній організовано круглий стіл «Дуальна освіта в Україні: шляхи реалізації». В межах щорічних Міжнародних конференцій відбуваються зустрічі з роботодавцями, обговорення актуальних питань розвитку фінансів, банківської справи та страхування, що враховується при періодичному перегляді ОНП.</p> <p>Розроблено проєкт Положення про Раду роботодавців з метою забезпечення їх участі у розробці та періодичному перегляді ОНП</p>
Сумський державний університет, м. Суми	Менеджмент, 073 Менеджмент, третій (освітньо-науковий) рівень	01.07.2029 р.	<p>Роботодавці долучені до процесу розробки ОНП (Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України та Вашингтонський державний університет). Отримано рецензії на ОНП (Департамент агропромислового розвитку Сумської ОДА). При оновленні ОНП враховано пропозиції директорів ТРЦ «Мануфактура» та ТОВ «АГРОЛАЙФ ЦЕНТР».</p> <p>СумДУ є учасником пілотного проєкту МОН із запровадження дуальної освіти. За ОНП реалізуються окремі елементи дуальної освіти (здобувачі працюють викладачами та беруть участь у виконанні НДР).</p> <p>Роботодавці залучаються для організації та реалізації освітнього процесу, затвердження наукових тем аспірантів (заступник Сумського міського голови, директор ТОВ «Консалтингова компанія «Бі.Еф.Сі»), рецензування наукових статей аспірантів (професор Університету Акамаї, США, доцент Університету RMIT, Австралія, професор НУ «Києво-Могилянська Академія»).</p> <p>Для виконання наукових досліджень здобувачі можуть використовувати матеріально-технічні бази філії кафедри, розміщені на базі Концерну «НІКМАС» та Сумської міської ради.</p> <p>Результати досліджень здобувачів впроваджено в діяльність ТОВ «ТЕХНОХІМ», ТОВ «СУМИ-СЕВ», ТОВ «СЕНСІ ІНЖИНІРИНГ» та ін.</p> <p>Професіонали-практики та експерти в сфері менеджменту постійно залучаються до проведення аудиторних занять та гостьових лекцій (директор ТОВ «Рoad констракшн», Проектний координатор Регіонального представництва Фонду ім. Ф. Еберта в Україні, представник «Фер-ма Еко», професор з організаційної поведінки INSEAD, ректор Academy DTEK, топ-менеджер зі стратегічного партнерства «ArtBudService»)</p>

Джерело: складено автором на основі [173; 210]



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЧДТУ

бульвар Шевченка, 460, м. Черкаси, 18006, тел./факс (0472) 71 00 94
e-mail: chdtu@chdtu.edu.ua, web: www.chdtu.edu.ua
код ЄДРПОУ 05390336

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи

Довідка видана Настенку Олегу Руслановичу про те, що науково-практичні результати, отримані в його дисертаційній роботі являються складовою частиною комплексних науково-дослідних робіт, що виконуються у Черкаському державному технологічному університеті, зокрема за темою «Теорія і практика сталого розвитку: держава, бізнес, громада» (номер державної реєстрації 0120U104957, термін виконання 12.2020-12.2023 рр.), де автором обґрунтовано конкурентні переваги освіти від партнерства з бізнесом та конкурентні переваги бізнесу від партнерства з освітою в повоєнний період, які виступають фундаментом для відновлення економіки України на засадах сталого розвитку. Впровадження зазначених результатів дослідження створює дієве підґрунтя для мотивації представників ділового середовища та закладів освіти до реалізації спільних проєктів і програм, метою яких має стати забезпечення регіонального ринку праці конкурентоспроможними та високопрофесійними фахівцями за професіями, попит на які на ринку праці є стабільно високим сьогодні і прогнозується його зростання у стратегічній перспективі.

Ректор

Олег ГРИГОР

Руслан МАНН, 80976279233



UB
Черкаський державний технологічний університет
№707/03-12.01 від 26.06.2025
КЕП: Григор О. О. 26.06.2025 11:46
3FAA9288358EC00304000000421D1C00E793DC00



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЧДТУ

бульвар Шевченка, 460, м. Черкаси, 18006, тел./факс (0472) 71 00 94
e-mail: chdtu@chdtu.edu.ua, web: www.chdtu.edu.ua
код ЄДРПОУ 05390336

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи

Довідка видана Настенку Олегу Руслановичу про те, що науково-практичні результати, отримані в його дисертаційній роботі являються складовою частиною комплексних науково-дослідних робіт, що виконуються у Черкаському державному технологічному університеті, зокрема за темою «Смарт-спеціалізація та інноваційна парадигма розвитку національної економіки: пріоритети та перспективи» (номер державної реєстрації 0121U114146, термін виконання 12.2021-12.2024 рр.), де автором обґрунтовано законодавче підґрунтя для активізації процесів стратегічного партнерства бізнесу та освіти як умови інноваційного розвитку регіону в повоєнний період. Впровадження зазначених результатів дослідження дозволило сформувати ефективні механізми взаємодії між закладами освіти та суб'єктами господарювання, що сприятиме підготовці висококваліфікованих кадрів, зниженню рівня безробіття серед молоді, підвищенню інноваційної спроможності регіону та забезпеченню його сталого економічного відновлення на засадах смарт-спеціалізації в повоєнний період.

Ректор

Олег ГРИГОР

Олександр БЛИК, 380975060527



UB
Черкаський державний технологічний університет
№708/03-12.01 від 26.06.2025
КЕТЕ Григор О. О. 26.06.2025 11:46
3FAA9288358EC00304000000421D1C00E793DC00



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЧДТУ

бульвар Шевченка, 460, м. Черкаси, 18006, тел./факс (0472) 71 00 94
e-mail: chdtu@chdtu.edu.ua, web: www.chdtu.edu.ua
код ЄДРПОУ 05390336

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи

Довідка видана Настенку Олегу Руслановичу про те, що науково-практичні результати, отримані в його дисертаційній роботі являються складовою частиною комплексних науково-дослідних робіт, що виконуються у Черкаському державному технологічному університеті, зокрема за темою «Економіка та суспільство: сталий, інноваційний, цифровий розвиток» (номер державної реєстрації 0125U001426, термін виконання 03.2025-03.2028 рр.), де автором обґрунтовано механізм стратегічного партнерства бізнесу та освіти як умови активізації розвитку ІТ-сфери України. Конкретизовано умови, які мають бути покладеними в основу ефективної співпраці закладів освіти та суб'єктів господарювання регіону і країни. Впровадження зазначеного механізму забезпечить дієве підґрунтя для узгодження змісту освітніх програм із потребами ІТ-ринку, формування прикладних цифрових компетентностей у здобувачів освіти, стимулювання інвестицій бізнесу в людський капітал та підвищення глобальної конкурентоспроможності ІТ-сфери України.

Ректор

Олег ГРИГОР

Руслан МАНН, +380976279233



UB
Черкаський державний технологічний університет
№699/03-12.01 від 25.06.2025
КЕТЕ Григор О. О. 25.06.2025 09:57
3FAA9288358EC00304000000421D1C00E793DC00



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЧДТУ

бульвар Шевченка, 460, м. Черкаси, 18006, тел./факс (0472) 71 00 94
 e-mail: chdtu@chdtu.edu.ua, web: www.chdtu.edu.ua
 код ЄДРПОУ 05390336

ДОВІДКА
 про використання результатів дисертаційної роботи
 Настенка Олега Руслановича
 на здобуття наукового ступеня доктора філософії
 в освітньому процесі університету

Результати дисертаційної роботи, виконаної здобувачем освітньо-наукової програми «Економіка» Черкаського державного технологічного університету О.Р. Настенком, щодо стратегічного партнерства бізнесу та освіти задля інноваційного розвитку регіону, мають теоретичну та практичну цінність і впроваджені в освітній процес університету, а саме:

- принципи успішної співпраці бізнесу та освіти як умова інноваційного розвитку регіону були використаними при підготовці пакетів тестових завдань та проведенні практичних занять за дисциплінами «Стратегічне управління» та «Інноваційний розвиток» для здобувачів вищої освіти в межах освітньо-професійної програми «Підприємництво та економіка підприємства» за спеціальністю D3 «Менеджмент» на другому (магістерському) рівні вищої освіти;
- законодавче підґрунтя для активізації процесів стратегічного партнерства бізнесу та освіти як умова інноваційного розвитку регіону в повоєнний період було використано при розробці практичних завдань і кейсів при викладанні дисциплін «Управління знаннями та інтелектуальним капіталом» та «Коучинг: технологія розкриття внутрішнього потенціалу дослідника» здобувачам вищої освіти в межах освітньо-наукової програми «Економіка» за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)» на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти.

Ректор

Олег ГРИГОР

Руслан МАНН, +380976279233



UB
 Черкаський державний технологічний університет
 №441/03-12/12.01 від 01.04.2026
 КЕП: Григор О. О. 01.04.2026 15:01
 3FAA9288358EC00304000000421D1C00E793DC00

ТОВ «Черкаський завод з утилізації
та переробки шин «Крихта»
KRIKHTA Factory Ltd.

18035 м. Черкаси, вул. Сержанта Волкова/
Праслов'янська, 251/34.
18035 Cherkasy, 251/34 Serzhanta Volkova/
Praslovyanska Street.
zavodkrihta25@gmail.com
+3-8(096)-298-71-23

05.02.2026 № 10-05/517

На № _____ від _____

Довідка
про використання результатів дисертаційної роботи
Настенка Олега Руслановича
на здобуття ступеня доктора філософії

Результати дослідження на тему «Стратегічне партнерство бізнесу та освіти як умова інноваційного розвитку регіону» було впроваджено в діяльність ТОВ «Черкаський завод з утилізації та переробки шин «КРИХТА». У процесі впровадження використано науково обґрунтований підхід до формування ефективної взаємодії між підприємством і закладами освіти. У межах співпраці було налагоджено механізми фінансування наукових досліджень відповідно до актуальних потреб підприємства. Це сприяло отриманню прикладних результатів, орієнтованих на вдосконалення виробничих процесів і впровадження інновацій. Важливим напрямом стало впровадження принципів практико-орієнтованого навчання через перенесення частини освітнього процесу безпосередньо на виробничі потужності підприємства.

Підприємство активно залучає студентів і випускників університетів Черкащини до професійної діяльності шляхом організації виробничої практики та проведення навчальних занять на своїй базі. Це дозволяє здійснювати відбір найбільш перспективних кадрів і формувати кадровий резерв підприємства. Крім того, реалізується обмін знаннями та досвідом між фахівцями підприємства та представниками освітніх установ. Така взаємодія забезпечує доступ до сучасних технологій і сприяє підвищенню якості освітнього процесу.

Отримані результати підтверджують доцільність розвитку стратегічного партнерства між бізнесом і освітою як важливого чинника інноваційного розвитку підприємства та регіону. Впроваджені заходи сприяють забезпеченню сталого розвитку підприємства та зміцненню його позицій у регіональній економіці.

Директор ТОВ «Черкаський завод з утилізації та переробки шин «КРИХТА»



Олена РОТАЄНКО



**ЧЕРКАСЬКА МІСЬКА РАДА
ДЕПАРТАМЕНТ
«ЦЕНТР НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ»**

вул. Благовісна, 170, м. Черкаси, 18610, тел. (073) 058-30-30
web: cnapck.gov.ua, e-mail: tsnapr@chmr.gov.ua,

Код ЄДРПОУ 44737357

31.03.2026 № 0504-06/176

На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про використання результатів дисертаційної роботи
Настенка Олега Руслановича
на здобуття наукового ступеня доктора філософії**

Дослідження на тему «Стратегічне партнерство бізнесу та освіти як умова інноваційного розвитку регіону» впроваджено в діяльність Департаменту «Центр надання адміністративних послуг» Черкаської міської ради через розвиток програм співпраці з освітніми установами та представниками бізнес-середовища Черкащини. Зокрема, результати дослідження використані для організації спільних освітніх програм, стажувань і практик для здобувачів вищої освіти у сфері публічного адміністрування та надання адміністративних послуг. Важливим напрямом є залучення молодих фахівців до роботи в Департаменті, що сприяє оновленню кадрового потенціалу та впровадженню сучасних знань і підходів у діяльність організації. Співпраця з бізнесом реалізується через впровадження інноваційних цифрових рішень, оптимізацію сервісів і покращення клієнтського досвіду громадян.

На найближче майбутнє заплановано, що результати дослідження будуть використані для проведення спільних тренінгів, семінарів і освітніх заходів для працівників Департаменту, що підвищить їхню кваліфікацію та адаптивність до змін. Взаємодія з освітнім середовищем сприяє впровадженню сучасних управлінських практик і розвитку інноваційної культури в Департаменті.

Крім того, партнерство з бізнесом і освітою дозволяє формувати нові підходи до надання адміністративних послуг, орієнтовані на потреби користувачів і цифровізацію процесів. Практичне значення має використання досвіду приватного сектору для підвищення ефективності роботи Департаменту, підвищення якості адміністративних послуг та зміцнення інноваційного потенціалу регіону.

Заступник директора департаменту



Ігор ВОЛОШИН



**ГАЗМЕРЕЖІ
ЧЕРКАСЬКА ФІЛІЯ**

ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ»

**ЧЕРКАСЬКА ФІЛІЯ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ»**

вул. Максима Залізняка, 142, м. Черкаси, Черкаська обл.,
18028, Україна
e-mail: office.ck@grmu.com.ua

код за ЄДРПОУ 45314134

1869/05 06.04.2016р.

Довідка

**про використання результатів дисертаційної роботи
Настенка Олега Руслановича
на здобуття ступеня доктора філософії**

Результати дослідження на тему «Стратегічне партнерство бізнесу та освіти як умова інноваційного розвитку регіону» були впроваджені в діяльність Черкаської філії Товариства з обмеженою відповідальністю «Газорозподільні мережі України». У процесі впровадження було використано теоретико-методичні положення щодо формування ефективної взаємодії між підприємствами та закладами освіти. Зокрема, на підприємстві було адаптовано підходи до розвитку кадрового потенціалу на основі партнерства з освітніми установами регіону. Це сприяло вдосконаленню системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Запропонований механізм інтеграції освітніх програм із потребами виробництва підвищить рівень професійної підготовки випускників університетів та потенційних працівників Черкаської філії Товариства з обмеженою відповідальністю «Газорозподільні мережі України». Високий потенціал для взаємовигідної співпраці також мають запроваджені Олегом Руслановичем рекомендації щодо розвитку системи дуальної освіти та організації виробничої практики для студентів профільних спеціальностей, що у майбутньому може стати фундаментом формування кадрового резерву підприємства та підвищення його інноваційного потенціалу. Практичне значення результатів дослідження проявляється у потенціалі підвищення конкурентоспроможності підприємства та покращенні якості надання послуг споживачам регіону. Використання науково обґрунтованих підходів до організації взаємодії з освітніми закладами сприяло посиленню інноваційної складової діяльності підприємства. Отримані результати підтверджують доцільність подальшого розвитку стратегічного партнерства бізнесу та освіти як важливого чинника регіонального розвитку.

Начальник департаменту
фінансового планування та звітності



Любов ЩАСЛИВА



**УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ І НАУКИ
ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ**

бульвар Шевченка, 185, м. Черкаси, 18001, тел.: (0472) 33-43-43, факс: (0472) 33-45-30
E-mail: 02141265@ck.gov.ua, uon.choda@gmail.com код згідно з ЄДРПОУ 02141265

09.04.2016 № 9306/244-0-31 На № _____ від _____

**Довідка
про використання результатів дисертаційної роботи
Настенка Олега Руслановича
на здобуття наукового ступеня доктора філософії**

Обґрунтовані в дисертаційній роботі О.Р. Настенка методичні положення щодо можливих напрямів реалізації стратегічного партнерства бізнесу та освіти задля інноваційного розвитку регіону, було використано Управлінням освіти і науки Черкаської обласної державної адміністрації з метою підвищення ефективності взаємодії між освітнім середовищем та роботодавцями в Черкаській області. Зокрема, результати дослідження застосовано для формування механізмів співпраці між закладами освіти та підприємствами регіону. Особливу увагу приділено узгодженню змістовного наповнення освітніх програм із поточними та стратегічними потребами ринку праці регіону і країни.

У межах впровадження було ініційовано розвиток дуальної форми освіти, що поєднує теоретичну підготовку з набуттям практичного досвіду роботи за фахом на підприємствах міста та області. Це сприяло підвищенню рівня професійної підготовки здобувачів освіти в різних закладах освіти регіону. Також було активізовано практику залучення представників бізнесу до розробки освітніх програм і проведення практичних занять. Методичні підходи використано для організації спільних освітніх проєктів, тренінгів і стажувань, що дозволило забезпечити більш тісну інтеграцію освітнього процесу з реальними умовами господарської діяльності. Водночас підвищено рівень практичних навичок здобувачів вищої освіти і їхню конкурентоспроможність на ринку праці. Крім того, було розширено співпрацю з підприємствами у сфері інноваційної діяльності, що сприяє впровадженню

2

сучасних технологій в освітній процес. Запропоновані положення також сприяли розвитку підприємницького мислення серед молоді регіону, формуванню стартап-культури.

Начальник



Валерій ДАНИЛЕВСЬКИЙ