

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

СІМШАГ ІРИНА ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК 005.56:378.4]:303.03

ДИСЕРТАЦІЯ

СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО У СФЕРІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

_____І.О. Сімшаг

Наукові керівники:

Сагайдак Михайло Петрович, доктор економічних наук, професор

Веллброк Ваня, доктор філософії в галузі економіки, професор

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Сімишак І.О. Стратегічне партнерство у сфері освітніх послуг. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент. – Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, 2025.

Дисертацію виконано згідно з тематичним планом науково-дослідної роботи кафедри менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана за темою: «Стратегічні імперативи та детермінанти розвитку сучасного менеджменту» (державний реєстраційний номер 0121U109043, 2021-2025 рр.) і присвячено дослідженню теоретичних, методичних та практичних засад формування і розвитку стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг, зокрема у сфері вищої освіти.

У дисертаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад формування, розвитку та оцінювання ефективності стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг. Розкрито концептуальні основи стратегічного партнерства як моделі інституційної взаємодії в межах освітньої екосистеми, що забезпечує співпрацю між закладами вищої освіти, бізнес-організаціями, державними інституціями, міжнародними організаціями та громадським сектором в умовах цифрової трансформації, глобальної конкуренції та орієнтації на цілі сталого розвитку. Особливу увагу в межах теми приділено ролі закладів вищої освіти, які розглядаються не лише як суб'єкти надання освітніх послуг, але й як ключові ініціатори формування стратегічного партнерства із зацікавленими сторонами. Їхня діяльність спрямована на досягнення триєдиної мети: забезпечення високої якості освіти відповідно до потреб ринку праці; ефективної комерціалізації результатів наукових досліджень; зміцнення освітньої екосистеми через розвиток міжсекторальної взаємодії.

У роботі досліджено генезу та понятійно-категоріальний апарат стратегічного партнерства. Здійснено критичний аналіз наукових підходів до змістовно-сутнісного трактування понять «взаємодія», «співпраця», «кооперація», «взаємовідносини», «партнерство» та «стратегічне партнерство». На основі проведеного аналізу, дефініцію «партнерство» запропоновано розглядати як форму поглиблених міжособистісних або міжорганізаційних зв'язків і взаємовідносин, спрямованих на створення та використання спільних ресурсів, досвіду та конкурентних переваг із метою забезпечення сталого розвитку, прибутковості та досягнення інтересів й інших вигід для всіх учасників. Обґрунтовано, що відносини у межах стратегічного партнерства формуються як результат динамічних еволюційних процесів, що потребують узгодження спільного стратегічного вектора та цілей усіх залучених сторін. Під стратегічним партнерством у сфері освітніх послуг пропонується розуміти довгострокову, системну взаємодію між ключовими суб'єктами освітньої екосистеми (зкладами вищої освіти, бізнес-структурами, державними інституціями, міжнародними організаціями та громадським сектором), яка спрямована на вирішення спільних суспільно важливих викликів, узгодження ролей, інтересів і вигід учасників на засадах довіри, доброчесності та етики. Запропоновано модель міжорганізаційних зв'язків, форм і рівнів взаємовідносин, яка відображає етапність партнерської взаємодії - від пошуку потенційного партнера до повноцінного стратегічного партнерства.

У роботі схарактеризовано типи диверсифікації партнерств та здійснено порівняльний аналіз існуючих моделей стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг. Обґрунтовано доцільність впровадження моделі стратегічного партнерства в межах тріади стейкхолдерів «Освіта/Наука – Бізнес – Держава», що сприяє забезпеченню належної якості підготовки фахівців та узгодженню їхніх компетентностей із потребами ринку праці. На основі класичної моделі потрійної спіралі здійснено її уточнення й структурно-ієрархічну надбудову, що відображає еволюцію партнерської взаємодії у стратегічному контексті. Запропоновано семистадійну логіку формування партнерства, яка включає: 1)

вибір потенційного партнера з визначенням критеріїв доцільності співпраці; 2) налагодження первинних контактів і комунікаційного обміну; 3) цілеспрямовану взаємодію з окресленням цілей і реалізацією разових ініціатив; 4) поглиблення співпраці із закріпленням ролей, ресурсів та обміну технологіями; 5) розширення горизонтів співпраці на ситуативному й оперативному рівнях; 6) формалізацію договірних відносин із чітким розподілом зобов'язань, відповідальності та механізмів управління ризиками; 7) інтеграцію стратегій, ресурсів і технологій задля формування довготривалих відносин, заснованих на взаємозалежності, довірі та синергії. Такий підхід дозволяє вибудувати стійку модель стратегічного партнерства, що здатна адаптуватися до викликів зовнішнього середовища та сприяти досягненню цілей сталого розвитку у сфері освіти.

Розкрито специфіку освітніх послуг як об'єкта стратегічного партнерства, з акцентом на їх соціальну та економічну цінність, динамічний характер і високу залежність від потенціалу людського капіталу.

У дисертаційному дослідженні стратегічне партнерство розглядається як базовий елемент побудови та розвитку освітньої екосистеми України. Під освітньою екосистемою України запропоновано розуміти динамічну, багаторівневу та інтегровану систему, що охоплює всіх ключових учасників освітнього процесу та суміжних секторів - заклади освіти різних рівнів (дошкільної, загальної середньої, професійної, фахової передвищої, вищої, освіти дорослих, включаючи післядипломну), наукові установи, державні інституції, міжнародні організації, бізнес-структури та громадські організації. Ця система функціонує на засадах взаємозалежності, співпраці, довіри та спільної відповідальності з метою забезпечення якісної, сучасної, інклюзивної та конкурентоспроможної освіти, що відповідає викликам цифрової трансформації, потребам економіки знань та вимогам сталого розвитку

Підкреслено значення цифрової трансформації в розвитку цифрового партнерства, зокрема його роль у вдосконаленні освітніх процесів, підвищенні доступності та персоналізації навчання, а також в ефективному управлінні освітніми ресурсами. У контексті формування освітньої екосистеми

запропоновано дефініцію «цифрове партнерство», під яким розуміються системні багаторівневі взаємовідносини між закладами вищої освіти, бізнес-структурами, державними інституціями, громадським сектором і міжнародними організаціями, що забезпечуються через спільне використання цифрових технологій, інструментів та ресурсів.

Здійснено комплексний аналіз трансформаційних процесів у сфері освітніх послуг України, зумовлених інтеграцією до Європейського простору вищої освіти, цифровізацією усіх ключових процесів, зростаючими вимогами ринку праці та викликами зовнішнього середовища. Схарактеризовано динаміку змін у кількості закладів вищої освіти, контингенті здобувачів, структурі фінансування, що дозволило виявити стійкі тенденції до зниження чисельності здобувачів вищої освіти під впливом демографічних, безпекових та цифрових чинників. Окреслено основні траєкторії розвитку закладів вищої освіти, зокрема через розширення міжнародної співпраці, посилення цифрової трансформації та формування стратегічних партнерств із усіма зацікавленими стейкхолдерами

У межах дослідження проаналізовано забезпечення якості освітніх послуг крізь призму реалізації Цілей сталого розвитку, зокрема Цілі 4 «Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх» та Цілі 5 «Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок і дівчат», що дозволило виявити наявні диспропорції у представленості жінок у процесах управління освітніми програмами.

У дослідженні обґрунтовано роль довіри як базового принципу стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг. Запропоновано модель «ядра довіри», яка відображає ключові постулати й елементи довіри між партнерами, зокрема прозорість, відповідальність, дотримання зобов'язань, репутаційну сталість та спільну ціннісну основу.

На основі результатів дослідження сформовано поетапну модель створення та розвитку стратегічного партнерства, зокрема в контексті розробки освітньої послуги. Запропонована послідовність охоплює дев'ять етапів: аналіз

середовища, ухвалення рішення про пошук партнерів, узгодження стратегічних цілей, активне залучення всіх учасників на етапах розробки та реалізації освітньої послуги, налагодження ефективної комунікації, періодичне оцінювання результатів, їх аналіз та прийняття рішень щодо доцільності продовження партнерства або трансформації його формату

Визначено ключові чинники, що зумовлюють ефективність стратегічного партнерства у сфері освіти. Особливу увагу зосереджено на значенні людського капіталу, інноваційного потенціалу закладів вищої освіти, активному залученні бізнесу, органів державної влади та міжнародних організацій. Обґрунтовано, що стратегічне партнерство виступає інституційною основою реалізації «третьої місії» закладів вищої освіти - служіння суспільству через вирішення соціально значущих завдань на локальному, національному та міжнародному рівнях.

Систематизовано принципи та схарактеризовано підходи до побудови і функціонування стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг. Проаналізовано модель потрійної спіралі у взаємодії тріади стейкхолдерів «Освіта/Наука – Бізнес – Держава» та запропоновано авторський підхід до її вдосконалення шляхом розроблення критеріїв оцінювання ефективності стратегічного партнерства. Зазначені критерії враховують основні траєкторії розвитку партнерських відносин із різними групами зацікавлених сторін, а також стратегічні орієнтири державної політики у контексті досягнення Цілей сталого розвитку. Доведено, що синергійний потенціал стратегічного партнерства можливо ідентифікувати через структуровану систему оцінювання, яка поєднує кількісні та якісні індикатори. Запропонований підхід ґрунтується на принципах прозорості, мультифакторності та забезпечення зворотного зв'язку, що уможливорює формалізацію механізму моніторингу партнерської взаємодії.

Окрему увагу у дослідженні приділено принципам комплаєнс-менеджменту у сфері освітніх послуг. Обґрунтовано, що впровадження комплаєнс-підходів сприяє мінімізації управлінських ризиків та підвищенню ефективності функціонування освітньої екосистеми. Доведено, що дотримання

принципів доброчесності, прозорості та відповідності етичним нормам у межах стратегічного партнерства зміцнює довіру між його учасниками.

У межах практичної реалізації концептуальних положень дослідження розроблено та впроваджено освітньо-професійну програму «Комплаєнс-менеджмент організацій», що реалізується у Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана у партнерстві з ключовими стейкхолдерами: представниками академічної спільноти, бізнес-структур, державного сектору та громадських організацій.

У процесі реалізації освітньої програми було акцентовано увагу на ідентифікації ролей кожного з партнерів, формалізації їхніх очікувань та зобов'язань. Отримані результати підтвердили, що активна участь стейкхолдерів у формуванні змісту освітньої програми та їх залучення до освітнього процесу (проведення навчальних занять, тренінгів, наставництво при виконанні кваліфікаційних робіт тощо) сприяє підвищенню практикоорієнтованості освіти та її відповідності актуальним потребам ринку праці

За результатами дослідження ідентифіковано та охарактеризовано різні комбінації реалізації партнерської взаємодії у проектах сталого розвитку, зокрема в аспекті цифрового та «зеленого» переходу, за участі закладів вищої освіти та/або наукових установ. Акцентовано увагу на перевагах і потенційних ризиках, притаманних кожному з підходів. Обґрунтовано, що інтеграція екологічних та соціальних індикаторів до партнерських стратегій сприяє формуванню більш відповідального, інклюзивного та орієнтованого на суспільну користь освітнього середовища.

На основі проведеного аналізу взаємодії суб'єктів освітньої екосистеми запропоновано концептуальну модель стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг. Зазначена модель розглядається як цілісна конструкція співтворчої діяльності учасників освітнього процесу, яка забезпечує формування довгострокової цінності партнерства. У її межах виокремлено два вектори стратегічної взаємодії: перший орієнтований на досягнення індивідуальних цілей та інтересів партнерів, другий - на реалізацію цілей сталого розвитку.

Центральним компонентом моделі виступає «ядро довіри», що ґрунтується на спільності цінностей, відкритій комунікації та готовності до колективного вирішення стратегічних завдань. Особливістю запропонованого підходу є відсутність ієрархічної домінації, що акцентує увагу на рівноправності та взаємній відповідальності учасників стратегічного партнерства.

Для практичної реалізації запропонованої моделі розроблено методичний підхід до оцінювання ефективності стратегічного партнерства шляхом обчислення Індексу стратегічного партнерства (ISP) - багатовимірного показника, що дає змогу здійснювати як кількісне, так і якісне оцінювання ефективності партнерської взаємодії.

Особливу увагу у дослідженні приділено застосуванню теорії життєвого циклу до аналізу стратегічного партнерства. Стратегічне партнерство у сфері освітніх послуг розглядається як динамічний процес, що проходить низку послідовних стадій життєвого циклу. Схарактеризовано специфіку кожного етапу, ідентифіковано ключові бар'єри та ризики, притаманні кожній із цих стадій. Запропоновано відповідні управлінські рішення, спрямовані на їх мінімізацію. Аргументовано, що усвідомлення стадії життєвого циклу партнерства сприяє зміцненню довгострокової взаємодії, тоді як своєчасне виявлення ризиків та бар'єрів забезпечує продовження фази сталого розвитку (насичення), адаптацію моделі партнерства до викликів зовнішнього середовища та збереження її ефективності.

Таким чином, у дисертаційному дослідженні розкрито сучасні підходи до формування стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг та обґрунтовано концептуальну модель його побудови й розвитку на засадах довіри, багатосторонньої взаємодії, цифрової трансформації та орієнтації на цілі сталого розвитку. Запропонований підхід сприяє підвищенню якості освітніх послуг, зміцненню інституційної спроможності закладів вищої освіти та забезпеченню ефективності стратегічної взаємодії між усіма учасниками партнерства.

Ключові слова: стратегічне партнерство, сталий розвиток, комплаєнс, партнерська взаємодія, стратегічне управління, цифрова трансформація, сфера

освіти, освітня програма, цифрове партнерство, гендерна рівність, євроінтеграція, якість освіти, екосистема, стадії життєвого циклу.

ABSTRACT

Simshah I.O. Strategic partnership in the field of educational services. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 Management. – Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, 2025.

The dissertation was completed in accordance with the thematic plan of scientific and research work of the Department of Management of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman on the topic: «Strategic imperatives and determinants of modern management development» (state registration number 0121U109043, 2021-2025) and is devoted to the study of the theoretical, methodological and practical principles of strategic partnership in the field of educational services, in particular in the field of higher education, formation and development.

The dissertation work has carried out a comprehensive study of the theoretical, methodological and applied principles of the effectiveness of strategic partnerships in the field of educational services formation, development and assessment. The conceptual foundations of strategic partnerships as a model of institutional interaction within the educational ecosystem are revealed, which ensures cooperation between higher education institutions, business organizations, state institutions, international organizations and the public sector in the context of digital transformation, global competition and orientation towards sustainable development goals. Particular attention within the topic is paid to the role of higher education institutions, which are considered not only as entities providing educational services, but also as key initiators of the formation of strategic partnerships with stakeholders. Their activities are aimed at achieving a threefold goal: ensuring high quality education in accordance with the

needs of the labour market; effective commercialization of scientific research results; strengthening the educational ecosystem through the development of intersectoral interaction.

The work examines the genesis and conceptual and categorical apparatus of strategic partnerships. A critical analysis of scientific approaches to the substantive interpretation of the concepts of «interaction», «collaboration», «cooperation», «relationships», «partnership» and «strategic partnership» has been carried out. Based on the analysis, it is proposed to consider the definition of «partnership» as a form of in-depth interpersonal or interorganizational connections and relationships aimed at creating and using common resources, experience and competitive advantages in order to ensure sustainable development, profitability and achieving interests and other benefits for all participants. It is substantiated that relationships within a strategic partnership are formed as a result of dynamic evolutionary processes that require coordination of a common strategic vector and goals of all parties involved. Strategic partnership in the field of educational services is proposed to be understood as long-term, systemic interaction between key actors of the educational ecosystem (higher education institutions, business structures, state institutions, international organizations and the public sector), which is aimed at solving common socially important challenges, coordinating the roles, interests and benefits of participants on the basis of trust, integrity and ethics. A model of interorganizational relations, forms and levels of relationships is proposed, which reflects the stages of partnership interaction - from the search for a potential partner to a full-fledged strategic partnership. The paper describes the types of partnerships' diversification and conducts a comparative analysis of existing models of strategic partnership in the field of educational services. The feasibility of implementing a strategic partnership model within the triad of stakeholders «Education/Science – Business – State» is substantiated, which contributes to ensuring the proper quality of specialist training and matching their competencies with the needs of the labour market. Based on the classical triple helix model, its refinement and structural-hierarchical superstructure were carried out, reflecting the evolution of partnership interaction in a strategic context. A seven-stage

logic of partnership formation was proposed, which includes: 1) selection of a potential partner with determination of criteria for the feasibility of cooperation; 2) establishment of initial contacts and communication exchange; 3) purposeful interaction with outlining goals and implementation of one-time initiatives; 4) deepening of cooperation with consolidation of roles, resources and exchange of technologies; 5) expansion of cooperation horizons at the situational and operational levels; 6) formalization of contractual relations with a clear distribution of obligations, responsibilities and risk management mechanisms; 7) integration of strategies, resources and technologies to form long-term relationships based on interdependence, trust and synergy. This approach allows building a sustainable model of strategic partnership that is able to adapt to the challenges of the external environment and contribute to the achievement of sustainable development goals in the field of education.

The specifics of educational services as an object of strategic partnership are revealed, with an emphasis on their social and economic value, dynamic nature and high dependence on the potential of human capital.

In the dissertation research strategic partnership is considered as a basic element of building and developing the educational ecosystem of Ukraine. The educational ecosystem of Ukraine is proposed to be understood as a dynamic, multi-level and integrated system that encompasses all key participants in the educational process and related sectors – educational institutions of various levels (preschool, general secondary, vocational, pre-university, higher, adult education, including postgraduate education), scientific institutions, state institutions, international organizations, business structures and public organizations. This system operates on the principles of interdependence, cooperation, trust and shared responsibility in order to ensure high-quality, modern, inclusive and competitive education that meets the challenges of digital transformation, the needs of the knowledge economy and the requirements of sustainable development.

The importance of digital transformation in the development of digital partnership is emphasized, in particular its role in improving educational processes,

increasing accessibility and personalization of learning, as well as in the effective management of educational resources. In the context of the educational ecosystem formation, a definition of «digital partnership» is proposed, which refers to systemic multi-level relationships between higher education institutions, business structures, state institutions, the public sector and international organizations, which are ensured through the joint use of digital technologies, tools and resources.

A comprehensive analysis of transformation processes in the educational services sector of Ukraine, caused by integration into the European Higher Education Area, digitalization of all key processes, growing labour market requirements and challenges of the external environment, has been carried out. The dynamics of changes in the number of higher education institutions, the contingent of applicants, and the financing structure have been characterized, which has allowed us to identify stable trends towards a decrease in the number of higher education applicants under the influence of demographic, security and digital factors. The main trajectories of the higher education institutions' development have been outlined, in particular through the expansion of international cooperation, strengthening of digital transformation and strategic partnerships with all interested stakeholders formation.

The study analyzed the quality of educational services through the prism of the Sustainable Development Goals' implementation, in particular Goal 4 «Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all» and Goal 5 «Ensure gender equality and empower all women and girls», which allowed to identify existing disparities in the representation of women in the processes of educational programs managing.

The study substantiated the role of trust as a basic principle of strategic partnership in the field of educational services. A «core of trust» model was proposed, which reflects the key postulates and elements of trust between partners, in particular transparency, responsibility, compliance with obligations, reputational stability and a common value base.

Based on the results of the study, a phased model for creating and developing a strategic partnership was formed, in particular in the context of developing an

educational service. The proposed sequence includes nine stages: analysis of the environment, decision-making on the search for partners, coordination of strategic goals, active involvement of all participants at the stages of development and implementation of an educational service, establishment of effective communication, periodic evaluation of results, their analysis and decision-making on the feasibility of continuing the partnership or transforming its format.

The key factors determining the effectiveness of strategic partnership in the field of education are identified. Particular attention is paid to the importance of human capital, the innovative potential of higher education institutions, the active involvement of business, government bodies and international organizations. It is substantiated that strategic partnership serves as the institutional basis for the implementation of the "third mission" of higher education institutions – serving society by solving socially significant tasks at the local, national and international levels.

The principles are systematized and approaches to building and functioning of strategic partnership in the field of educational services are characterized. The triple helix model in the interaction of the stakeholder triad «Education/Science – Business – State» is analyzed and an author's approach to its improvement is proposed by developing criteria for assessing the effectiveness of strategic partnerships. These criteria take into account the main trajectories of partnership relations' development with various groups of stakeholders, as well as strategic guidelines of state policy in the context of the Sustainable Development Goals achieving. It is proved that the synergistic potential of strategic partnerships can be identified through a structured evaluation system that combines quantitative and qualitative indicators. The proposed approach is based on the principles of transparency, multifactoriality and feedback, which makes it possible to formalize the mechanism for partnerships' monitoring.

The study pays special attention to the principles of compliance management in the field of educational services. It is substantiated that the implementation of compliance approaches helps to minimize management risks and increase the efficiency of the educational ecosystem's functioning. It is proved that adherence to

the principles of integrity, transparency and compliance with ethical norms within the framework of a strategic partnership strengthens trust between its participants.

Within the framework of the practical implementation of the conceptual provisions of the study, an educational and professional program «Compliance Management of Organizations» was developed and implemented at Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman in partnership with key stakeholders: representatives of the academic community, business structures, the public sector and public organizations.

In the process of educational program's implementation, attention was focused on identifying the roles of each of the partners, formalizing their expectations and obligations. The results confirmed that the active participation of stakeholders in shaping the content of the educational program and their involvement in the educational process (conducting training sessions, trainings, mentoring in the performance of qualification work, etc.) contributes to increasing the practice-oriented nature of education and its compliance with the current needs of the labour market.

According to the results of the study, various combinations of implementing partnership interaction in sustainable development projects, in particular in the aspect of digital and «green» transition, with the participation of higher education institutions and/or scientific institutions, were identified and characterized. Attention was focused on the advantages and potential risks inherent in each of the approaches. It was substantiated that the integration of environmental and social indicators into partnership strategies contributes to the formation of a more responsible, inclusive and socially beneficial educational environment.

Based on the analysis of the interaction of subjects of the educational ecosystem, a conceptual model of strategic partnership in the field of educational services was proposed. The specified model is considered as a holistic construction of co-creative activity of participants of the educational process, which ensures formation of long-term value of partnership. Within its framework, two vectors of strategic interaction are distinguished: the first is focused on achieving individual goals and interests of partners, the second – on realization of goals of sustainable development. The central

component of the model is the «core of trust», which is based on common values, open communication and readiness for collective solution of strategic tasks. A feature of the proposed approach is the absence of hierarchical dominance, which emphasizes equality and mutual responsibility of participants of strategic partnership.

For practical implementation of the proposed model, a methodological approach to assessing the effectiveness of strategic partnership has been developed by calculating the Strategic Partnership Index (ISP) – a multidimensional indicator that allows for both quantitative and qualitative assessment of partnership interaction's effectiveness.

Special attention in the study is paid to the application of life cycle theory to the analysis of strategic partnership. Strategic partnership in the field of educational services is considered as a dynamic process that goes through a number of consecutive stages of the life cycle. The specifics of each stage are characterized, key barriers and risks inherent in each of these stages are identified. Appropriate management solutions aimed at minimizing them are proposed. It is argued that awareness of the stage of the partnership life cycle contributes to strengthening long-term interaction, while timely identification of risks and barriers ensures the continuation of the phase of sustainable development (saturation), adaptation of the partnership model to the challenges of the external environment and preservation of its effectiveness. Thus, the dissertation research reveals modern approaches to the formation of strategic partnership in the field of educational services and substantiates the conceptual model of its construction and development on the basis of trust, multilateral interaction, digital transformation and orientation towards sustainable development goals. The proposed approach contributes to improving the quality of educational services, strengthening the institutional capacity of higher education institutions and ensuring the effectiveness of strategic interaction between all partners in the partnership.

Keywords: strategic partnership, sustainable development, compliance, partnership interaction, strategic management, digital transformation, education sector, educational program, digital partnership, gender equality, European integration, quality of education, ecosystem, life cycle stages.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У наукових фахових виданнях України:

1. Simshah I. The impact of COVID-19 quarantine restrictions and martial law on gender equality and quality of education in Ukraine. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. Т. 8. №4. URL: <https://www.is-journal.com/is/article/view/321>. (0,8 д.а.).

2. Сімшаг І.О. Стратегічне партнерство у сфері освітніх послуг: нові виміри взаємодії. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2025. Т. 1. №29. С. 76–86. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/547>. (0,7 д.а.).

3. Сагайдак М.П., Сімшаг І.О. Стратегічне партнерство тріади стейкхолдерів «Освіта-Бізнес-Держава» у підготовці фахівців з комплаєнс-менеджменту в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. №71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5620>. (0,5 д.а., особистий внесок автора: узагальнено підходи до трактування дефініції «комплаєнс-менеджмент», сформульовано авторське визначення цього поняття; схарактеризовано сучасний стан підготовки фахівців з комплаєнсу; сформовано модель процесу створення розвитку стратегічного партнерства тріади стейкхолдерів «Освіта – Бізнес – Держава» для створення освітньої послуги; 0,3 д.а.).

4. Сагайдак М.П., Сімшаг І.О. Роль стратегічного партнерства у формуванні та розвитку освітньої екосистеми України. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*. 2025. № 38(1). С. 120–134. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/50287>. (0,9 д.а., особистий внесок автора: схарактеризовано основні засади холістичного підходу в формуванні освітньої екосистеми, ключових учасників формування і розвитку освітньої екосистеми; сформовано модель стратегічного партнерства у формуванні освітньої екосистеми України; 0,5 д.а.).

5. Сімшаг І.О. Формування підходів до побудови моделі стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг. *Актуальні проблеми економічних наук*. 2025. №11. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/572>. (0,6 д.а.).

В інших виданнях:

6. Sahaidak M., Simshah I. Ensuring the Resilience of Domestic Organizations in a Turbulent Environment. *Management: challenges in global world : monograph* / ed. by M. Sahaidak, T. Sobolieva. Kyiv, 2022. P 33–42. URL: <https://drive.google.com/file/d/1Wc9vkMYpQtRPWQtErHSQCnv1aEPkZFqx/view>. (0,5 д.а., особистий внесок автора: схарактеризовано вплив зовнішніх чинників на розвиток цифрової трансформації; 0,3 д.а.).

7. Сагайдак М.П., Сімшаг І.О. Імперативи розвитку стратегічного партнерства в контексті трансформації управлінського мислення. *Стратегічні орієнтири розвитку партнерства держави, бізнесу та науки в контексті післявоєнного відновлення України* : монографія / за ред. І.М. Грищенко, А.О. Касич, І.О. Тарасенко. Київ, 2023. С. 45-64. (1 д.а., особистий внесок автора: визначено та схарактеризовано імперативи розвитку стратегічного партнерства; сформовано механізм стратегічного партнерства в ланцюжку «Держава – Освіта – Наука – Бізнес – Міжнародні організації – Громадський сектор»; 0,5 д.а.).

8. Сагайдак М.П., Мерзлякова О.Л., Сімшаг І.О. Дослідження сучасних трендів функціонування бізнес-організацій в контексті викликів VUCA-світу. *Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики* : монографія / за ред. М.П. Сагайдака, Т.О. Соболевої. Київ, 2021. С. 31–53. URL: <https://drive.google.com/file/d/1FaGdRZPIgQRhVjPXSeYenmY45UYOD5Js/view>. (1,1 д.а., особистий внесок автора: досліджено процеси цифровізації та впровадження інформаційних технологій у діяльність бізнес-організацій в умовах VUCA – світу; 0,4 д.а.).

9. Sahaidak M., Simshah I. The influence of digitalization and quarantine restrictions (COVID-19) on quality assurance of educational services. *Management: strategic imperatives and trends of transformations* : monograph / ed. by M. Sahaidak,

T. Sobolieva. Kyiv, 2020. P. 202–219. URL: https://drive.google.com/file/d/1Huzf0Z-DzSyqMcyU_EvPk_Bu_HuFwPqn/view (0,7 д.а., особистий внесок автора: досліджено вплив глобальних викликів на прискорення цифрової трансформації, зміну вимог до підготовки фахівців та переліку компетентностей для виконання функціональних обов'язків у сучасних бізнес-організаціях; 0,4 д.а.).

10. Сагайдак М.П., Сімшаг І.О. Цифровізація та стратегічне партнерство: синергія для розвитку освітньої екосистеми. *Інноваційне підприємництво: реалії та перспективи* : Зб. Матеріалів IX Міжнар. наук.-практ. конференції. Київ: КНЕУ, 2025. С. 146–149. URL: <https://drive.google.com/file/d/17IUa5QuoOpmkNA2AnLLDxSOTPUeucZQX/view?usp=sharing> (0,3 д.а., особистий внесок автора: визначено та схарактеризовано взаємозв'язок між цифровізацією та стратегічним партнерством у розвитку освітньої екосистеми; 0,1 д.а.).

11. Сагайдак М.П., Сімшаг І.О. Роль стратегічного партнерства в розбудові системи комплаєнс-менеджменту у сфері вищої освіти: доповідь на I Всеукр. наук.-практ. конф. *Комплаєнс у досягненні цілей сталого розвитку*, м. Київ, 07 трав. 2025 р. (0,1 д.а., особистий внесок автора: схарактеризовано роль стратегічного партнерства у розбудові системи комплаєнс-менеджменту у сфері вищої освіти; 0,05 д.а.).

12. Сімшаг І.О. Стратегічне партнерство в умовах цифрової трансформації. *Менеджмент: виклики та перспективи* : зб. матеріалів V Міжнародної наук. студ. конф. м. Київ, 15 листоп. 2024 р. / КНЕУ, Київ, 2024. С. 202-204. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/50314>. (0,2 д.а.).

13. Denyskina G., Simshah I., Loban O. Maintaining Quality Assurance in Ukraine: Accreditation, Cooperation, and Anticorruption. *CHEA (Council for Higher Education Accreditation)*, 2023. URL: <https://www.chea.org/sites/default/files/2023-07/Maintaining%20Quality%20Assurance%20in%20Ukraine-July.pdf>. (0,3 д.а., особистий внесок автора: схарактеризовано виклики та перспективи у сфері підготовки фахівців антикорупційного спрямування; роль закладів вищої освіти у формуванні необхідних компетентностей таких фахівців; 0,1 д.а.).

14. Сімшаг І.О. Стратегічне інституційне партнерство у забезпеченні сталих антикорупційних процесів. *Стратегія бізнесу: українські реалії та можливості конвергенції з ЄС* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Київ, 08 листоп. 2023 р. / КНЕУ, Київ, 2023. С. 210–213. URL: <https://drive.google.com/file/d/1RIZ-TRZKkkxOufJHSs2DTvVWdIaAOWJ6/view>. (0,1 д.а.).

15. Сімшаг І.О. Стратегічне партнерство «Освіта-Бізнес» у повоєнному відновленні України. *Інноваційні дослідження та перспективи розвитку науки і техніки у XXI столітті*: зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф. до 30-річчя Приватного вищого навчального закладу «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, 19 жовт. 2023 р. / Приватн. вищ. навчал. закл. «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», Рівне, 2023. Ч. 4. С. 166–168. URL: <https://dspace.megu.edu.ua:8443/jspui/handle/123456789/4612>. (0,1 д.а.).

16. Сагайдак М.П., Сімшаг І.О. Управління організаціями за умов нової нормальності. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку* : тези доповідей III Міжн. наук.-практ. Інтернет-конф. 10 черв. 2022 р., м. Київ / Київ. нац. ун-т техн. та дизайну. Київ, 2022, Т. 1. С. 347–350. (0,1 д.а., особистий внесок автора: здійснено аналіз трансформації діяльності бізнес-організацій в умовах VUCA-світу; 0,05 д.а.).

17. Сімшаг І.О. Налагодження ефективної взаємодії бізнесу та закладів вищої освіти у період воєнного та післявоєнного стану. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту* : зб. матеріалів VI Міжн. наук.-практ. конф., 21 жовт. 2022, м. Київ / КНЕУ, Київ, 2022. С. 367–369. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39164>. (0,2 д.а.).

18. Сагайдак М.П., Сімшаг І.О. Використання компетентнісного та стейкхолдер-підходів у забезпеченні менеджменту власної кар'єри. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., 13-14 трав. 2021 р., м. Запоріжжя / НУ

«Запорізька політехніка», Запоріжжя, 2021. С. 312–314. URL: http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/Materiali-II-Mizhnarodnoyi-naukovo-praktichnoyi-konferentsiyi-2021-Zaporizhzhya_compressed.pdf. (0,1 д.а., особистий внесок автора: проаналізовано необхідність посилення співпраці закладів вищої освіти та роботодавців для підготовки фахівців з необхідними знаннями та навчками; 0,05 д.а.).

19. Сагайдак М.П., Сімшаг І.О. Трансформація розвитку бізнес-організацій в умовах VUCA- та BANI-світу. *Стратегія бізнес-організації в умовах невизначеності* : зб. матер. міжнар. наук.-практ. конф., 10 лист. 2021 р. м. Київ / КНЕУ, Київ, 2021. С.205–209. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/38104>. (0,1 д.а., особистий внесок автора: досліджено стратегії, що дозволяють бізнес-організаціям прогнозувати та розуміти причини й наслідки викликів VUCA- та BANI-світу; 0,05 д.а.).

20. Сагайдак М.П., Сімшаг І.О. Модернізація системи налагодження стратегічного партнерства «бізнес – освіта». *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 14-15 трав. 2020 р., м. Запоріжжя / НУ «Запорізька політехніка», Запоріжжя, 2020. С. 85–87. URL: https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2020/conf/1.1/zbirka_tez.pdf. (0,1 д.а., особистий внесок автора: досліджено необхідність вибудови стратегічного партнерства між освітою та бізнесом, що сприятиме модернізації змісту освітніх програм та підвищенню якості освіти; 0,05 д.а.).

21. Сімшаг І.О. Роль стратегічного партнерства в освітньому процесі (досвід Фінляндії). *Освітні інновації: виклики 2020*: зб. наук. есе учасників стажування «Особливості фінської системи освіти», 03 серп.–28 серп. 2020 р., м. Гуйтнінен, Фінляндія / Західно-Фінляндський Коледж, відділ освіти мерії м. Гуйтнінен, польсько-українська фундація «Інститут Міжнародної Академічної та Наукової Співпраці», Гуйтнінен, 2020, С. 3–30. URL: https://www.iiasc.org/wp-content/uploads/2020/09/Збірник-есе_Фінляндія_08.2020.pdf. (0,7 д.а.).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	24
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ.....	36
1.1. Генеза та понятійно-категоріальний апарат стратегічного партнерства.....	36
1.2. Типологія, характеристика та специфіка моделей стратегічного партнерства.....	57
1.3. Методичні підходи до формування та розвитку освітньої екосистеми на основі стратегічного партнерства.....	76
Висновки до розділу 1.....	97
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СФЕРИ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ФОРМИ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ.....	99
2.1. Дослідження сучасного стану сфери освітніх послуг та перспектив розвитку системи вищої освіти.....	99
2.2. Аналізування підходів і принципів формування та реалізації стратегічного партнерства у вищій освіті як складовій сфери освітніх послуг.....	139
2.3. Оцінювання ефективності стратегічного партнерства в контексті забезпечення якості вищої освіти.....	152
2.4. Роль комплаєнс-менеджменту у забезпеченні сталого розвитку стратегічного партнерства у сфері вищої освіти.....	164
Висновки до розділу 2.....	179
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ.....	182
3.1. Формування і обґрунтування концептуальної моделі розвитку стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг.....	182

3.2. Розроблення прикладного інструментарію та критеріїв оцінювання ефективності стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг.....	202
3.3. Заходи з мінімізації ризиків стратегічного партнерства у забезпеченні якості освітніх послуг.....	219
Висновки до розділу 3.....	227
ВИСНОВКИ.....	229
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	235
ДОДАТКИ.....	274

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ:

МОН – Міністерство освіти і науки України

НАК – Національне агентство кваліфікацій

НАЗК – Національне агентство з питань запобігання корупції

ESG – Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (Стандарти за рекомендації з забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти)

ЗВО – заклад вищої освіти

НПП – науково-педагогічні працівники

ОП – освітня програма

ЦСР – цілі сталого розвитку

ВСТУП

Актуальність теми. Надання освітніх послуг розглядається як важливий чинник економічного зростання та сталого розвитку. Частка торгівлі освітніми послугами у структурі світової торгівлі послугами неухильно зростає, що підтверджується статистикою Світової організації торгівлі. Технологічні та економічні трансформації, зокрема спричинені пандемією COVID-19, зумовили підвищення попиту на висококваліфіковані кадри, здатні оперативно реагувати на зміни, опановувати сучасні інформаційні системи та ефективно застосовувати їх у професійній діяльності. Наявність актуальних компетентностей, доступ до ресурсів і здатність до адаптації відкривають нові можливості для реалізації професійного потенціалу в умовах змін, що в ширшому контексті сприяє підвищенню загального рівня добробуту населення. У цьому контексті стратегічне партнерство у сфері освітніх послуг виступає дієвим інструментом узгодження інтересів освіти, бізнесу та держави задля формування адаптивної та конкурентоспроможної системи підготовки фахівців.

Сучасні економіки світу все більше керуються знаннями, а виконання нових видів робіт, які виникають з розвитком та впровадженням технологій Четвертої промислової революції, залежить від вміння навчатися та отримувати дедалі вищі й спеціалізовані, зокрема комунікативні та соціальні, навички шляхом перекваліфікації та навчання протягом життя. Питання забезпечення якості освіти та удосконалення освітніх систем є актуальними та в останні роки жваво обговорюються на Всесвітньому економічному форумі. Важливу роль у цьому процесі відіграє, як показує практика, не лише контент, який пропонують заклади вищої освіти, а, у першу чергу, зацікавленість і глибока залученість усіх стейкхолдерів (представників науки і освіти, бізнесу та державних інституцій тощо). Актуальність освітніх програм, їх зв'язок з ринком праці та реальними вимогами бізнесу стають запорукою успішної професійної реалізації

випускників закладів вищої освіти, здатних одразу і гнучко бути залученими в основні бізнес-процеси будь-яких підприємств, організацій і установ (залежно від спеціальності та отриманого фаху). Для цього закладам вищої освіти необхідно розбудовувати та реалізовувати внутрішню політику забезпечення якості, формувати внутрішню культуру якості та будувати комунікаційні канали з усіма стейкхолдерами. Цього, на нашу думку, можна досягти шляхом реалізації моделі стратегічного партнерства у сфері вищої освіти.

Вплив освіти на економічне зростання країн обґрунтовано в роботах Е. Денісона, Дж. Стігліца. Концептуальним засадам дослідження сутності ринку освітніх послуг, функціонування системи вищої освіти в умовах економічної нестабільності, присвячені праці вітчизняних вчених-економістів: . Оболенської, Л. Антонюк, В. Алькеми, О. Чирви, Я. Горинь, Т. Ящук, І. Радіонової, О. Антонової, Ю. Бенедик, І. Каленюк. Серед зарубіжних дослідників доцільно виокремити С. Марджінсона, Ф. Альтбаха, Й. Вяляярві, У. Тейхлера, Ю. Ендреса, які у своїх дослідженнях акцентують на необхідності впровадження гнучких стратегій управління в системі вищої освіти, збереження якості освітніх послуг, диверсифікації джерел фінансування та активізації участі у міжнародних освітніх мережах. Питанням інтеграції освіти, науки і бізнесу присвячені праці Н. Крихівської, М. Сагайдака, Є. Прохорової, О. Вострякова, О. Захарової, Д. Лук'яненка, О. Лук'яненко, Б. Нагорного, І. Реморенка, Д. Хижняка, Г. Клімової, Т. Шкоди, С. Мохначева, О. Решетняк, В. Хаустової, В. Гесць, Е. Лібанової, П. Алтбача, Р. Уолтера, Р. Линча та ін. Результати дослідження впливу цифрової трансформації на сферу освіти, зокрема вищу, представлені в роботах К. Бессет, Дж. Стоммела, І. Мієтуле, О. Птащенко, І. Максимової, В. Кулішова, І. Годецької, І. Шищенко, А. Гуралюка, А. Гільтай, А. Яцишина, В. Бикова, Ю. Головні та ін.

Попри це недостатньо доведеним залишається взаємозв'язок між наявними відносинами, які не завжди є партнерськими, закладу вищої освіти зі стейкхолдерами та якістю надання освітніх послуг. Однак забезпечення якості освітніх послуг найчастіше досліджується з позицій партнерства у розрізі триєдиної спіралі «Освіта – Бізнес - Держава» або «Освіта – Наука – Бізнес». При

цьому також недостатньо дослідженим залишається питання вибудови моделі саме стратегічного партнерства закладів вищої освіти з представниками бізнесу, державними інституціями (Міністерство освіти і наук України, Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, Комітет освіти, науки та інновацій Верховної Ради України тощо) та іншими зацікавленими сторонами, простежується неузгодженість стратегічних цілей бізнес-структур та закладів-партнерів, формалізований підхід до процедур зовнішнього забезпечення якості. На нашу думку, поза увагою залишається налагодження партнерської взаємодії всередині самого закладу вищої освіти.

Саме тому необхідним є розширення моделі такої взаємодії з усіма стейкхолдерами на основі стратегічного партнерства. В цьому аспекті особливої актуальності набуває розробка методичних інструментів та підходів до вибудови стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг з огляду залучення всіх зацікавлених сторін (як внутрішніх, так і зовнішніх), врахування сучасних тенденцій ринку праці та вимог роботодавців, а також реалізації концепції навчання протягом життя. Це дозволить забезпечити якість освітніх послуг, фінансову автономію закладу та економічне зростання держави в цілому. З огляду на це тема «Стратегічне партнерство у сфері освітніх послуг» є своєчасною та актуальною для вивчення в дисертаційній роботі.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано на кафедрі менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана за темою: «Стратегічні імперативи та детермінанти розвитку сучасного менеджменту» (державний реєстраційний номер: 0121U109043, 2021-2025 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розвиток теоретико-методичних засад, розроблення концептуальної моделі та обґрунтування прикладного інструментарію оцінювання ефективності стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг в умовах трансформації освітньої екосистеми та викликів сталого розвитку.

Досягнення поставленої мети передбачає послідовне вирішення наступних завдань:

- дослідити генезу та узагальнити понятійно-категоріальний апарат стратегічного партнерства;
- здійснити аналіз типології та надати характеристику моделей стратегічного партнерства;
- проаналізувати методичні підходи до формування та розвитку освітньої екосистеми на основі стратегічного партнерства;
- здійснити дослідження сучасного стану сфери освітніх послуг та перспектив розвитку системи вищої освіти;
- проаналізувати підходи і принципи формування та реалізації стратегічного партнерства у вищій освіті як складовій сфери освітніх послуг;
- здійснити оцінювання ефективності стратегічного партнерства в контексті забезпечення якості вищої освіти;
- дослідити роль комплаєнс-менеджменту у забезпеченні сталого розвитку стратегічного партнерства у сфері вищої освіти;
- запропонувати і обґрунтувати підходи до формування концептуальної моделі розвитку стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг;
- розробити прикладний інструментарій та критерії оцінювання ефективності моделі стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг;
- запропонувати заходи з мінімізації ризиків та розвитку стратегічного партнерства у забезпеченні якості вищої освіти.

Об'єктом дослідження є процес взаємодії стейкхолдерів (внутрішніх і зовнішніх) у сфері освітніх послуг на засадах стратегічного партнерства в умовах трансформації освітньої екосистеми.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад, прикладних інструментів формування, реалізації й оцінювання ефективності стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг.

Методи дослідження. Дисертаційну роботу виконано з використанням таких методів дослідження: метод узагальнення та наукової абстракції – для узагальнення наукових підходів до трактування досліджуваних дефініцій; метод групування та класифікації – для систематизації понять та побудови моделі структуризації міжорганізаційних зв'язків, форм і рівнів взаємовідносин між суб'єктами партнерства; графічний метод – для візуалізацій отриманих розрахункових та статистичних даних; методи статистичного, динамічного та порівняльного аналізу – для дослідження стану сфери освітніх послуг, моделей і типологізації патнерств у сфері освітніх послуг, вивчення закордонного досвіду реалізації партнерської взаємодії між закладами вищої освіти, бізнес-організаціями, державними установами та громадянським суспільством; економіко-математичний метод та метод експертного оцінювання – для обробки статистичних даних, розрахунку індексу стратегічного партнерства (ISP).

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці українських та зарубіжних науковців, матеріали періодичних фахових видань, нормативно-правові акти органів державної влади, результати експертного дослідження, статистична інформація, матеріали та звітна інформація, розміщені на офіційних вебресурсах закладів вищої освіти, Державної служби статистики України, Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, Національного агентства кваліфікацій, інформаційно-комунікаційної системи Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні вже існуючих та розробленні нових теоретичних та практичних підходів до формування стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг. Результати, що відображають наукову новизну дослідження, полягають у:

вперше:

- на основі типологізації партнерств за участю закладів вищої освіти як ініціаторів і координаторів взаємодії, розроблено концептуальну модель формування стратегічного партнерства в освітній екосистемі з інтеграцією третьої місії університетів - як активних агентів суспільної трансформації та

служіння суспільству через участь у розв'язанні соціально значущих проблем на локальному, регіональному й національному рівнях із акцентом на підприємницьку ініціативу та соціальну відповідальність. У запропонованій моделі, з метою досягнення синергійного ефекту реалізації стратегічного партнерства, враховано два вектори взаємодії партнерів: цільовий («всередину») – поєднання власних інтересів, формування довіри, прозорості та узгодженості в межах інституційної взаємодії; і системний («назовні») – спрямований на розвиток людського капіталу, інновацій, трансфер технологій та нових освітніх послуг), що в підсумку забезпечує досягнення цілей сталого розвитку та післявоєнної відбудови;

удосконалено:

- понятійно-категоріальний апарат стратегічного партнерства шляхом його уточнення та структуризації, що дало змогу чітко розмежувати дефініції «взаємодія», «співпраця», «кооперація», «взаємовідносини», «партнерство» і «стратегічне партнерство». На відміну від існуючих підходів, запропоновано не лише змістово-логічну послідовність використання зазначених категорій, а й доповнено термінологічний апарат поняттями «цифрове партнерство» та «освітня екосистема», які відображають етапність формування стратегічного партнерства та ієрархію міжорганізаційних взаємозв'язків. Такий підхід дозволив посилити концептуальну визначеність дослідження та забезпечити системний аналіз міжорганізаційної взаємодії у сфері освітніх послуг;

- підходи до побудови мапи стейкхолдерів із визначенням характеру їхньої взаємодії та взаємовпливу як учасників стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг. У межах цієї мапи відображено подвійну роль роботодавців: по-перше, як учасників формування державної політики у сфері освіти (на стратегічному рівні), по-друге, як суб'єктів, що безпосередньо впливають на зміст, якість та адаптивність освітніх програм (на операційному рівні). Зазначене дозволило структурувати міжорганізаційну взаємодію та ідентифікувати рівні впливу ключових груп зацікавлених сторін;

- змістовно-сутнісне розуміння ролі стратегічного партнерства як ключового драйвера змін та невід’ємного компонента розвитку освітньої екосистеми. На відміну від існуючих підходів, запропонована модель забезпечує усвідомлений вибір партнерів та формує підґрунтя для довгострокової синергії, спрямованої на досягнення спільних стратегічних цілей. Визначена базова модель освітньої екосистеми, що охоплює чотири взаємопов’язані компоненти: «Освіта/Наука», «Бізнес», «Державні інституції», «Міжнародні організації», уможливорює її розвиток через гармонізацію цілей, політик і стратегій залучених суб’єктів, а також чітке позиціонування ролі стратегічного партнерства у її функціонуванні на основі системного аналізу міжорганізаційної взаємодії;

- модель стратегічного організаційного розвитку закладів вищої освіти (ЗВО) в межах третього рівня стратегічного управління, що дає змогу розглядати ЗВО як відкриту систему, здатну адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища з орієнтацією на здобувача освіти як ключового суб’єкта освітнього процесу. У цьому контексті запропоновано поетапний підхід до формування стратегічного набору інтегрованої стратегії, реалізація якого ґрунтується на розбудові партнерських відносин у межах п’ятиспіральної моделі («Освіта – Бізнес – Держава – Міжнародні організації – Громадський сектор»). Розроблено модель процесу створення стратегічного партнерства, що охоплює дев’ять логічно послідовних етапів - від ініціації співпраці до моніторингу реалізації спільних освітніх проєктів;

набуло подальшого розвитку:

- дослідження стану системи вищої освіти України крізь призму гендерної політики як складової цілей сталого розвитку в контексті управління освітніми програмами ЗВО. Ідентифіковано наявні дисбаланси у гендерному представництві серед керівників/-ць освітніх програм і сформульовано пропозиції щодо інтеграції принципів гендерної рівності в систему стратегічного управління освітніми послугами. Проведений аналіз сучасних трендів розвитку сфери освітніх послуг дав змогу виокремити ключові чинники впливу та визначити пріоритетні напрями її трансформації в умовах цифровізації,

інтернаціоналізації та посилення ролі стейкхолдерів у формуванні внутрішньої політики закладів вищої освіти;

- аналізування та концептуалізація підходів до розширення моделей стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг. На відміну від традиційних бінарних моделей та моделі потрійної спіралі («Освіта – Бізнес – Держава»), запропоновано багатокomпонентний підхід до розвитку стратегічного партнерства у форматі ланцюга «Держава – Освіта – Наука – Бізнес – Міжнародні організації – Громадянське суспільство», який ґрунтується на системі стратегічних імперативів;

- вивчення дефініції «довіра», яку запропоновано розглядати не лише як фундаментальну засаду формування стратегічного партнерства, а й як інтегративний механізм взаємодії між партнерами, що забезпечує створення стійких і результативних освітніх альянсів. У цьому контексті розроблено модель «ядра довіри», яка структурно відображає ключові компоненти міжорганізаційних відносин, побудованих на засадах довіри в межах освітньої екосистеми. Доведено, що спираючись на принципи стратегічного партнерства та модель «ядра довіри», можливо забезпечити ефективну багатосторонню взаємодію, орієнтовану на забезпечення якості освітніх послуг, узгодження стратегічних цілей основних стейкхолдерів і досягнення синергії у реалізації спільних завдань;

- модель потрійної спіралі «Освіта/Наука – Бізнес – Держава», яка слугує ефективним інструментом координації інтересів ключових стейкхолдерів у сфері освітніх послуг. У цьому контексті запропоновано авторський підхід до алгоритмізації процесу оцінювання ефективності стратегічного партнерства в межах освітньої екосистеми, що базується на системному врахуванні специфіки міжсекторної взаємодії, взаємозалежності цілей партнерів і динаміки зовнішнього середовища. Запропонований алгоритм включає шість послідовних етапів: від формулювання стратегічних цілей партнерства, ідентифікації ключових показників ефективності, збору та обробки релевантної інформації - до аналізу результатів, прийняття управлінських рішень і формування

рекомендацій щодо удосконалення взаємодії. Такий підхід забезпечує комплексну оцінку результативності партнерства, підвищує якість управлінських рішень і сприяє довгостроковій синергії між залученими суб'єктами;

- виявлення прогалин у термінологічному апараті та міждисциплінарному тлумаченні понять «комплаєнс» і «комплаєнс-менеджмент», що дозволило сформулювати авторське бачення комплаєнс-менеджменту освітньої екосистеми як стратегічного підходу до забезпечення ефективного функціонування всіх учасників стратегічного партнерства на засадах доброчесності, у т.ч. академічної, прозорості, дотримання етичних норм, галузевих, корпоративних та освітніх стандартів. У межах реалізації концепції комплаєнс-менеджменту, через призму стратегічного партнерства, запропоновано та впроваджено освітньо-професійну програму «Комплаєнс-менеджмент організацій», яка забезпечує узгодження академічного й професійного змісту з потребами ринку праці, а також сприяє підвищенню ефективності формування компетентностей у сфері корпоративного та публічного управління;

- застосування теорії життєвого циклу до аналізу стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг, що дало змогу своєчасно ідентифікувати потенційні ризики, бар'єри та кризові стани на різних етапах життєвого циклу партнерської взаємодії (ініціювання, становлення, розвиток, стагнація). На цій основі розроблено систему управлінських рішень щодо мінімізації виявлених ризиків, яка враховує специфіку функціонування освітньої екосистеми, роль ключових стейкхолдерів і необхідність інституційного супроводу трансформаційних процесів. Обґрунтовано системні вигоди реалізації стратегічного партнерства у сфері вищої освіти, зокрема: підвищення якості освітніх послуг, зміцнення академічної спроможності ЗВО, розвиток інноваційного потенціалу та розширення можливостей стейкхолдерів для досягнення узгоджених цілей;

- впровадження системи багатовимірних критеріїв оцінювання ефективності стратегічного партнерства закладів вищої освіти з основними

групами стейкхолдерів (міжнародними, національними, регіональними партнерами, бізнес-структурами та інститутами громадянського суспільства). Це дозволило розробити Індекс стратегічного партнерства (ISP), який, на відміну від існуючих підходів, забезпечує комплексне кількісне й якісне оцінювання рівня залученості всіх учасників партнерської взаємодії. На основі розрахунків ISP здійснено типологізацію закладів вищої освіти за рівнем стратегічної активності, зокрема виокремлено: ЗВО з високим рівнем участі у міжнародних та міжуніверситетських проєктах; ЗВО з обмеженою залученістю до партнерств, що зумовлено низкою регіональних, фінансових або організаційних бар'єрів.

Практичне значення одержаних результатів. Концептуальну модель стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг, що розроблено та запропоновано в дисертаційному дослідженні, впроваджено в практичну діяльність Громадської організації «Фундація інституційного розвитку» (довідка від 24.02.2025 № 16/1-25), Міністерства розвитку громад і територій (довідка від 17.06.2025 № 25882/02/14-25), ТОВ «КОМПЛЕКС МЕРКУРІЙ» (довідка від 19.05.2025), Громадської організації «Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес-освіти». Результати наукового дослідження, зокрема уточнений понятійно-категоріальний апарат, який використовується в менеджменті щодо понять «взаємодія», «співпраця», «кооперація», «взаємовідносини», «партнерство», «стратегічне партнерство», а також модель життєвого циклу стратегічного партнерства, було впроваджено в освітній процес Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана (довідка від 22.05.2025).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є особистим науковим дослідженням автора. Усі результати наукового дослідження, розробки, висновки, рекомендації та положення наукової новизни одержані автором самостійно. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у роботі використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи автора.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертаційного дослідження апробовані на міжнародних та всеукраїнських наукових та науково-практичних конференціях: «Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності» (Національний університет «Запорізька політехніка», 14-15 травня 2020 р., м. Запоріжжя), «Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності» (Національний університет «Запорізька політехніка», 13-14 травня 2021 р., м. Запоріжжя), «Стратегія бізнес-організації в умовах невизначеності» (Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 10 листопада 2021 р., м. Київ), «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту» (Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 21 жовтня 2022 р., м. Київ), «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку» (Київський національний університет технологій та дизайну, 10 червня 2022 р., м. Київ), «Стратегія бізнесу: українські реалії та можливості конвергенції з ЄС» (Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 08 листопада 2023 р., м. Київ), «Інноваційні дослідження та перспективи розвитку науки і техніки у XXI столітті» (Приватний вищий навчальний заклад «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», 19 жовтня 2023 р., м. Рівне), «Менеджмент: виклики та перспективи» (Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 15 листопада 2024 р., м. Київ), «Інноваційне підприємництво: реалії та перспективи» (Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 28 березня 2025 р., м. Київ), «Комплаєнс у досягненні цілей сталого розвитку» (Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 07 травня 2025 р., м. Київ).

Публікації за темою дисертації. Основні результати та висновки дисертаційної роботи опубліковано самостійно та у співавторстві у 21 науковій праці загальним обсягом 9,3 д.а. (особисто автору належать 6,3 д.а.), з них: 5

статей у наукових фахових виданнях України, 4 розділи у колективних монографіях, 12 праць апробаційного характеру.

Структура, зміст та обсяг дисертаційної роботи. Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації складає 192 сторінки друкованого тексту. Дисертаційне дослідження містить 42 рисунки на 18 сторінках, 22 таблиці на 12 сторінках, 13 додатків. Список використаних джерел нараховує 325 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

1.1. Генеза та понятійно-категоріальний апарат стратегічного партнерства

Сучасні умови функціонування організацій усіх сфер діяльності зумовлені викликами глобального характеру. Наслідки кліматичних змін, пандемії COVID-19, воєнних дій на території України прискорюють трансформаційні процеси і зумовлюють необхідність пошуку, розробки та впровадження нових технологій.

Проголошення у 2015 році резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 25 вересня 2015 року № 70/1 [1] та визначених Указом Президента України від 30 вересня 2019 року № 722 Глобальних цілей сталого розвитку до 2030 року [2] стало новим поштовхом до переосмислення та розвитку підходів до підвищення якості освітніх послуг (Ціль 4 «Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх»), залучення й налагодження партнерських відносин із усіма зацікавленими сторонами (Ціль 17 «Зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках глобального партнерства в інтересах сталого розвитку»). Партнерство на сьогодні залишається однією з пріоритетних форм реалізації бізнесу, міжнародних відносин, освітніх послуг. Реалізація принципів, на яких заснована партнерська взаємодія, дозволяє збільшувати ефективність діяльності суб'єктів господарювання та посилювати їх позиції на ринку за рахунок ресурсів та досвіду партнерів. Крім того, дедалі більшого значення набувають питання, пов'язані із забезпеченням гендерної рівності (Ціль 5 «Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат»), виготовлення та забезпечення доступу до сучасних та надійних джерел енергії, а також переходу до нових, раціональних моделей споживання та

виробництва, боротьба зі зміною клімату (Цілі 7 «Забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх», 12 «Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва», 13 «Вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками»). А партнерські відносин, зокрема в освітній сфері, дедалі частіше інтегрують принципи інклюзивності та рівності можливостей, сприяють розвитку екологічної свідомості її учасників, а також формуванню культури відповідального споживання, що відповідає вимогам доброчесності, прозорості та соціальної відповідальності.

Історично складалося, що партнерські відносини передбачали формування та використання колективних конкурентних переваг, спрямованих на забезпечення довготривалої стійкої унікальності та фінансової стабільності. Еволюцію становлення та розвитку партнерських відносин узагальнено в роботі Н. Крихівської [3, с. 31]. Авторкою відзначено шлях розвитку від первинних форм у вигляді ремісничих об'єднань до інтеграційних форм. А. Сміт у роботі «Дослідження про природу і причини багатства народів» зазначав про важливість співпраці для створення багатства націй [4].

У XX столітті науковці почали застосовувати поняття «партнерство» у різних сферах діяльності, зокрема міжнародних відносинах, маркетингу, менеджменту, освіті тощо. М. Портер підкреслював важливість взаємодії між різними видами діяльності для досягнення конкурентних переваг організації. Автором відзначено, що координація і співпраця між підрозділами всередині організації, а також з постачальниками та партнерами зовні можуть підвищити її ефективність і унікальність на ринку [5]. Розглядаючи питання партнерства бізнесу та суспільства, особливо в контексті діяльності країн, що розвиваються, Ф. Котлер зазначав, що воно є міцним фундаментом економічного зростання [6]. Автор запропонував розглядати організацію, що функціонує в конкурентному середовищі, як співтовариство лояльних партнерів, що є актуальним і сьогодні в контексті діяльності закладів вищої освіти, які також в сучасних умовах здійснюють її в конкурентному середовищі.

У дослідженнях Нобелівських лауреатів О. Вільямсона та Е. Остром також приділено увагу питанням взаємодії та співпраці. Е. Остром була першою жінкою, яка отримала Нобелівську премію з економіки «за дослідження в галузі економічного управління», вивчення ефективності управління спільними ресурсами без втручання державних чи приватних інституцій та запропонувала новий підхід до врядування, заснований на співпраці, кооперації та співвласності [7].

Характеризуючи спільну діяльність суб'єктів господарювання з метою отримання взаємної вигоди, науковці у своїх роботах використовують також такі поняття, як: «взаємодія», «взаємовідносини», «співпраця», «кооперація». На сьогодні в літературі відсутні точні та однозначні визначення цих понять, що створює складнощі у їх застосуванні і трактуванні в науковій сфері, зокрема як економічної категорії. Тож з метою встановлення доречності застосування, а також уникнення «синонімічного» вживання того чи іншого поняття, варто розглянути їх детальніше.

Передусім розглянемо поняття «партнерство». Як нами було відзначено в роботі [8], поняття «партнерство» є багатозначним і може вживатися у різних контекстах. Так, у словниках дефініцію «партнерство» визначають як:

- «добровільне комерційне об'єднання двох або більше осіб, в якому управління та розподіл прибутків (збитків) регулюються підписаним між партнерами договором» [9, с. 226];
- «взаємні відносини, контакти держав, громадських угруповань, підприємств і т. ін., основані на взаємовигідній та рівноправності» або «узгоджені, злагоджені дії учасників спільної справи» [10, с. 890];
- «стосунки між двома людьми, організаціями тощо; стан наявності цих відносин» [11];
- «угода між організаціями, людьми тощо щодо здійснення спільної роботи» [12].

Автори Багатомовного юридичного словника-довідника характеризують «партнерство» як «об'єднання осіб, а не капіталів, що передбачає участь членів

партнерства в його роботі; засновано на договорі, а не на статуті» [13, с. 298]. Аналіз законів про партнерство, проведений в роботі [14], дає змогу зробити висновок, що партнерство тлумачать як певне об'єднання декількох осіб (двох і більше) для спільного здійснення підприємницької діяльності.

У контексті правових відносин, І. Спасибо-Фатєєва зазначає, що партнерство можна розглядати «як правову форму відносин між особами (договір – товариство – юридична особа); як сутнісний особистий зв'язок між особами, які займаються певною діяльністю; як процес (взаємодія, співробітництво, діяльність)» [15, с. 4].

За наступним підходом, партнерство розуміють як певний тип відносин, між різними країнами (суб'єктами), який полягає у виробленні спільної позиції щодо визначеної проблеми та організації спільних дій [16, с. 195].

У соціальній сфері, на думку Ю. Чалюк, «партнерство допомагає підвищити результативність, ефективність та якість соціального захисту, а також розширює охоплення потреб окремих осіб, домашніх господарств і груп населення, які мають соціальні проблеми» [17, с. 246-247].

Аналізуючи підходи до застосування поняття «партнерство» як економічної категорії, автори Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера пропонують трактувати його як певну форму співробітництва між фірмами (або компаніями), яка формалізується шляхом укладання протоколу про партнерство або договором [18, с. 441].

М. Сагайдак та А. Семенюк запропонували розглядати дефініцію «партнерство» залежно від контексту, як: бізнес-партнерство, як взаємодію між різними контрагентами; міждержавне партнерство, як частину міжнародних відносин; стратегічне партнерство, як елемент взаємовідносин між різними стейкхолдерами (державними інституціями, бізнес-організаціями, закладами вищої освіти; соціальне партнерство, як складову взаємовідносин між бізнес-організаціями та найманими працівниками [19, с. 37].

Автори пропонують визначати партнерство як певний різновид співпраці між декількома особами (фізичними або юридичними) на основі договору про

партнерство, який передбачає розподіл прибутку або втрат між партнерами та орієнтує її на досягнення спільних цілей [19, с. 37].

Характеристику зазначених типів диверсифікації партнерств представлено в табл. 1.

Таблиця 1.1

Характеристика типів диверсифікації партнерств

Типи диверсифікації	Форми партнерства	Опис
Академічна диверсифікація	Міжнародні університетські партнерства; Індустріальні партнерства	Побудова взаємовідносин між закладами вищої освіти та бізнес-організаціями (всередині країни та за її межами) з метою реалізації програм академічної мобільності, стажувань, удосконалення практичної підготовки та імплементації передового досвіду в освітній процес, розширення можливостей працевлаштування здобувачів.
Корпоративна диверсифікація	Стратегічні партнерства; Постачальницькі та дистриб'ютерські партнерства	Ідентифікація ключових гравців в індустрії та укладання угод для здійснення спільної діяльності, метою якої є розвиток продукту або послуги, розширення мережі постачальників та дистриб'юторів та, як наслідок, ширшого охоплення ринку.
Технологічна диверсифікація	Інноваційні партнерства; Ліцензійні або франчайзингові угоди	Налагодження співпраці між інноваційними організаціями, яка передбачає розробку нових технологій, надання дозволів на використання технологій, реалізацію технологічних стартапів тощо.
Глобальна диверсифікація	Міжнародні торговельні угоди; міжнародні неприбуткові організації	Налагодження відносин з партнерами різних країн світу з метою географічної експансії бізнесу, вирішення глобальних проблем, партнерства заради досягнення цілей сталого розвитку тощо.
Соціальна диверсифікація	Громадські організації та неприбуткові фонди; урядові організації	Вибудова партнерської взаємодії між громадськими організаціями та неприбутковими фондами для спільної діяльності з метою вирішення соціальних проблем, розробки та впровадження соціальних програм, підтримки громадського розвитку тощо.

Джерело: узагальнено автором на основі [20].

М. Сагайдак, розглядаючи питання різноманіття взаємодії з різними партнерами, запропонував диверсифікувати партнерства за такими типами: академічне, корпоративне, технологічне, глобальне та соціальне [20, с. 274].

Р. Харнеск визначає партнерство як холістичний або цілісний підхід, орієнтований на сучасне управління бізнесом [21]. Інші вчені називають партнерством юридичну форму організації спільної економічної діяльності декількох фізичних або юридичних осіб [22, с. 48].

За трактуванням Г. Махової, «само по собі поняття «партнерство» свідчить про союз між підприємствами, зобов'язання здійснювати взаємну підтримку, взаємодопомогу між партнерами» [23, с. 97].

Аналіз наукових джерел свідчить про різні підходи до тлумачення поняття «партнерство», які можуть різнитись в залежності від суб'єктного складу та сфери застосування. Узагальнюючи дефініції партнерства, запропоновані різними авторами (табл. 1.2), під *партнерством* ми пропонуємо розуміти поглиблення міжособистісних або міжорганізаційних зв'язків і взаємовідносин, спрямованих на створення та використання спільних конкурентних переваг, з метою забезпечення сталого розвитку, прибутковості діяльності та отримання інших вигід учасниками таких партнерств [24]. У межах тематики нашого дослідження ми будемо застосовувати поняття «партнерство» як необхідну і важливу передумову розвитку освітньої екосистеми.

Узагальнюючи визначення науковців, наведені в табл. 1.2 слід зазначити, що всі розглянуті нами поняття характеризують відносини організацій у партнерствах з метою здійснення спільних зусиль для досягнення спільних цілей («співпраця») або силу та ступінь взаємодії підприємств у партнерствах («кооперація»). Водночас, аналіз наукових джерел дозволяє стверджувати, що визначення «взаємовідносини» є ширшим за поняття «взаємодія», «співпраця», «кооперація» та застосовується для характеристики процесів впливу різних явищ одне на одного, які можуть мати або не мати формальний характер. Тому наступним кроком буде визначення підходів до тлумачення та розмежування цих понять.

Таблиця 1.2

Підходи науковців до визначення сутності поняття «партнерство»

Категорія	Автор	Трактування
Юридична	І. Голубовська та ін.	Партнерство як об'єднання осіб, що ґрунтується на їхній особистій участі, а не на внесенні капіталу, та передбачає активну залученість у діяльність партнерства; створюється на договірних умовах, а не шляхом затвердження статуту.
	І. Спасибо-Фатєєва	Партнерство як правова форма відносин між особами.
Економічна	Й. Завадський та ін.	Партнерство як добровільне комерційне об'єднання двох або більше осіб, діяльність якого регулюється партнерським договором.
	С. Мочерний та ін.	Партнерство як організаційно-правова форма підприємства, яке діє на основі об'єднання майн декількох осіб, які є його співвласниками, здійснюють спільне управління виробництвом і власністю, відповідно до визначених зобов'язань.
Управлінська	О. Онаць	Партнерство як механізм спільної діяльності й ініціювання різних форм взаємодії з різними суб'єктами господарювання.
	М. Сагайдак	Партнерство як різновид співпраці між декількома особами (фізичними або юридичними), яка регулюється договором про партнерство, націлене на досягнення спільних цілей і передбачає розподіл прибутку або втрат між партнерами.
Соціальна	Ю. Чалюк	Партнерство як механізм забезпечення якості соціального захисту, його результативність та ефективність.
	А. Камбур	Партнерство як процес співробітництва та взаємодії між різними суб'єктам у сфері праці.
Психологічна	О. Коханова	Партнерство як певна колективна діяльність декількох сторін, у якій партнери мають взаємний вплив один на одного
	А. Шинкарьов	Партнерство як механізм налагодження конструктивного не ієрархічного діалогу, для формування навичок спільної роботи і спрямування спільних зусиль на здійснення змін на краще.
Педагогічна	В. Ковальчук	Партнерство як форма взаємодії учасників освітнього процесу.
	Т. Мотуз та ін.	Партнерство як спосіб взаємодії його учасників на принципах рівності, добровільності та взаємодоповнюваності.

Джерело: узагальнено та складено автором на основі [9; 13;15; 17; 18; 20; 25-31].

Продовжимо дослідження з поняття «взаємодія», яке у загальному розумінні характеризує вплив одного об'єкта на інший. У науковій літературі воно характеризується і застосовується як філософська, фізична, психологічна, соціологічна, економічна, управлінська, педагогічна категорії (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Підходи науковців до визначення сутності поняття «взаємодія»

Категорія	Автор	Трактування
Філософська	В. Шинкарук та ін.	Взаємодія як особливий тип відносин між об'єктами, основу якої складає взаємний вплив один на одного, що змінює їхній стан.
	В. Бліхар та ін.	Взаємодія як особливий тип взаємозв'язку між об'єктами, коли кожен впливає на іншого, і цей вплив має наслідки для всіх учасників.
Фізична	В. Бусел	Взаємодія як процес впливу одного об'єкта на інший, що спричиняє зміну стану або напрям руху кожного з них.
	В. Локтєв	Взаємодія як вплив фізичних об'єктів одне на одного, незалежно від просторових або часових параметрів, що змінює стан або напрям руху кожного з них.
Психологічна	В. Шапар	Взаємодія як процес обопільного впливу між об'єктами або суб'єктами, що зумовлює їхню взаємозалежність.
	М. Філоненко	Взаємодія як система соціальних зв'язків, що виникають між людьми або групами людей та формує структуру соціальних відносин.
Соціологічна	Є. Біленький та ін.	Взаємодія як форма розвитку об'єктивної реальності, що визначає принципи функціонування та побудови матеріальної системи.
	В. Волович та ін.	Взаємодія як процес впливу одного об'єкта на інший внаслідок спільної діяльності.
Педагогічна	Л. Ковальчук	Взаємодія як скоординована система впливів, спрямованих на навчання та розвиток особистості.
	М. Подберезський	Взаємодія як зв'язок між учасниками освітнього процесу, що зумовлений соціальними чинниками та призводить до змін їхніх станів.
Економічна	Л. Лісовська	Взаємодія як спільна діяльність декількох суб'єктів, які прагнуть досягнення спільної вигоди.
	Л. Бадюк та ін.	Основа формування суспільного способу виробництва.
Управлінська	Ю. Сурмін та ін.	Взаємодія як узгоджена діяльність суб'єктів з метою досягнення суспільно значущих цілей.
	С. Ситнік	Взаємодія як процес узгодження завдань і дій, що досягаються шляхом застосування психологічних механізмів.

Джерело: узагальнено та складено автором на основі [10, 34-40; 42; 43; 45;46;48; 49].

У цілому погоджуючись із думкою Н. Шигонської, констатуємо, що різноманітність підходів до трактування процесу взаємодії між суб'єктами базується на одночасному розумінні цього поняття як взаємного впливу та взаємної діяльності [33].

Перші згадки про взаємодію з'явилися ще за часів античної філософії, коли давньогрецькі філософи намагалися аналізувати природні процеси через взаємодію її елементів. Як філософська категорія взаємодія передбачає особливий тип відношення між об'єктами, в результаті якого кожен з них діє на інші об'єкти, що стає причиною змін стану кожного з них [34].

У природничих науках це поняття набуло нового значення із відкриттям законів Ньютона, які характеризують взаємодію між тілами. Зокрема, один із фундаментальних законів природи – закон всесвітнього тяжіння – дозволяє описати взаємодію масивних тіл через силу гравітації. У подальшому через поняття взаємодії такі відомі фізики як А. Ейнштейн, Дж. Максвелл, М. Фарадей, Ш. Кулон та інші формулювали теорії фундаментальної взаємодії (гравітаційної, електромагнітної, сильної та слабкої). Таким чином, під взаємодією як фізичною категорією розуміють вплив одного об'єкта (тіла, частинки, поля тощо) на стан іншого, незалежно від їхніх розмірів, просторового розташування або часу [36].

Психологи також широко застосовують поняття взаємодії для аналізу різних процесів (когнітивних, поведінкових тощо) і тлумачать його як «процес безпосереднього або опосередкованого впливу об'єктів (суб'єктів) один на одного, що породжує їхню взаємну обумовленість і зв'язок» [37, с. 46]. У соціальній психології це поняття характеризує динамічний процес взаємовпливу між особистістю і групою, причому В. Москаленко, розглядає це поняття з акцентом на активність особистості [41, с. 438-444]. При цьому в дослідженні [47] науковці виділяють декілька проблем з визначенням цього поняття, які пов'язані із залежністю від обраної шкали оцінювання, підходами до трактування тощо.

Питання взаємодії як педагогічної категорії досліджуються в роботах В. Кременя, Л. Ковальчук, І. Андрощук, Л. Ковальчук, М. Подберезького та

інших. Л. Ковальчук характеризує поняття педагогічної категорії взаємодії в контексті системи синергійної співдії суб'єктів освітнього процесу, яка спрямована на навчання, освіту, виховання, розвиток, формування особистості [43]. М. Подберезський виділяє сфери педагогічної взаємодії, які різняться формою та змістом: взаємодія в освіті (метасфера); взаємодія окремих педагогічних систем (мезосфера), взаємодія безпосередньо між учасниками освітнього процесу (мікросфера) [44].

У контексті економічної категорії взаємодія розглядається як процес впливу двох або більше суб'єктів один на одного, обміну ресурсами, інформацією або послугами з метою досягнення спільних цілей. Разом із тим, на думку Л. Лісовської, поняття економічної взаємодії можна розглядати і як систему, і як процес [46, с. 48]. Автор також зазначає, що для налагодження взаємодії найважливішим є визначення спільної мети, яку обґрунтовано і визнано усіма учасниками.

У Енциклопедичному словнику з державного управління наводиться визначення «управлінської взаємодії», яку автори характеризують як «участь у спільній діяльності суб'єктів управління в процесі досягнення суспільно необхідних цілей» [48, с. 82]. Взаємодію у контексті діяльності бізнес-організацій в узагальненому розумінні можна тлумачити як взаємовигідні дії, діяльність чи вплив одного суб'єкта на інший [32; 19].

Таким чином, погоджуємось з думкою І. Андрощук, що поняття «взаємодія» є «складним процесом, який складається з великої кількості компонентів; є характерним для різних видів діяльності та має міжпредметний характер» [50, с. 18].

Як зазначалось вище, поняття «взаємовідносини» є ширшим за поняття «взаємодія» та у загальному розумінні визначається як «взаємні стосунки між ким/чим-небудь» [10, с. 125]. Це поняття також є багатограним і різниться в залежності від сфери застосування. Підходи науковців до трактування цього поняття представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Підходи науковців до визначення сутності поняття «взаємовідносини»

Категорія	Автор	Трактування
Філософська	В. Бусел	Взаємний вплив між предметами або явищами
	М. Гайдеггер	Спосіб буття світу, в якому кожен зв'язок має певне значення і формується як співбуття із іншим
Соціологічна	Ю. Габермас	Комунікативна дія, яка сghzvjdфyf на досягнення не лише результату, а й взаєморозуміння
	Н. Осипова та ін.	Взаємодія, орієнтована на досягнення окреслених цінностей
Психологічна	Психологічний словник АРА	Об'єднання або зв'язок між об'єктами, подіями або явищами
	О. Яценко	Форми відносин між людьми, які виявляються у соціальних спільнотах.
Юридична	І. Литвин	Взаємозв'язки між різними суб'єктами, що підкреслюють їх автономність та відособленість
	А. Кисько	Взаємодія державних органів влади, громадян та інших правових суб'єктів в межах здійснення повноважень публічної влади.
Економічна	М. Портер	Взаємодія між агентами для забезпечення конкурентної переваги та обміну цінностями
	Н. Бутенко, О. Терещенко	Основа взаємодії між суб'єктами підприємницької діяльності
Управлінська	Ф. Баттл	Серія взаємодій між організацією та клієнтом протягом певного періоду часу
	С. Квітка	Взаємодія суб'єктів, що передбачає активне застосування практик взаємних домовленостей, розподіл сфер впливу, укладання угод.

Джерело: узагальнено та складено автором на основі [5; 10; 51-60].

У філософії взаємовідносини розглядають як фундаментальні зв'язки між суб'єктами та об'єктами пізнання, які визначають природу та розуміння світу [35, с. 125]. У соціології це поняття розглядається як відносини між людьми, які виявляються у процесах співпраці, дружби, допомоги і, на думку В. Білоусової, властиве лише людям, адже характеризує взаємне суб'єктивне ставлення один до одного [61].

У контексті економічної діяльності це поняття відображає структуру та характер зв'язків між учасниками економічних процесів, що впливає на їх ефективність та результативність управлінських рішень [5].

П. Друкер у книзі «Виклики для менеджменту XXI століття» акцентував увагу на необхідності зміни підходів та перегляді моделей управління в умовах

економіки знань, в межах якої ключовими стають не лише ресурси або технологій, а й ефективна координація та налагодження взаємодії між менеджерами, співробітниками та зовнішнім середовищем бізнес-організації [62]. Особливу увагу автора присвячено такій категорії, як управління собою, що, на його думку, включає здатність керівника усвідомлювати власні цінності та переваги, а також вибудовувати продуктивні взаємозв'язки з усіма учасниками організаційного процесу. Зазначаємо, що в розумінні П. Друкера, взаємовідносини є функціональною складовою управління, яка спрямована на забезпечення адаптивності та ефективності бізнес-організації в умовах динамічного середовища.

Характеризуючи дефініцію «співпраця» можна констатувати, що вона відображає процес спільної діяльності між двома або більше сторонами, для досягнення спільної мети; розвивається з огляду на взаємодію сторін з часом [19; 68; 73] (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Підходи науковців до визначення сутності поняття «співпраця»

Автор	Трактування
В. Бусел	Спільна діяльність з ким-небудь.
О. Близнюкова та ін.	Кооперація між суб'єктами-не конкурентами.
І. Гоян та В. Будз	Форма взаємодії суб'єктів для досягнення синергійного ефекту, який може бути досягнутий шляхом об'єднання.
Дж. Кейтон	Вид взаємодії, що може відбуватись як між окремими особами, так і організаціями, задля досягнення спільної діяльності або досягнення визначених спільних цілей.
Кембриджський словник	Спільна діяльність між людьми або організаціями для створення або досягнення чогось.
П. Дж.Догерті	Взаємодія між організаціями з метою досягнення спільних цілей та створення додаткової цінності.
А. Томсон та ін.	Процес взаємодії незалежних акторів, який включає формування спільних правил та створення структур для врегулювання відносин або вирішення питань, заснований на спільних нормах.

Джерело: узагальнено та складено автором на основі [10; 12; 63-67].

У загальному розумінні це поняття характеризують також як «спільну з ким-небудь діяльність» [10, с. 1367]. І. Гоян та В. Будз пропонують розрізняти поняття «співпраця» та «кооперація», адже останнє, на думку авторів,

ґрунтується на співпраці [64]. Учені пропонують розуміти співпрацю як «моральний принцип соціальної взаємодії, який не тільки передбачає структурно-функціональну координацію зусиль, а, в першу чергу, «вимагає» моральних якостей, наприклад, довіри, жертовності, солідарності та альтруїзму» [64, с. 21]. Дослідники також наголошують, що для виникнення співпраці важливим є наявність довіри між учасниками. На цьому акцентують увагу і такі науковці, як Г. Циганенко [68] та А. Лащ [69]. Іншою є думка О. Близнюкової, І. Мельничук та І. Мамчур, які визначають поняття «співпраця» як «кооперація суб'єктів економічної діяльності, які не є конкурентами» [63, с. 81].

Словникові тлумачення дефініції «кооперація» описують її як «одну з форм організації праці, при якій багато осіб спільно беруть участь в одному і тому ж процесі або в різних, але пов'язаних між собою процесах праці» [10, с. 331-332] або «добровільне колективне об'єднання власності (різних об'єктів і форм) та/або праці для досягнення спільних цілей у різних сферах господарської діяльності» [70, с. 75].

У законодавстві України поняття «кооперація» тлумачиться як «система кооперативних організацій, створених з метою задоволення економічних, соціальних та інших потреб своїх членів [71]. У контексті діяльності бізнес-організацій ця дефініція описує ступінь та силу взаємодії підприємств у партнерствах [19]. М. Політило, А. Бондаренко та О. Дідух зазначають, що покликання кооперації полягає в служінні як суб'єктам господарювання, так і окремим громадянам [72]. Підходи науковців до трактування дефініції представлено в табл. 1.6.

Проаналізовані дефініції застосовуються для характеристики взаємовідносин в різних сферах діяльності та ґрунтуються на принципах взаємної вигоди, комунікації, етики, доброчесності та довіри. Посилення довіри та витрат часу на вибудову та поглиблення взаємовигідних відносин призводить до переходу від взаємодії для задоволення короткострокових цілей і потреб до глибинного довготривалого стратегічного партнерства. Однак на сьогодні єдині

підходи науковців до визначення сутності поняття «стратегічне партнерство» також відсутні.

Таблиця 1.6

Підходи науковців до визначення сутності поняття «кооперація»

Автор	Трактування
В. Бусел	Форма організації праці із залученням широкого кола осіб з метою спільної участі у її процесах.
О. Нестуля, А. Пантелеймоненко	Сукупність споживчих та їх об'єднань.
М. Малік, О. Шпикуляк, В. Мамчур та ін.	Спільна діяльність.
Н. Гринюк	«Економічно обумовлена ідеологія господарювання» в умовах, у тому числі трансформаційних та глобалізаційних змін.
А. Корягіна, В. Зіновчук	Особлива форма економічних взаємовідносин між партнерами з метою досягнення спільних цілей та економічної користі, яка заснована на взаємовигідному задоволенні потреб кожного з них.
Ф. Горбонос	Організовані економічні взаємовідносини між партнерами з метою досягнення спільних цілей з мінімальними втратами ресурсів.
В. Шапар	Досягнення цілей кожного з партнерів має вплив (сприяє або не перешкоджає) на реалізацію цілей інших.

Джерело: узагальнено та складено автором на основі [10; 37; 73 - 77].

Н. Крихівська, досліджуючи особливості партнерських відносин, зазначає, що такі відносини «доцільно розглядати як стратегічне партнерство із довгостроковим характером взаємодії та з об'єднанням ресурсів, ризиків та відповідальності відповідно до визначеної мети» [3, с. 36]. Авторка звертає увагу: якщо партнерські відносини формуються на менш тривалий час, то в результаті досягнення поставлених цілей і отримання результату такі відносини завершуються або розвиваються у відповідності до нових визначених цілей. Як правило, такі відносини будуються на проєктних або договірних засадах.

За іншим підходом під стратегічним партнерством розуміють «систему поглядів на залучення до активної тривалої співпраці, які взаємодіють як єдине ціле в процесі досягнення бажаних результатів та виконання прийнятих зобов'язань» [78, с. 43].

Деякі автори під стратегічним партнерством вбачають конкретні форми взаємодії суб'єктів господарювання, зокрема такі, як стратегічні альянси [79, с. 23] або союзи [80, с. 516]. Так, у підручнику З. Шершньова «Стратегічне управління» стратегічні союзи визначає як кооперацію діяльності декількох або більше незалежних організацій з метою досягнення поставлених цілей [80]. Автор також виділяє основні умови створення таких союзів та акцентує увагу на відсутності однаково дієвих інструментів стратегічного розвитку, а отже, необхідність врахування сфери та умов застосування.

Питанню дослідження стратегічного партнерства присвячено роботи О. Гребешкової та Г. Махової. Вони визначають стратегічне партнерство як модель розвитку підприємств для досягнення стратегічних цілей та зміцнення конкурентних переваг, що передбачає залучення та використання знань і компетенцій сторонніх організацій, а також наголошують на важливості ретельного вибору потенційних партнерів та форм реалізації партнерства [81; 82]. На їх думку, важливою ознакою саме стратегічного партнерства є отримання синергійного ефекту шляхом досягнення стратегічних цілей його учасників [83].

О. Востряков та О. Гребішкова наголошують на необхідності: системного підходу до вибудови стратегічного партнерства, проведення поетапного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, формування спільної візії розвитку, узгодження стратегічних цілей та пріоритетів, механізмів моніторингу та контролю партнерської взаємодії [84].

У контексті сфери міжнародних відносин А. Гандзюра пропонує розуміти «стратегічне партнерство» як певний рівень співробітництва між державами, в межах якого передбачається здійснення ними спільних дій для задоволення своїх ключових національних інтересів [85]. І. Максимова визначає реалізацію принципів стратегічного партнерства як драйвер політичного та економічного розвитку [86]. Досліджуючи питання визначення сутності стратегічного партнерства між країнами, А. Касич та О. Чернявська узагальнили його ключові характеристики, акцентуючи увагу на трьох складових: безпековій орієнтації (координація зусиль та узгодження зовнішньополітичного курсу країн-

партнерів), правовій (закріплення правового статусу партнерства для забезпечення виконання договірних умов), та економічній основах (для підвищення рівня суміжності економік країн) [87, с. 58-61].

Як інструмент зовнішньої політики стратегічне партнерство також розглядають у своїх роботах І. Жовква, Л. Чекаленко, А. Ходжаян, Н. Ржевська та інші. Л. Чекаленко відзначає, що «стратегічне партнерство означає жорстку реалізацію взятих на себе зобов'язань, відповідальність за партнера» [88]. За твердженням А. Ходжаян «стратегічний характер партнерських відносин забезпечується їх винятковістю (пріоритетністю), яка передбачає зосередження зусиль на реально значущих, стратегічно важливих напрямках зовнішньоекономічної та зовнішньополітичної взаємодії; їх спільні інтереси, що зумовлюють довгостроковий характер таких відносин; вибірковість шляхом визначення кола стратегічних (ключових) партнерів» [89, с. 49].

На думку Н. Ржевської, для побудови міждержавної співпраці, стратегічне партнерство визначається як зацікавленість у довгостроковій взаємовигідній співпраці з визнанням стратегічного характеру відносин, готовності до врахування інтересів усіх сторін та відмова від дискримінаційних дій [90].

За трактуванням І. Жовкви стратегічне партнерство є специфічним інструментом реалізації зовнішньої політики держави з метою координації дій з іншими країнами [91].

Фахівці Національного інституту стратегічних досліджень називають взаємовідносини, засновані на принципах стратегічного партнерства, інструментом, який дозволяє забезпечити вищий рівень результативності дій країн на міжнародній арені та тлумачать його як «тип міждержавних відносин, побудований як послідовна система взаємодії держав в напрямі реалізації спільних стратегічних завдань, інтересів та цілей» [92]. На їх думку, суть стратегічного партнерства полягає у вибудові такої взаємодії, яка, за умови об'єднання зусиль партнерів, дозволяє досягати найбільш важливих внутрішніх і зовнішньополітичних цілей [92].

На думку Ю. Ткаченко, стратегічне партнерство є «найвищим рівнем співробітництва» [93, с. 47]. Автор розглядає його не лише як інструмент зовнішньої політики, а й як елемент глобального партнерства задля інтеграції міждержавної взаємодії, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних інституцій [93].

Узагальнюючи різні підходи, можна зробити висновок, що відносини стратегічного партнерства формуються як результат динамічних еволюційних процесів, які передбачають узгодження спільного вектору руху та стратегічних цілей. Таке усвідомлення нерідко формується під впливом спільного історичного розвитку та культурної схожості.

Стратегічне партнерство між декількома організаціями, як правило, формується у випадках, коли кожна із сторін володіє певними ресурсами або унікальним досвідом, поєднання яких може сприяти підвищенню ефективності спільної діяльності. Водночас таке партнерство потенційно може сприяти розширенню ринкової присутності за рахунок обміну знаннями або експертизи.

Наявність попереднього досвіду та знань, на думку В. Коена та Д. Левінталя, є необхідною умовою для успішного використання знань і технологічних можливостей за межами їхніх кордонів, де сторони бажають досягти довгострокових переваг та інновацій на основі взаємно визначених та узгоджених результатів [94].

Узагальнення різних підходів науковців до трактування означених нами на початку розділу дефініцій та розгляд розвитку міжорганізаційних відносин, засвідчує важливість розуміння, що кожен етап такого розвитку супроводжується певною управлінською логікою та цілями. Такий підхід забезпечує ідентифікацію інструментів координації та передбачає можливі вигоди від реалізації. Нами розглянуто та апробовано у роботах [8; 21; 95] підходи до визначення згаданих вище дефініцій та узагальнено представлено послідовність розвитку міжособистісних або міжорганізаційних зв'язків від етапу вибору потенційного партнера до більш структурованих і узгоджених форм взаємовідносин представлено (рис. 1.1).

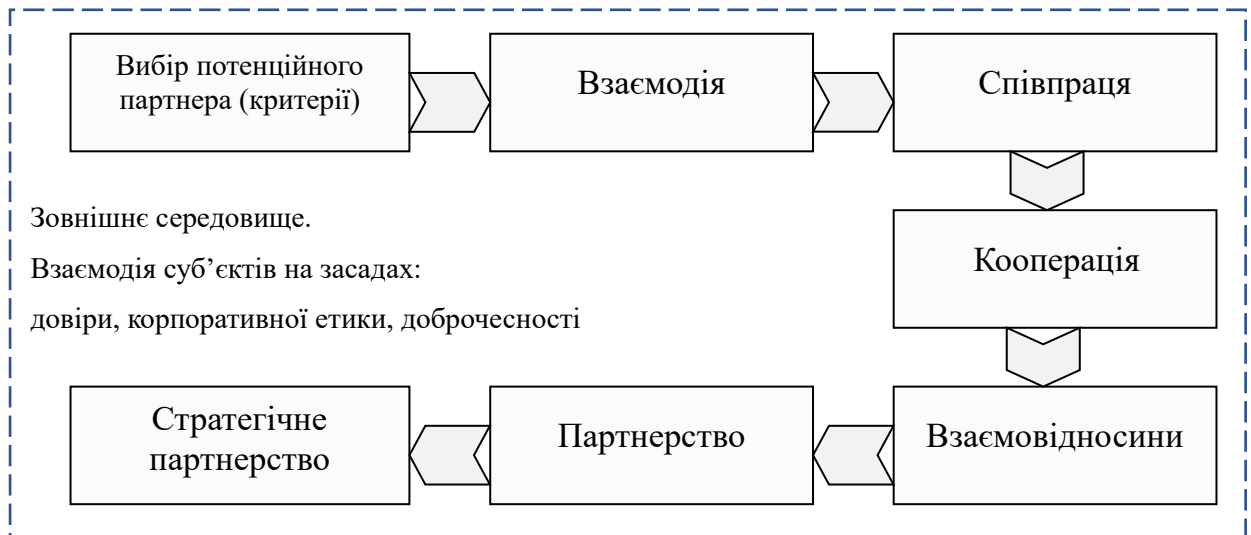


Рис. 1.1. Логічна послідовність розвитку міжособистісних або міжорганізаційних зв'язків згідно змістовно-сутнісного розуміння дефініцій

Джерело: авторська розробка.

У табл. 1.7 представлено узагальнені визначення окреслених вище дефініцій з урахуванням етапів розвитку відносин, які характеризуються зростанням організаційної інтеграції, управлінської координації та стратегічного узгодження.

Узагальнюючи, під *стратегічним партнерством у сфері освітніх послуг* пропонується розуміти довгострокову, системну взаємодію між ключовими учасниками суб'єкт-об'єктних відносин (закладами вищої освіти, бізнес-структурами, державними інституціями, міжнародними організаціями та громадським сектором), яка спрямована на спільне вирішення викликів сучасного суспільства, узгодження ролей, інтересів та вигод учасників на засадах довіри, доброчесності та етики, з метою формування та сталого розвитку освітньої екосистеми.

Сучасні тенденції розвитку ринкового середовища, непередбачувані події та виклики, обмеженість або відсутність доступу до матеріальних ресурсів унаслідок збройної агресії та дія правового режиму воєнного стану, розширення наявних та створення нових можливостей співпраці, а також прагнення досягнути визначених стратегічних цілей зумовлюють необхідність пошуку надійних партнерів.

Таблиця 1.7

Систематизація дефініцій у процесі формування стратегічного партнерства

Дефініція	Коротка характеристика	Ключові ознаки	Мета	Очікуваний результат
Взаємодія	Процес взаємного впливу суб'єктів один на одного (двох і більше) задля досягнення визначених змін	Взаємний вплив, мінімізована формалізація процесу	Ініціювання комунікації та встановлення контакту	Встановлення контакту та виявлення спільних інтересів
Співпраця	Спільна діяльність суб'єктів з метою досягнення спільно визначених цілей	Координація спільних зусиль, що заснована на довірі	Формулювання та досягнення спільних короткострокових цілей	Об'єднання ресурсів та досягнення спільних цілей
Кооперація	Формалізована форма співпраці з метою досягнення економічного ефекту	Взаєморозподіл ресурсів, обов'язків тощо	Оптимізація ресурсів та процесів	Розподіл відповідальності з метою досягнення певних економічних вигод
Взаємовідносини	Сукупність формальних або неформальних зв'язків та впливів між суб'єктами	Стійкість та регулярність взаємодії, заснованої на взаємодовірі	Формування певного стійкого міжорганізаційного середовища	Поглиблення довіри у процесі взаємодії
Партнерство	Стійкі взаємовідносини між суб'єктами, що мають формалізований характер (на основі угод, контрактів тощо)	Рівноправність, розподіл ризиків та спільна відповідальність за здійснення діяльності та за отриманий результат	Узгодження політик і цілей	Довгострокова перспектива побудови взаємовідносин
Стратегічне партнерство	Довгострокове партнерство, побудоване шляхом об'єднання ресурсів та інтеграції стратегічних цілей	Довготривалість, стратегічний характер, синергійний ефект	Координація діяльності з метою досягнення стратегічних цілей та сталого розвитку	Синергійний ефект, інноваційний розвиток, підвищення конкурентоспроможності

Джерело: узагальнено та сформовано автором на основі [3; 5; 19; 21; 34; 35; 36; 42; 52; 63; 64; 65; 74; 76; 82; 83; 87; 89]

У зв'язку з цим особливої уваги набуває вибудова довготривалих партнерських взаємовідносин, заснованих на довірі, взаємовідповідальності та етичного ставлення до кожного учасника. У цьому контексті доцільно звернутися до теорії А. Пейна [96], яка відображає поступову еволюцію взаємовідносин між організаціями та споживачами. Вона демонструє зростання довіри у міру наближення таких взаємовідносин до партнерських, а відтак і посилення віддачі від таких взаємовідносин. Запропонований дослідником підхід став основою для побудови нами графічної моделі розвитку міжорганізаційних зв'язків: від первинного етапу ідентифікації потенційного партнера до налагодження сталих партнерських взаємовідносин і, в перспективі, стратегічного партнерства. Графічну модель візуалізовано нами в роботі [21] у формі сходинок на піраміді та представлено нижче на рис. 1.2.

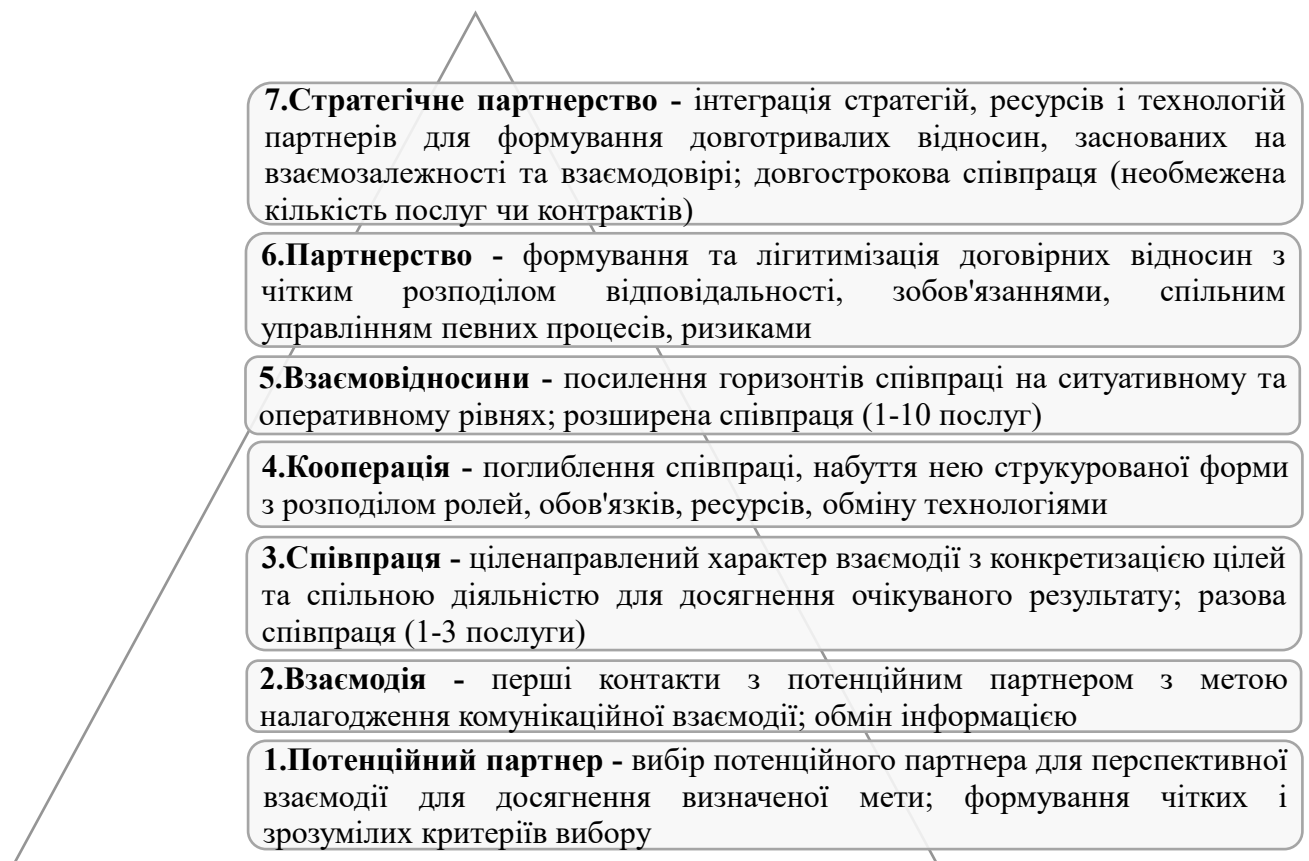


Рис. 1.2. Модель структуризації міжорганізаційних зв'язків, форм і рівнів взаємовідносин між суб'єктами

Джерело: авторська розробка.

Налагодження взаємодії довготривалого характеру між її суб'єктами передбачає формування особливих взаємовідносин, заснованих на довірі. Формування таких взаємовідносин є багатоетапним і складним процесом та не має чітко окреслених часових рамок. Як правило, цей процес починається із разових або ситуативних форм взаємодії, які за умови наявного позитивного досвіду обох сторін поступово можуть трансформуватися у більш тривале партнерство. Важливою умовою такого переходу є ідентифікація та вибір потенційних контрагентів – майбутніх партнерів. Вибір останніх повинен базуватися на прозорих та спільно узгоджених критеріях, які відповідають стратегічним пріоритетам кожної із сторін. Встановлення контакту, комунікації та обмін інформацією створюють підґрунтя для започаткування взаємодії, проведення аналізу можливих форматів та напрямів для подальшої співпраці.

У результаті еволюції взаємодії між суб'єктами відбувається перехід на етап співпраці, яка може виявлятися у реалізації спільних дій та досягненні визначених короткотермінових цілей. Наступним етапом розвитку співпраці є перехід до кооперації, яка характеризується більш глибинною взаємодією та заснована на чіткому розподілі ресурсів, ролей та відповідальності між сторонами. Подальший сталий розвиток відносин та зростання взаємозацікавленості у співпраці передбачає трансформаційний перехід до більш інституціолізованої форми, закріпленої договірними механізмами, із визначеною системою розподілу ресурсів, ризиків та обов'язків.

Формування стратегічного партнерства стає можливим у разі узгодженості стратегічних інтересів усіх сторін у конкретних сферах взаємовідносин. Такі взаємовідносини передбачають довготривалу інтеграцію стратегій, технологій і ресурсів партнерів, спрямованих на досягнення синергійного ефекту. Разом із тим, динаміка розвитку стратегічного партнерства визначається наявним у кожного з учасників обсягом ресурсів. Ресурсні обмеження дозволяють як стимулювати суб'єкта до пошуку стратегічного партнера з метою компенсації відсутніх або розширення наявних ресурсів, так звужувати можливості підтримувати більш широке коло стратегічних партнерів.

Таким чином, проведений аналіз теоретико-методологічних підходів до трактування дефініцій «взаємодія», «співпраця», «кооперація» та «партнерство» дозволяє стверджувати, що стратегічне партнерство є більш складною та інтегрованою формою міжорганізаційної взаємодії, націленої на довготривалий період. Систематизація наукових підходів та формування логічної послідовності еволюції партнерських відносин у сфері освітніх послуг дозволяє конкретизувати його сутнісні ознаки та розглядати як ціннісну та інституціоналізовану взаємодію, необхідну для формування синергії в освітній екосистемі.

1.2. Типологія, характеристика та специфіка моделей стратегічного партнерства

Виклики та обставини непереборної сили зумовлюють трансформаційні зміни та необхідність переосмислення підходів до реалізації стратегічного партнерства на усіх рівнях. Дія правового режиму воєнного стану, вимушена релокація суб'єктів господарювання та освітніх установ, з одного боку створюють бар'єри для формування, функціонування та розвитку партнерств, а з іншого – зумовлюють стрімкий розвиток технологій та цифровізацію усіх процесів, значно розширюють можливості для встановлення контактів та здійснення спільної діяльності за допомогою цифрових платформ та інструментів. За таких обставин відбувається формування нового управлінського досвіду, що, у свою чергу, призводить до зміни моделей управління та їх адаптації до нової реальності.

За таких умов особливої актуальності набуває питання пошуку нових підходів до вибору потенційних партнерів для забезпечення генерування та впровадження інноваційних рішень з метою подолання збитків, забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання та відновлення країни з дотриманням саме принципів стратегічного партнерства. Ключовими акторами у цьому процесі виступають висококваліфіковані фахівці, здатні виконувати відповідні завдання та ухвалювати управлінські рішення. До запровадження

правового режиму воєнного стану підприємства та бізнес-організації з метою «донавчання», адаптації та розвитку співробітників, активно розробляли та впроваджували власні навчальні програми та створювали структурні підрозділи, зокрема так звані «корпоративні університети». Такий підхід реалізовувався як «власними силами» із залученням структурних підрозділів, наприклад, з розвитку та управління людськими ресурсами, так і у співпраці з освітніми установами та організаціями [97].

Попри наявні переваги такого підходу до навчання фахівців, топ-менеджмент бізнес-організацій відзначає важливість та необхідність отримання фундаментальної академічної освіти і дедалі активніше виявляє зацікавленість в активній участі в ініціативах та заходах, спрямованих на налагодження партнерських відносин з закладами вищої освіти. Останні, у свою чергу, позиціонуються не лише як установи, які забезпечують теоретико-методичні основи професійної підготовки, а і як інноваційні науково-дослідницькі центри (хаби), результати діяльності яких можуть мати цінність для підприємств та бізнес-організацій-партнерів.

Так, останнім часом прослідковуються тенденції до збільшення кількості та масштабів заходів, спрямованих на об'єднання представників академічної та бізнес-спільноти на одній платформі (майданчику, місці): Всеукраїнські та міжнародні бізнес-форуми, хакатони, стартап школи, конференції, вебінари, семінари, круглі столи тощо. Наприклад, такі масштабні щорічні заходи, як Kyiv International Economic Forum та Ukrainian Business Forum виступають платформами для пошуку та налагодження партнерств між освітніми закладами та бізнес-структурами. Такі формати залучення провідних експертів певної галузі та практиків з реальних секторів промисловості дають змогу протягом навчання більш всебічно розвивати творчий потенціал здобувачів, мотивувати їх до продуктивно-мисленнєвої та дослідницької діяльності шляхом підтримки, консультування або менторства і, як результат, можливість комерціалізувати власні ідеї та результати в майбутньому. І саме ЗВО є фундаментальною основою для продукування креативних ідей та реалізації проєктів. Адже саме науково-

педагогічний персонал забезпечує розвиток аналітичних здібностей, спонукає до продукування якісно нових ідей та пошуку варіантів їх реалізації, застосовуючи відповідні технології та методи навчання й викладання під час реалізації освітнього процесу. У результаті відбувається трансформація відносин від фрагментарної взаємодії до формування повноцінного стратегічного партнерства.

Враховуючи вище зазначене, доцільно виділити та схарактеризувати особливості моделей та форм реалізації стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг, визначивши спершу, що саме ми будемо розуміти під дефініцією «освітня послуга». В Україні, послуги систематизовано за видами економічної діяльності згідно з Державним класифікатором продукції та послуг ДК 016:2010. Освітні послуги, як структурний елемент ринку освітніх послуг, класифікують як складову розділу 85 «Освітні послуги», що охоплює діяльність закладів освіти (різних рівнів) щодо надання послуг з навчання, підвищення кваліфікації та підготовки кадрів (додаток А) [98].

Освітні послуги як категорію розглядають в наукових працях і українські, і зарубіжні науковці. Так, освітню послугу можна розглядати як певний товар, який характеризується ознаками приватного та суспільного благ [99]. На думку Ф. Котлера, освітні послуги є специфічним видом послуг, спрямованих на забезпечення конституційно закріплених прав і державних гарантій у сфері освіти [10]. Такі послуги надаються відповідно до визначених рівнів освіти, вимог стандартів освіти і передбачають застосування економічних ресурсів у процесі задоволення освітніх потреб.

Варто погодитись із думкою Т. Оболенської, яка характеризує освітні послуги як певний специфічний товар, який дозволяє задовільнити прагнення окремої особи у здобутті знань, вмінь та навичок для подальшого їх використання в професійній діяльності [101]. Л. Кухарська у дисертаційному дослідженні також розглядає освітні послуги як діяльність закладів освіти, яка спрямована на надання знань, умінь і навичок, необхідних для здійснення професійної діяльності та особистого розвитку [102].

Інститут статистики ЮНЕСКО визначає освітні послуги як сукупність усіх (основних і допоміжних) освітніх ресурсів і послуг. Це включає персонал, будівлі, навчальні матеріали та засоби, додаткові послуги, загальне управління та ін. [102].

Узагальнюючи підходи до виокремлення особливостей освітніх послуг порівняно із іншими видами послуг [99; 104-107] варто виділити наступні: нематеріальний характер до моменту їх одержання; мінливий характер (залежність від вимог і трендів ринку праці); висока інтелектуальна ємність; персоніфікований характер (залежність від «персони» надавача послуги та «отримувача, тобто від рівня спроможності надати та засвоїти знання); схильність до втрати актуальності та потреба постійного оновлення послуги.

Незважаючи на різні підходи до трактування поняття «освітня послуга», із прийняттям у 2017 році Закону України «Про освіту» актуальним і таким, що застосовується у наукових та нормативно-правових документах визначенням є: «освітня послуга – комплекс визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання» [108]. Однак, на нашу думку, це поняття є більш ширшим та інтегрує не лише освітній зміст, а й економічну форму та суспільну функцію; є процесом ціннісної взаємодії, результатом якої є сформована освічена особистість. Тож під освітньою послугою будемо розуміти специфічні, структуровані та соціально значимі дії суб'єктів освітньої діяльності, спрямовані на створення умов для розвитку особистості, набуття нею необхідних знань, умінь та навичок з урахуванням потреб здобувача освіти та запитів суспільства.

На рис. 1.3. графічно представлено взаємозв'язки елементів сфери освіти України. У нашому дослідженні ми акцентуємо увагу саме на закладах вищої освіти, виокремлюючи їх не лише як елементи сфери освітніх послуг, а поряд з науковими установами, розглядаємо їх як ініціаторів вибудови стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг з іншими стейкхолдерами, що формується, функціонує і розвивається з триєдиною метою.

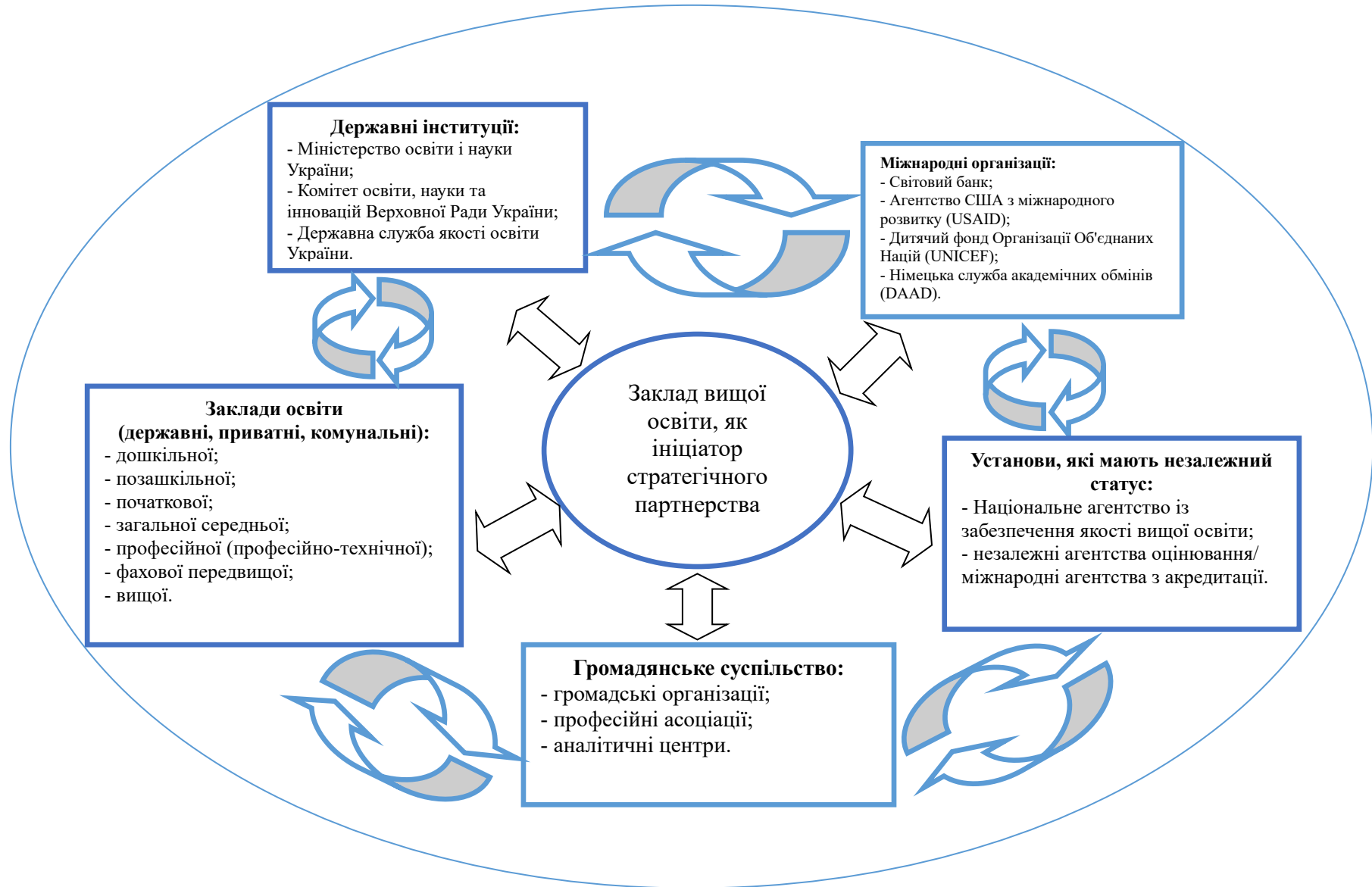


Рис. 1.3. Графічне представлення взаємозв'язку елементів сфери освіти України

Джерело: сформовано автором

Зазначена триєдина мета полягає у забезпеченні якості освіти, комерціалізації результатів наукових досліджень, відповідності потребам суспільства і ринку праці; забезпеченні сталого розвитку освітньої екосистеми; посиленні соціальної ролі ЗВО у суспільстві. В такому контексті, саме заклади вищої освіти відіграють роль центрів концентрації знань, ініціатив та соціального капіталу, необхідного для формування сталих партнерств, а також слугують платформою для комерціалізації наукових розробок.

Аналізуючи сучасний науковий дискурс, можна виділити такі моделі взаємодії між різними суб'єктами господарювання: стейкхолдерська модель (stakeholder model), заснована на теорії зацікавлених сторін, моделі потрійної спіралі, її розширеної модифікації – чотиригвинтової моделі.

Фокус стейкхолдерської моделі зосереджений на ідентифікації та врахуванні інтересів усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Саме ж визначення «стейкхолдер» (або «стейголдер») вперше було використано науковцями Стенфордського науково-дослідного інституту ще у 60-х роках ХХ століття, а після публікації праці Р. Фрімена «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід» [108] набула більш широкого застосування. Згідно з теорією зацікавлених сторін успіх організації залежить від задоволення потреб не лише її акціонерів, але й таких груп, як: працівники, клієнти, постачальники, громада. Це за дослідженнями Р. Фрімена сприяє більш етичному та стійкому управлінню організацією [109]. Автор запропонував під стейкхолдерами розуміти будь-яку особу (групу осіб), що мають здатність впливати на досягнення цілей організації або самі зазнають впливу [109, с. 34]. Дж. Брайсон пропонує більш широке розуміння цього поняття, яке включає всіх осіб, групи чи організації, які можуть впливати або на яких впливає діяльність організації [110, с. 3]. У контексті діяльності певного підприємства, науковці [111, с. 302] пропонують розуміти під стейкхолдерами «зацікавлену особу або групу осіб, яка перебуває під впливом підприємства або здійснює вплив на нього».

Досліджуючи історію розвитку теорії зацікавлених сторін в контексті діяльності підприємств, Л. Гаценко виокремив проблемні питання, які залишаються актуальними і сьогодні:

- практична сторона здійснення вибору дійсно важливих груп стейкхолдерів (підприємства та організації мають досить широке коло заінтересованих сторін, що вимагає раціонального та ґрунтовного підходу до вибору саме тих представників, чий інтереси варто враховувати);
- визначення інтересів, які дійсно можна і варто задовільняти (раціональний підхід до виокремлення домінуючої групи, а також об'єктивна оцінка їх важливості для організації);
- механізм реалізації інтересів обраної групи (вибір стратегій впливу на стейкхолдерів для максимального задоволення їх інтересів);
- приділення уваги не лише ідентифікації інтересів і потреб стейкхолдерів, а і врахування цілей, яких необхідно досягти при взаємодії із кожним із них [112, с. 159].

У контексті нашого дослідження варто відзначити, що в основу Стандартів та рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG) [113], які є основою для розробки політик та процедур забезпечення якості вищої освіти як на національному, так і локальному (в межах окремих закладів вищої освіти) рівнях, закладено принципи врахування інтересів зацікавлених осіб. Розробка освітньої послуги сьогодні базується на врахуванні інтересів ключових груп стейкхолдерів, яких в широкому розумінні можна розділити на зовнішніх та внутрішніх. Для ідентифікації таких груп і налагодження ефективного процесу взаємодії з ними необхідно скласти чітке уявлення про ці групи та чий/які інтереси вони репрезентують. Також важливим елементом є визначення рівня їх впливу на прийняття певних рішень або яким чином ці рішення можуть мати вплив на них самих.

Так, З. Галушка зазначає, що не всі стейкхолдери мають однаковий вплив і значення для організації [114]. Авторка відзначає, що найбільший вплив в контексті діяльності організації мають саме внутрішні стейкхолдери (власники,

менеджмент, персонал тощо), тоді як зовнішні є більш незалежними та відокремленими, що вимагає докладання більших зусиль в частині узгодження інтересів і побудови ефективної комунікації [114, с. 54].

Стратегічним пріоритетом у процесі налагодження ефективної взаємодії між стейкхолдерами організації є забезпечення її сталого розвитку на основі довіри до її діяльності, яка базується на чітко визначених та донесених до всіх співробітників місії та цінностей організації. Це дозволяє забезпечити впевненість власників в отриманні очікуваних результатів та лояльність персоналу й споживачів до пропонованих нею товарів або послуг.

Важливість аналізу стейкхолдерів відзначав й Дж. Брайсон, акцентуючи увагу на тому, що ігнорування інтересів ключових з них може призвести до «провалу» рішень [110, с. 6]. Автором було запропоновано методи аналізу стейкхолдерів, з-поміж яких можна відзначити матрицю «вплив-інтерес» (або модель А. Мендлоу), діаграми впливу, етичні матриці, мапування проблемних рамок, що набули подальшого розвитку та застосування у сучасній практичній діяльності.

Матриця «влада-інтерес» – інструмент класифікації та групування стейкхолдерів, запропонований А. Мендлоу у 90-х роках ХХ століття, який дозволяє виділити групи зацікавлених сторін за двома параметрами: вплив як здатність впливати на організацію або її рішення, та інтерес як рівень зацікавленості в її діяльності [115]. Квадрант, що відповідає високому рівню впливу та високому інтересу з боку стейкхолдерів ідентифікує саме «ключових гравців», яких необхідно найбільш активно залучати, адже рівень їх залученості та задоволення потреб може призвести як до успіху, так і становити суттєву загрозу (у разі їх ігнорування). Квадрант, у якому стейкхолдери все ще мають високий вплив, але низький інтерес – передбачає встановлення і дотримання певних правил і слідкування за їх дотриманням. Стейкхолдерам з високим інтересом, але низьким рівнем впливу варто приділяти увагу, підтримувати комунікацію та забезпечувати зворотній зв'язок, адже їх лояльність може впливати на репутацію організації. Стейкхолдери з низьким впливом та

інтересом потребують мінімальної пріоритезації та періодичного інформування, однак трансформація зовнішнього середовища може змінити їх інтерес.

Таким чином, застосування моделі А. Мендлоу дає змогу визначити пріоритетність стейкхолдерів як в комунікаційній, так і управлінській діяльності; передбачити можливі ризики.

Візуалізувати результат групування дозволяє такий інструмент як «мапа стейкхолдерів» (Stakeholder's Map), який можна представити, окрім зазначеної вище матриці, у вигляді схематичних блоків, діаграм впливу тощо.

Українські дослідниці В. Смачило та О. Колмакова структурували процес аналізу стейкхолдерів, розділивши його на чотири блоки: підготовчий (вибір експертів, інструментів та шкали); аналітичний (ідентифікація та групування стейкхолдерів із застосуванням вибраних методів та побудови матриць); стратегічно-управлінський (ідентифікація стратегій відповідно до кожної ідентифікованої групи); контрольний (моніторинг зміни інтересів та пріоритетності стейкхолдерів) [116, с. 351].

Значний науковий доробок українських та зарубіжних науковців присвячено ідентифікації, візуалізації та аналізу стейкхолдерів бізнес-організацій та підприємств. Однак для нашого дослідження особливий інтерес становить ідентифікація стейкхолдерів у сфері саме освітніх послуг.

У роботах [117-120] запропоновано алгоритми ідентифікації, механізми управління стейкхолдерами в контексті діяльності окремого закладу вищої освіти. Варто зазначити, що кожна освітня установа самостійно визначає, аналізує та залучає до взаємодії своїх власних стейкхолдерів. Однак підходи до реального критичного аналізу груп стейкхолдерів та їх «мапування» запроваджено лише в окремих закладах вищої освіти України.

Так, З. Галушка виділяє п'ять основних груп стейкхолдерів в контексті розробки окремої освітньої програми у закладі вищої освіти:

- Група 1. Здобувачі освіти та студентське самоврядування.
- Група 2. Заінтересовані особи (фізичні або юридичні), які висувують очікування або вимоги до спільної співпраці.

- Група 3. Заінтересовані особи (фізичні або юридичні), перед якими заклад вищої освіти має певні зобов'язання (юридичні, фінансові тощо).
- Група 4. Заінтересовані особи (фізичні або юридичні), які проявляють інтерес та підтримку у процесі розробки освітньої програми.
- Група 5. Гарант освітньої програми, група забезпечення та викладачі [117, с. 160].

О. Жегус пропонує групувати стейкхолдерів за пріоритетом налагодження взаємодії та ідентифікує їх як «ключових» (вступники, здобувачі, викладачі, випускники, роботодавці) та «пріоритетних» (менеджмент закладу вищої освіти, бізнес-організації – клієнти, органи державної влади тощо) [118, с. 174].

Узагальнено мапу стейкхолдерів у сфері освітніх послуг, побудовану за принципами А. Мендлоу (додаток Б), представлено на рис. 1.4.

До «ключових гравців» з високим рівнем впливу та влади належать керівні органи закладу вищої освіти, представники державних та міжнародних інституцій, бізнес-організацій, які беруть безпосередню участь у нормативному, інституційному та ресурсному забезпеченні освіти. Формування освітньої політики, стратегій розвитку освіти в цілому та окремого закладу вищої освіти зокрема є фундаментом для впровадження якісних трансформаційних змін.

Високий рівень зацікавленості як внутрішніх (здобувачів, науково-педагогічних працівників, адміністративного та допоміжного персоналу), так і зовнішніх (громадські організації та професійні асоціації, академічна спільнота, роботодавці, випускники) стейкхолдерів у якості наданих або отриманих послуг стає джерелом ініціатив та змін, оскільки пропонує нові підходи до змісту навчання, реалізації освітнього процесу, формує попит на освітні послуги. Варто відзначити подвійну роль представників роботодавців, які мають вплив як на стратегічному рівні (Федерація роботодавців України тощо), так і на операційному, зокрема на зміст й реалізацію освітніх програм. Формат останнього у переважній більшості передбачає залучення представників роботодавців до розробки освітніх програм та забезпечення базами практики здобувачів на підприємствах-партнерах [121].

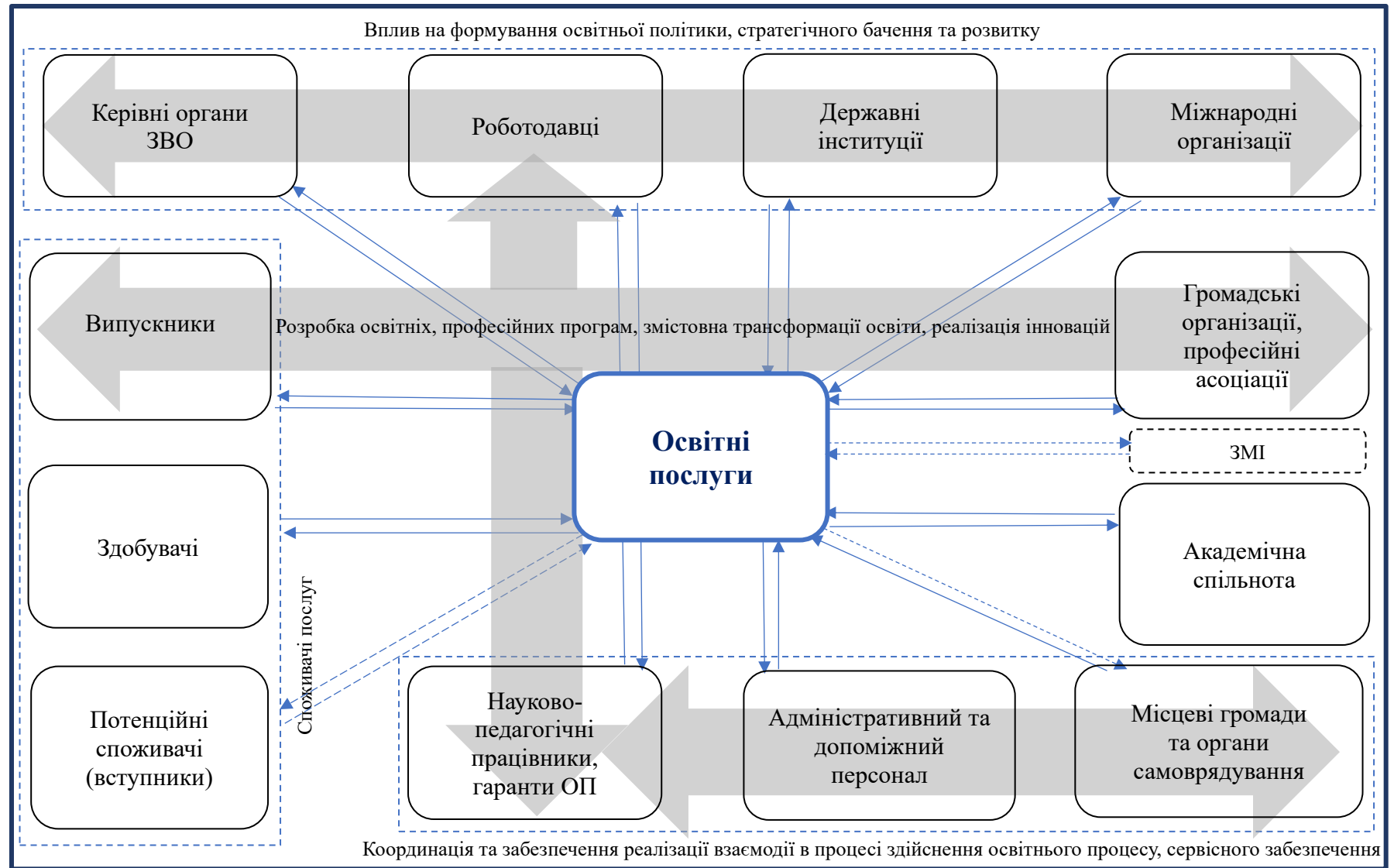


Рис. 1.4. Мапа стейкхолдерів у сфері освітніх послуг

Джерело: авторська розробка на основі узагальнення [117- 120; 122]

Аналіз локальних актів закладів вищої освіти України, зокрема, що регламентують такі питання, як: процедури розроблення, затвердження, періодичного перегляду та оновлення освітніх програм підготовки здобувачів; інформація щодо залучення зацікавлених сторін, а також ознайомлення з результатами акредитаційних експертиз окремих освітніх програм, розміщених у вільному доступі на офіційних вебресурсах, дозволив виділити найбільш розповсюджені форми залучення ключових груп стейкхолдерів до процесу розробки та реалізації освітніх програм:

- отримання зворотнього зв'язку шляхом опитувань та анкетувань;
- спільні обговорення під час проведення зустрічей (засідання групи розробників програм/кафедри, круглі столи, форуми тощо);
- неформальне спілкування (засобами аудіо та відеозв'язку, зустрічей).

Разом із тим, варто відзначити, що окреслені вище питання Л. Гаценко, також залишаються не врегульованими і для сфери освітніх послуг. Можна констатувати, що вимоги до кола стейкхолдерів, якщо і визначені, то вельми опосередковано.

Не зрозумілим залишається питання, яким чином здійснюється пошук та відбір потенційних груп стейкхолдерів, їх мотиви і стимули для побудови відносин, зокрема на засадах стратегічного партнерства.

Далі розглянемо, на нашу думку, найбільш поширену модель стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг – модель потрійної спіралі (Triple helix model), яка найчастіше реалізується в тріаді «Освіта – Бізнес – Держава».

Г. Іцковіц та Л. Лейдесдорф запропонували модель триєдиної спіралі у 1990-х роках з метою підкреслити перехід до концепції економічного розвитку, заснованого на знаннях, та охарактеризувати новий тип інноваційної системи, в якій університети, бізнес і держава взаємодіють та формують нове динамічне середовище для генерації знань та ідей [123].

У книзі «The Triple Helix: University – Industry – Government Innovation in Action» Г. Іцковіц обґрунтовує модель потрійної спіралі як ефективну структуру партнерства в тріаді «Університет – Промислові підприємства – Держава»

(рис. 1.5) для інноваційного розвитку економіки як на національному, так і регіональному рівнях. При цьому автор розглядає концепт «підприємницького університету», діяльність якого спрямовується не лише на виконання «традиційних» функцій – освітньої та наукової, а й на активну участь у формуванні стартапів та комерціалізації знань, тобто на створення інноваційних екосистем [124].

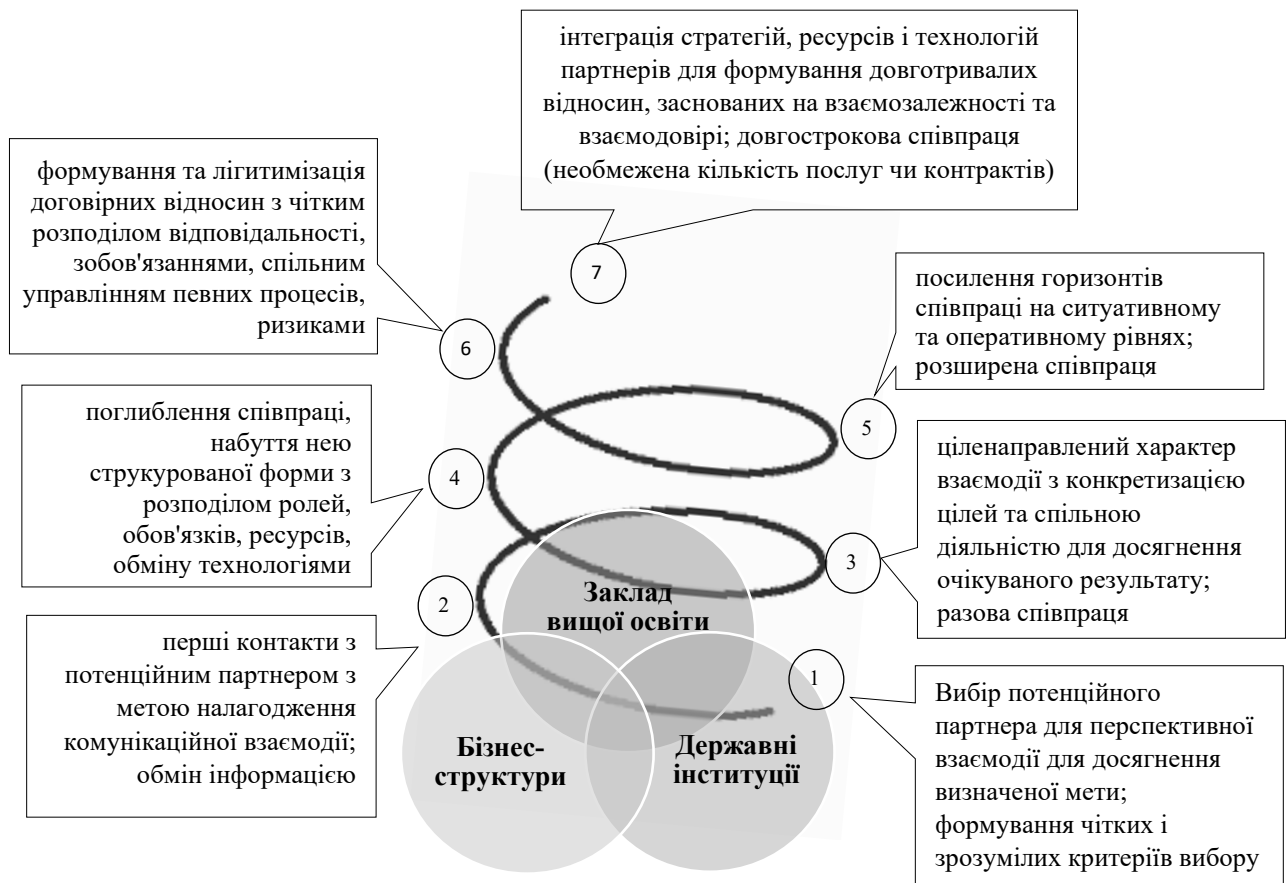


Рис. 1.5. Адаптована модель триєдиної спіралі Г. Іцковіца

Джерело: сформовано автором на основі [124]

У сучасному науковому дискурсі, пропонована Г. Іцковіцем модель набула актуального значення та реалізується, як нами вже було зазначено, в тріаді «Освіта – Бізнес – Держава». Це означає, що ефективне «переплетення» функцій цих сфер забезпечує комерціалізацію знань шляхом створення гібридних структур (стартапів, технопарків, бізнес-інкубаторів тощо).

Представлена на рис. 1.5 модель враховує запропонований нами у підрозділі 1.1. поетапний процес вибудови стратегічного партнерства.

Зміни державної освітньої політики України під впливом різноманітних чинників призводять й до зростання ролі саме стратегічного партнерства в тріаді «Освіта – Бізнес – Держава», адже така модель є інструментом адаптації системи вищої освіти до існуючих викликів та забезпечення сталого розвитку суспільства в цілому.

Актуальність вибудови такого партнерства зумовлена такими чинниками, як: значні пошкодження інфраструктурних об'єктів, міграційні процеси як всередині країни, так і за кордоном, необхідність забезпечення сталих виробничих та освітніх процесів. Разом із тим, швидкий розвиток та глобальні тенденції цифрової трансформації спричиняють необхідність зміни підходів до організації та реалізації освітнього процесу, а також вимог до «портрету» сучасного фахівця. Особливої уваги також потребують положення Стратегії розвитку вищої освіти на 2022-2032 рр., якою передбачено розширення автономії закладів вищої освіти та формування партнерської мережевої взаємодії [125].

Поширеною у використанні закладами вищої освіти, на нашу думку, є модель, яка реалізується в тріаді «Освіта – Бізнес – Наука» як інструмент для забезпечення трансферу технологій та інноваційної активності освітньо-наукового середовища. Ця модель заснована на концепції «Трикутника знань» (англ. knowledge triangle) та демонструє розвиток інтеграційних процесів таких сфер як вища освіта, наукові дослідження та інновації і зазнала розвитку із прийняттям стратегії «Європа 2020», в межах якої було проголошено про реалізацію трьох взаємопов'язаних пріоритетних напрямку розвитку економіки – розумне, стале та інклюзивне зростання [126]. Пізніше вона трансформувалась у функціональну модель взаємодії тріади «Освіти – Науки – Інновацій», адже на думку М. Марккула, це зумовлено потребою покращення впливу інвестицій на зазначені сфери [127].

О. Богашко зазначає, що «Трикутник знань» у сучасних умовах забезпечує продуктивну взаємодію таких сфер, як освіта, наука та бізнес, де заклади вищої освіти розглядаються як центри генерації нових знань та виступають рушійною силою розвитку економіки [128].

У контексті налагодження партнерської взаємодії у «Трикутнику знань» Н. Крихівська пропонує розглядати адаптивну модель відносин тріади «Виробництво – Освіта – Наука» із врахуванням положень «теорії зацікавлених сторін», яка передбачає ідентифікацію та врахування інтересів ключових учасників такої взаємодії [3]. Адаптивність пропонованої моделі полягає у забезпеченні гнучкості у виборі форм і механізмів вибудови партнерства, залежно від наявних ресурсів, рівня довіри та впливу зовнішнього середовища.

На необхідності перегляду класичних підходів до трактування «Трикутника знань» наголошує й П. Грумпос, який пропонує розширену формулу для формування моделі із врахуванням тенденцій розвитку сучасного середовища, до якої включає такі складові, як: (Знання – Освіта) – (Дослідження – Інновації) – (Підприємництво – Бізнес) (Knowledge – Education Research – Innovation – Entrepreneurship – Business) [129]. Представлена автором модель передбачає форму рівностороннього трикутника, площу якого пропонується інтерпретувати як рівень сталого розвитку (регіону або країни). Цікавим, на нашу думку, також є пропонована П. Грумпосом модель піраміди, в основі якої міститься квадрат, кожна сторона якого відповідає складовим «Трикутника знань» та відображає складові «Наука», «Знання», «Підприємництво» та «Інновації», фінансування яких забезпечується як державою, так і приватним сектором. Вершина піраміди «Розвиток – Зростання» демонструє вектор розвитку для отримання результату, що стає можливим завдяки збалансованій взаємодії усіх складових.

Зазначене вище дозволяє зробити висновок, що у сучасних умовах функціонування суб'єктів господарювання, стрімкого розвитку технологій, зокрема цифрової трансформації, та стратегій, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку, обґрунтованою є трансформація моделей партнерства відповідно до запитів суспільства, його завдань та запланованих результатів. Це спричинило підвищення уваги до застосування багатосторонніх моделей з метою врахування ширшого кола інтересів та впливів.

Так, Е. Караянніс та Д. Кемпбелл запропонували доповнити модель триєдиної спіралі компонентом, пов'язаним з впливом громадянського суспільства (Quadruple Helix model), для формування так званої «фрактальної інноваційної екосистеми» [130, с. 223], в якій створення та поширення знань здійснюється не лише через взаємодію між університетами, бізнесом та державними інституціями, а й через позиціонування в суспільстві. Автори відзначають, що культура та цінності разом із «публічною реальністю» формуються та транслуються в суспільство засобами медіа, що може мати вплив на соціальне сприйняття інновацій. Вагомість впливу громадянського суспільства у такій моделі було продемонстровано в дослідженнях П. Гонсалес-Мартінес, Д. Гарсія-Перес-Де-Лерми, М. Кастільї та П. Б. Хасена [131]. І хоча доведено, що четверта компонента не має прямого впливу на створення інновації, вона сприяє ідентифікації локальних потреб та реалізації державної політики.

У роботі [97] нами було розглянуто ланцюжок створення цінності тріади «Бізнес – Освіта – Наука» крізь призму стратегічного партнерства. Ключовими імперативами (лат. *imperativus* – припис, вимога, наказ) розвитку такого партнерства нами було визначено наступні: якість вищої освіти і якість навчального контенту; відкрита комунікаційна взаємодія між партнерами, що трансформується у договірні, а згодом у партнерські відносини, які вибудовуються, зокрема на засадах довіри; загальний моральний уклад, який склався у суспільстві [97, с. 47].

Через дію імперативу відбувається ідентифікація та аналіз можливих переваг, обмежень, недоліків, ризиків, загроз від певної взаємодії між ними в процесі створення цінності, тобто фахівця з необхідними компетентностями для виконання сучасних видів робіт, вирішувати комплексні завдання, а також здатного генерувати нові ідеї, які в подальшому можуть бути комерціалізовані. Таким чином, створюється не лише цінність окремої особистості як майбутнього фахівця, а відбувається певна ланцюгова реакція, що призводить до формування культури партнерства, зокрема у взаємодії «Бізнес – Освіта», культури якості вищої освіти в країні, що, у свою чергу, може призводити до створення певних

екосистем партнерської взаємодії. Формування таких екосистем буде залежати від певних патернів, пов'язаних зі змінами, які відбуваються в суспільстві під тиском технологічних, культурних та морально-психологічних трансформацій.

З урахуванням зазначеного вище ланцюжок «Бізнес – Освіта – Наука» крізь призму стратегічного партнерства та зміни управлінського мислення за умов так званої «нової нормальності» доцільно розглядати у взаємодії з такими складовими, як держава, міжнародні організації та громадський сектор. Механізм стратегічної партнерської взаємодії в ланцюжку «Держава – Освіта – Наука – Бізнес – Міжнародні організації та Громадський сектор» наведено на рис. 1.6.

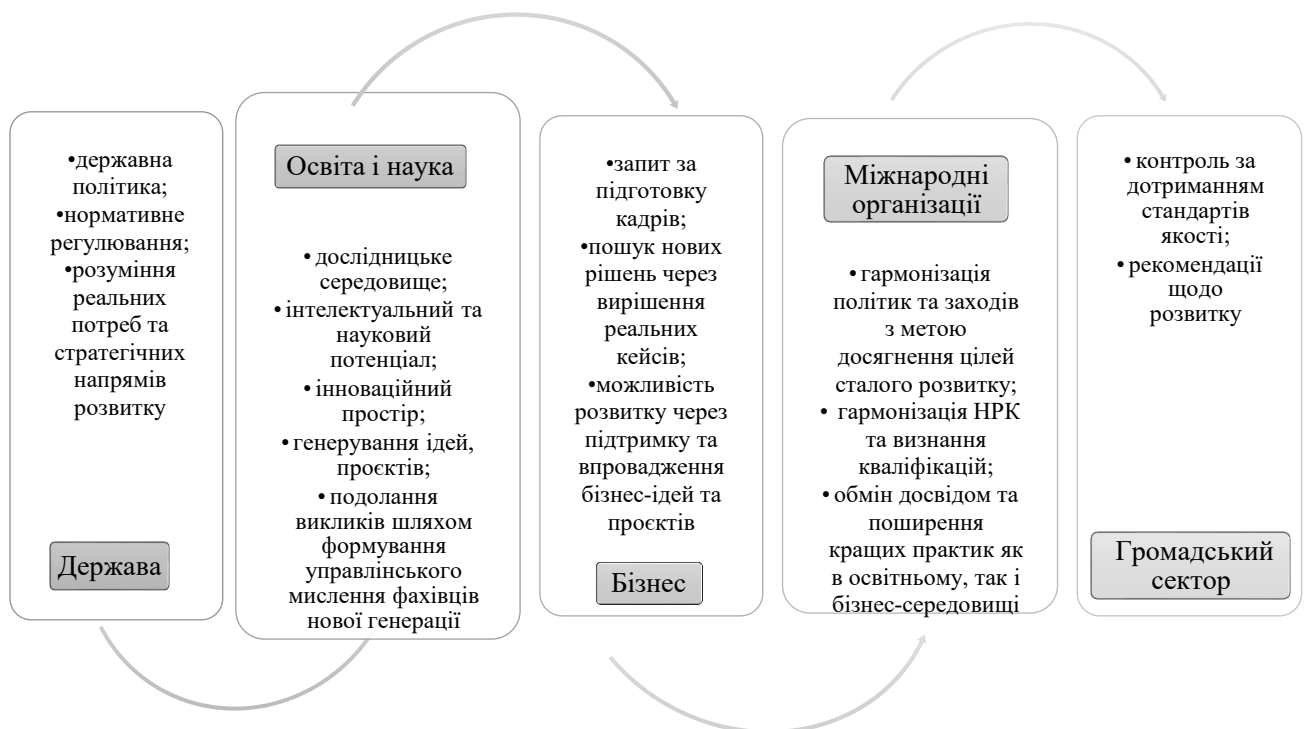


Рис. 1.6. Механізм стратегічного партнерства в ланцюжку «Держава – Освіта – Наука – Бізнес – Міжнародні організації – Громадський сектор»

Джерело: авторська розробка

Представлений на рис. 1.6 підхід насамперед пов'язаний з тим, що ключову роль у процесах формалізації політик формування стратегічного партнерства між його учасниками на загальнодержавному рівні відіграють саме державні інституції, здійснюючи нормативне регулювання, визначають реальні потреби та стратегічні напрямки розвитку. Безпосереднє залучення різних інституцій міжнародного рівня дозволяють:

- інституціоналізувати таке партнерство з огляду на його відповідність євроінтеграційному курсу України;
- гармонізувати політику та напрями взаємодії партнерів з метою досягнення цілей сталого розвитку;
- здійснювати обмін досвідом та поширювати кращі практики як в освітньому, так і бізнес-середовищі;
- надавати рекомендації щодо розвитку;
- здійснювати неупереджений контроль за дотриманням стандартів якості та гармонізувати Національну рамку кваліфікацій (НРК) та визнання кваліфікацій тощо.

Таким чином, на нашу думку, ключовими імперативами розвитку стратегічного партнерства в розширеному ланцюжку «Держава – Освіта – Наука – Бізнес – Міжнародні організації – Громадський сектор», особливо з огляду на сучасні реалії та необхідність післявоєнного відновлення, мають стати [97, с. 63-64]:

1. *Розширення спіралі взаємодії, ідентифікація та активне залучення ключових груп стейкхолдерів.* Сьогодні функціонування нашої країни, забезпечення, а у подальшому і відновлення, суспільного життя вимагає налагодження ефективного та взаємовигідного партнерства між державою, бізнесом, освітою та міжнародними інституціями з врахуванням активізації науково-дослідницької та інноваційної діяльності, а також інтеграції з європейськими структурами.

2. *Гармонізація політик державних, освітніх установ та бізнес-організацій з урахуванням цілей сталого розвитку.* Варто посилити фокус уваги на цілі сталого розвитку, адаптовані до національного контексту, зокрема: забезпечення якості освіти, сталий розвиток міст і громад, підтримка інновацій, впровадження принципів відповідального споживання і виробництво, мир, справедливість та сильні інституції; партнерство заради сталого розвитку.

3. *Визначення стратегічних напрямів розвитку держави в період післявоєнного відновлення.* Сучасний світ динамічно змінюється, створюючи

виклики для процесів управління та формування стратегії розвитку як на рівні держави, так і окремої організації. Водночас, розуміючи сучасні тренди трансформацій та нові виклики VUCA-світу, більшість організацій розглядають зміни (геополітичні, соціально-економічні, екологічні, технологічні) не як кризові явища і загрози, а як потенційні можливості для масштабування бізнесу, впровадження нових його моделей функціонування, цифрової трансформації та реінжинірингу бізнес-процесів. У таких умовах вивчення ключових категоричних вимог, притаманних сучасним трансформаційним перетворенням, стає об'єктивною необхідністю для вибудови стратегії розвитку в усіх сферах.

4. *Узгодження стратегічних цілей діяльності при визначенні кола ключових груп стратегічного партнерства.* Одним з важливих аспектів формування стратегічного партнерства є розуміння власної місії всіма ключовими сторонами, наявність узгодженої стратегії розвитку та стратегічних цілей в межах реалізації визначених спільних стратегій. Визначальним є також розуміння того, які саме бізнес-цілі зумовлюють партнерські відносини з закладом вищої освіти, які напрями діяльності є пріоритетними в межах такого партнерства, а також те, яким чином вони забезпечують досягнення бізнес-цілей кожної залученої сторони, що є основою для визначення критеріїв вибору основних партнерів.

5. *Оцінювання ресурсів для забезпечення реалізації стратегічного партнерства.* Визначення напрямів спільної діяльності повинно ґрунтуватись на попередньо проведеному критичному оцінюванні наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, людських), які будуть забезпечувати їх реалізацію та визначення показників її ефективності.

6. *Налагодження комунікаційної взаємодії з міжнародними інституціями за допомогою проєктної діяльності.* Глобалізаційні суспільні процеси зумовлюють необхідність залучення партнерів за межами кордонів певного регіону або країни. Наявна підтримка з боку міжнародної спільноти, а також формування програм та платформ для післявоєнного відновлення нашої країни вже сьогодні, говорить про наявність можливостей реалізації проєктів в

майбутньому. У цьому контексті навички проєктної діяльності, вміння генерувати ідеї, презентувати та реалізовувати їх набувають все більшої актуальності. Новими викликами в цьому процесі як для сфери освіти, так і бізнесу стане пошук та утримання талантів, використання їх потенціалу задля розвитку пріоритетних напрямків.

7. Формування нового управлінського досвіду в контексті змін управлінського мислення. Для відновлення виробничо-господарського потенціалу, інфраструктури, зокрема енергетичної та житлової, та вибудови нових партнерських відносин Україна потребуватиме значного часового періоду та формування нового управлінського мислення нової генерації управлінців.

Таким чином, моделі стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг еволюціонують від бінарних форм взаємодії до багатоскладових. Фокусування уваги на мережеву структуру, розширення кола учасників та орієнтація на інституційну довіру дозволяють формувати нову управлінську парадигму, а також забезпечувати сталий розвиток освітньої екосистеми.

1.3. Методичні підходи до формування та розвитку освітньої екосистеми на основі стратегічного партнерства

У сучасному науковому дискурсі дедалі більшого застосування у різних сферах суспільної діяльності набуває «екосистемний» підхід. Зокрема, поняття «екосистема», запропоноване А. Тенслі ще у 1935 р., походить з природничих наук та набуло широкого застосування в різних галузях, зокрема економіці та освіті.

Вагомий внесок у розвиток екосистемного підходу здійснив Дж. Ф. Мур, який в роботі «The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems» обґрунтував необхідність зміни парадигми класичного конкурентного середовища до моделі коеволюції партнерів в межах екосистеми та запропонував під бізнес-екосистемою розуміти економічну спільноту взаємодіючих організацій та окремих осіб (постачальники, виробники та інші

зацікавлені особи), які колективно виробляють товари або послуги, що становить цінність для кінцевого споживача і самі є частиною екосистеми та здатні розвивати свої ролі і здібності [132, с. 26]. Варто відзначити, що згідно з Дж. Ф. Муром, запит на створення такого продукту або послуги формується потенційним споживачем [133, с. 78-79]

Так, Р. Аднер визначає поняття «екосистема» як узгоджену структуру взаємодії групи партнерів, необхідної для реалізації ціннісної пропозиції, у фокусі уваги якої перебувають чотири ключові елементи: діяльність, позиції, ролі та зв'язки між учасниками [134]. Саме вони, на думку автора, характеризують план створення ціннісної пропозиції в результаті екосистемної співпраці.

Сьогодні широко розповсюдженим є поняття інноваційної екосистеми, яку за одним з підходів пропонують розуміти як «еволюціонуючий набір суб'єктів, видів діяльності та артефактів, а також інституцій та відносин, включаючи взаємодоповнюючі та взаємозамінні відносини, які є важливими для інноваційної діяльності суб'єкта або сукупності суб'єктів» [135]. Разом із тим, залежно від значення і цілей в літературі можна зустріти низку визначень, які різняться підходами. В межах нашого дослідження будемо використовувати визначення Г. Лановської, яка пропонує під інноваційною екосистемою розуміти «синергію держави, підприємницького та дослідницького середовища з використанням організаційних, нормативних, навчально-методичних та фінансових ресурсів і запровадження механізму передачі знань з метою трансформації в інноваційні продукти» [136, с. 258].

Аналіз наукових праць, освітніх документів та нормативно-правових актів України та Європи засвідчує застосування й такого поняття, як «освітня екосистема», що його в широкому розумінні трактують як комплексну взаємодію усіх суб'єктів освітнього процесу із середовищем, у якому вони функціонують.

Актуального значення поняття «освітня екосистема» набуло в контексті впровадження та розвитку концепції «екосистеми електронного навчання (ELES)» як цілісного підходу до створення ефективного освітнього середовища для малих і середніх підприємств, яку запропонували В. Чанг і К. Гуетл ще у

2007 році, що стало підґрунтям для впровадження екосистемного підходу до сфери електронного навчання (e-learning) [137].

У Європейському просторі вищої освіти Планом дій цифрової освіти на 2021-2027 рр. (Digital Education Action Plan), прийнятим у 2020 році, визначено бачення високоякісної та доступної цифрової освіти в Європі, одним із стратегічних пріоритетів якого є розвиток високоефективної екосистеми цифрової освіти [138].

Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, ухвалена Кабінетом Міністрів України наприкінці 2024 року, визначає 18 стратегічних цілей, серед яких варто виокремити наступні: пріоритизацію розвитку інноваційної екосистеми в закладах освіти, посилення координації та взаємодії щодо формування та реалізації політики у сфері інноваційної діяльності, удосконалення нормативно-правового забезпечення функціонування інноваційних структур, центрів індустрії 4.0, бізнес-акселераторів, інкубаторів, стартапів [139]. Крім того, документом передбачено створення законодавчих та інфраструктурних передумов для ефективного управління процесами трансферу технологій; розвиток цифрових технологій і сервісів у сфері урядування (govtech); формування та розвиток внутрішньої інфраструктури для досліджень, інновацій та впровадження рішень із застосуванням інструментів штучного інтелекту [139].

І. Леонтьєва розглядає екосистемний підхід з погляду модернізації вищої педагогічної освіти та виділяє п'ять базових принципів для його реалізації: цілісність, нелінійність розвитку, відкритість та оптимальність, коеволюційність й темпоральність [140; 141].

За іншим підходом освітні екосистеми визначаються як «мережі взаємопов'язаних і різнотипних суб'єктів, що беруть участь у процесі навчання / виховання / розвитку протягом усього життя» [142, с.12].

Аналізуючи доробок українських та іноземних науковців [143 - 146], можна зробити висновок, що освітня екосистема може розглядатись як частина інноваційної або бізнес-екосистем, де партнерство є ключовим механізмом

розвитку та взаємного посилення потенціалу партнерів. Попри відмінності в підходах науковців, єдність полягає у необхідній взаємодії між усіма складовими екосистеми, що є запорукою її функціональності та цифрової трансформації для забезпечення її сталого розвитку.

Сталість освітньої екосистеми визначають такі характеристики, як: здатність до адаптації, системна інтеграція, розвиток кадрового потенціалу, активне залучення громадянського суспільства, орієнтація на інновації та проведення наукових досліджень. Водночас, саме налагодження взаємодії усіх складових може забезпечити ефективне функціонування освітньої екосистеми в умовах динамічних змін [147].

Як було значено вище, у межах тематики дослідження ми будемо застосовувати поняття «партнерство» та «стратегічне партнерство» як необхідну і важливу передумову розвитку освітньої екосистеми, про що наголошують у своїх працях й Г. Наємі та О. Пінчук. Так, Г. Наємі зазначає, що освітня екосистема є складною системою з великою кількістю взаємозв'язків, передумовою функціонування якої є налагодження партнерства. У такому випадку партнерство визначається не лише формалізованим документом, а й цілеспрямованою усвідомленою діяльністю усіх його учасників на трьох рівнях: співпраця освіти з іншими секторами суспільства (макрорівень), взаємодія університетів та громад (мезорівень) та індивідуальні процеси формування знань через соціальну взаємодію та комунікацію [148]. О. Пінчук також зазначає, що термін «освітня екосистема» можна розуміти «як мережі та спільноти провайдерів освіти й тих, хто навчається; мережі, які постійно розвиваються» на різних рівнях взаємодії (особистісному, міжособистісному, національному тощо) [149, с. 56].

На нашу думку, партнерство як цілісний підхід, покладений в підґрунтя формування освітньої екосистеми, може розглядатись як партнерство в освітній сфері на бізнесових засадах, зокрема, коли йдеться про запуск у 2020 р. Міністерством цифрової трансформації України разом з Міністерством освіти і науки України, Українським фондом стартапів та стартап-інкубатором YEP

(Young Entertainment Professionals) ініціативи «Підприємницький університет» [150]. «Підприємницький університет» – це ініціатива, спрямована на створення в Україні університетів з сильною підприємницькою культурою та стартап-інфраструктурою, що передбачає проведення спеціалізованого курсу «Інноваційне підприємництво та управління стартап-проектами» в понад 70 університетах країни.

Одним із засновників концепції «підприємницького університету» є американський вчений Б.Р. Кларк, який, вивчаючи зміни за десять років у п'яти європейських університетах, довів, що підприємницькі університети намагаються впроваджувати інновації. Основною їхньою рисою є готовність приймати ризики при впровадженні нових практик, результати яких можуть бути невизначеними. Такі університети прагнуть змінити свою діяльність, щоб у майбутньому мати сприятливіші умови. Науковці також підкреслюють, що здійснення підприємницької функції не заважає традиційній освітній діяльності університетів [151, с. 275]. Узгоджені підходи до визначення підприємницького університету на сьогодні відсутні. За одним із підходів під підприємницьким університетом розуміють модель, в якій інституційні зусилля спрямовуються на активізацію підприємницької функції закладу вищої освіти, що передбачає створення та підтримку стартапів, трансфер технологій, генерування та впровадження інновацій в освітній процес [127].

М. Сагайдак та Є. Прохорова визначають екосистему підприємницького університету як комплексну взаємопов'язану систему ресурсів, процесів, інституцій та партнерських мереж для забезпечення зв'язку між створенням, трансфером та комерціалізацією знань [152].

І. Дибач пропонує використовувати термін корпоративно-підприємницький університет, під яким розуміється заклад вищої освіти, що здійснює комплексну діяльність із формування та розвитку освітнього та підприємницького потенціалу суспільства на основі корпоративного менеджменту з метою отримання прибутку та соціального ефекту, зберігаючи академічну свободу викладачів і здобувачів. Основними чинниками успіху такого

університету на ринку освітніх послуг є якість освіти, наука, підприємницька діяльність та менеджмент [151, с.277]. На думку автора, запровадження корпоративного стилю управління у закладах вищої освіти відкриває нові перспективи, зокрема щодо: збільшення фінансових ресурсів для покращення якості освіти та науки; зміцнення зв'язків із зовнішніми стейкхолдерами, що дозволяє швидше реагувати на ринкові запити; підвищення ефективності управління фінансами та активами через корпоративні принципи; поліпшення кадрової політики завдяки системам мотивування викладачів; підвищення конкурентоспроможності закладів в умовах міжнародної інтеграції [151, с. 277].

Під освітньою екосистемою України пропонується розуміти динамічну, багаторівневу та інтегровану систему, яка відображає взаємозв'язки, ролі, функції та цілі усіх ключових учасників освітнього процесу та суміжних секторів (заклади освіти різних рівнів (дошкільної, загальної середньої, професійної, фахової передвищої, вищої), наукові установи, державні інституції, міжнародні організації, бізнес-структури, громадські організації, спільноти здобувачів, викладачів, роботодавців), функціонує на засадах взаємозалежності, співпраці, довіри та спільної відповідальності з метою забезпечення якісної, сучасної, інклюзивної та конкурентоспроможної освіти, що відповідає викликам цифрової трансформації, потребам економіки знань та вимогам сталого розвитку.

Освітня екосистема формується на засадах холістичного підходу, основні з яких представлено в табл. 1.8.

У будь-якій екосистемі важливу роль відведено учасникам, які взаємодіють між собою з метою досягнення визначених спільних цілей. Як зазначають М. Сагайдак та Я. Білецький, базовими ознаками та постулатами, на яких ґрунтується взаємодія усіх учасників бізнес-екосистеми є: взаємодія, співпраця та конкуренція учасників шляхом створення складної мережі взаємодії; взаємозалежність учасників; інновації, гнучкість та динамічність через обмін між учасниками знаннями і технологіями для розробки нових продуктів і послуг; створення спільної цінності у взаємодії з клієнтами шляхом задоволення їх потреб [143].

Таблиця 1.8

Основні засади холістичного підходу у формуванні освітньої екосистеми

№	Основні засади	Опис
1	Клієнтоорієнтований підхід	Задоволення потреб стейкхолдерів (зовнішніх та внутрішніх)
2	Інтеграція стратегій	Узгоджене поєднання різних (освітніх, управлінських, соціальних, технологічних) стратегій задля досягнення єдиного цілісного бачення забезпечення якості освіти
3	Партнерство зі стейкхолдерами	Урахування інтересів та потреб різних груп стейкхолдерів у досягненні спільних цілей
4	Унікальний «образ» закладу вищої освіти	Створення та просування бренду закладу вищої освіти; акцент на його конкурентних перевагах
5	Системний підхід до управління	Освітня екосистема як цілісний механізм
6	Моніторинг та аналіз результатів	Оцінювання ефективності стратегій щодо партнерської взаємодії з різними групами стейкхолдерів
7	Омніканальність взаємодії зі стейкхолдерами	Використання різноманітних каналів комунікації у взаємодії із заінтересованими сторонами

Джерело: сформовано автором

Перелічені ознаки та постулати, на нашу думку, притаманні й освітній екосистемі. Разом із тим, варто доповнити, що підґрунтям для здійснення взаємодії та управління освітньою екосистемою має слугувати довіра, заснована на: розумінні та надійності усіх учасників; чесності, відкритості та вірності взаємним зобов'язанням; підвищенні ефективності співпраці та сприянні стабільності взаємовідносин [21].

Характеризуючи освітню екосистему, варто акцентувати увагу на понятті «стратегічне партнерство». На відміну від широковживаних і досліджених нами вище термінів «взаємодія» та «співпраця», які покликані в основному забезпечити певні короткострокові (тактичні) цілі або мають на меті підтримку відносин між суб'єктами у стані, відмінному від конфліктного, стратегічне партнерство спрямоване на досягнення довгострокових цілей, що є життєво важливими для кожного із суб'єктів. До того ж ціль будь-якого учасника стратегічного партнерства є не менш важливою, ніж його власна, що і сприяла вибудові такого партнерства. Визначальним також є той факт, що стратегічні цілі

переслідуються в декількох сферах, інколи переходячи з однієї сфери в іншу. Відносини стратегічних партнерів є довготривалим динамічним процесом, суб'єкти якого мають узгодити стратегічні цілі, які вони переслідують, задля задоволення потреб усіх сторін [153].

На нашу думку, стратегічне партнерство може виникнути за умов збігу стратегічних інтересів суб'єктів у конкретних сферах взаємодії. При цьому динамізм стратегічного партнерства може визначатися наявними стратегічними ресурсами будь-якого із суб'єктів. Так, обмеженість ресурсів може, з одного боку, змусити суб'єкта шукати відносин стратегічного партнерства з іншим суб'єктом з метою розширення цих ресурсів. З іншого боку – мала кількість ресурсів може не дозволити суб'єкту мати велику кількість стратегічних партнерів.

Як правило, декілька або більше організацій ухвалюють рішення про утворення стратегічного партнерства в ситуації, коли кожна володіє одним або декількома бізнес-активами або володіє досвідом, який може бути корисним для покращення бізнесу. Водночас, це також може означати, що одна організація може надати допомогу іншій в розширенні свого ринку. Разом із тим, стратегічні партнерства можуть викликати питання щодо спільного винахідництва та іншої власності на інтелектуальну власність, передачі технологій, ексклюзивності, конкуренції, найму працівників, прав на ділові можливості, створені під час партнерства, розподілу прибутків і витрат, тривалості та припинення відносин та багато інших бізнес-питань.

Саме тому, на нашу думку, стратегічне партнерство як інтегрована величина, що вибудовується на створенні кооперацій та об'єднань підприємств, установ і організацій з метою підтримки та подальшого розвитку, є потужним інструментом не лише у формуванні освітньої екосистеми, а й важливим підґрунтям у відновленні та забезпеченні сталого розвитку країни.

Відтак, на запропонованому нами візуальному представленні (рис.1.7), освітня екосистема розглядається як цілісна концепція, що описує інституційне, динамічне, соціальне, відкрито-структуроване та технологічне середовище як органічно взаємопов'язану систему, у якій взаємодіють різні учасники з метою

створення цінності у сфері освіти, яка розвивається в умовах цифровізації, глобалізації та зростання ролі стейкхолдерів. Її формування та розвиток вимагає злагоджених дій усіх учасників, інституційної зрілості та управлінської прозорості. В контексті нашого дослідження роль стратегічного партнерства, що ґрунтується на принципах довіри, інноваційності та соціальної відповідальності, полягає у забезпеченні довготривалого впливу, трансферу знань і посиленні стійкості освітньої екосистеми до зовнішніх викликів.

З урахуванням викладеного вище, вважаємо, що узгодженню стратегічних цілей та врахуванню інтересів партнерів у формуванні освітньої екосистеми має передувати аналіз та визначення безпосередньо її ключових учасників – партнерів. Отже, до ключових учасників формування і розвитку освітньої екосистеми (з подальшою їх конкретизацією) слід віднести: освітянське та наукове середовище, тобто мережу закладів освіти та наукових установ (компонента «Освіта/Наука»), бізнес-структури (компонента «Бізнес»), організації національного рівня та державні установи, що здійснюють свою діяльність у забезпеченні якості вищої освіти (компонента «Державні інституції»)), організації міжнародного рівня (компонента «Міжнародні організації»)).

Компонента «Освіта/Наука» виступає як майданчик для підготовки висококваліфікованих кадрів, продукування інновацій, стартапів та наукових розробок для розвитку економічної та соціальної сфер країни. Заклади освіти і науки у партнерстві з міжнародними організаціями ЄС, ПРООН в Україні (компонента «Міжнародні організації») можуть бути залучені до участі у проєктах академічної мобільності з можливістю отримання грантової підтримки науково-дослідних розробок, а у взаємодії з Міністерством цифрової трансформації України, Міністерством освіти і науки України, Українським фондом стартапів, Національним агентством забезпечення якості вищої освіти, Комітетом Верховної Ради з питань освіти, науки та інновацій (компонента «Державні інституції») – створенні політики та підтримки стратегічних ініціатив.



Рис. 1.7. Модель стратегічного партнерства у формуванні освітньої екосистеми України

Джерело: авторська розробка

Бізнес-організації різних форм власності (компонента «Бізнес») можуть виступати драйвером не лише для розробки та впровадження інноваційних хабів, стартап-проектів, а й корпоративної соціальної відповідальності та розвитку спільних підприємств. Окрім грантового фінансування, «Міжнародні організації» виступають платформами для обміну знаннями та сприяють міжнародній кооперації через спільні програми та проекти. На нашу думку, ще одним важливим компонентом освітньої екосистеми є громадянське суспільство, яке може бути представлено через громадські організації, але, як зазначалось нами раніше, не мають прямого вагомego впливу.

Не менш важливого значення має виявлення та урахування в освітній екосистемі складових інтелектуального потенціалу підприємств, установ та організацій (компонента «Бізнес»), які є перспективними напрямками управління інтелектуальним потенціалом, що є основою стратегічного партнерства між

бізнесом, наукою та освітою в Україні [154]. В цьому аспекті важливо враховувати не лише специфічні переваги такого партнерства для бізнесу, науки та освіти в контексті управління інтелектуальним потенціалом, а й людські, технологічні та управлінські ресурси як найбільш перспективні напрямки розвитку інтелектуального потенціалу бізнес-структур у стратегічному партнерстві.

Варто зазначити, що, окрім визначення спільних стратегічних цілей, пошук партнерів потребує ретельного аналізу як наявних ресурсів для ефективної співпраці, так і можливих ризиків. В умовах повноцінного узгодження та визначення спільного вектору розвитку, таке партнерство можна вважати «повноправним». Якщо освітні або наукові установи є вузькоспеціалізованими, то вибір бізнес-організацій може бути обмеженим. Виникає ризик «вимушеного» партнерства, коли в умовах обмеженої кількості організацій або підприємств певного профілю (одного або двох), заклади вищої освіти, попри різнонаправленість стратегій розвитку, намагаються будувати партнерські відносини. Ризиком такої партнерської взаємодії є підготовка фахівців або інноваційних продуктів, які не будуть користуватись попитом та, як наслідок, не будуть реалізовані. Ще одним ризиком, який можна ідентифікувати, є вплив правового режиму воєнного стану на діяльність як освітніх, так і бізнес-організацій. Так, частина закладів вищої освіти та бізнес-організацій були змушені релокувати свої потужності з окупованих або територій, на яких ведуться активні бойові дії, або територій, які розташовані в безпосередній близькості до лінії фронту [155].

У цьому випадку як освітні установи, так і релоковані бізнес-організації, повністю або частково втратили матеріально-технічну базу, яку використовували не лише для освітнього процесу, а й для наукових досліджень. З одного боку ми бачимо спільні потреби, які можуть бути задоволені шляхом стратегічного партнерства, а з іншого – ризик втрати партнера у разі повернення одного або іншого на деокуповані території для відновлення роботи. За таких умов втрати має і держава в цілому, зокрема у вигляді не ефективного використання ресурсів.

Надмірне регулювання певних процесів та нав'язування ідеї обов'язкової партнерської взаємодії освіти з бізнесом на державному рівні (тобто «зверху вниз») також може негативно впливати та сповільнювати розвиток цілісної освітньої екосистеми.

Тож з огляду на зазначене вище варто підкреслити, що одним з ключових інструментів реалізації представленої моделі (рис.1.7) є підтримка та впровадження результатів цифрової трансформації, що є на сьогодні одним з пріоритетних шляхів розвитку освіти України та створення цифрових стратегічних партнерств.

У загальному розумінні під «цифровою трансформацією» сьогодні розуміють перетворення різних сфер життєдіяльності шляхом впровадження цифрових рішень і технологій [156]. У межах нашого дослідження під цифровою трансформацією будемо розуміти «комплексну роботу з побудови екосистеми цифрових рішень у цій (освітній) сфері, що включає створення безпечного електронного освітнього середовища, забезпечення необхідної цифрової інфраструктури закладів освіти і науки, підвищення рівня цифрових компетентностей, трансформацію процесів та сервісів, автоматизацію збору та аналізу даних» [157].

Прискорення темпів цифрової трансформації, спричинені пандемією COVID-19, досліджувались нами в роботах [158; 159]. Так, було продемонстровано вплив карантинних обмежень на індекс мережевої готовності (The Network Readiness Index), що щорічно публікується в рамках звіту про глобальні інформаційні технології (Global Information Technology Report). Індекс показує ступінь готовності країн використовувати можливості, що пропонуються наявними технологіями та охоплює 133 економіки світу, на які разом припадає 95% світового валового внутрішнього продукту. На рис. 1.8 представлено динаміку змін індексу мережевої готовності України за останні п'ять років, що демонструє послідовне покращення її цифрового потенціалу. Така позитивна динаміка свідчить про активне впровадження сучасних технологій у всі сфери діяльності українського суспільства в цілому.

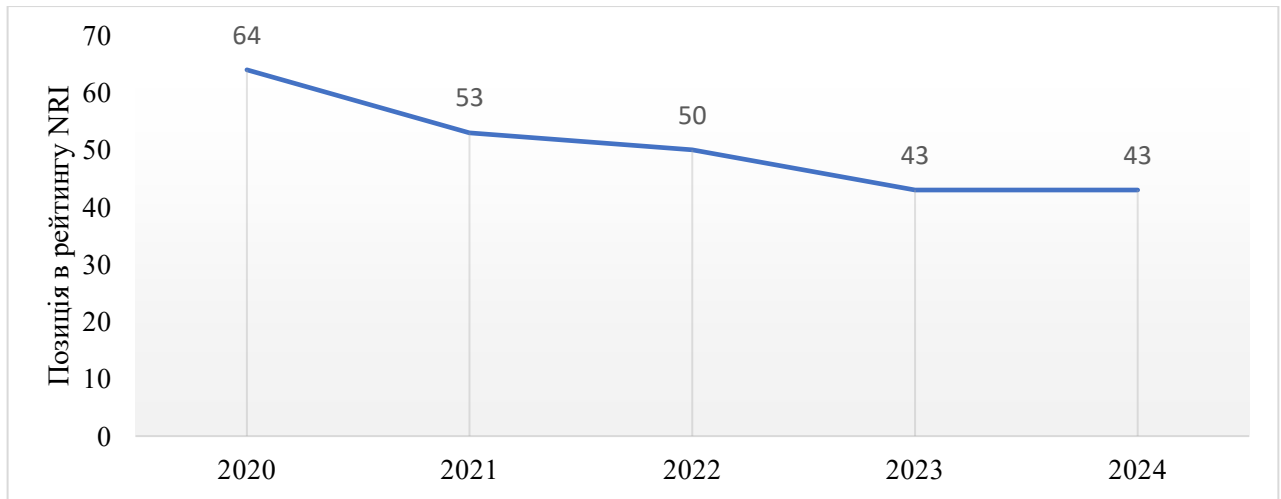


Рис. 1.8. Динаміка змін індексу мережевої готовності України використання можливостей сучасних цифрових технологій (у період з 2020 по 2024 рр.)

Джерело: побудовано автором на основі [160-164].

Результати дослідження Інституту корпоративної цінності (IBM Trending Insights report COVID-19) у 2020 році показали тенденції до переорієнтації пріоритетів бізнес-організацій. Керівники бізнес-структур, які брали участь у дослідженні, зазначили про зміщення акцентів на розвиток персоналу, адже саме конкурентоспроможність та стійкість робочої сили є тими перевагами, яких вони найбільше очікують від поточної цифрової трансформації [165].

У згаданому звіті також зазначено, що залежність діяльності організацій від цифрових платформ стала більш гострою, а ці платформи – разом із відповідним командами, які їх використовують – дозволяють покращити результати діяльності організацій (рис. 1.9).

З рис. 1.9 видно, що 55% респондентів зазначили, що пандемія призвела до «постійних змін в стратегії організації»; 60% опитаних відзначили пришвидшення темпів автоматизації процесів, а 64% вказали на значне збільшення частки використання хмарних технологій в діяльності організацій. Разом із тим, було констатовано зростання довіри до технологій і планування збільшення інвестування в розвиток таких технологій, як штучний інтелект (AI), інтернет-речей (IoT), блокчейн та хмарні технології [158].



Рис. 1.9. Вплив цифрової трансформації на діяльність бізнес-організацій на початку пандемії COVID-19

Джерело: Складено автором на основі [165].

Результати технологічного розвитку у постпандемічний період призвели до значного покращення ефективності операцій, взаємодії із споживачами та створенню нових бізнес-моделей. Так, за даними глобального дослідження Deloitte, у 2024 році близько 51% керівників бізнес-організацій інвестували у цифрові ініціативи з метою досягнення фундаментальних змін. Достатньо високі результати були отримані організаціями, які інвестували в аналітику даних, хмарні платформи та штучний інтелект [166].

Разом із тим, як показують дані [167], лише третина ініціатив цифрової трансформації вважаються успішними. З-поміж головних проблем, які перешкоджають прогресу в ініціативах цифрової трансформації відзначено: дефіцит кваліфікованих кадрів, захист даних та геополітична нестабільність (рис. 1.10) [168].

З 2020 року цифрова трансформація стала визначальним чинником і в сфері освітніх послуг, котра, поряд із бізнесом, зазнала суттєвих змін через необхідність впровадження новітніх технологій. Перехід до онлайн- та/або змішаних моделей навчання, використання хмарних технологій та впровадження інструментів штучного інтелекту докорінно трансформували підходи до навчання, викладання та управління у сфері освіти.



Рис. 1.10. Перешкоди впровадження ініціатив цифрової трансформації в бізнес-організаціях

Джерело: побудовано автором на основі [168].

Разом із тим, врахування цифрового впливу на усі сфери діяльності стає невід’ємною умовою модернізації змісту освіти і розробки моделі стратегічного партнерства в освітній екосистемі.

Як зазначає О. Птащенко, цифровізація значною мірою впливає не лише на застосовувані методи навчання, а й на підходи до організації освітнього процесу [169].

З-поміж особливостей впливу цифровізації на стратегічне партнерство у сфері освіти авторка виділяє наступні: розширення можливостей доступу до освіти, глобальних освітніх ресурсів та інклюзивності; вдосконалення форм співпраці (спільні цифрові навчальні платформи, освітні ресурси); формування адаптивних стратегій розвитку партнерств [169, с.268].

І. Максимова, І. Мієтуле та В. Кулішов також зазначають, що впровадження цифрових рішень (розвиток платформ симуляційного та дистанційного навчання, хмарних технологій, аналітичних інструментів), сприяють розвитку критичних для нових видів роботи компетентностей [170], а цифрові освітні екосистеми сприяють розвитку партнерства між різними секторами [171].

У контексті євроінтеграційного вектору розвитку України варто відзначити тенденції цифрової трансформації освітніх систем у Європі. Так, згідно з даними аналітичного звіту «Digital transformation in blended learning environments», цифрові технології відіграють ключову роль у формування нових моделей змішаного навчання, що включає технічне забезпечення, новий педагогічний дизайн навчання, організаційних структур та соціальної взаємодії [173]. Значна кількість закладів вищої освіти визнають необхідність цифровізації навчання, однак за даними [173] не всі з них мають її стратегічне визначення та відображення у внутрішніх політиках.

Планом дій Європейського союзу щодо цифрової освіти [138] передбачено розгортання та забезпечення доступу до цифрової інфраструктури, підвищення кваліфікації учасників освітнього процесу, впровадження та підтримка інноваційних підходів до навчання в межах розвитку цифрових екосистем.

Пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення на територію нашої країни зумовили необхідність більш стрімкого переходу та швидкого впровадження цифрових рішень в освітній процес. Як один із стратегічних напрямків у сфері освіти, цифрова трансформація призвела до реалізації низки ініціатив та проєктів, з-поміж яких можна відзначити наступні: створення Національної онлайн-платформи цифрової грамотності «Дія.Освіта» [174], розгортання освітніх електронних середовищ у закладах вищої освіти, розширення доступу до хмарних сервісів, технічних засобів зв'язку, платформ відкритої освіти; розпочато роботу над створенням інтегрованої цифрової освітньої екосистеми України в межах реалізації проєкту Erasmus+ CBHE «Цифровий університет – Відкрита українська ініціатива» («Digital University – Open Ukrainian Initiative» (DigiUni)) [175].

Водночас у системі освіти України спостерігається нерівномірність цифрової трансформації як між регіонами (рис 1.11), так і між типами закладів освіти [179].

Відсутність стабільного інтернет-з'єднання, застаріла матеріально-технічна база та дефіцит кваліфікованих кадрів ускладнюють повноцінне

впровадження інновацій [180]. У такій ситуації роль бізнесу набуває стратегічного значення. Бізнес-структури, особливо в ІТ-сфері, володіють ресурсами, досвідом і технологіями, які можуть бути залучені для модернізації освітньої інфраструктури. Більше того, бізнес зацікавлений у підготовці висококваліфікованих кадрів і готовий інвестувати у розвиток освітніх ініціатив.

Важливою умовою формування сталих партнерств є наявність ефективної державної політики. Саме держава має виступати фасилітатором міжсекторальної взаємодії, створюючи стимули для співпраці, спрощуючи регуляторне середовище та підтримуючи ініціативи на всіх рівнях. Однією з таких ініціатив може стати створення регіональних освітніх хабів, які об'єднуюватимуть заклади освіти, бізнес і органи місцевого самоврядування для розвитку регіональної економіки та підвищення конкурентоспроможності людського капіталу. У центрі освітньої екосистеми залишається здобувач. Саме навколо його потреб має формуватися структура взаємодії - гнучка, відкрита, інклюзивна.

Цифрові інструменти при цьому відіграють не лише роль каналів передачі знань, а й засобів зворотного зв'язку, діалогу та персоналізації [172, 173]. Проблема цифрової грамотності залишається значним викликом: згідно з проведеними дослідженнями [179; 180] частина педагогів і студентів не володіє достатнім рівнем цифрових компетентностей, що створює додаткові бар'єри для трансформації. У цьому контексті стратегічні партнерства мають включати також компоненти професійного розвитку, наставництва та безперервного навчання, тобто формувати культуру постійного вдосконалення. Окрема увага, на нашу думку, повинна приділятися питанням етики цифрової освіти: захисту персональних даних, дотримання академічної доброчесності, запобіганню маніпуляціям та дезінформації. Тут необхідна синергія не лише на рівні партнерських взаємин, а й у створенні нової культури відповідального цифрового громадянства. На нашу думку, цифровізація без партнерств залишатиметься фрагментарною, а партнерства без цифрових інструментів – неефективними (табл. 1.9).

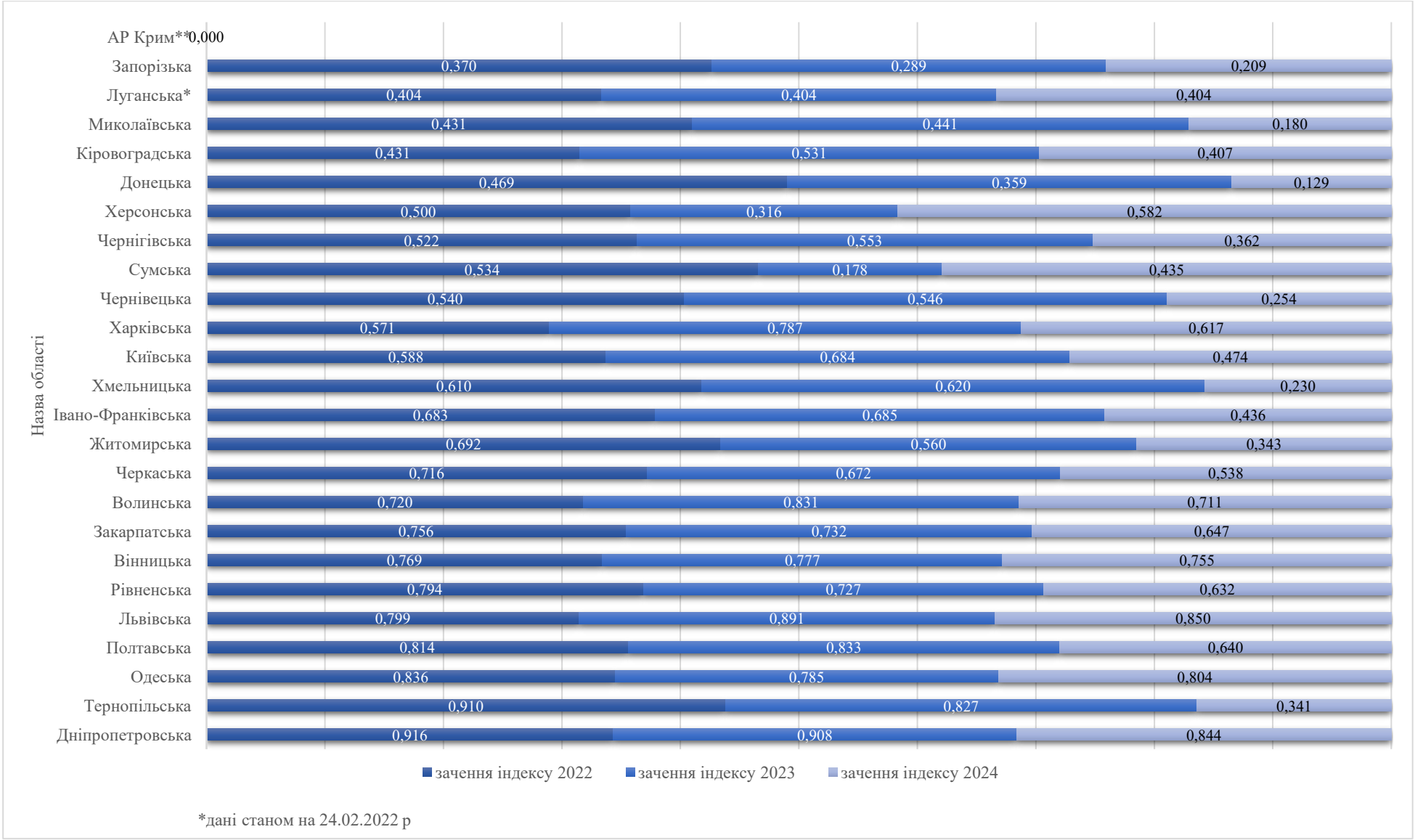


Рис. 1.11. Динаміка змін значення індексу цифрової трансформації в регіонах України (2022-2024 рр.)

Джерело: побудовано автором на основі [176, 177, 178].

Саме поєднання цих двох процесів створює умови для формування стійких, інноваційних та гнучких освітніх систем. У процесі формування навчального контенту важливе значення має участь представників бізнесу, що дозволяє забезпечити актуальність знань, відповідність професійним стандартам і вимогам часу. Цифровізація у цьому випадку розглядається як інструмент адаптації змісту освіти до швидкозмінного зовнішнього середовища.

Цифрові рішення для системи управління освітнім процесом на сьогодні є невід'ємною складовою корпоративної системи, що забезпечує прозорість, ефективність та підзвітність управлінських рішень через впровадження автоматизованих систем, платформ та електронного документообігу.

Потенціал стратегічного партнерства в процесі підготовки фахівців реалізується шляхом створення умов для практико-орієнтованого навчання або освітніх програм здобуття освіти за дуальної формою.

Таблиця 1.9

Взаємозв'язок між цифровізацією та стратегічним партнерством у розвитку освітньої екосистеми

Сфера взаємодії	Елементи цифровізації	Потенціал стратегічного партнерства	Очікуваний результат
Навчальний контент	Онлайн курси, інтерактивні платформи	Спільна робота над розробкою програм з бізнесом	Якісна, актуальна освіта, відповідність вимогам ринку праці
Управління освітою	Аналітика даних, автоматизовані системи управління	Консалтинг, спільне адміністрування	Ефективність та прозорість процесів
Підготовка кадрів	Онлайн-курси, симулятори, адаптивне навчання	Дуальна освіта, стажування	Професійна готовність виконувати функції
Інфраструктура	Хмарні сервіси, онлайн-платформи, електронні бібліотеки	Інвестиції бізнесу, державно-приватне партнерство	Доступність, технічна модернізація
Соціальна відповідальність	Цифрова інклюзія, онлайн-підтримка	Громадські організації, міжнародні інституції	Рівний доступ, підтримка вразливих груп

Джерело: розроблено автором і представлено в [181].

Налагодження стратегічного партнерства неможливе без створення відповідної цифрової інфраструктури, що охоплює розгортання цифрових платформ, формування електронних баз даних, бібліотек, навчальних матеріалів, впровадження хмарних сервісів.

Цифровізація також сприяє забезпеченню рівних можливостей і формуванню інклюзивного освітнього середовища шляхом розвитку освітніх платформ, онлайн-підтримки та адаптації контенту для осіб з особливими потребами.

Водночас варто враховувати і виклики — фінансові, правові, організаційні. Впровадження цифрових рішень потребує значних інвестицій, реформування управлінських процесів і зміни ментальності керівників і викладачів. Досвід країн ЄС свідчить, що успішна цифрова трансформація освіти можлива лише за умов наявності чіткої стратегії, підтриманої всіма зацікавленими сторонами. Україна має потенціал для реалізації подібних стратегій через національні та міжнародні партнерства.

Особливої уваги заслуговує питання аналітики освітніх даних. Цифрові інструменти дозволяють не лише здійснювати моніторинг процесів, а й створювати прогностичні моделі, персоналізувати освітні траєкторії та ухвалювати управлінські рішення на основі об'єктивних даних. У найближчій перспективі освітня екосистема України має зосередитись на розвитку адаптивних відкритих цифрових платформ, підтримці освітніх стартапів і залученні міжнародних донорів і технологічних партнерів.

Необхідно також передбачити механізми реалізації державно-приватного партнерства в освіті, що включають спільне фінансування, розподіл ризиків і відповідальності за результати. Важливо створювати культуру освітнього підприємництва, коли заклади освіти ініціюють інноваційні проєкти, залучають ресурси та виходять за межі традиційної моделі функціонування.

Окремим напрямом, що потребує активного розвитку, є використання штучного інтелекту в освітньому процесі – від автоматизації адміністративних функцій до створення адаптивних навчальних платформ. Посилення ролі

здобувачів як активних учасників освітніх змін має реалізовуватись через механізми їх залучення до ухвалення рішень, розробки освітніх продуктів та впровадження цифрових ініціатив.

Враховуючи зазначене вище, особливої актуальності набуває так зване «цифрове партнерство». За одним зі підходів під цифровим партнерством розуміють «розширення охоплення та діапазону діяльності через цифрові зв'язки з іншими організаціями» [182]. А. Голобородько пропонує під «цифровим стратегічним партнерством» розуміти «об'єднання сторін взаємодії (підприємств) для досягнення певної стратегічної мети, зокрема, підвищення ефективності діяльності, що передбачає створення спільної системи цінностей, процесів на основі використання ресурсів і компетенцій партнерів на засадах створення єдиної цифрової платформи організації бізнесу» [183, с. 236].

На нашу думку, цифрове партнерство в контексті формування освітньої екосистеми – це системні багаторівневі взаємовідносини між закладами вищої освіти, бізнес-структурами, державними та міжнародними інституціями, які забезпечуються шляхом спільного використання цифрових технологій, інструментів та ресурсів [181]. Впровадження цифрових рішень може змінювати механізми взаємодії в партнерствах, акцентуючи увагу на більш ефективних та гнучких підходах (табл. 1.9).

Як зазначено нами [157], у процесі розбудови освітньої екосистеми на основі стратегічного партнерства між її складовими («Освіта / Наука», «Бізнес», «Державні інституції» та «Міжнародні організації») цифрове партнерство може бути втілено шляхом створення національних або міжнародних освітньо-наукових платформ з метою консолідації інтелектуальних, технологічних і матеріальних ресурсів.

Успішні стратегічні партнерства сприяють формуванню освітніх програм, адаптованих до сучасних викликів, розширенню можливостей для проходження стажувань, дуальної освіти, інноваційних досліджень, створення спільних освітніх платформ і програм академічної мобільності. У цьому контексті цифровізація виступає як прискорювач і каталізатор інституційних змін. На нашу

думку, потенціал цифровізації в розвитку освітньої екосистеми може бути повною мірою реалізований лише за умови багаторівневої взаємодії всіх її учасників. Лише інтегроване використання цифрових рішень – таких, як електронні платформи навчання, аналітика освітніх даних, автоматизовані системи управління та адаптивне навчання – дозволяє говорити про якісний перехід до нової моделі освіти.

Отже, стратегічне партнерство розглядається як один з чинників формування освітньої екосистеми, здатної до адаптації відповідно до викликів зовнішнього середовища. На основі розширеної моделі взаємодії та визначених імперативів стратегічного партнерства, освітню екосистему можливо розглядати як платформу для продукування цінностей, знань та інновацій в контексті сталого розвитку та післявоєнного відновлення країни.

Висновки до розділу 1

1. Систематизовано понятійно-категоріальний апарат стратегічного партнерства. На основі міждисциплінарного аналізу термінів «взаємодія», «взаємовідносини», «співпраця», «кооперація», «партнерство» та «стратегічне партнерство» уточнено їх змістовні відмінності. Обґрунтовано, що стратегічне партнерство є найбільш складною, довготривалою та інституціоналізованою формою взаємодії, яка передбачає узгодження стратегічних цілей учасників, розподіл відповідальності й об'єднання ресурсів.

2. Узагальнено типологію стратегічного партнерства. Виділено академічну, корпоративну, технологічну, глобальну та соціальну диверсифікацію партнерських відносин. Запропоновано логічну послідовність розвитку міжорганізаційної взаємодії: від вибору партнера – до формування стратегічного партнерства.

3. Розкрито особливості освітніх послуг як об'єкта стратегічного партнерства. Наголошено на їх соціальній та економічній цінності,

інтелектуальній насиченості, динамічності та високій залежності від якості людського капіталу. Встановлено, що ефективна реалізація освітньої послуги потребує гнучкої взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу.

4. Проаналізовано основні моделі стратегічного партнерства у сфері освіти. Зокрема, стейкхолдерську модель, модель потрійної спіралі «Освіта – Бізнес – Держава», трикутник знань «Освіта – Наука – Інновації», а також розширену модель Quadruple Helix. Доведено, що багатосуб'єктні підходи краще відповідають сучасним викликам освітнього розвитку.

5. Уточнено роль стратегічного партнерства у формуванні освітньої екосистеми. Освітню екосистему схарактеризовано як складну динамічну мережу взаємопов'язаних суб'єктів, де стратегічне партнерство виступає базовим принципом взаємодії, забезпечуючи адаптивність, стійкість, інноваційність і здатність до самооновлення.

6. Підкреслено значення цифрової трансформації та цифрового партнерства. Розкрито їх роль у модернізації освітніх процесів, підвищенні доступності, персоналізації навчання, ефективному управлінні освітніми ресурсами. Цифрове партнерство визначено як важливу складову нової моделі стратегічної взаємодії в освітній екосистемі України.

Основні результати наукового дослідження першого розділу опубліковано у наукових працях автора [8; 22; 24; 95; 121; 157; 158; 159; 181].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СФЕРИ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ФОРМИ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

2.1. Дослідження сучасного стану сфери освітніх послуг та перспектив розвитку системи вищої освіти

Сьогодні існує тенденція, що економіки світу все більше керуються знаннями, а виконання нових видів робіт, які виникають з розвитком та впровадженням технологій, залежить від вміння навчатися та отримувати дедалі вищі й спеціалізовані, зокрема комунікативні та соціальні, навички шляхом перекваліфікації та реалізації концепції навчання протягом життя. Питання забезпечення якості освіти та удосконалення навчальних систем є актуальними і в останні роки жваво обговорюються як на державному, так і міжнародному рівні, зокрема Всесвітньому економічному форумі. Важливу роль у цьому процесі відіграє, як показує практика, не лише контент, який пропонують заклади вищої освіти, а, у першу чергу, зацікавленість і глибока залученість усіх стейкхолдерів. Актуальність освітніх програм, їх зв'язок з ринком праці та реальними вимогами бізнесу стають запорукою успішної професійної реалізації випускників закладів вищої освіти, здатних одразу і гнучко бути залученими у основні бізнес-процеси будь-яких підприємств, організацій і установ (залежно від спеціальності та отриманого фаху).

У роботі [3, с. 79] автором відзначено, що на розвиток економічної системи держави, та сфери виробництва зокрема, особливий вплив мають саме знання, генерація яких у тісному зв'язку з інформацією та вмінням трансформувати її в знання, формують конкурентні переваги. Авторка, ґрунтуючись на досвіді зарубіжних країн, також зауважує, що «для забезпечення розвитку в умовах знаннєво-орієнтованої економіки необхідними є якісна освіта та ефективна наука» [3, с. 80]. Дійсно, в умовах сучасного розвитку економіки, поняття

економіки знань є одним із ключових. Під економікою знань розуміють модель розвитку, рушійною силою якої є знання, зосереджені в людському капіталі [184].

За визначенням В. Пауелла і К. Снеллман, економіку знань слід розуміти як засновані на знаннєво-інтенсивних видах діяльності послуги, які сприяють пришвидшенню науково-технічного прогресу [185]. До ключових особливостей такої економіки відносять залежність саме від інтелектуального потенціалу суспільства, а не фізичних ресурсів. П. Ромер також зазначає, що визначальними для економічного розвитку у знаннєвій економіці є процеси створення та поширення знань [186]. Таким чином, знання перетворюються з допоміжного чинника у головний засіб виробництва, а ефективне управління знаннями визначає динаміку економічного зростання. Значна кількість дослідників розглядає економіку знань як реакцію на трансформацію традиційної моделі господарювання. У прикладному аспекті важливою є роль знань у створенні нових галузей, зокрема в інформаційних та біотехнологіях, фінансових послугах та цифрових індустріях. Крім того, економіка знань тісно пов'язана з відкритістю економіки, глобальними обмінами інформацією та розвитком міжнародного науково-освітнього простору.

Водночас глобальні виклики XXI століття, що пов'язані із кліматичними змінами, стрімким технологічним прогресом, обмеженістю ресурсів, спричинили потребу у формуванні нової парадигми економічного розвитку, яка покликана поєднати потенціал економіки знань з цілями сталого розвитку. У зв'язку з цим, особливої уваги та розвитку набуває прагнення впровадження енергоефективних рішень, використання відновлюваної енергії, циркулярне виробництво та цифровий моніторинг впливу на довкілля [187]. Освіта у цій системі відіграє роль рушійної сили, забезпечуючи створення та поширення екологічно орієнтованих знань, технологій та ефективних управлінських рішень.

Як доведено нами в [120], зміни в підходах до роботи та необхідність переорієнтації на нові види робіт зумовила зміщення акцентів у процесі підготовки фахівців, де поруч із необхідними професійними навичками (hard

skills) окрема увага приділяється розвитку соціальних навчок (soft skills) та розвитку здібностей навчатися протягом життя.

Слід також відзначити, що цифрова трансформація є важливим елементом для знаннєвої економіки: аналітика великих даних, штучний інтелект, блокчейн-технології стають основою інноваційних інструментів моніторингу, прогнозування та управління, зокрема, кліматичними ризиками [188]. Крім того, у контексті прагнення досягти цілей сталого розвитку акцент робиться на важливості людського капіталу, здатного створювати, адаптувати та впроваджувати інноваційні, зокрема, «зелені» технології, що потребує якісної освіти, сильної наукової й ресурсної бази та налагодження партнерств із ключовими стейкхолдерами. Зокрема, заклади вищої освіти трансформуються із просто осередків генерації знань в суб'єкти соціально-економічних відносин. Це відбувається через інтеграцію та реалізацію їх третьої місії. У доповнення до традиційних функцій закладів вищої освіти (навчання та наукових досліджень), третя місія передбачає служіння суспільству, що може бути забезпечено шляхом активної взаємодії із суспільством, бізнесом та державою задля вирішення актуальних проблем.

Сфера освітніх послуг України змінюється під впливом різних чинників: у напрямку євроінтеграції та орієнтації на глобальні цілі сталого розвитку з одного боку, та необхідності подолання освітніх втрат унаслідок руйнування інфраструктури, демографічних втрат, економічних спадів, геополітичної нестабільності – з іншого.

За даними державної статистики прослідковуються тенденції до зменшення як кількості закладів вищої освіти – надавачів освітніх послуг, так і чисельність здобувачів (табл. 2.1).

Аналізуючи зміни інституційної структури сфери вищої освіти України за часи її незалежності згідно з даними звіту «Academia in Ukraine in Times of War: Understanding the StatusQuo, Challenges, and Support Needs», можна виділити чотири періоди розвитку (табл. 2.2) [190].

Таблиця 2.1

**Заклади вищої освіти та чисельність здобувачів вищої освіти
в Україні за 2020-2024 рр. (станом на початок навчального року)**

Навчальний рік	Кількість ЗВО, од.	Кількість осіб у ЗВО, тис.	Кількість осіб, прийнятих на навчання до ЗВО ³ , тис.	Кількість осіб, випущених із ЗВО ⁴ , тис.
2020/21 ¹	515	1142	277	386
2021/22 ¹	386	1047	239	262
2022/23 ²	347	1054	245	273
2023/24 ²	314	1149	252	211
2024/25 ²	314	956	199	307

¹Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

² Без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

³Особи, уперше прийняті до ЗВО (без тих, що продовжують навчання з метою здобуття більш високого освітнього ступеня (освітньо-кваліфікаційного рівня)).

⁴На кінець 2020, 2021, 2022, 2023, 2024 навчальних років.

Джерело: [189]

Як бачимо з таблиці 2.2, на розвиток системи вищої освіти мали вплив як внутрішні соціально-економічні зміни, так і вплив зовнішньополітичних чинників.

Перший період (з 1991 по 2000 рр.) охоплює інституційне становлення вищої освіти незалежної України. В межах наступного періоду (2000-2005 рр.) активно розроблялись та ухвалювались основні нормативно-правові акти, зокрема Закон України «Про вищу освіту» (2002). У цей період значно розширилась мережа закладів вищої освіти, зокрема активного розвитку набула практика створення закладів вищої освіти приватної форми власності.

Зростання кількості закладів вищої освіти та їх відокремлених структурних підрозділів з одного боку дозволило забезпечити доступність вищої освіти на регіональному рівні, а з іншого – спричинило низку негативних тенденцій: надмірну кількість закладів на душу населення, зменшення якості надання освітніх послуг та вимог до вступників, копіювання змісту освітніх програм підготовки без належного ресурсного забезпечення (матеріально-технічного, інформаційного, навчально-методичного).

Таблиця 2.2

Періоди розвитку сфери вищої освіти України
(за період з 1991 по 2024рр.)

Період	Часовий проміжок	Ключові характеристики
Період формування	1991-2000	Початок реформування сфери освіти, розвиток закладів вищої освіти приватної форми власності
Період нормотворчості	2000-2005	Розробка нормативної бази у сфері освіти; підписання Болонської декларації
Період турбулентності	2005-2014	Запровадження болонського процесу у сферу вищої освіти; початок формування системи забезпечення якості вищої освіти та запровадження зовнішнього незалежного оцінювання при вступі до закладів вищої освіти
Період після революції Гідності	2014-2021	Реформування вищої освіти; зміни законодавчої бази, розширення автономії закладів вищої освіти; розвиток систем (зовнішньої та внутрішньої) забезпечення якості; орієнтація на досягнення цілей сталого розвитку; вплив пандемії COVID-19 на організацію та реалізацію освітнього процесу
Період кризовий	24.02.2022-до тепер	Адаптація системи вищої освіти та продовження реформування в умовах воєнного стану; забезпечення функціонування в умовах руйнувань, пошкодження та масового переміщення закладів вищої освіти, міграції людських ресурсів

Джерело: сформовано автором за даними [190]

Протягом наступного періоду відбувалось впровадження реформ шляхом інтеграції європейських стандартів та цінностей в національну освітню систему. Підписання Україною у 2005 році Болонської декларації запустило механізм модернізації освітньої системи та визначило євроінтеграційний вектор розвитку. Незважаючи на позитивні зміни та початок формування системи забезпечення якості шляхом запровадження рівних й прозорих можливостей вступу до закладів вищої освіти та доступу до вищої освіти, цей етап також характеризується значним впливом на сталість та автономність освітньої політики під тиском політичної нестабільності.

Наступний період характеризується активізацією реформ в контексті євроінтеграційного напрямку розвитку та імплементації Угоди про асоціацію з

Європейським Союзом. Суттєвих змін зазнала нормативна-правова база. Так, у 2014 році було ухвалено новий Закон України «Про вищу освіту», який у порівнянні з попередньою редакцією закону, прийнятого ще у 2002 році, значно розширив автономію закладів вищої освіти, зокрема в частині системи управління та фінансування, передбачивши «самостійність, незалежність і відповідальність закладу вищої освіти у прийнятті рішень стосовно розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору і розстановки кадрів» у визначених законом межах (ст. 1) [191]. Також прийняття цього закону стало підґрунтям для створення та розвитку інституційних механізмів забезпечення якості, заснованих на стандартах і рекомендаціях щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). Закріплення академічної, організаційної, фінансової та кадрової автономії дозволило закладам вищої освіти самостійно розробляти та управляти освітніми програмами, визначати внутрішні політики, затверджувати локальні акти тощо (ст. 32-36) [191]. У зміст нового закону було імplementовано європейську кредитно-трансферну систему (ECTS), передбачено перехід до трирівневої системи вищої освіти (перший (бакалаврський), другий (магістерський) та третій (освітньо-науковий)).

Затвердження у 2017 році нової редакції основного закону у сфері освіти – Закону України «Про освіту» – стало важливим кроком для формування нової моделі системи освіти України, яка охоплює всі рівні освіти (початковий, перший (бакалаврський), другий (магістерський), третій (освітньо-науковий)) та забезпечує цілісність, наступність та відповідність євроінтеграційному напрямку. До основних новацій, запроваджених новим законом, слід віднести наступне: формування структури освіти на основі компетентнісного підходу; розширення автономії закладів освіти; визнання результатів неформальної та інформальної освіти; закріплення принципів академічної доброчесності, акцентування уваги на інклюзивність та освіту без дискримінації.

Реформування освітньої сфери призвело до змін як у парадигмі управління закладами вищої освіти, так і у підходах до їх фінансування. Для закладів вищої освіти, відповідно до Закону України «Про вищу освіту» [191], було передбачено можливість обирати ректора на засадах відкритості та прозорості, розширення повноважень в частині формування висококваліфікованого штату працівників, організації освітнього процесу тощо.

Важливим кроком до відповідності європейським підходам і практикам стало також введення поняття Національної рамки кваліфікацій, а також створення Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти та Національного агентства кваліфікацій.

Національна рамка кваліфікацій – це системний і структурований за компетентностями опис кваліфікаційних рівнів [192]. З метою реалізації політики модернізації системи освіти та забезпечення відповідності національного ринку праці сучасним викликам та вимогам було створено колегіальний орган – Національне агентство кваліфікацій. Однією із ключових функцій агентства є координація роботи з розробки професійних стандартів, які визначають вимоги до результатів навчання, знань, умінь та навичок, необхідних для виконання певних трудових функцій. Національне агентство кваліфікацій забезпечує функціонування Національного реєстру професійних кваліфікацій та проводить акредитацію кваліфікаційних центрів, які є суб'єктами, уповноваженими на здійснення незалежного оцінювання та присвоєння професійних кваліфікацій [193].

Створення Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти як незалежного органу, уповноваженого на реалізацію процедур зовнішнього забезпечення якості, зокрема акредитацію освітніх програм підготовки здобувачів та інституційну акредитацію, моніторинг якості вищої освіти в Україні, дозволило започаткувати нову модель управління якістю вищої освіти, орієнтовану на прозорість процедур, підзвітність перед суспільством і відповідність стандартам ESG. Функціонування Національного агентства є важливим кроком на шляху імплементації європейських практик та створення

механізмів довіри до національної системи вищої освіти. Нова система акредитації, запроваджена у 2019 році, на відміну від попередньої, передбачає орієнтацію на результати навчання, створення та розвиток внутрішніх систем забезпечення якості освіти та постійний моніторинг і модернізацію освітніх програм.

У період з 2020 по 2022 рр. система вищої освіти України та світу в цілому стикнулись з викликами, спричиненими пандемією COVID-19, яка зумовила перехід до дистанційної форми навчання, пришвидшення впровадження цифрових інструментів для організації та реалізації освітнього процесу, вдосконалення цифрових навичок його учасників.

Період з 24 лютого 2022 року й до сьогодні характеризується формуванням унікального досвіду під впливом викликів, спричинених запровадженням дії правового режиму воєнного стану.

Система вищої освіти вимушено адаптується до нових реалій та умов функціонування: пошкодження або руйнування освітньої інфраструктури, вимушене переміщення закладів вищої освіти, міграційні та мобілізаційні процеси, енергетичні кризи та необхідність забезпечення безперервного освітнього процесу із дотриманням безпекових умов. Водночас процес реформування системи вищої освіти продовжується шляхом впровадження змін в систему управління та фінансування, інтенсивної цифрової трансформації та активізації міжнародного, зокрема, цифрового партнерства. Відбуваються зміни підходів до забезпечення якості освітніх послуг та оптимізації мережі закладів освіти відповідно до реалій та викликів сьогодення.

Таким чином, станом на початок 2025 року, за даними Єдиної державної електронної бази з питань освіти [194], статус «заклад вищої освіти» мають 436 закладів (державної, комунальної та приватної форм власності), а статус «наукові установи» – 196 (рис.2.1).

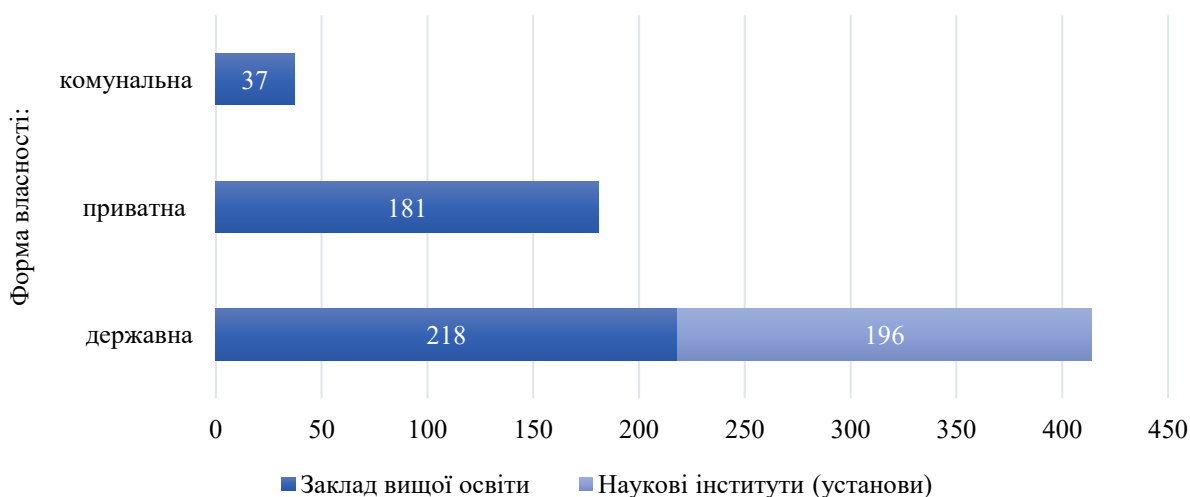


Рис. 2.1. Кількість закладів вищої освіти та наукових установ України (станом на початок 2025 р.)

Джерело: побудовано автором за даними [194].

Динаміку змін кількості закладів вищої освіти України за останні п'ять років представлено на рис. 2.2.

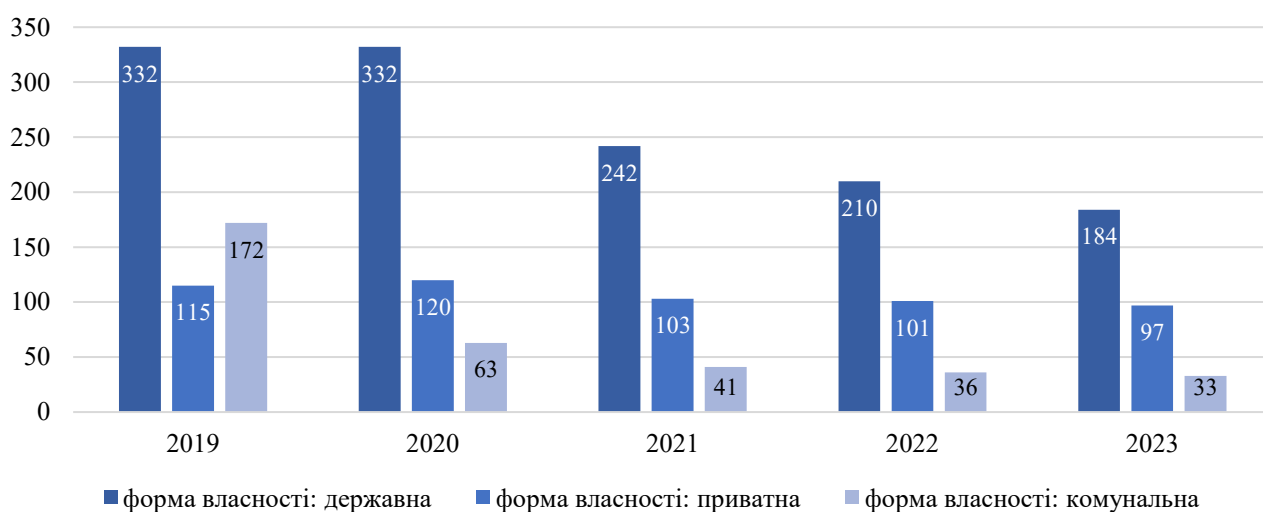


Рис. 2.2. Динаміка змін кількості закладів вищої освіти України* (за період 2019-2023 рр.)

**без урахування наукових установ*

Джерело: побудовано автором за даними [189]

Динаміку змін кількості закладів вищої освіти України за регіональним розподілом представлено в додатку В.

Суттєві зміни кількості закладів вищої освіти зумовлені декількома факторами:

- стратегією Міністерства освіти і науки України щодо оптимізації мережі з метою підвищення якості освітніх послуг та конкурентоспроможності вищої освіти України;
- складними кадровими та ресурсними умовами.

Останнє, як зазначалось нами вище, зумовлено міграційними, мобілізаційними рухами кадрового потенціалу та значними втратами внаслідок руйнування та/або пошкодження інфраструктурних об'єктів.

Так, згідно з даними звіту «Про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 року» Київської школи економіки, сума прямих збитків (житловій та нежитловій нерухомості, іншій інфраструктурі, транспортним засобам та товарним запасам) з початку повномасштабного вторгнення по листопад 2024 року вже складає близько 170 млрд. дол. США (за вартістю заміщення) [195].

Динаміка масштабів збитків, завданих різним об'єктам інфраструктури та соціальної сфери України з 2022 р. по 2024 р. представлено на рис. 2.3.

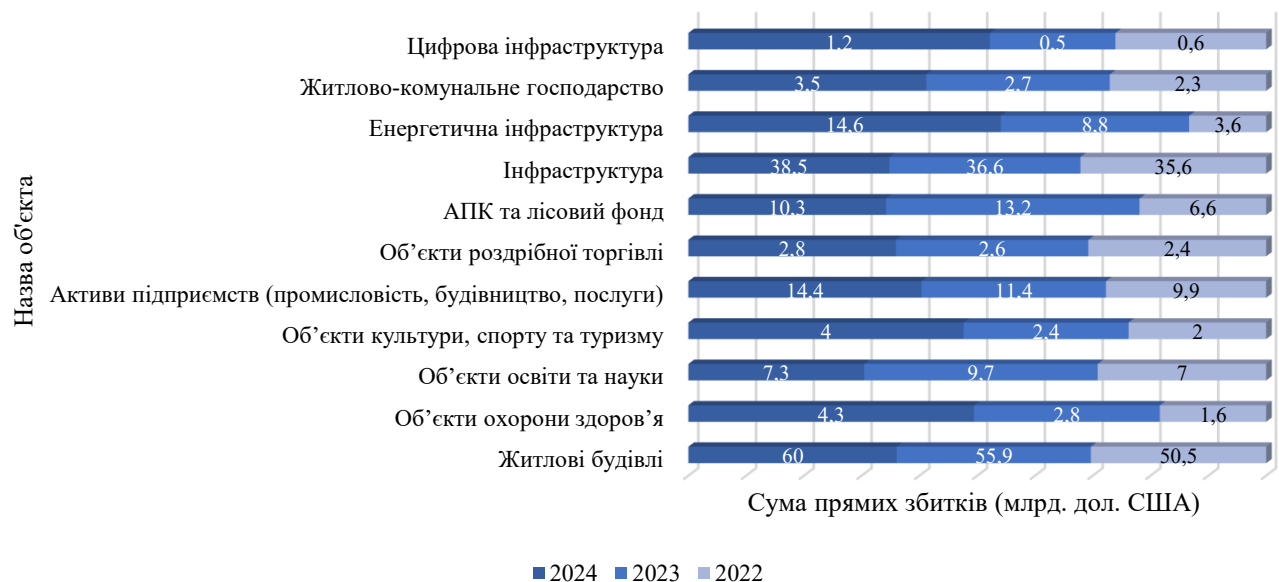


Рис. 2.3. Динаміка збитків, завданих об'єктам інфраструктури та соціальної сфери України внаслідок воєнної агресії (2022-2024 рр.)

Джерело: побудовано автором за даними [195;196;197].

Як бачимо, найбільших збитків зазнали житлові будівлі, а також об'єкти транспортної та енергетичної інфраструктури. Значущі збитки спостерігаються також в таких галузях як освіта, аграрна промисловість, охорона здоров'я, культура, туризм і спорт. Регіональний розподіл завданих прямих збитків представлено на рис. 2.4.

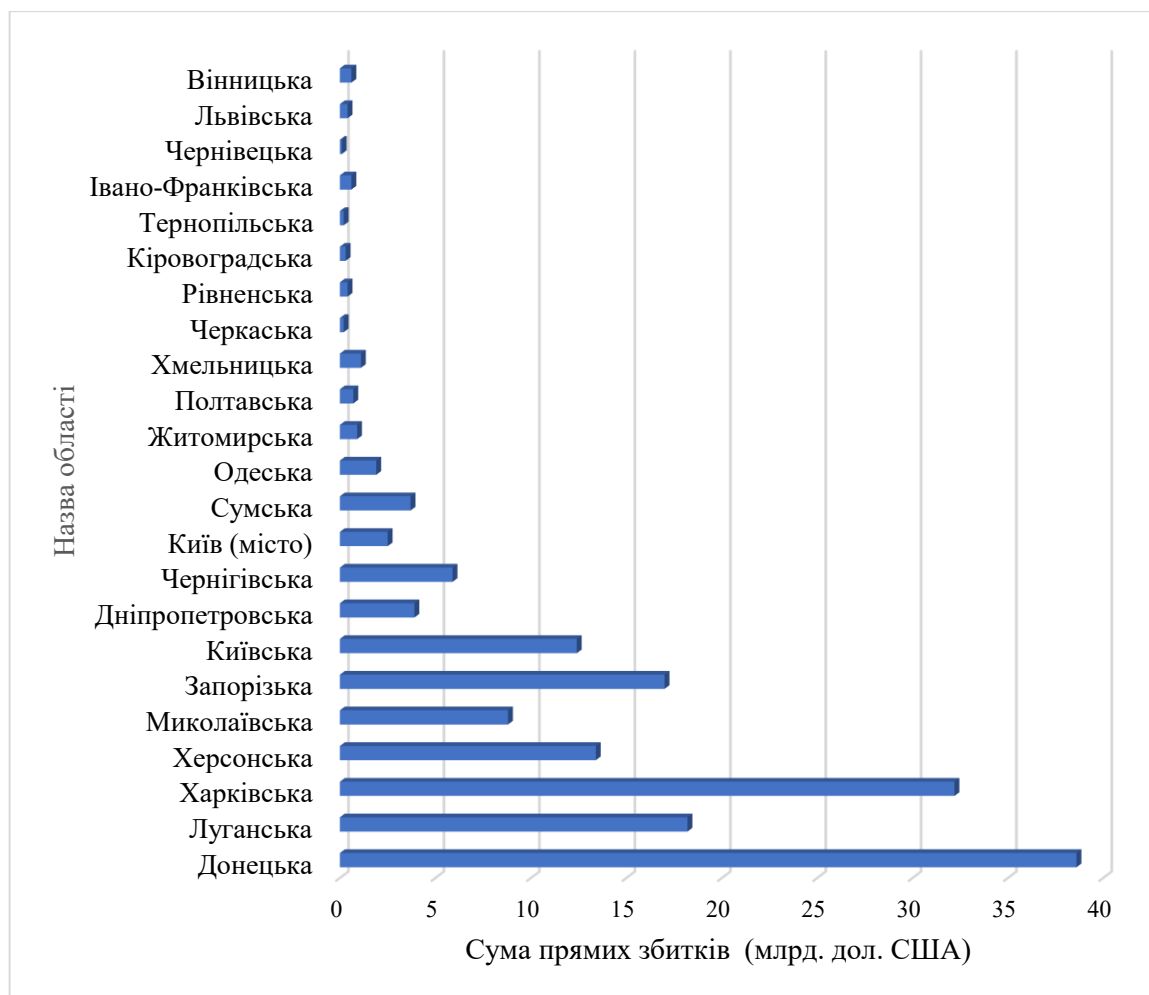


Рис. 2.4 Регіональний розподіл збитків, завданих об'єктам інфраструктури та соціальної сфери України (станом на листопад 2024 р.)

Джерело: сформовано автором за даними [195]

Найбільшу кількість зруйнованих об'єктів зафіксовано в областях проведення активних бойових дій – Донецькій, Луганській, Харківській. Очевидно, що обсяги пошкоджень перебувають у безпосередній залежності від географічної близькості до зони бойових дій. Цей факт має ключове значення в контексті стратегічного планування подальшої діяльності інфраструктурних, зокрема освітніх, об'єктів та післявоєнної відбудови.

Водночас, як бачимо з рис. 2.3 та зазначено нами в [198], суттєві пошкодження та руйнування інфраструктури є одним з викликів для бізнес-організацій та закладів вищої освіти в контексті забезпечення їх ефективного функціонування та забезпечення кваліфікованим кадровим потенціалом.

В. Пашков у роботі [199, с. 83] провів аналіз програмних документів у сфері вищої освіти і науки за 2014-2018 роки та виділив два періоди реалізації державної політики: реформаторський (середина 2014 р. – середина 2016 р.) та стабілізаційний (середина 2016 р. – серпень 2019 р.). У продовження його думки, варто зазначити, що період реалізації державної політики у сфері вищої освіти з 2022 року й до сьогодні варто схарактеризувати як «кризовий», якому притаманні боротьба з ризиками («чорними лебедями») та адаптація до вимог та умов зовнішнього середовища [8; 159; 200; 201, 202].

Попри це, варто відзначити і позитивні зміни. Так, активна діяльність Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти виступає драйвером посилення взаємодії між закладами вищої освіти та усіма зацікавленими сторонам (роботодавцями, академічною спільнотою тощо), що сприяє адаптації й актуалізації змісту освітніх програм і освітнього процесу в цілому до вимог ринку праці, сучасних глобальних викликів. Завдяки запровадженим підходам та комунікаційній політиці (проведення семінарів, вебінарів, тренінгів) відбувається розвиток внутрішніх систем забезпечення якості в закладах вищої освіти, про що свідчать результати акредитаційних експертиз, проведених Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти в період з 2020 по 2024 роки (рис. 2.5).

Результати, представлені на рис. 2.5, свідчать про створення в закладах вищої освіти таких внутрішніх систем та необхідність їх вдосконалення з огляду на наявність певного відсотку ухвалених рішень про надання умовної (відкладеної) акредитації або відмови в акредитації. Наявність значної частки рішень, ухвалених відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 16.03.2022 р. № 295 «Про особливості акредитації освітніх програм, за якими здійснюють підготовку здобувачі вищої освіти, в умовах воєнного стану», з

одного боку свідчить про гнучкість національної системи освіти та здатність до адаптації у відповідь на виникнення надзвичайних умов, а з іншого засвідчує обмеженість можливостей для реального оцінювання стану розвитку внутрішніх систем забезпечення якості у ЗВО.

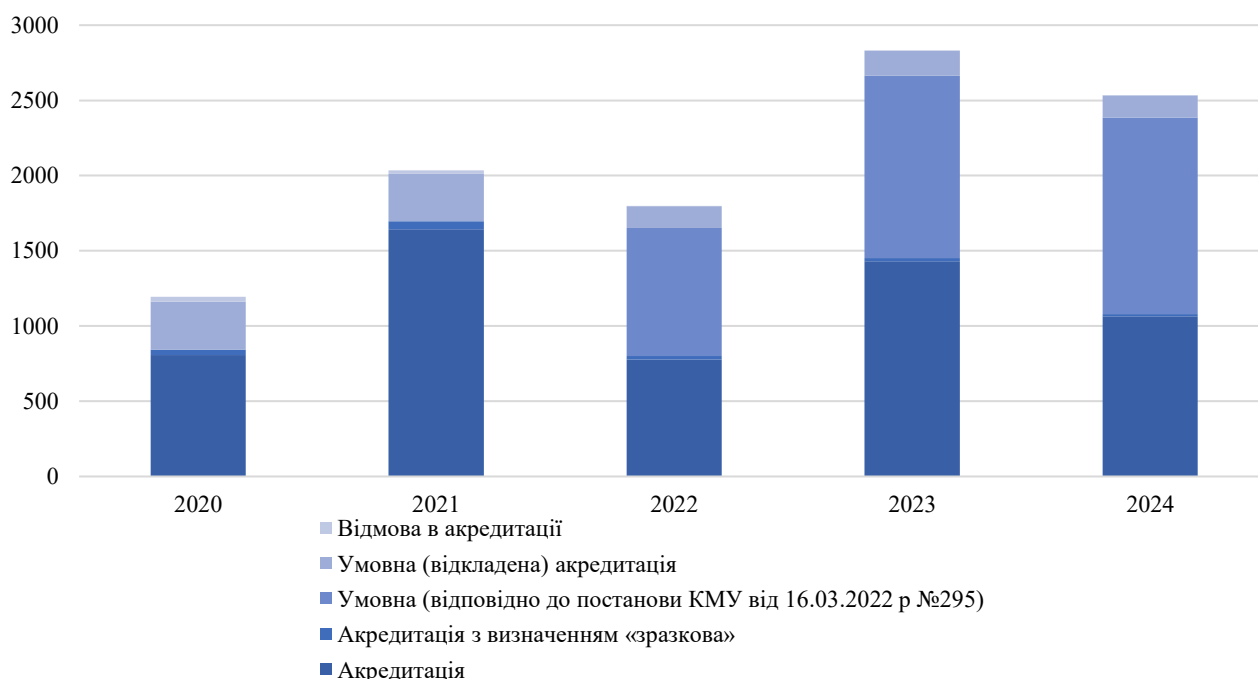


Рис. 2.5. Результати акредитаційних експертиз освітніх програм закладів вищої освіти України за прийнятими рішеннями (у 2020-2024 рр.)

Джерело: побудовано автором за даними [203]

У контексті розвитку сталих та прозорих підходів до функціонування внутрішніх систем забезпечення якості вищої освіти та їх відповідність вимогам ринку праці важливим напрямом є формування національної системи кваліфікацій, вагому ролі у якому, як нами було відзначено вище, відіграє Національне агентство кваліфікацій. З огляду на наявні виклики посиленої уваги потребує необхідність узгодження освітніх та професійних стандартів, оновлення реєстру кваліфікацій та інтеграція системи кваліфікацій України до Європейського простору.

Так, станом на початок 2025 року розроблено та затверджено понад 400 професійних стандартів та сертифіковано понад 100 кваліфікаційних центрів (рис. 2.6).

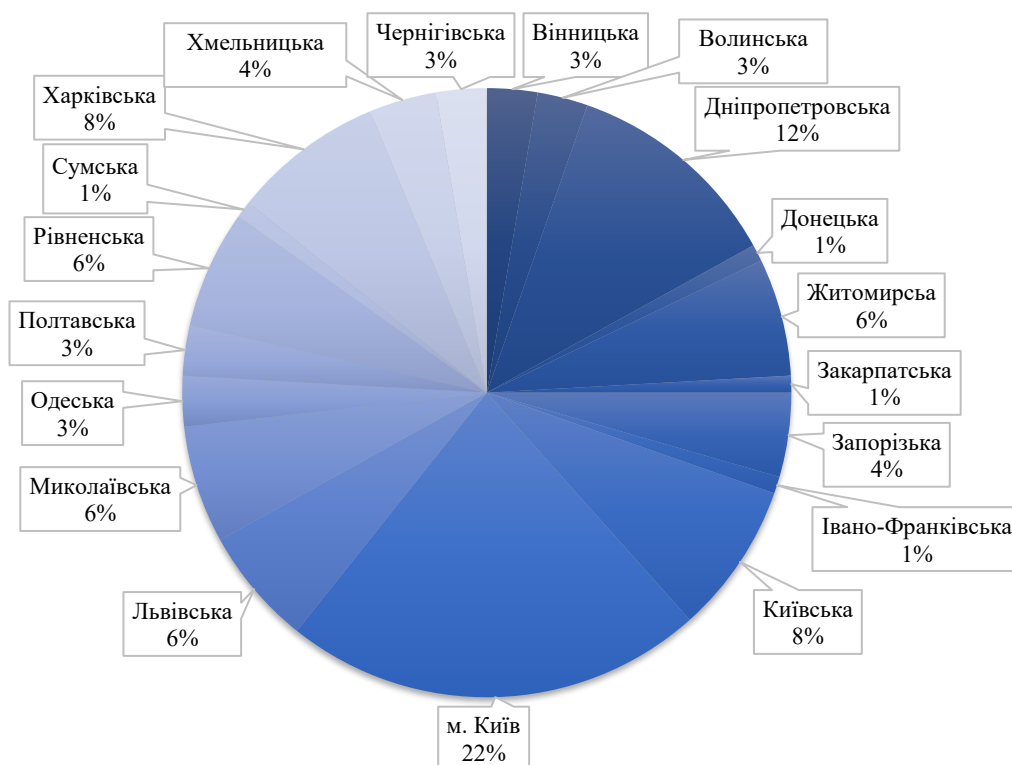


Рис. 2.6. Регіональний розподіл акредитованих кваліфікаційних центрів в Україні

Джерело: побудовано автором за даними [204].

Як можемо бачити на рис. 2.6, найбільша частка акредитованих кваліфікаційних центрів розміщена у м. Київ, що зумовлено високим рівнем концентрації закладів освіти і дослідницьких центрів. Також більш активними у цьому питанні є великі та промислові регіони, зокрема такі, як Дніпропетровська, Харківська, Львівська, Одеська області, які історично мають більш розвинену освітню та професійну мережу, а також тісно взаємодіють із промисловими підприємствами, що передбачає запит на фахівців з відповідною кваліфікацією.

З часу відкриття і до початку 2025 року кваліфікаційними центрами було видано понад 5000 сертифікатів щодо присвоєння професійних кваліфікацій. Динаміка сертифікації за кількістю виданих сертифікатів за 2022-2024 роки представлено на рис. 2.7. Представлені дані свідчать, що незважаючи на відносно незначний період від початку створення та акредитації кваліфікаційних центрів, прослідковується поступове нарощування інституційної спроможності системи

та зростання запиту на визнання формального, неформального та інформального навчання.

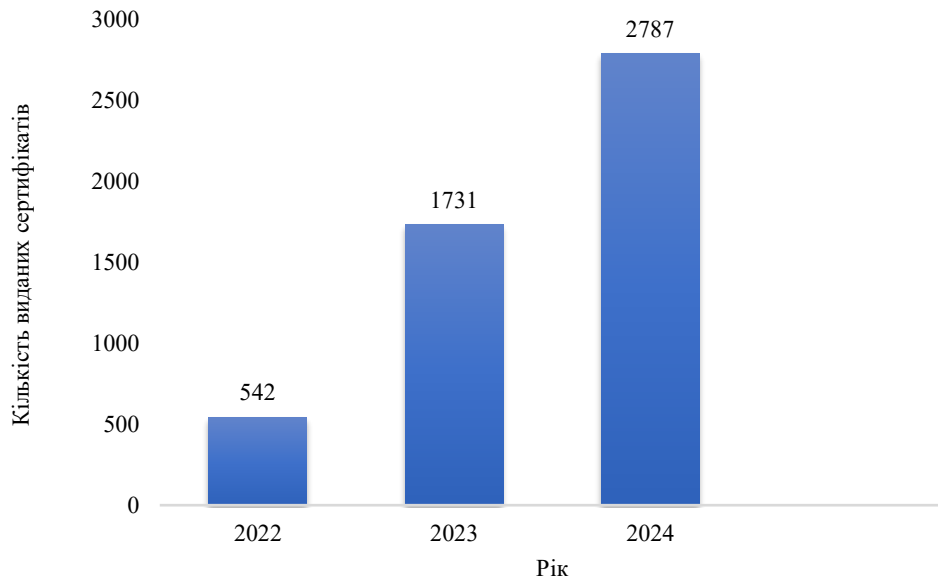


Рис. 2.7. Динаміка сертифікації осіб акредитованими кваліфікаційними центрами (в період 2022-2024 рр.)

Джерело: сформовано автором за даними [193]

Так, у 2022 році, попри активні бойові дії на території країни, було видано близько 600 сертифікатів, що слугувало початком активізації новостворених кваліфікаційних центрів. Протягом наступних двох років прослідковується позитивна динаміка зростання, що може слугувати доказом становлення системи національної кваліфікації в освітньому і професійному середовищі, адже такі центри створюються й на базі закладів вищої та професійно-технічної освіти. Таким чином, можемо бачити тенденцію зростання системи незалежного присвоєння професійних кваліфікацій в Україні, що є суголосним з концепцією навчання протягом життя та одним з пріоритетів Національного агентства кваліфікацій.

Водночас варто зазначити, що процедура присвоєння професійних кваліфікацій закладами вищої освіти регулюється постановою Кабінету Міністрів України від 25.10.2024 р. № 1223 «Порядок присвоєння професійних кваліфікацій закладами вищої освіти в разі відсутності професійного стандарту». Порядок передбачає вимоги до наявності чітко визначених процедур

присвоєння професійної кваліфікації у разі відсутності професійного стандарту та необхідність його погодження з Національним агентством кваліфікацій [204].

Однак однією з ключових проблем сфери освітніх послуг України залишається відрив змісту освітніх програм підготовки здобувачів від актуальних потреб ринку праці. Існування дисбалансу засвідчують і результати моніторингу працевлаштування випускників (рис. 2.8).

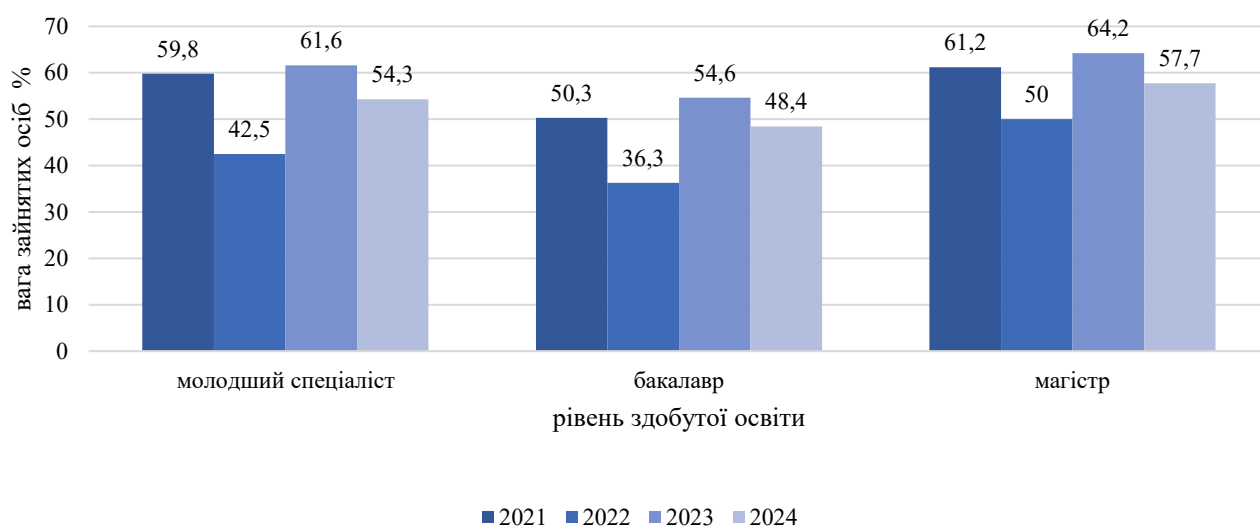


Рис. 2.8. Динаміка працевлаштування випускників закладів вищої освіти, що навчались за рахунок державним замовленням (2021-2024 рр.)

Джерело: побудовано автором на основі даних [205; 206; 207].

Варто конкретизувати, що дані на рис. 2.8 характеризують динаміку працевлаштування випускників (кількість зайнятих та умовно зайнятих осіб), які завершили навчання за державним (регіональним) замовленням. Моніторинг здійснювався шляхом узгодженого обміну інформацією між Єдиною державною електронною базою з питань освіти та Державним реєстром загальнообов'язкового державного соціального страхування. На жаль, централізований підхід до моніторингу працевлаштування випускників закладів вищої освіти, які завершили навчання за кошти фізичних або юридичних осіб, відсутній.

Показники працевлаштування, представлені на рис. 2.8, коливаються в межах 58-60 % (середній рівень працевлаштування у 2022 році становив 58,9%, у 2023 – 59,4%, у 2024 – 59,7%). Галуzeвий дисбаланс показників зайнятості (найвищі показники зайнятості спостерігаються у галузі охорони здоров'я та цивільної безпеки, а найнижчі – інформаційних технологіях та гуманітарних науках) дає змогу зробити висновки: прослідковується тенденція до зростання частки зайнятості у медичній сфері, що свідчить про потребу у кваліфікованих кадрах; попри динамічність розвитку та високий рівень попиту на фахівців у сфері ІТ, в ній прослідковуються найнижчі офіційні показники, що свідчить про орієнтацію випускників цієї сфери на інші форми зайнятості (фріланс, контрактна робота тощо) та необхідність врахування цих аспектів у методиці моніторингу; географічний дисбаланс, що зумовлений високим рівнем трудової міграції, зокрема за кордон [205; 206; 207]. Також аналіз звітів з працевлаштування випускників закладів вищої та фахової передвищої освіти [205; 206; 207] дозволив виокремити такі виклики:

- високий рівень продовження навчання серед випускників, які отримали освітній ступінь молодшого спеціаліста (молодшого бакалавра) та бакалавра, що може свідчити про не достатнє визнання кваліфікації роботодавцями або не достатнє розуміння набутого рівня компетентностей випускниками через усталеність думки серед населення, що освітній ступінь бакалавра є незавершеною вищою освітою та потребує продовження навчання на наступному рівні;
- часткова неофіційна зайнятість унеможлиблює об'єктивне дослідження рівня працевлаштування випускників відповідно до отриманої кваліфікації;
- недостатній розвиток інституційної взаємодії між закладами вищої освіти та роботодавцями, зокрема в частині моніторингу працевлаштування випускників.

Наш аналіз [208] свідчить, що освітні програми, реалізовані у співпраці з бізнесом, демонструють вищий рівень адаптації до потреб ринку праці, кращу

працевлаштованість випускників і глибшу інтеграцію цифрових інструментів. Так, згідно з результатами рейтингу «The Global Employability University Ranking and Survey», що складається з думок представників більш ніж 10 тис. організацій, які працевлаштовують випускників з 250 кращих закладів вищої освіти світу, спостерігається зростання ролі партнерства між закладами вищої освіти та бізнес-середовищем, що сприяє більш ефективній інтеграції [209].

Підготовка високоякісних фахівців, які відповідають потребам ринку праці та здатних продукувати нові знання та ухвалювати ефективні рішення не можлива без проведення актуальних наукових досліджень. Інвестування у розвиток науки сприяє посиленню конкурентних переваг як в межах окремого закладу вищої освіти, так і країни в цілому. Стратегічне партнерство в тріаді «Освіта/Наука – Бізнес – Держава» у цьому випадку дозволяє формувати підґрунтя для продукування нових ідей, розвитку та відновлення інфраструктури, забезпечення впровадження інновацій відповідним кадровим складом.

Дані щодо здійснення наукових досліджень та розробок в Україні за 2021-2023 роки в розрізі кількості організацій та працівників, задіяних до їх виконання, представлено в табл. 2.3. Як бачимо з даних табл. 2.3, прослідковується тенденція до скорочення кількості організацій, які задіяні до здійснення наукових досліджень, у всіх представлених секторах, та кількості науковців, зокрема зі ступенем магістра і нижче, що може бути спричинене відтоком та/або мобілізацією кадрів. Аналіз структури витрат на проведення наукових досліджень та розробок в Україні (рис. 2.9) дозволяє зробити висновок про переорієнтацію фінансування в умовах воєнного стану та соціально-економічної нестабільності. Як бачимо, найбільшу частку від загального обсягу фінансування становлять науково-технічні (експериментальні) розробки, які, проте, демонструють тенденцію до поступового зниження (від 57,2 % у 2019 році до 49,6% – у 2023). Зважаючи на роль прикладних наук у забезпеченні національної безпеки, енергетичної стабільності та цифровізації процесів,

прослідковується динаміка поступового збільшення частки витрат саме на прикладні наукові дослідження (з 21,1 % у 2019 році, до майже 30 % – у 2023).

Таблиця 2.3

Статистичні дані щодо здійснення наукових досліджень та розробок за секторами діяльності (в період 2021-2023 рр.)

Кількість організацій, які здійснювали наукові дослідження і розробки, за секторами діяльності			Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, осіб	з них, за рівнем вищої освіти			
				Кількість докторів наук, осіб	Кількість докторів філософії (кандидатів наук), осіб	Кількість магістрів (спеціалістів), осіб	Кількість бакалаврів (молодших бакалаврів, молодших спеціалістів), осіб
2021	підприємницький	137	22663	176	690	14113	2978
2022		109	15024	129	622	9755	1506
2023		99	19386	124	595	12236	2859
2021	державний	374	34093	4292	10003	13555	2279
2022		345	28825	3738	8650	10958	1992
2023		329	28997	3784	9019	10989	1798
2021	вищої освіти	126	12052	2146	5173	3909	385
2022		113	9372	1664	4126	3008	200
2023		119	10184	1914	4573	3020	309

*Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя, частини тимчасово окупованих територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: [189].

Аналіз структури витрат на проведення наукових досліджень та розробок в Україні наведено на рис. 2.9.

Також варто відзначити нестабільну динаміку фінансування фундаментальних наукових досліджень, що може бути пояснено переорієнтацією потреб у період дії воєнного стану. Однак це в подальшій перспективі (середньо- та довгостроковій) може призвести до дефіциту знаннєвого капіталу та уповільнення розвитку наукових шкіл. На рис. 2.10 представлено динаміку витрат на наукові дослідження та розробки у відсотках від ВВП України та окремих країн Європи. Високу частку витрат (вище 3% від ВВП) на наукові дослідження у 2022 році демонструють такі країни, як Швеція (3,41%), Австрія (3,41%), Німеччина (3,1%), Данія (3,1%), Фінляндія (3%). Високий рівень

інвестицій у розвиток науки дозволяє забезпечувати сталий розвиток країн, їх економічне зростання та розбудову високотехнологічних секторів.

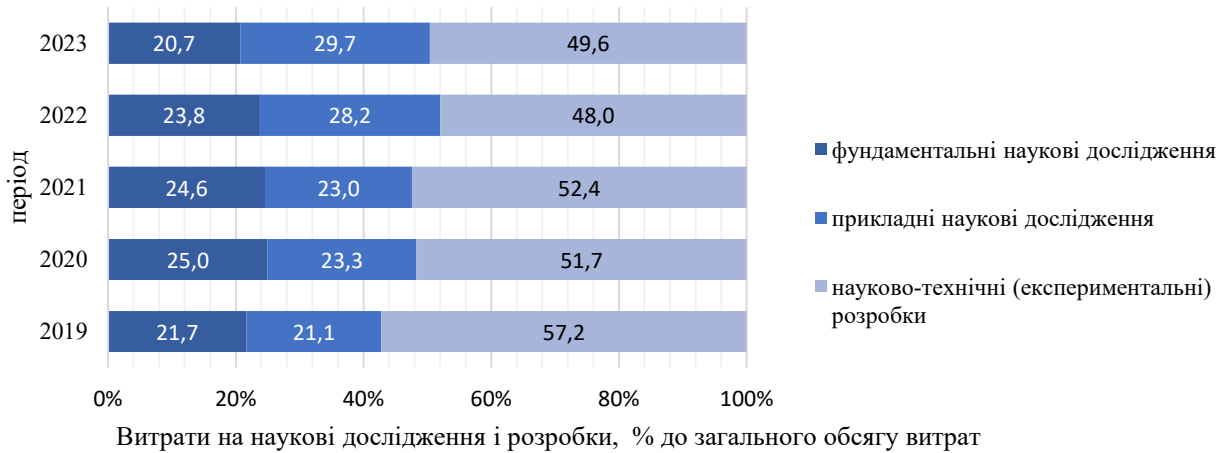


Рис. 2.9. Витрати на наукові дослідження і розробки за видами робіт (2019-2023 рр.)

Джерело: побудовано автором на основі даних [189].

З-поміж країн східної Європи Україна та сусідні з нею Румунія та Молдова демонструють найнижчі показники витрат на дослідження. Так, Румунія та Молдова зберігають відносну сталість показників. Україна, за даними 2022 року, спрямувала на дослідження лише 0,33% ВВП, що є нижчим за показники 2018 року. У 2023 році витрати на наукові розробки України залишались на рівні 2022 року (0,33%) [210]. Такі показники свідчать про вплив політичної та економічної нестабільності, а також обмеженість ресурсної бази для розвитку знаннєвої економіки. Порівняно низький рівень інвестицій у наукові дослідження в Україні також зумовлює уповільнення інституційного розвитку, посилює відтік наукових кадрів. Як нами зазначалось вище, важливу роль у розвитку знаннєвої економіки відведено якості освіти та кадровому потенціалу, що здатний продукувати нові знання та рішення. Тому сфера освітніх послуг потребує посиленої уваги за якістю пропонованих освітніх програм та їх ресурсного забезпечення (фінансового, матеріально-технічного, інформаційного, навчально-методичного, кадрового).

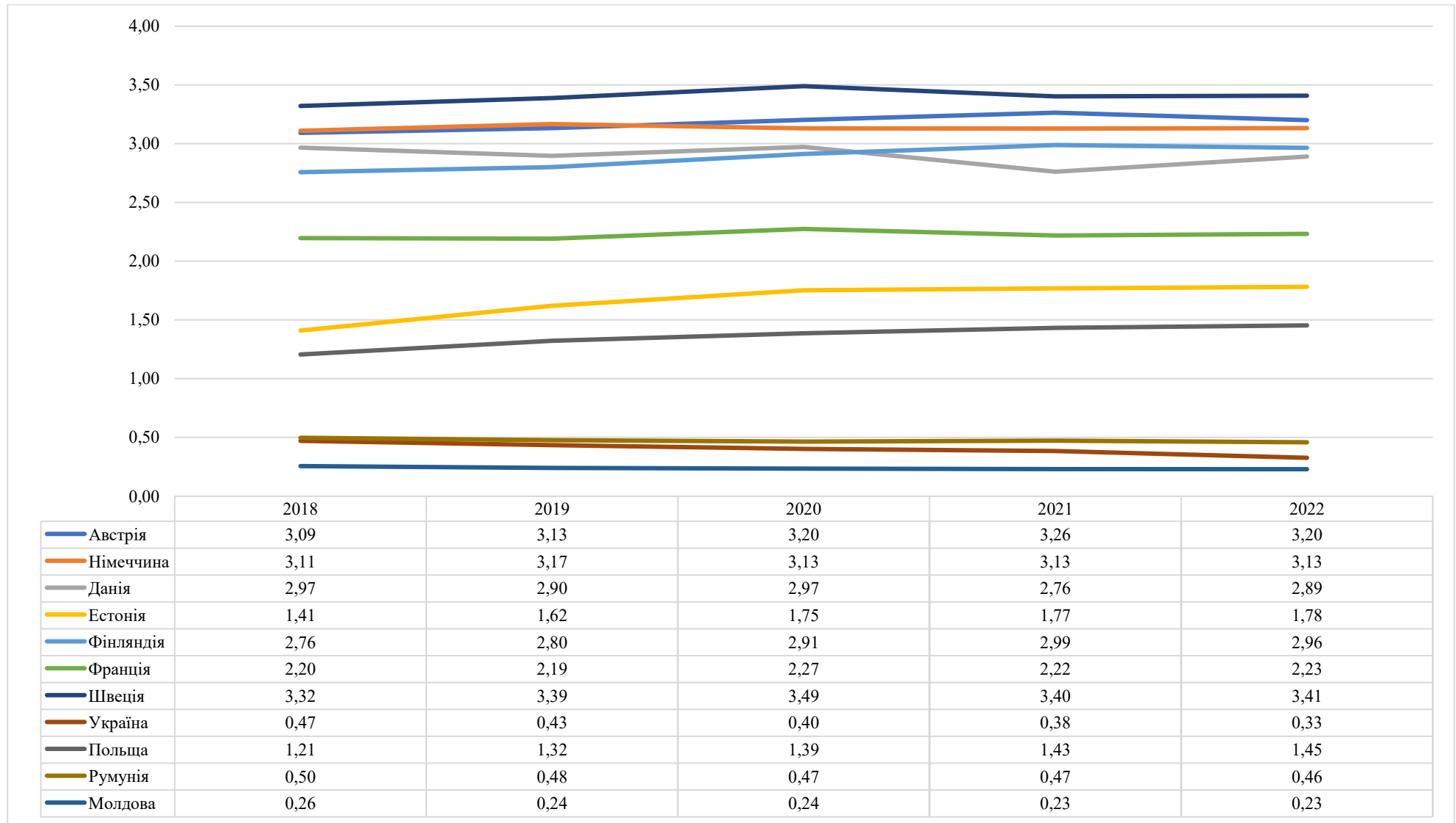


Рис.2.10. Динаміка витрат на дослідження та розробки в окремих країнах Європи, % від ВВП (2018-2022 рр.)

Джерело: побудовано автором за даними [210].

Аналізуючи кадрове забезпечення, слід зважати як на рівень науково-педагогічних або наукових працівників, здатних генерувати та передавати знання, так і тих, хто буде їх отримувати, застосовувати в подальшій професійній діяльності та самостійно продовжувати пошук нових рішень.

Динаміку змін кількості наукових та науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти, які мають науковий ступінь та/або вчене звання, згідно з даними Державної служби статистики, представлено на рис. 2.11. Відповідні кількісні показники наведено у додатку Г.

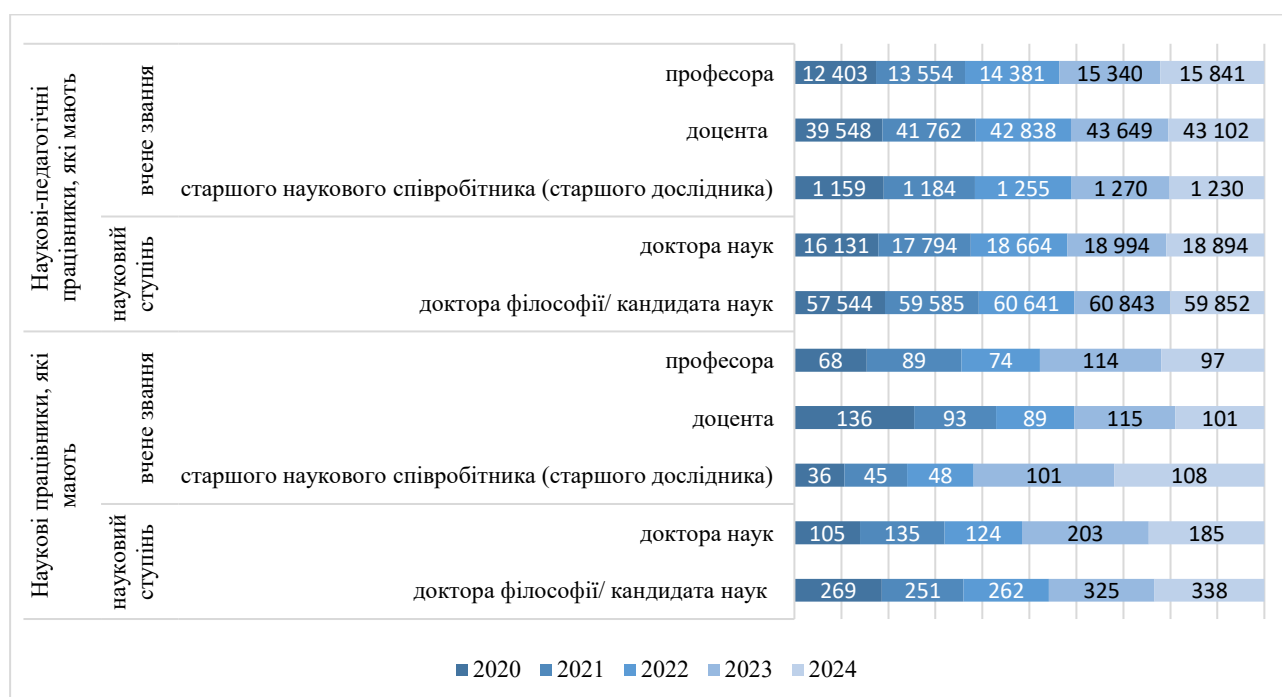


Рис. 2.11. Динаміка змін у складі наукових та науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти України (2020-2024 рр.)

Джерело: складено автором за даними [189]

Як бачимо з рис. 2.11, незважаючи на значний міграційний рух наукових та науково-педагогічних кадрів в останні декілька років, показники кількості працівників у закладах вищої освіти України, які мають науковий ступінь та/або вчене звання, зберігається стабільно високими і мають тенденцію до збільшення.

Варто відзначити, що фінансування наукових досліджень та розробок у підприємницькому секторі здійснюється як за рахунок власних коштів організацій приватного сектору, так і за рахунок організацій державного сектору,

зокрема, державного бюджету. Водночас роль інвестицій бізнесу у розвиток власних інновацій переважає над державною підтримкою. Загальний обсяг витрат підприємницького сектору на наукові дослідження та розробки у 2023 році збільшився на 36,3% порівняно з 2022 роком, що підкреслює необхідність збереження науково-технічного потенціалу та розвиток інноваційної діяльності [190].

Так, за даними [211] у 2024 році Україна посіла 60 місце з 133 країн за Глобальним рейтингом інновацій (Global Innovation Index), що засвідчує негативну динаміку, порівняно із 2020 роком (45 місце). Глобальний індекс інновацій охоплює елементи національної економіки, які сприяють інноваційній діяльності, серед яких виділяють: інституції, людський капітал та дослідження, інфраструктуру, розвиток ринку та бізнесу. На рис. 2.12 представлено порівняльний аналіз інноваційної ефективності України та окремих груп країн світу: країн з високим рівнем доходу, країн з рівнем доходу вище середнього, країн з рівнем доходу нижче середнього. Як можемо бачити, прослідковується суттєвий розрив між країнами, які мають відносно високу частку витрат на наукові дослідження (Швеція, Німеччина, Фінляндія (вище 3% від ВВП)) й, відповідно, високу динаміку інноваційної діяльності, та країнами з обмеженим фінансуванням науки.

Частка витрат на інновації підприємствами України за рахунок власних коштів, що у 2022 році становили майже 79% усіх витрат на інновації, значно переважає частку витрат за рахунок державного бюджету, інвесторів та інших джерел (21,1%) [189]. Така структура фінансування ускладнює досягнення результатів на системній основі та потребує перегляду ролі партнерства між бізнесом, державою та освітньо-науковим середовищем.

Фінансування сфери освітніх послуг після здобуття незалежності будувалось на принципах бюджетного фінансування. Ухвалення Закону України «Про вищу освіту» у 2014 році та подальше внесення змін до нього, значно розширило автономію закладів вищої освіти, зокрема в частині декларованої фінансової автономії. Однак структура фінансування залишається переважно

централізованою: основним джерелом видатків на освіту є державні та місцеві бюджети. Основною формою державного фінансування закладів вищої освіти є бюджетне замовлення, обсяги якого щорічно змінюються відповідно до потреб економіки та суспільства. Видатки загального фонду державного бюджету на підготовку фахівців у закладах вищої освіти охоплюють фінансування освітнього процесу, стипендіального забезпечення, комунальних витрат та базових наукових досліджень [213].

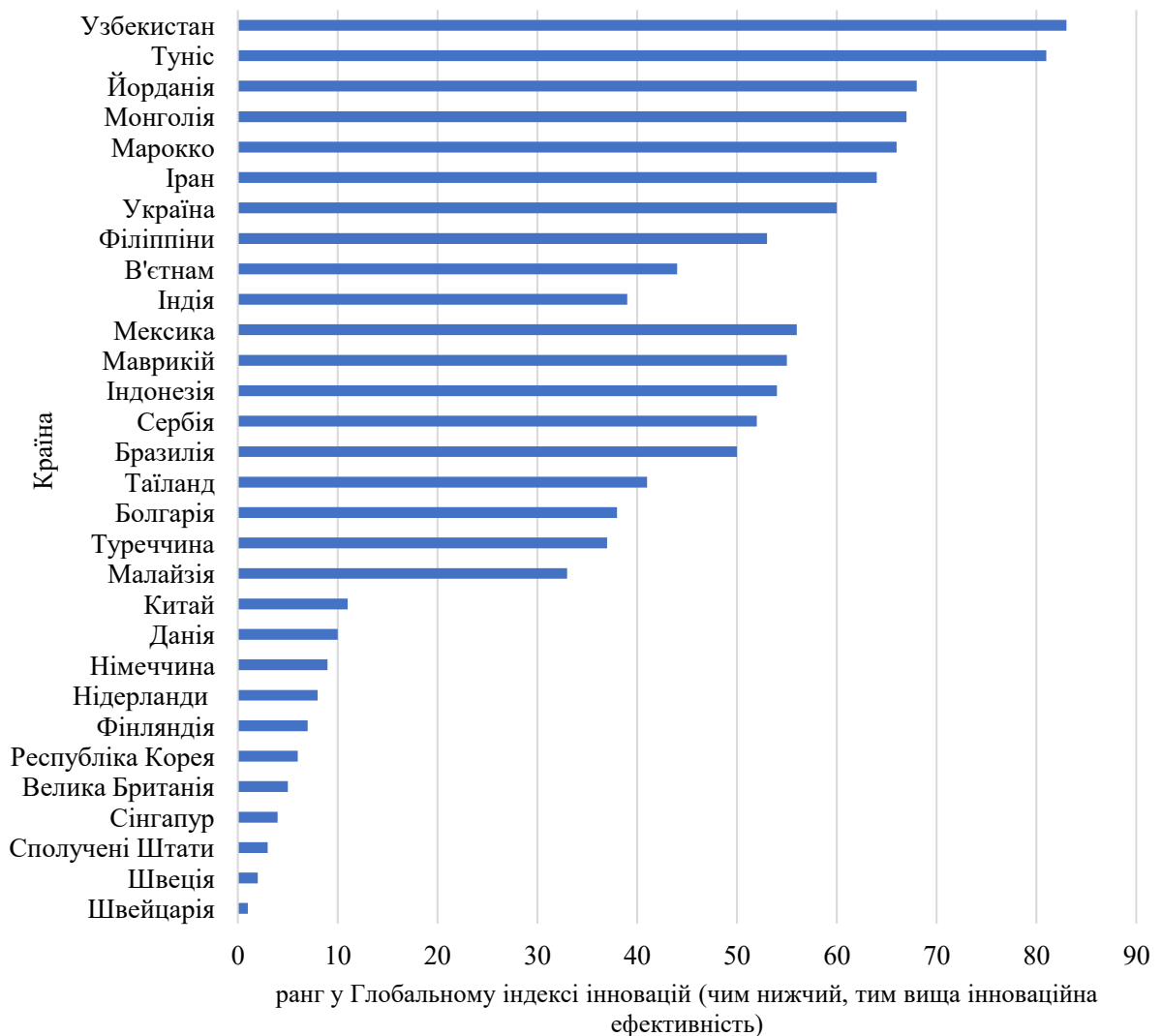


Рис. 2.11. Ранжування країн у Глобальному індексі інновацій (за 2024 р.)

Джерело: побудовано автором на основі даних [212]

Прослідковується тенденція змін в структурі доходів закладів вищої освіти за рахунок коштів, отриманих із додаткових джерел (контрактна форма навчання, надання додаткових освітніх та консультативних послуг, господарська та

грантова діяльність). Так, заклади вищої освіти налагоджують співпрацю з бізнес-організаціями, академічними установами за кордоном та залучають позабюджетні кошти на умовах цільового використання. Міжнародні проєкти та грантові програми у цьому процесі стають важливим інструментом диверсифікації джерел фінансування.

Аналіз інформації, наявної на офіційних вебсайтах, а також поданої закладами вищої освіти у відомостях про самооцінювання освітніх програм [214] дозволяє констатувати, що найбільш поширеною серед українських закладів вищої освіти є участь у проєктах, що фінансуються Європейським Союзом, зокрема:

- Erasmus+ (розбудова потенціалу вищої освіти, академічні обміни, розробка спільних програм);
- Horizon Europe (участь у дослідницьких консорціумах);
- Creative Europe (підтримка міждисциплінарних ініціатив);
- програми, що фінансують реформи університетського управління, інфраструктурні проєкти, розвиток цифрових платформ (DAAD, GIZ, USAID тощо).

Варто також відзначити, що впродовж останніх п'яти років реалізація освітнього процесу в Україні здійснюється у форматах очного, дистанційного або змішаного навчання з використанням цифрових технологій. Найпоширенішими з них є такі платформи для відеозв'язку та спільної роботи, як: Zoom, Google Meet та Microsoft Teams. Як відзначено нами в роботі [158], найбільш популярною у використанні є платформа Zoom, кількість користувачів якої лише за декілька місяців 2020 року (з початку карантинних обмежень, спричинених пандемією COVID-19) збільшилась з 10 млн. осіб до 300 млн. осіб. У 2022 році відповідно до угоди між Міністерством освіти і науки України та компанією Zoom Video Communications, Inc., було забезпечено безкоштовний доступ для закладів освіти, зокрема й університетів [215], що дозволило забезпечити організацію освітнього процесу у дистанційному форматі без обмежень тривалості конференції,

розширити кількість учасників та зберігати навчальні матеріали завдяки функції запису відеоконференцій.

Освітні послуги розглядаються як один із чинників економічного розвитку країни та досягнення цілей сталого розвитку. Так, за даними Світової організації торгівлі у 2017 році частка від торгівлі освітніми послугами становила 0,9 % світової торгівлі послугами [216], а у 2022 – 0,8 % (рис. 2.12) [217]. Як видно з рис. 2.12, прослідковується тенденція до зниження частки освітніх послуг у загальній структурі світової торгівлі послугами з незначним відновленням у 2022 році. Падіння показника у 2020-2021 роках зумовлено наслідками пандемії COVID-19, зокрема обмеженнями в частині міжнародної мобільності, переходом на дистанційний формат навчання. У 2022 році прослідковується зростання частки від торгівлі освітніми послугами до 0,8%, що свідчить про поступове відновлення ринку міжнародних освітніх послуг. Це стало можливим завдяки цифровізації освітнього процесу та завершенню карантинних обмежень.

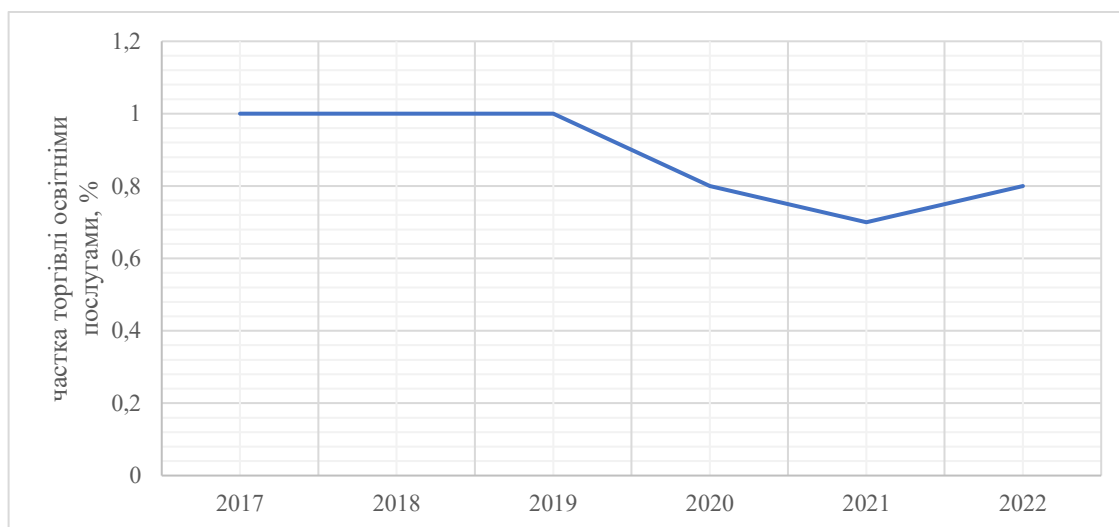


Рис. 2.12. Динаміка змін частки торгівлі освітніми послугами у загальній структурі світової торгівлі послугами (2017-2022 рр.)

Джерело: побудовано автором на основі [217]

Разом із тим зазначається, що ринок освітніх послуг значною мірою формується за рахунок реалізації освітніх програм для іноземних здобувачів. Надходження, пов'язані з оплатою за навчання, проживання та інших витрат

іноземних студентів класифікуються як експорт освітніх послуг і становлять частину від зовнішньої торгівлі послугами країни [218; 219].

Так, протягом 10 років (з 2013-2014 навчального року по 2023-2024) кількість іноземних здобувачів у Німеччині зросла на 55,7 %, і у 2023-2024 навчальному році складала майже 470 тис. осіб [220], у Франції – приблизно 430 тис. осіб [221], в Україні – близько 33 тис. осіб [190]. Динаміка змін кількості іноземних здобувачів в закладах вищої освіти України за регіональним розподілом представлено на рис. 2.13; відповідні кількісні показники представлено у додатку Д цієї роботи.

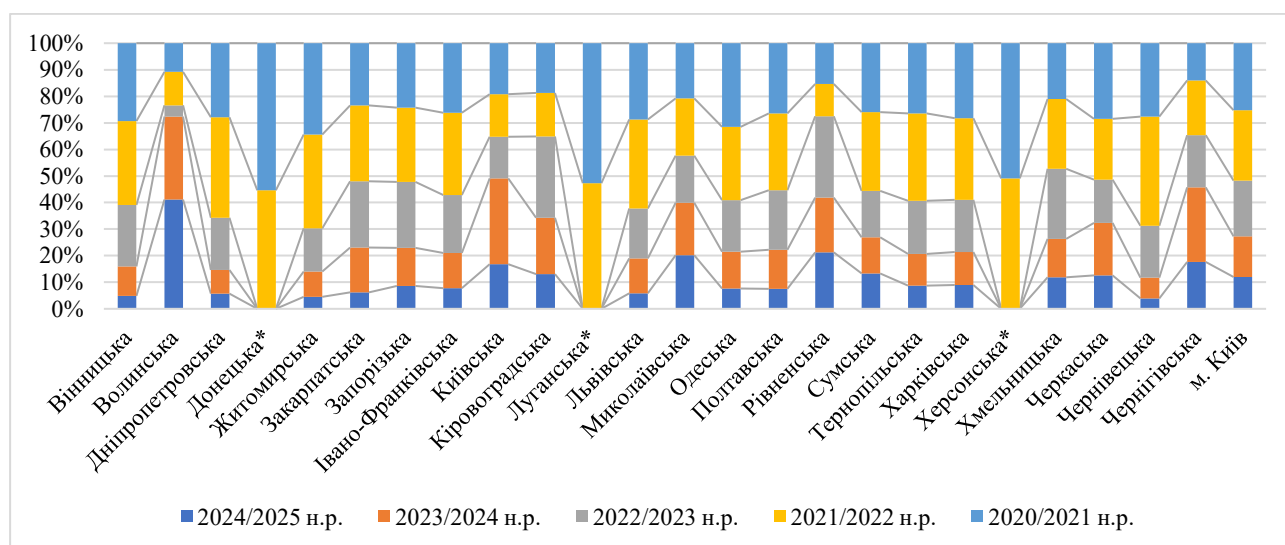


Рис. 2.13. Динаміка зміни кількості іноземних здобувачів у закладах вищої освіти України за регіонами (з 2020-2021 по 2024-2025 н.р.)

**Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя, частини тимчасово окупованих територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.*

Джерело: побудовано автором на основі [189].

Дані, представлені на рис. 2.13, свідчать про значний негативний вплив зовнішніх факторів на мобільність здобувачів та загальну привабливість на міжнародному ринку освітніх послуг. Водночас наявність іноземних здобувачів у закладах вищої освіти дозволяє стверджувати про поступове відновлення експорту освітніх послуг, що забезпечується завдяки активному впровадженню цифрових технологій в освітній процес.

Так, аналіз відкритих джерел (вебсайтів закладів вищої освіти, інформаційно-комунікаційної системи Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти [214]) свідчить про стрімке розгортання цифрової інфраструктури закладами вищої освіти. Найбільш поширеним у застосуванні для організації та реалізації освітнього процесу є LMS MOODLE. Це відкрита система управління освітнім процесом, за допомогою якої можна організувати як синхронний, так і асинхронний формат навчання. Окрім цієї платформи, деякі заклади вищої освіти використовують й такі корпоративні платформи, як Google Classroom або Microsoft Teams. Активно розвиваються та впроваджуються також власні розробки, з-поміж яких можна виділити наступні:

- платформа дистанційного навчання «Сікорський» Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», яка базується на вебсередовищі MOODLE та Google Workspace for Education [222];

- електронна система управління закладом вищої освіти «JetIQ» Вінницького національного технічного університету, яка забезпечує реалізацію функцій навчання у дистанційному або змішаному форматі, а також управління освітнім процесом [223];

- система управління закладом вищої освіти «UMSystem» Національного університету «Острозька академія», що дозволяє забезпечувати адміністрування освітнього процесу, вести облік успішності через електронні кабінети викладачів та здобувачів [224].

Значно виріс попит й на короткострокові освітні послуги, перезарахування результатів навчання яких стало усталеною практикою в закладах вищої освіти. Карантинні обмеження та дія правового режиму воєнного стану зумовили відкритий доступ до платформ масових онлайн-курсів кращих університетів світу (Coursera, EdX, Udemy). Активного розвитку зазнали також українські майданчики неформальної освіти та самоосвіти, зокрема такі, як Prometheus, Ed-Era, Відкритий Університет Майдану (ВУМ) та національна освітня платформа «Дія.Освіта». В межах реалізації третьої місії університетів, доступ до

самоосвіти громадян розширюють і самі заклади вищої освіти. Так, Національний університет «Києво-Могилянська академія» надає доступ до безкоштовних навчальних матеріалів на власній платформі дистанційних курсів «SKOVORODA» [225].

У контексті останніх тенденцій щодо забезпечення гендерної рівності варто відзначити, що згідно з цілями сталого розвитку, забезпечення рівного доступу до якісної освіти, усунення гендерних бар'єрів у навчанні та професійному розвитку і зростанні є одним із пріоритетних завдань країн [2]. Законодавством України визначено, що «гендерна рівність – рівний правовий статус жінок і чоловіків та рівні можливості для його реалізації, що дозволяє особам обох статей брати рівну участь у всіх сферах життєдіяльності суспільства» [226, ст. 1].

У 2025 році у межах проєкту «Мережа гендерних аналітичних центрів: посилення спроможності задля розробки передових політик, оцінки впливу, стратегічної адвокації та сфокусованих комунікацій щодо політик» для України було розроблено індекс гендерної рівності, який в інтегральному вигляді характеризує рівень досягнень і гендерну рівність у шести ключових сферах (доменах) політики гендерної рівності: робота, гроші, знання, час, вплив, здоров'я [227, с. 15].

Так, згідно з даними Державної служби статистики України, Індекс гендерного паритету (співвідношення кількості жінок до кількості чоловіків, де 1 – повна гендерна рівність, менше 1 – домінування чоловіків, більше 1 – переважають жінки) серед студентів закладів вищої освіти України представлено в табл. 2.4.

З даних таблиці можемо бачити варіативність індексу залежно від рівня вищої освіти. Так, на короткострокових програмах початкового рівня вищої освіти прослідковується переважання студентів – чоловіків, на відміну від наступного, першого (бакалаврського) рівня. Однак останнім часом фіксується зниження індексу, що може бути наслідком впливу воєнних дій, змін в структурі вступу та вибору «традиційно» чоловічих спеціальностей.

Таблиця 2.4

Індекс гендерного паритету серед студентів закладів вищої освіти України*

Рівень вищої освіти	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
Початковий	0,873	0,886	0,887	0,842	0,789
Перший (бакалаврський)	1,092	1,143	1,131	1,047	0,910
Другий (магістерський)	1,289	1,431	1,403	0,944	0,755
Третій (освітньо-науковий)	0,966**	0,881	0,874	0,532	0,308

* Без урахування учнів, слухачів та студентів закладів освіти тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії

**з урахуванням здобувачів наукового ступеня доктора наук

Джерело: [189]

На вищих рівнях здобуття освіти прослідковується зниження частки жінок, що може бути наслідком соціального навантаження, міграційних процесів як всередині країни, так і за кордон, збільшенням навантаження в частині догляду за членами родини, участі у волонтерських ініціативах. Найвиразніше скорочення частки жінок прослідковується на третьому (освітньо-науковому) рівні, що засвідчує значно менше залучення жінок до проведення наукових досліджень і може становити загрозу подальшому формуванню кадрового резерву в освітньо-науковій сфері.

В освітній сфері рівень охоплення жінок за усіма рівнями вищої освіти на сьогодні є достатньо високим, однак з ознаками певної гендерної асиметрії в частині закріплення гендерних стереотипів та наявності ознак дискримінаційного змісту в навчальному контенті. Так, згідно з результатами досліджень [228] прослідковується стереотипність щодо існування професій, які є «чоловічими» або «жіночими»: в середньому, 56 % респондентів, які взяли участь в опитуванні, погодились із даним твердженням.

На сьогодні на базі 40 закладів вищої освіти України діє мережа гендерних освітніх центрів, метою діяльності яких є підтримка науково-освітнього дискурсу щодо гендерної рівності та її впливу на освітній процес [229]. Також у

межах реалізації міжнародної ініціативи «Партнерство Біарріц» визначено план заходів щодо інтеграції гендерного компонента в систему освіти, зокрема шляхом впровадження експертизи освітнього контенту та проведення гендерного аудиту закладів освіти [230].

Нами також було здійснено дослідження впливу COVID-19, післякарантинних обмежень та воєнного стану на гендерну рівність і якість освіти в Україні крізь призму управління освітніми програмами [231]. Первинні дані було зібрано за допомогою аналізу інформації щодо переліку, галузевого спрямування та гендерної приналежності гарантів освітніх програм закладів вищої освіти, які були загальнодоступними на їхніх офіційних вебсайтах. Було зібрано вибірки даних та упорядковано статистичні сукупності щодо фактичної кількості гарантів жінок і чоловіків за галузями знань (29 галузей), освітніми програмами (3277) та 24 заклади вищої освіти України (класичних, економічного та технічного спрямування) (додаток Е).

За оцінками звіту «The report COVID-19 and gender equality: Countering the regressive effects» [232] було встановлено, що жінки складають 39% світової робочої сили, при цьому їх представництво переважає у таких сферах, як харчування (54%), роздрібна та оптова торгівля (43%), інші сфери, зокрема мистецтво, державне управління тощо (46%).

Основою успішної пропозиції на ринку освітніх послуг є функціонування системи внутрішнього забезпечення якості, яку формують та розвивають заклади вищої освіти. У своїй діяльності заклади вищої освіти розробляють власні політики забезпечення якості, що узгоджується із їхніми стратегічними цілями розвитку. Вони створюють умови для розробки та удосконалення освітніх програм, що передбачає відповідність вимогам стандартів вищої освіти, Національної рамки кваліфікацій та Рамки кваліфікацій Європейського простору вищої освіти. Заклади вищої освіти також забезпечують формування сприятливого середовища для заохочення стейкхолдерів до активної взаємодії під час реалізації освітнього процесу, політики відкритості та доступу до актуальної та необхідної для навчання інформації. Необхідним у процесі

реалізації освітніх програм є також забезпечення високого рівня кваліфікації задіяного науково-педагогічного персоналу та ресурсного забезпечення (фінансового, матеріально-технічного тощо).

Одним із ключових елементів систем внутрішнього забезпечення якості в закладах вищої освіти є освітні програми, які адмініструються призначеними в установленому порядку керівниками – гарантами освітніх програм. Аналіз внутрішніх нормативно-правових актів, що регламентують процеси розробки та періодичного перегляду освітніх програм, дозволив визначити наступне: обов'язки гаранта освітньої програми виконує особа, яка має статус наукового або науково-педагогічного працівника закладу вищої освіти (за основним місцем роботи), відповідає за якість програми та призначається за певними визначеними закладом критеріями. Зокрема, до таких критеріїв відносять наявність наукового ступеня та/або вченого звання за спеціальністю, що відповідає або є спорідненою до спеціальності, в якій реалізується освітня програма, або відповідний професійний досвід. Умови призначення, а також права та обов'язки гаранта освітньої програми визначаються в межах автономії окремого закладу вищої освіти. Локальні акти закладів вищої освіти України визначають права та обов'язки гарантів, зважаючи на особливості їх галузевого профілю.

Можна також узагальнити, що основними обов'язками гаранта освітньої програми є:

- організація та координація процесів розробки, впровадження та періодичного перегляду ОП;
- забезпечення ефективної комунікації між структурними підрозділами закладу вищої освіти, що долучені до організації освітнього процесу;
- аналіз та адаптація досвіду інших аналогічних програм (як на національному, так і міжнародному ринках освітніх послуг), кращих практик задля удосконалення змісту, структури ОП, підходів до її реалізації;
- аналіз динаміки розвитку відповідної галузі знань, спеціальності та вимог ринку праці з метою підготовки конкурентоспроможних фахівців;

- налагодження ефективної взаємодії з усіма заінтересованими сторонами шляхом проведення опитувань, зустрічей та дискусій щодо змісту ОП;
- здійснення загального управління програмою.

Варто відзначити, що гарант освітньої програми здійснює діяльність з управління ОП паралельно із виконанням педагогічного навантаження та наукової роботи. Так, виконання функцій гаранта у період із березня 2020 року по лютий 2022 року відбувалось в умовах значних обмежень, пов'язаних із пандемією COVID-19. Запровадження карантинних заходів спричинило необхідність переходу на дистанційну форму навчання, що передбачало вибір відповідних цифрових рішень для проведення занять у режимі онлайн, а також відповідну адаптацію навчальних матеріалів, методів та форм навчання.

У таких умовах необхідним для забезпечення якості освітнього процесу було проходження додаткового навчання (курсів, тренінгів, вебінарів) для вдосконалення цифрових навичок та їх застосування під час реалізації освітнього процесу. З лютого 2022 року сфера вищої освіти зіштовхнулась із ще одним викликом – забезпечення безперервної освітньої діяльності в умовах дії правового режиму воєнного стану. В залежності від регіону, безпекової ситуації та технічного стану інфраструктури, заклади вищої освіти самостійно обирають формат організації та реалізації освітнього процесу.

Отже, за останні п'ять років, окрім традиційних притаманних для викладача обов'язків, виникла потреба у виділенні додаткового (особистого) часу для удосконалення навичок та використання в подальшій діяльності різноманістних цифрових сервісів і платформ.

За результатами дослідження, проведеного до запровадження правового режиму воєнного стану, було визначено два базових коефіцієнти, які дозволили проаналізувати гендерну структуру, а саме: % жінок гарантів у кожному ЗВО та за галуззю знань у цілому; співвідношення жінок до чоловіків у кожному ЗВО та за галуззю знань у цілому (табл. 2.5).

Аналіз розрахунків дозволив сформулювати поточний рейтинг галузей знань за рівнем гендерного співвідношення (рис. 2.14).

Як бачимо з побудованого рейтингу, в Україні чітко виділяються «жіночі» галузі знань (% жінок більше 50%) та «чоловічі».

Таблиця 2.5

Статистичні сукупності щодо фактичної кількості гарантів жінок та чоловіків за напрямками в українських ЗВО

Галузь знань	Кількість гарантів	Кількість жінок	Кількість чоловіків	Співвідношення жінок до чоловіків	Відсоток жінок-гарантів, %
Культура та мистецтво	67	52	15	3,467	77,612
Сфера послуг	60	45	15	3,000	75,000
Соціальна робота	48	35	13	2,692	72,917
Управління та адміністрування	518	366	152	2,408	70,656
Журналістика	76	52	24	2,167	68,421
Біологія	40	27	13	2,077	67,5
Гуманітарні науки	316	213	103	2,068	67,405
Освіта/Педагогіка	215	141	74	1,905	65,581
Соціальні та поведінкові науки	276	171	105	1,629	61,957
Право	65	34	31	1,097	52,308
Хімічна та біоінженерія	69	35	34	1,029	50,725
Публічне управління та адміністрування	53	26	27	0,963	49,057
Міжнародні відносини	111	50	61	0,820	45,045
Охорона здоров'я	36	16	20	0,800	44,444
Архітектура та будівництво	40	16	24	0,667	40,000
Аграрні науки та харчування	45	16	29	0,552	35,556
Виробництво та технології	81	27	54	0,500	33,333
Математика та статистика	76	19	57	0,333	25,000
Природничі науки	254	60	194	0,309	23,622
Ветеринарна медицина	9	2	7	0,286	22,222
Інформаційні технології	273	60	213	0,282	21,978
Електроніка та телекомунікації	84	15	69	0,217	17,857
Електрична інженерія	140	24	116	0,207	17,143
Автоматизація та вимірювальна техніка	123	15	108	0,139	12,195
Механічна інженерія	181	14	167	0,084	7,735
Транспорт	21	1	20	0,05	4,762

Джерело: побудовано автором

Важливим завданням дослідження було визначення того факту, чи є отримані % жінок серед гарантів характерними для певної галузі знань, тобто, чи можна їх вважати релевантними для більшості ЗВО України.

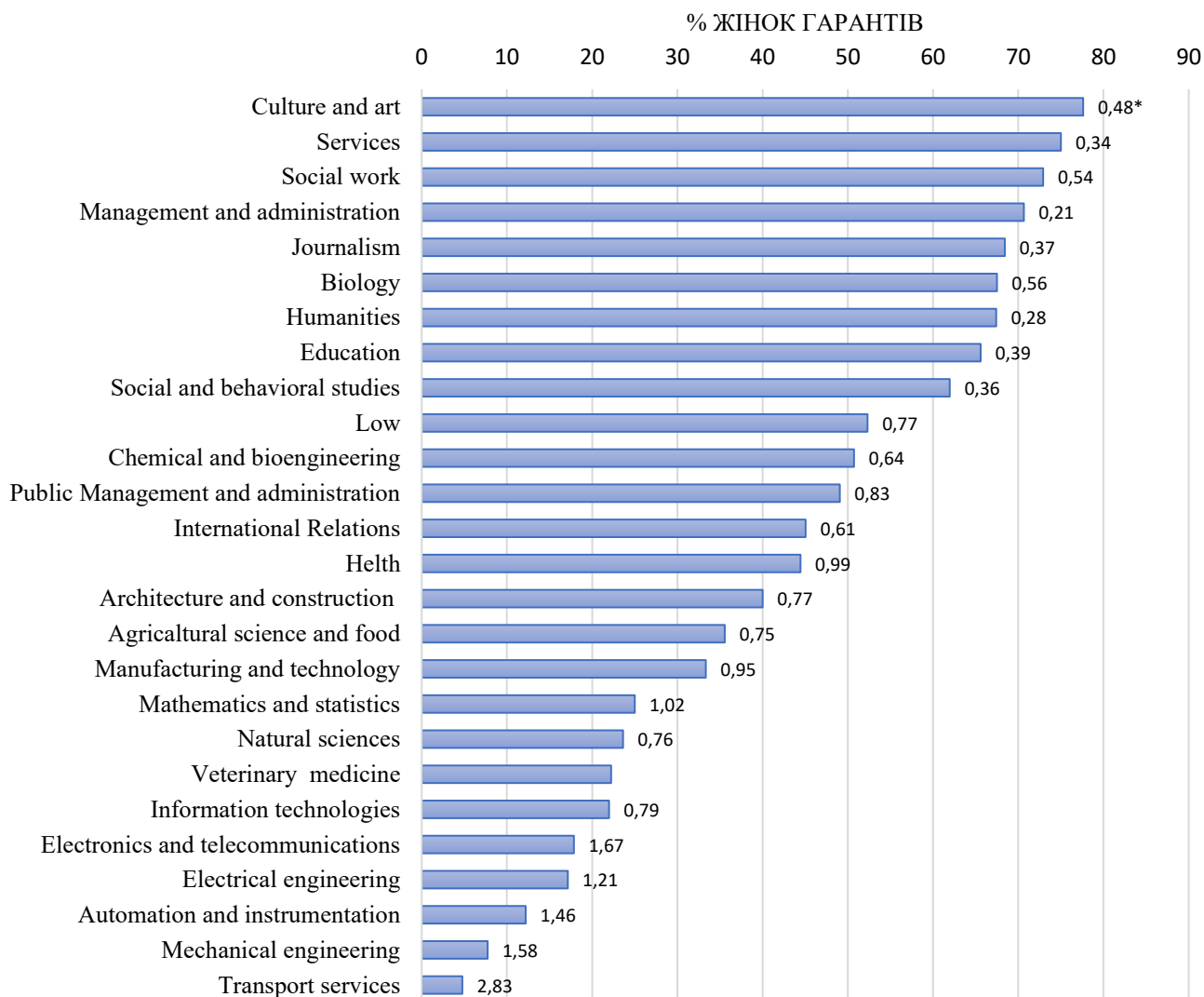


**Рис. 2.14. Гендерний рейтинг галузей знань закладів вищої освіти України
(за питомою вагою жінок – гарантів ОП, %)**

* - коефіцієнт варіації вибірки за кожною галуззю знань.

Джерело: побудовано автором

Для цього до усіх вибірок було застосовано методи базового статистичного аналізу та проаналізовано вибірки на предмет їх однорідності. Одним з показників, який є маркером такої оцінки, є коефіцієнт варіації (відображено на рис. 2.14), що фактично показує на скільки % жінок-гарантів у різних закладах

вищої освіти України коливається від середнього % за галуззю знань. Зважаючи на різну географію та досить широку різноманітність аналізованих закладів вищої освіти, нами було обрано граничний рівень варіації – 0,33, допустимий – 0,66. Отримані гендерні показники були нормалізовані, що дозволило їх об'єктивно співставити між собою та порівняти. Таким чином, було встановлено гендерні групи освітніх програм за галузями знань (табл. 2.6) та представлено на рис. 2.15.

Гендерні групи гарантів за нашим визначенням – це сукупності галузей знань, які об'єднані за рівнем гендерного розподілу чоловіків і жінок серед гарантів ОП.

Таблиця 2.6

Гендерні групи гарантів освітніх програм закладів вищої освіти України за галузями знань

Гендерна група гарантів	Галузь знань	Частка жінок гарантів, %
Гендерна група 1 (жіноча)	Управління та адміністрування	71
	Гуманітарні науки	67
	Соціальні та поведінкові науки	62
	Освіта/Педагогіка	66
Гендерна група 2 (жіноча)	Культура та мистецтво	78
	Сфера послуг	75
	Соціальна робота	73
	Журналістика	68
	Біологія	68
Гендерна група 3 (нейтральна)	Право	52
	Хімічна та біоінженерія	51
	Публічне управління та адміністрування	49
Гендерна група 4 (чоловіча)	Інформаційні технології	22
	Природничі науки	24
Гендерна група 5 (чоловіча)	Аграрні науки та харчування	35
	Виробництво та технології	33
	Математика та статистика	25
	Ветеринарна медицина	22
	Електроніка та телекомунікації	17
	Електрична інженерія	17
	Автоматизація та вимірювальна техніка	12
	Механічна інженерія	8
	Транспорт	4,5

Джерело: розроблено автором

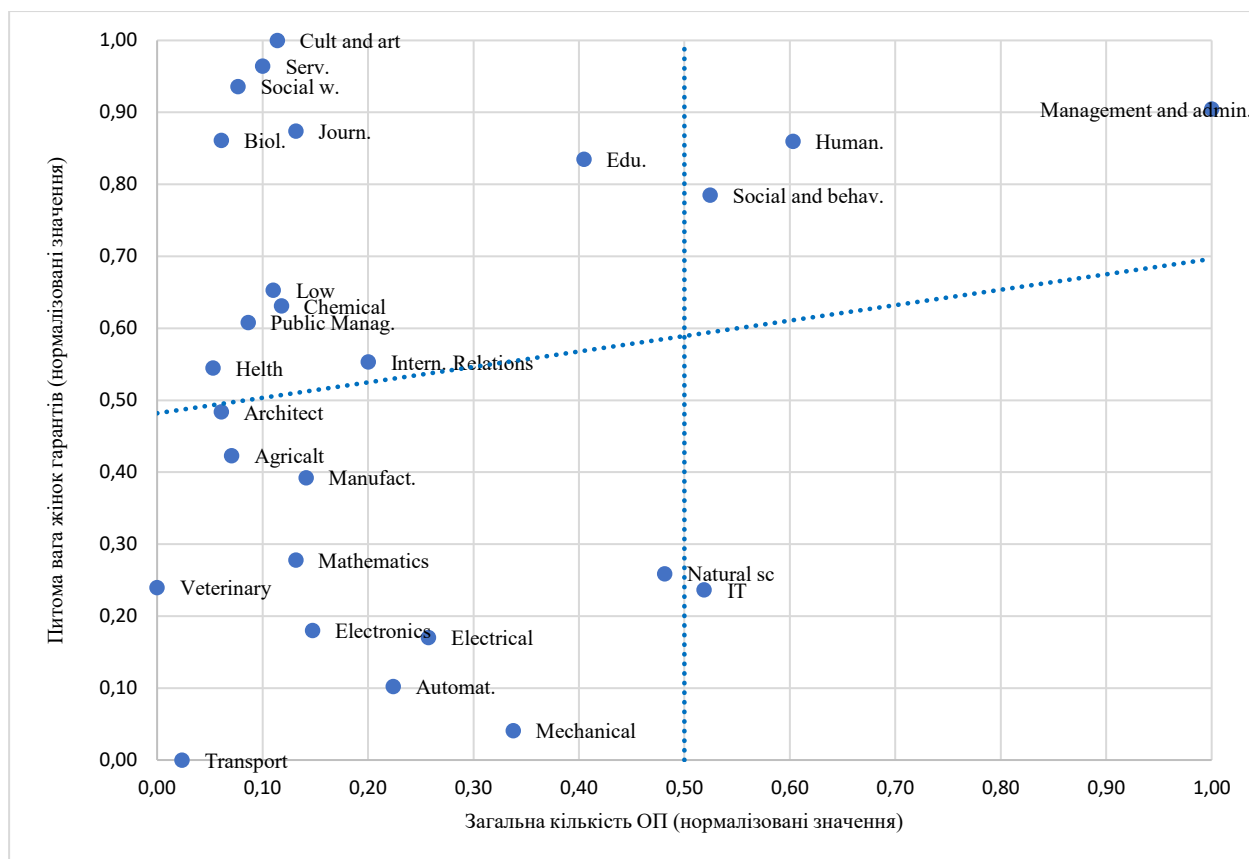


Рис. 2.15. Гендерні групи гарантів освітніх програм закладів вищої освіти України за галузями знань

Джерело: розроблено автором.

Гендерна група 1 (жіноча). Галузі знань з переважною більшістю жінок-гарантів (більше 70%). Примітно, що ця гендерна група є найбільш чисельною, загальний обсяг освітніх програм у цій групі складає 40% усіх освітніх програм досліджуваних закладів вищої освіти України.

Гендерна група 2 (жіноча). Галузі знань з переважною більшістю жінок-гарантів, які однак є малочисельними порівняно з іншими. Незважаючи на характерну «жіночу» більшість гарантів освітніх програм у цій групі, вона є найменшою за кількістю представлених освітніх програм (всього 8,9%).

Гендерна група 3 (паритетна). Галузі знань із порівняно однаковою кількістю чоловіків та жінок серед гарантів, де зберігається паритет у пропорції чоловіків та жінок у межах 45-55%. Виявлена гендерна група охоплює 11,4% усіх освітніх програм.

Гендерна група 4 (чоловіча). Галузі знань з переважною більшістю чоловіків гарантів, які є одними з найбільш численних в Україні. Хоча ця група включає всього 2 галузі, вони становлять близько 16% усіх освітніх програм.

Гендерна група 5 (чоловіча). Галузі знань з переважною більшістю чоловіків гарантів, які при цьому представлені найменшою кількістю розроблених освітніх продуктів у вигляді освітніх програм. Ця група є найбільш численною за кількістю галузей, які можна оцінити як «чоловічі», однак вона формує 23% усіх освітніх програм досліджуваних закладів вищої освіти України.

Структуру гендерних груп представлено на діаграмі (рис. 2.16).

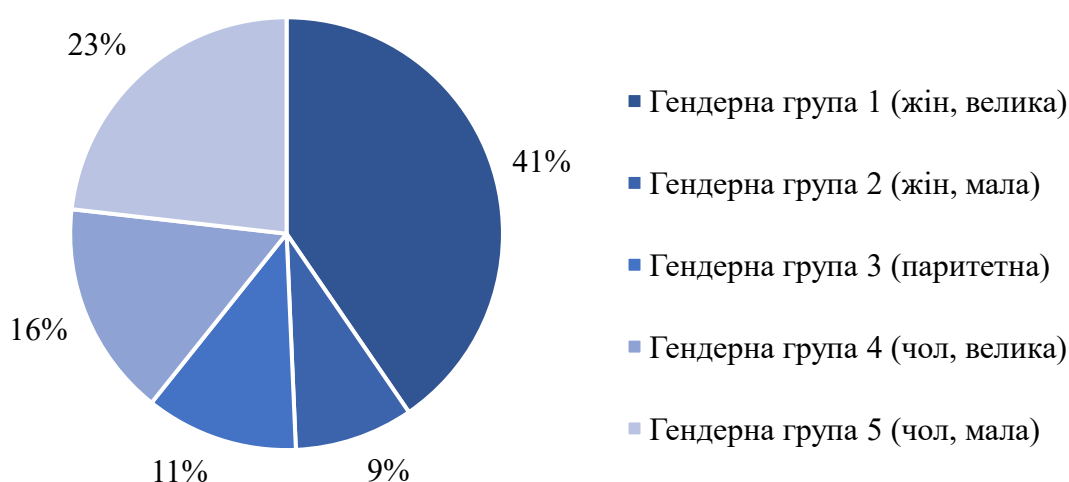


Рис. 2.16. Розподіл ОП за гендерними групами в ЗВО України

Джерело: побудовано автором

Проведений статистичний аналіз дозволяє зробити такий важливий висновок: у закладах вищої освіти України половина освітніх програм керується жінками. При цьому саме жіноча гендерна група (група 1) формує значну частку (41%) усіх освітніх програм. Гендерний паритет (рівність) спостерігається тільки в 11% програм. Традиційно «чоловічими» є 39% усіх освітніх програм, які у своїй більшості охоплюють сферу STEM освіти. При цьому найбільш численна за кількістю галузей знань гендерна група 5 (9 галузей знань) формує лише 5-ту частку усіх освітніх продуктів, що свідчить про низьку популярність реалізації освітніх програм у цих галузях.

У результаті проведеного дослідження було виявлено таку тенденцію. Близько 37,5% усіх гарантів відзначили, що внаслідок обмежень, викликаних пандемією COVID-19, у них значно збільшилося навантаження в цілому. При цьому практично половина респондентів (48,6% гарантів) відмітили, що відчувають напруження, 16,7% відмітили, що стикаються з тимчасовими труднощами, пов'язаними з додатковим навантаженням. Зважаючи на розподіл гарантів за статтю у різних галузях провадження освітніх програм, виникає актуальне завдання з визначення причинно-наслідкового логічного зв'язку між отриманими результатами та гендерним аспектом. Це завдання є особливо актуальним з огляду на встановлену велику частку жінок гарантів (Гендерна група 1 та Гендерна група 2 формують відповідно 41 та 9% всієї сукупності освітніх програм).

З цією метою було зібрано детальні дані опитування гарантів у кількох закладах вищої освіти України (рис. 2.17).

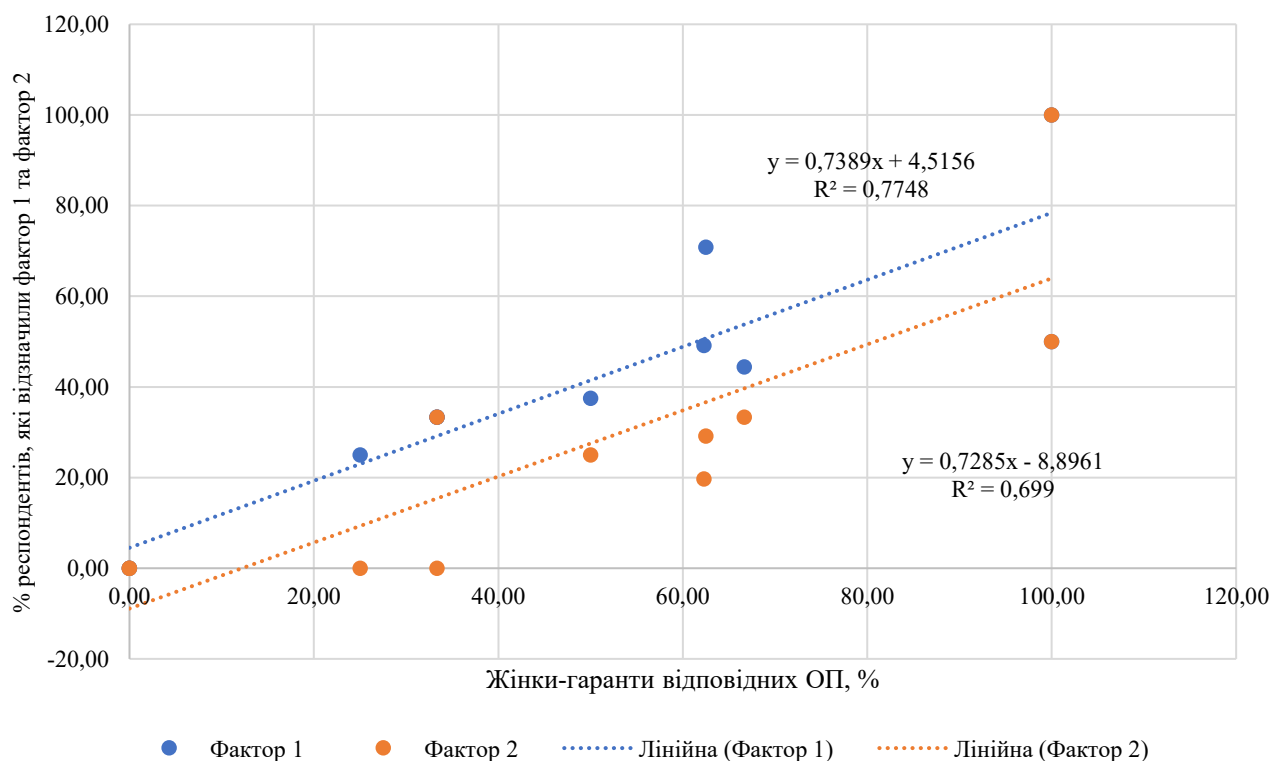


Рис. 2.17. Залежність результатів опитування від гендерного аспекту

37,5 % гарантів, в яких збільшилось навантаження через COVID-19 (Фактор 1)
 16,7 % гарантів з тимчасовими труднощами, пов'язаними з додатковим навантаженням (Фактор 2)
 Джерело: побудовано автором.

Побудовані трендові моделі показують, що є зв'язок між «гендерною ознакою» та % респондентів, які відмітили деструктивний вплив карантинних обмежень (фактори 1, 2).

Результати засвідчили, що в галузях знань з переважною більшістю жінок-гарантів (галузі знань гендерних груп 1, 2) спостерігається найбільше респондентів, які відзначили збільшення навантаження та водночас відчули тимчасові труднощі. При цьому вплив фактору 1 є більш сильним згідно моделі порівняно з впливом фактору 2, що дозволяє його оцінювати як похідний.

За результатами аналітичних досліджень [233, 234, 235] констатовано зростання навантаження на жінок в частині догляду за дітьми або членами сім'ї та зайнятістю справами, пов'язаними з домашніми обов'язками. У свою чергу, збільшення навантаження під впливом додаткової роботи з догляду, збільшує й імовірність зменшення часу на виконання покладених функцій гаранта, що може призвести до зниження якості виконуваної роботи і, як наслідок, – якості надання освітніх послуг в цілому. Разом із тим, забезпечення гендерної рівності в управлінні освітніми програмами можна розглядати як реалізацію завдання 5.5 цілі сталого розвитку №5 (щодо участі жінок у прийнятті рішень та інтеграції в управлінські процеси). Це, з одного боку дає змогу формувати партнерські відносини із ключовими стейкхолдерами в умовах невизначеності, а з іншого – має потенційні ризики втрати зв'язків та відносин з партнерами у разі припинення виконання покладених обов'язків гаранта.

Таким чином, розвиток сфери освітніх послуг України відбувається в умовах значного впливу внутрішніх та зовнішніх чинників, з-поміж яких: демографічний спад, міграційні процеси, релокації інституцій. Однак, попри наявні бар'єри, спостерігається активне впровадження нових напрямів розвитку, зокрема, завдяки цифровій трансформації, посилення уваги до якості освітніх послуг та розширення міжнародного співробітництва. За таких умов стратегічне партнерство можна розглядати як передумову побудови гнучкої та стійкої освітньої екосистеми.

2.2. Аналізування підходів і принципів формування та реалізації стратегічного партнерства у вищій освіті як складовій сфери освітніх послуг

У стратегіях розвитку сучасних організацій, зокрема освітніх, налагодження партнерства з ключовими стейкхолдерами розглядається як один з інструментів досягнення інституційної стійкості в умовах невизначеності, якості пропонуванних продуктів або послуг, інноваційної спроможності та ефективності. Процес вибудови стратегічного партнерства є орієнтованим на довготривалу перспективу і, на нашу думку, має базуватися на засадах довіри та комунікації між усіма партнерами. Як визначає Ф. Фукуяма, довірою є певні очікування спільноти, що виникають у результаті постійної та чесної моделі поведінки, орієнтованої на кооперацію [236].

К. Шумахер, досліджуючи теоретичні підходи, виокремив та узагальнив 5 підходів науковців до характеристики довіри, яка у контексті налагодження партнерства може визначатись: через невизначеність та ризик (довіра виникає в умовах невизначеності, у іншому випадку потреба в ній зникає); через уразливість партнера (довіра передбачає потенційні ризики сторін); через прогнозованість поведінки (довіра передбачає очікування виконання певних дій); через взаємозалежність сторін (довіра виникає у випадку неможливості досягнення поставлених цілей окремо жодною із сторін); через можливість уникнення ризиків (довіра передбачає добровільний вибір партнера для взаємодії) [237].

Е. Шаповалова визначає довіру як «позитивне відношення до певного суб'єкта чи об'єкта за відсутності повної інформації про нього» [238, с. 154]. Водночас довіра може виконувати як позитивну, так і негативну функції: з одного боку, вона може сприяти отриманню бажаного ефекту (соціального, економічного, морального), мінімізувати невизначеність та ризики для створення можливостей взаємодії; з іншого – відсутність або втрата довіри призводить до напруженості та нестабільності відносин [238].

В умовах цифрової трансформації не менш важливою є «цифрова довіра», яка передбачає готовність партнерів покладатися не лише один на одного, а й на обрані для застосування цифрові рішення (платформи, алгоритми, системи управління даними тощо) та принципи етики (захисту персональних та партнерських даних, інформації).

Узагальнення різних підходів та врахування впливу цифрової трансформації дозволяє нам уточнити сутність поняття «довіра» та, пропоновані в роботі [238], її постулати (рис. 2.18).

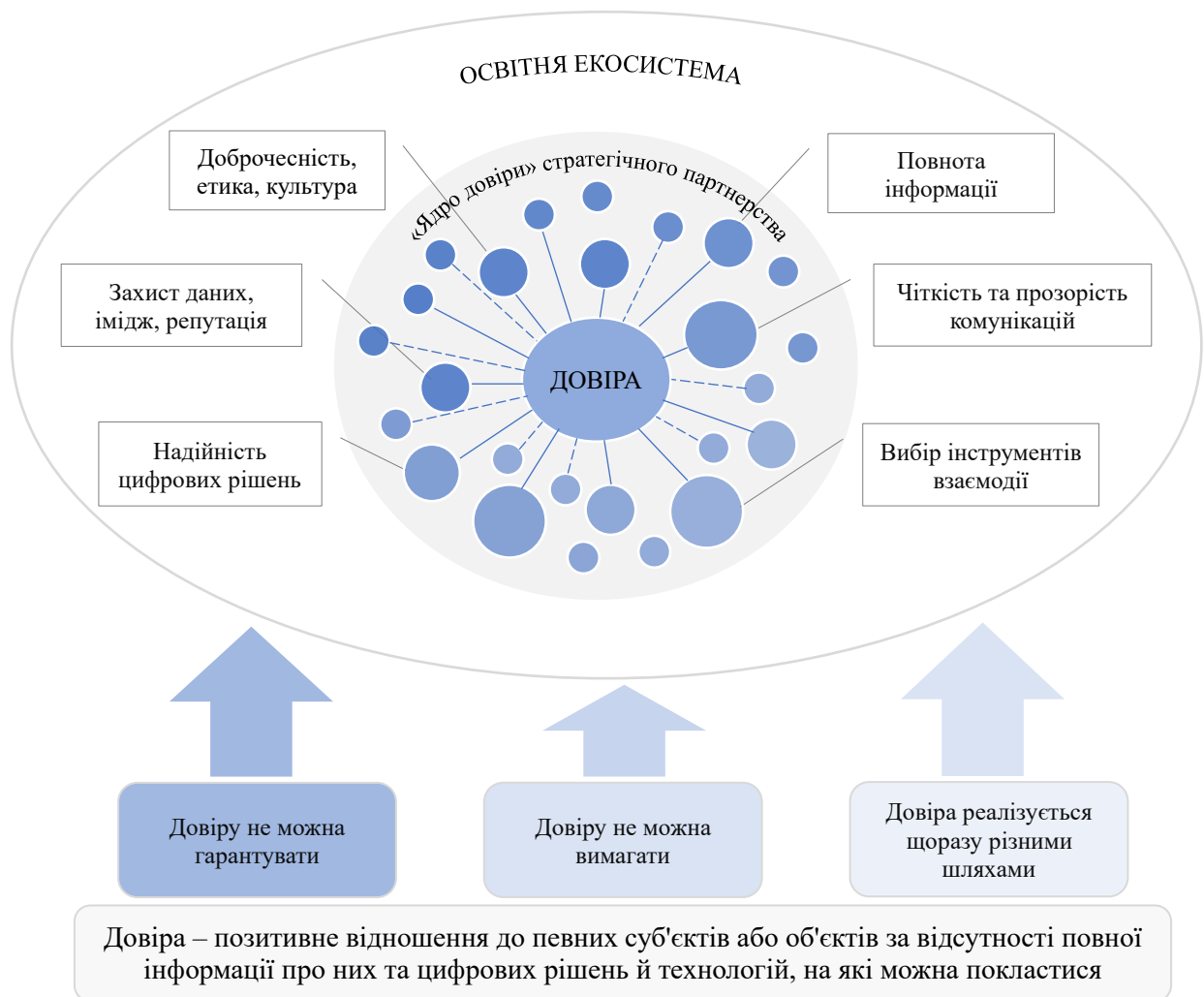


Рис. 2.18. Візуалізація «ядра довіри» стратегічного партнерства в освітній екосистемі

Джерело: сформовано автором на основі [236-242].

У запропонованій на рис. 2.18 візуалізації під «ядром довіри» стратегічного партнерства в освітній екосистемі ми пропонуємо розуміти фундаментальний рівень відносин між учасниками освітньої взаємодії (ЗВО, бізнес-структурами, державними інституціями, міжнародними організаціями, громадськими організаціями, здобувачами освіти), який базується на взаємному визнанні цінностей, прозорості намірів, відповідальності та довгострокових зобов'язаннях.

Основними характеристиками обов'язкових елементів «ядра довіри» стратегічного партнерства в освітній екосистемі є:

1) взаємна відкритість та чесність, яка виявляється в тому, що партнери відкрито обмінюються очікуваннями, інтересами, а також у них відсутні приховані мотиви чи маніпуляції;

2) прозорість процедур і рішень, тобто прийняття рішень ґрунтується на зрозумілих, узгоджених правилах, а також наявні механізми моніторингу, зворотного зв'язку, контролю;

3) надійність і передбачуваність намірів і дій, а саме – партнери дотримуються взятих на себе зобов'язань, їх поведінка стабільна й прогнозована;

4) визнання спільних цінностей, що є важливим аспектом, оскільки партнерство має ґрунтуватись на спільному розумінні та баченні ролі освіти, академічної доброчесності, суспільного блага (третя місія університету);

5) баланс інтересів, якого можна досягти за умов, коли кожна сторона має можливість впливу й отримує вигоду від участі в партнерстві;

6) етичність і повага до автономії ЗВО, оскільки кожен з партнерів освітньої екосистеми має унікальну роль, враховується вага кожного учасника, що зумовлює цінність автономії закладів освіти.

Отже, «ядро довіри» стратегічного партнерства в освітній екосистемі, в нашому змістовно-сутнісному розумінні, виступає соціальним капіталом партнерства, який забезпечує стійкість взаємодії учасників навіть у кризових ситуаціях або за умов невизначеності. Воно дозволяє гарантувати те, що стратегічні домовленості не будуть порушені при зміні зовнішніх умов; сприяє

зменшенню транзакційних витрат, юридичних бар'єрів, бюрократії; забезпечує довгострокову співпрацю, орієнтовану на розвиток, а не на швидкий результат.

У нашому дослідженні, ми пропонуємо авторське поняття «ядро довіри» розглядати через призму соціального контракту всіх партнерів та стейкхолдерів в освітній екосистемі.

На нашу думку, це поняття перегукується з концепцією «institutional trust» – довіри до інституцій як передумови якісного партнерства в суспільстві знань. Наприклад, у партнерстві між ЗВО та ІТ-компанією «ядро довіри» – це, по-перше, впевненість ЗВО в тому, що компанія не використає співпрацю лише для PR чи відбору кадрів, а дійсно інвестує у розвиток освітніх програм і покращення змісту навчання; по-друге, впевненість компанії, що ЗВО, в якому реалізується відповідна освітня програма, дотримуватиметься стандартів якості, принципів доброчесності та не політизуватиме таку співпрацю.

Отже, «ядро довіри» – це неформалізований, але критично важливий елемент будь-якого стратегічного освітнього партнерства, який визначає глибину, сталість і потенціал розвитку взаємин в освітній екосистемі.

У сфері освітніх послуг вагому роль відіграють знання, репутація, доброчесність. У цьому випадку довіра стає інституційною вимогою і визначає готовність учасників партнерства до спільного створення цінностей. Таким чином, довіру можна розглядати не лише як наслідок ефективного партнерства, а й передумову його формування та розвитку (рис. 2.19).

Довіра перебуває в основі стратегічного партнерства і може мати різні вектори прояву:

- квадрант «ініціювання взаємодії» – довіра полегшує початок нових ініціатив та добровільне залучення до партнерства шляхом створення майданчиків для обміну думками (наукові конференції, семінари) та знаннями (стартапи, хакатони тощо);
- квадрант «зниження ризиків» – довіра зменшує потребу в надмірному контролі, пришвидшує процес ухвалення рішень та може сприяти запровадженню спільних освітніх програм;

- квадрант «підтримка сталості» – мінімізація конфліктів та забезпечення довготривалості партнерства шляхом розгортання спільних партнерських програм;
- квадрант «створення цінностей» – співтворча діяльність для продукування інновацій та послуг, обмін знаннями для створення нових освітніх послуг із залученням ключових стейкхолдерів.



Рис. 2.19 Довіра у процесі формування стратегічного партнерства

Джерело: авторська розробка

Узагальнення підходів різних авторів, що представлені в наукових джерелах [24; 93; 243-247], дозволило виокремити основні принципи вибудови стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг та згрупувати їх в умовні три блоки: стратегічні, ціннісно-етичні та організаційно-правові (рис. 2.20).

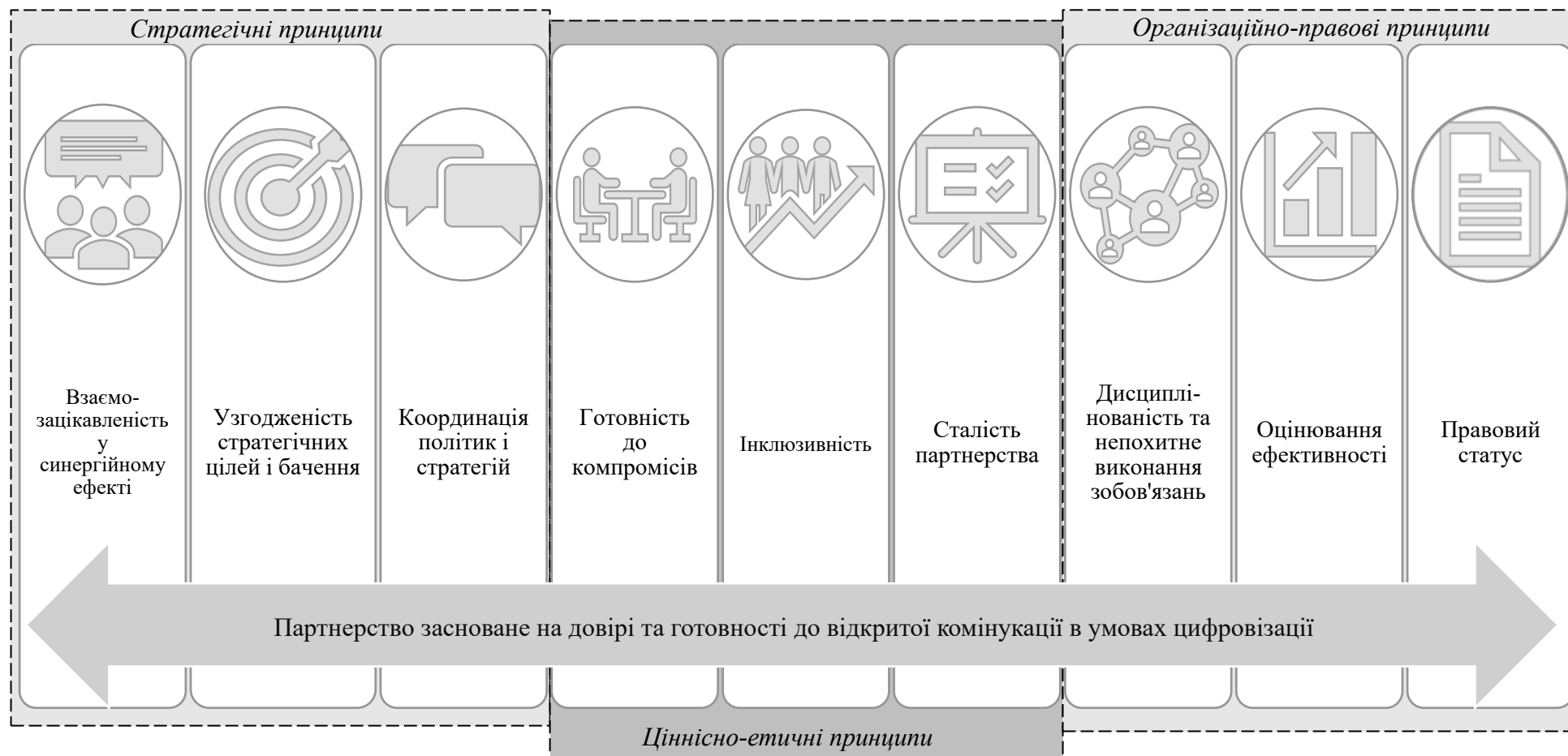


Рис. 2.20. Принципи вибудови стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг

Джерело: авторська розробка

Принципи стратегічного блоку включають необхідність узгодження стратегічних цілей, координації політик та стратегій усіх учасників партнерства, а також спільне формування єдиного вектора стратегічного розвитку. Це створює основу для цілеспрямованої, скоординованої та результативної спільної діяльності. Ціннісно-етичні принципи охоплюють необхідність дотримання взаємоповаги та рівноправності у діяльності партнерів. Принцип сталості партнерства спрямований на формування довготривалих відносин та узгодження дій.

Формалізація партнерських відносин та закріплення правового статусу дозволяє регламентувати зобов'язання, відповідальність та правила взаємодії між партнерами, що підвищує прозорість та зміцнює довіру між сторонами.

Розглядаючи підходи до вибудови стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг, варто відзначити їх орієнтацію на ідентифікацію та системну організацію взаємодії з усіма ключовими стейкхолдерами, що, як нами було зазначено вище, передбачає узгодження цілей, політик та стратегій. Підходи до вибудови такого стратегічного партнерства передбачають інтеграцію стратегічного мислення, організаційної культури та гнучких підходів до управління для отримання визначеного синергійного ефекту.

Для визначення підходів до формування багаторівневої моделі стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг доцільно розглянути концепцію стратегічного організаційного розвитку третього рівня, запропоновану З. Шершньовою. Згідно з положеннями цієї концепції стратегічний розвиток організації в умовах невизначеності та динамічності переходить на якісно новий рівень, коли її діяльність не лише адаптується до змін, а й випереджає їх, формуючи нові системи цінностей, способи та моделі взаємодії [248]. На практиці реалізація стратегічного розвитку організації передбачає вибір відповідної моделі стратегічного організаційного розвитку (COP). З. Шершньова виділяє три рівні COP, які в контексті стратегічного розвитку закладів вищої освіти та їх стратегічних партнерів можна охарактеризувати як:

1. СОР першого рівня – спрямований на реалізацію наявної стратегії без внесення суттєвих змін.

2. СОР другого рівня – пов’язаний з набуттям якісно нових системних характеристик, включаючи зміну ролей партнерів, форматів взаємодії та механізмів управління якістю.

3. СОР третього рівня – передбачає принципово нову парадигму розвитку, за якої відбувається перехід до відкритих, саморегульованих екосистем, діяльність яких базується на засадах довіри, колективного лідерства та розподіленої відповідальності [248].

У цьому контексті заклади вищої освіти функціонують як відкриті динамічні системи, що взаємодіють з підсистемами зовнішнього середовища [250], зокрема у форматі стратегічного партнерства (рис. 2.21).

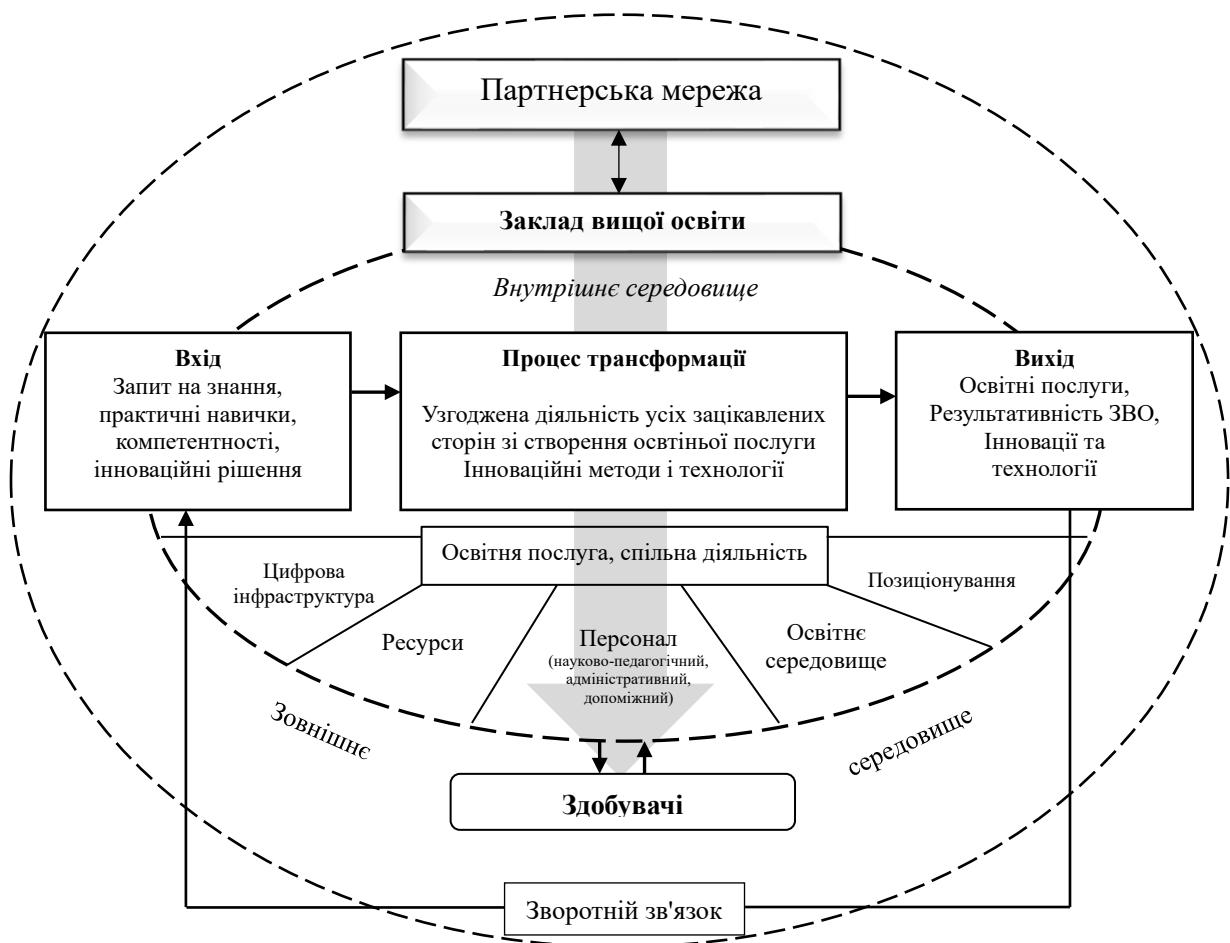


Рис. 2.21. Заклад вищої освіти як система відкритого типу

Джерело: авторська розробка

Центральними елементами моделі є заклад вищої освіти, який володіє ресурсами (кадровими, інфраструктурними, цифровими), трансформує їх в знання, технології та освітні послуги. Здобувачі у такій системі виступають не лише як споживачі цих послуг, а й активні учасники її створення та вдосконалення. Спільне створення цінності, обмін знаннями, ресурсами відбувається через стратегічне партнерство з ключовими стейкхолдерами, представленими партнерськими мережами (освітніми альянсами, кластерами, консорціумами тощо). Важливим аспектом у досягненні синергійного ефекту є інтеграція цифрової трансформації як інструментів управління (електронні системи управління навчальним процесом, закладом освіти тощо), так і змін в підходах до взаємодії (дистанційні, змішані, через цифрові платформи).

Процес трансформації в пропонованій моделі розглядається як ключовий функціональний блок, який забезпечує перетворення зовнішніх запитів у ціннісно-орієнтовані результати. Результатом такої трансформації є випускник з високим рівнем компетентностей, які відповідають вимогам ринку праці; якісні освітні послуги; нові формати взаємодії (дуальні програми, стартапи, проекти). Зворотній зв'язок дозволяє забезпечити моніторинг рівня задоволеності усіх зацікавлених сторін та внутрішню рефлексію, що забезпечує удосконалення стратегій розвитку та корегування цілей.

Вибір конкретної моделі СОР залежить від учасників стратегічного партнерства і може передбачати два напрями:

- внутрішній, в межах якого відбувається нарощування інтелектуального та матеріально-технічного потенціалу;
- зовнішній, шляхом формування стратегічних альянсів, освітніх кластерів, розширення представництва в проєктах та ініціативах регіонального, державного та міжнародного рівнів.

Згідно з концепцією З. Шершньової СОР третього рівня вимагає всебічного обґрунтування стратегічних наборів, які у нашому контексті слід розглядати як систему взаємопов'язаних стратегій, орієнтовану на досягнення комплексної стратегії партнерства. Для забезпечення ефективності стратегічного партнерства

у сфері освітніх послуг цей стратегічний набір має відповідати таким вимогам: узгодженість стратегічних цілей, адаптивність, динамічність, врахування галузевої специфіки та здатності до мінімізації ризиків. Особливого значення, на нашу думку, має потреба врахування цифрового вектору розвитку шляхом включення до стратегічного набору стратегій цифровізації (рис. 2.22).

У межах нашого дослідження формування стратегічного набору як інструменту реалізації СОР третього рівня передбачає проходження наведених на рис. 2.22 етапів, визначених для формування комплексних стратегій [248].

Реалізація першого етапу передбачає здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням динаміки змін освітньої політики, впливу цифрової трансформації, вимог ринку праці. На основі отриманої інформації формується база стратегічних даних, кількісних та якісних показників, що характеризують ресурсну спроможність та партнерський потенціал.

На основі прогнозування тенденцій розвитку освітнього середовища, бізнесу та сфери публічного управління створюється концепція партнерського розвитку. Вона включає сценарії взаємодії в межах різних типових форматів. Наступним етапом є визначення цілей та побудова дерева цілей, що дозволяє узгодити пріоритети та інтереси усіх сторін. Далі відбувається обґрунтування змісту окремих стратегій, що входять до стратегічного набору, а також їх взаємне балансування.

Забезпечення послідовної реалізації стратегічного набору та визначених планів забезпечує виконання етапу розробки системи стратегічного планування і відповідної документації. На завершальному етапі необхідно визначити систему управління стратегічним розвитком з урахуванням розподіленої відповідальності, відкритої комунікації та цифрової підтримки управлінських рішень.

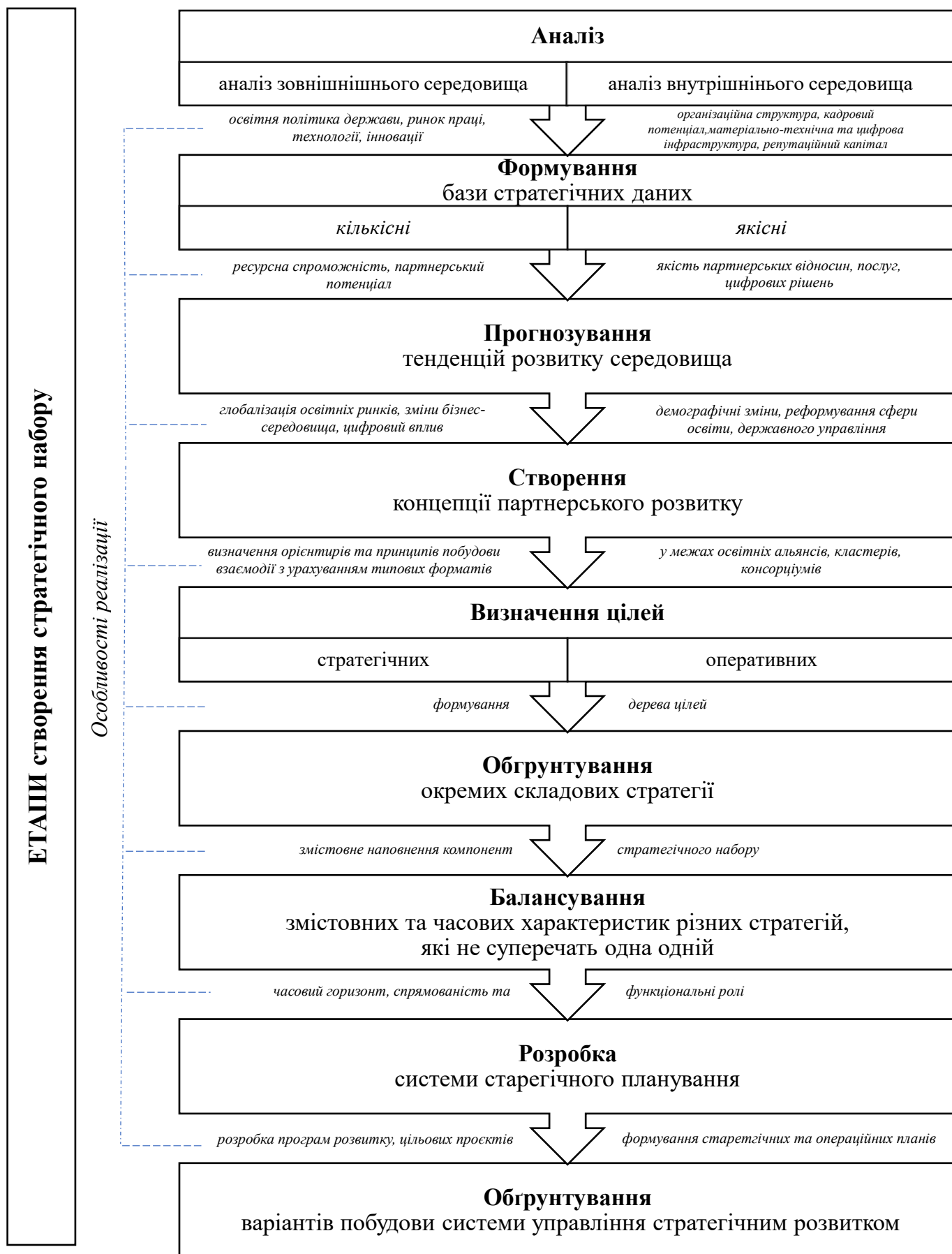


Рис. 2.22. Процес формування змістовних та часових характеристик різних стратегій у сфері освітніх послуг

Джерело: побудовано автором на основі [248; 250].

Процес формування та розвитку стратегічного партнерства, зокрема найбільш поширеної моделі тріади «Освіта/Наука – Бізнес – Держава», передбачає узгодження стратегічних цілей і бачення всіх зацікавлених сторін на підставі попередньо проведеного ґрунтовного дослідження і оцінки наявної ситуації (рис. 2.23) [251].

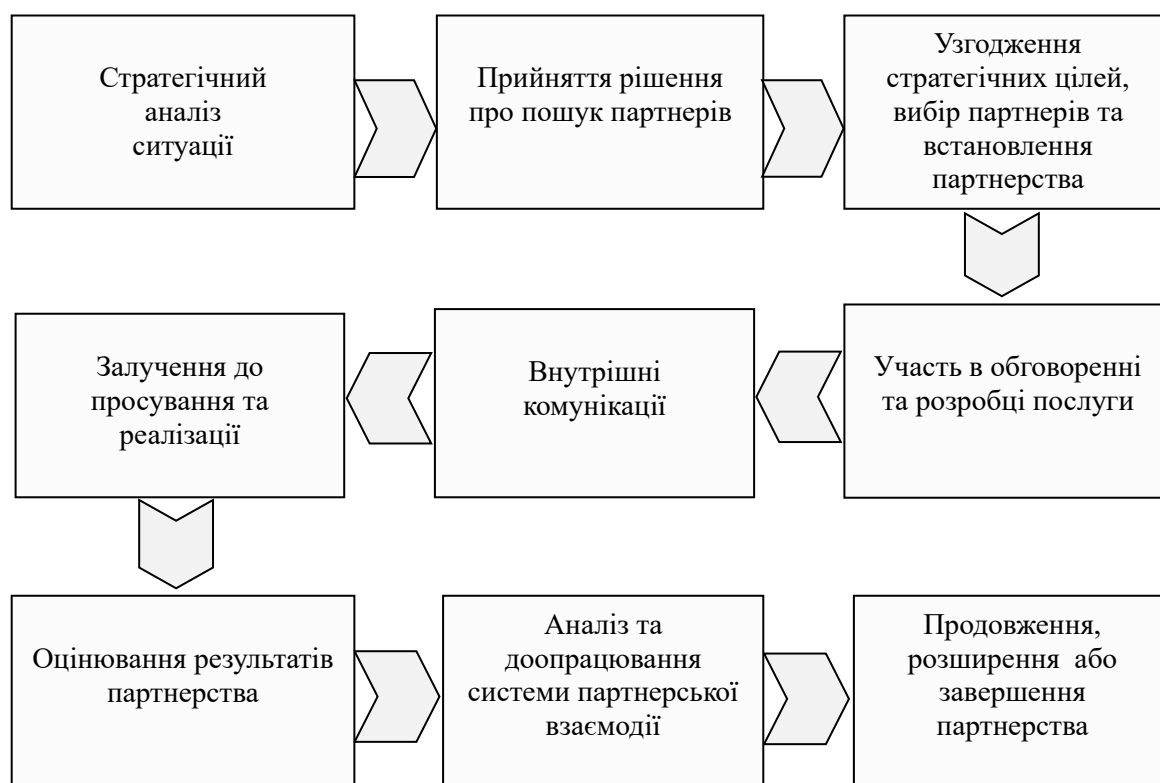


Рис. 2.23. Послідовність етапів процесу створення та розвитку стратегічного партнерства тріади стейкхолдерів «Освіта/Наука – Бізнес – Держава» для розробки освітньої послуги

Джерело: авторська розробка

Стратегічний аналіз ситуації у сфері освітніх послуг потребує проведення дослідження сучасних тенденцій та потреб ринку праці, а також визначення пріоритетів та напрямів розвитку. Наступним важливим кроком є усвідомлення необхідності об'єднання зусиль для досягнення поставлених цілей. Прийняття рішення має спиратись на оцінювання наявних внутрішніх ресурсів, готовності до відкритої взаємодії.

Варто відзначити, що ключовим в процесі формування певної освітньої послуги є саме правильний вибір партнерів для поєднання ресурсів та забезпечення ефективної взаємодії на усіх рівнях: наявний інтелектуальний та науковий потенціал для генерування знань та розробки послуг (компонент «Освіта/Наука»), включеність представників бізнес-організацій та державних установ, зацікавлених у практичному застосуванні отриманих результатів, інвестування в підготовку фахівців, а також забезпеченні інформаційного та нормативного супроводу впровадження результатів (компоненти «Бізнес» та «Держава»).

Вибір потенційних партнерів узгоджується із прагненням отримання бажаного результату, оцінювання наявних і необхідних ресурсів та підписання угод про партнерство. Зважаючи на різний досвід і водночас рівноправність усіх учасників, необхідним є залучення усіх партнерів до формування ідеї, мети підготовки, «портрету фахівця» та необхідних ресурсів (навчально-методичних, матеріальних, фінансових тощо). Цей процес має відбуватись разом із побудовою ефективної комунікації як внутрішньої, так і зовнішньої. Це дозволить побудувати сприятливе середовище з недвозначними сенсами та довірливі відносини із зовнішніми стейкхолдерами – потенційним споживачами освітньої послуги. Процес вибудови довірливих відносин як із зовнішніми стейкхолдерами, так і усіма партнерами має базуватись на дотриманні етичних норм та встановлених правил. Налагодження комунікації є складним процесом, який потребує прийняття рішення з певним ступенем невизначеності щодо його «правильності», не порушуючи принципів доброчесності та етики, прийнятих як у бізнесі (із врахуванням національного та міжнародного контексту), так і у суспільстві в цілому. Тож розуміння природи, виявлення та вирішення етичних дилем є невід'ємною складовою у процесі ухвалення рішень щодо майбутнього стратегічного партнерства. Аналізуючи перші результати, вважаємо за необхідне повторне оцінювання потреб, ресурсів та ризиків.

Таким чином, стратегічне партнерство у сфері освітніх послуг розглядається як цілісна система взаємодії, яка будується на спільних цінностях

та довірі. Систематизація підходів до побудови стратегічного партнерства, визначення принципів функціонування забезпечують концептуальне та інструментальне підґрунтя для практичної реалізації стратегічного партнерства між закладами вищої освіти, бізнесом, державними та міжнародними інституціями.

2.3. Оцінювання ефективності стратегічного партнерства в контексті забезпечення якості вищої освіти

Сфера освітніх послуг перебуває в умовах трансформації під впливом дії як зовнішніх викликів, так і внутрішньої нестабільності: глобальні тренди цифровізації, нестабільна безпекова ситуація, демографічні зміни, внутрішні міграційні процеси. Все це зумовлює необхідність переосмислення підходів до управління якістю вищої освіти та посилення уваги до стратегічного партнерства й розвитку освітньої екосистеми України. У цьому контексті необхідним є визначення чітких інструментів оцінювання ефективності таких партнерств, що у подальшому може розглядатись як основа для прийняття управлінських рішень на рівні окремо взятого закладу вищої освіти та формування державної освітньої політики. Стратегічне партнерство у сфері освітніх послуг, на нашу думку, набуває значення ключового інструменту для забезпечення інституційної стійкості, інноваційного розвитку та відповідності вимогам ринку праці.

Ефективне стратегічне партнерство, як нами вже відзначалось вище, передбачає не лише факт формалізації взаємодії, а й її системне вимірювання на основі чітко визначених підходів.

У контексті діяльності закладів вищої освіти та забезпечення якості надання ними освітніх послуг ефективність стратегічного партнерства має оцінюватись за сукупністю кількісних та якісних індикаторів, що відображають результати партнерської взаємодії з усіма стейкхолдерами. Зокрема, окремої уваги заслуговує аналіз впливу партнерства на зміст освітніх програм,

пропонованих закладами вищої освіти, його відповідність вимогам ринку праці, рівень працевлаштування випускників, якість реалізації освітнього процесу.

Якість освітніх послуг залежить від наявності та функціонування внутрішніх систем забезпечення якості закладів вищої освіти, а також їх відповідність Стандартам і рекомендаціям щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти. Ці стандарти і рекомендації засновані на чотирьох базових принципах [113]:

1. Відповідальність закладів вищої освіти за якість надання освітніх послуг.
2. Реагування на зміни та врахування різноманіття систем вищої освіти.
3. Підтримка розвитку культури якості.
4. Врахування інтересів та потреб усіх зацікавлених сторін.

Зазначені стандарти і рекомендації складають основу для формування та реалізації політик та процедур забезпечення якості освітніх послуг. І саме заклади вищої освіти, які пропонують та у подальшому надають освітні послуги, мають усвідомлювати та нести відповідальність за їх якість, інтегрувати їх як частину системи стратегічного управління.

Ефективність партнерської взаємодії в межах функціонування внутрішніх систем забезпечення якості може оцінюватись шляхом:

- проведення регулярного моніторингу результатів взаємодії (реалізація спільних освітніх програм, проєктів);
- налагодження ефективного зворотнього зв'язку (періодичні опитування, стратегічні сесії);
- встановлення рівня інституалізації партнерства (наявність меморандумів, угод, дорадчих органів, зокрема, рад роботодавців);

Ефективність функціонування внутрішніх систем забезпечення якості оцінюється шляхом періодичного проведення зовнішнього оцінювання.

В Україні на сьогодні зовнішнє забезпечення якості здійснюється через механізм акредитації освітніх програм, що реалізується Національним

агентством із забезпечення якості вищої освіти або іноземними агентствами, відповідно до визначених процедур та критеріїв оцінювання.

Критерії оцінювання освітніх програм передбачають встановлення відповідності їх змісту сучасним вимогам та тенденціям розвитку у відповідних галузях. Вони охоплюють, зокрема й механізми залучення зацікавлених сторін до процесу розробки, реалізації та вдосконалення освітніх програм [253]. Під час здійснення акредитаційної процедури особлива увага приділяється також інтеграції принципів доброчесності, інклюзивності та відповідності цілям сталого розвитку.

Водночас сучасні виклики розвитку системи освіти зумовлюють розширення фокусу оцінювання до більш глибокого аналізу взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами, яка впливає на якість та релевантність результатів діяльності закладів вищої освіти. В контексті аналізу стратегічних напрямків розвитку окремих закладів це можливо забезпечити шляхом впровадження процедури інституційної акредитації. Робота над розробкою процедури інституційної акредитації та її нормативного забезпечення активно проводиться Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти у партнерстві із стейкхолдерами: академічною спільнотою (представники закладів вищої освіти), державними інституціями (Міністерство освіти і науки України, Національне агентство кваліфікацій, Комітет з питань освіти, науки та інновацій Верховної Ради України), студентськими організаціями (Українська асоціація студентів, Українська студентська ліга), представниками роботодавців (Федерація роботодавців України), громадськими та міжнародними організаціями. Такий підхід дозволить сформувати ефективний інструмент комплексного оцінювання та механізм для подальшого стратегічного розвитку закладів вищої освіти.

Таким чином, вибір моделі стратегічного партнерства у сфері вищої освіти, а також подальше оцінювання його ефективності, має враховувати не лише системну інтеграцію освітніх (наукових), бізнес та державних структур, а й інтереси усіх учасників.

Також зазначалось, що характерною та важливою ознакою стратегічного партнерства є досягнення синергійного ефекту. Як констатують Дж. Остін та М. Сейтаніді лише структурована система оцінювання дозволить виявити синергійну цінність партнерства та сформулювати обґрунтовану політику його подальшого розвитку [253].

Оцінювання синергійного ефекту стратегічного партнерства в освітній екосистемі, на нашу думку, доцільно здійснювати з урахуванням низки факторів. Насамперед, необхідно виділити бар'єри, що ускладнюють, а іноді й унеможлиблюють виявлення ефектів від взаємодії між учасниками партнерства, зокрема, у моделі триєдиної спіралі («Освіта – Бізнес – Держава») або мультиакторної взаємодії.

До основних бар'єрів, що мають вагомий вплив на реалізацію стратегічного партнерства варто віднести неформалізованість стратегічних цілей та очікувань його учасників. Як засвідчують результати аналізу звітів за результатами проведення акредитаційних експертиз освітніх програм, під час взаємодії з представниками роботодавців та експертами галузі задля забезпечення якості освітніх програм та процесу їх реалізації [214] зафіксовано такі ситуації:

- зазначені у звітах зацікавлені сторони вступають у співпрацю без чітко визначених цілей (залучаються до обговорення змісту освітніх програм, навчального контенту тільки з метою висловлення думки щодо останніх тенденції в галузі);
- відсутні чітко визначені показники успішності та механізми моніторингу;
- не визначені часові межі (залучення до активностей має несистемний або епізодичний характер).

Таким чином, відсутність чітко визначених стратегічних орієнтирів обмежує потенціал розвитку та знижує ефективність стратегічного пратнерства.

На думку Л. Фрелунда, М. Ридель та Ф. Мюррей, вибір закладу вищої освіти бізнес-організацією повинен базуватись на проведеному аналізі

відповідності цілей такого партнерства її стратегії, пріоритетним напрямкам діяльності, готовності до внутрішніх процесів та політик, а також відповідності ресурсної бази [153]. З цією метою авторами було розроблено та запропоновано форму оцінювання партнерства з університетами («university partnership canvas»). В основу форми оцінювання закладено 6 ключових блоків, які, на думку авторів, мають допомагати формувати стратегічні перспективи майбутнього партнерства бізнесу та університетів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Форма оцінювання ключових елементів стратегічного партнерства ЗВО
та бізнес-структур за змістом та напрямками реалізації**

№	Блок	Зміст	Напрями реалізації
Q1	Цілі партнерства	Узгодження цілей партнерства	Розробка освітніх програм, посилення науково-дослідної позиції, підготовка кадрового потенціалу, трансфер технологій
Q2	Критерії вибору	Визначення критеріїв вибору партнерів	Стратегічна сумісність, репутація, бренд, наявність ресурсної бази, відкритість до співпраці
Q3	Формат партнерства	Вибір форматів партнерства, залежно від обраної моделі	Спільні дослідження, розвиток стартап шкіл та фінансування проєктів, запровадження програм з дуальною формою здобуття освіти
Q4	Організаційна структура партнерства	Чіткий розподіл ролей, відповідно до культури та масштабів бізнес-організації	Формальна координація та наявність відповідальних осіб з обох сторін
Q5	Механізм управління	Чітко визначені правила взаємодії	Укладання угод про партнерство, регулярна звітність, політики та процедури вирішення конфліктів
Q6	Ключові індикатори партнерства	Індикатори для оцінювання досягнення результатів	Кількісні або якісні показники (зростання кількості та якості публікацій, кількість створених проєктів, грантів, стартапів)

Джерело: сформовано автором на основі [153].

Такий інструмент, на нашу думку, дозволяє структуровано оцінити поточний стан ситуації та перспектив партнерства, а також визначити напрями його посилення. Застосування таких цифрових платформ для оцінювання дозволить значно розширити географію потенційних партнерів.

Наступним бар'єром, що може обмежувати ефективність партнерства є наявна асиметрія інформації та ресурсів, що виявляється в обмеженому доступі до аналітичних даних, можливостей партнерств, зокрема на регіональному рівні. В умовах дії правового режиму воєнного стану, констатованих нами у підрозділі 2.1 масштабів пошкоджень та руйнування, ресурсна спроможність як закладів вищої освіти, так і бізнес-організацій окремих регіонів може спричиняти уповільнення темпів розвитку стратегічної взаємодії. Наслідки енергетичних криз та фінансова нестабільність також призводить до сповільнення інноваційної активності.

Наступний бар'єр може бути пов'язаний із низьким рівнем інституційної довіри. Як нами було зазначено у підрозділі 2.2, саме довіра сьогодні є критично важливою умовою формування ефективного стратегічного партнерства. Наявність негативного попереднього досвіду, невиконання зобов'язань, відсутність стабільних платформ для комунікації призводить до дефіциту довіри, що може мати суттєвий вплив на глибину співпраці та якість результатів.

Ще одним обмеженням можна вважати варіативність підходів до визначення індикаторів ефективності партнерства, завдяки яким можливо налагодити систематичний моніторинг на основі кількісних та якісних параметрів. В роботі [243] авторами відзначено, що систематичний моніторинг результатів не лише дозволяє визначити прямі результати, а й спрогнозувати додаткові позитивні ефекти.

З метою ідентифікації бар'єрів доцільно взяти до уваги наступні підходи.

1. Застосування існуючих або розробка власних цифрових форм для узгодження стратегічних цілей, цінностей та напрямків розвитку.

2. Застосування прямих та непрямих підходів до оцінювання.

Врахування останніх може забезпечити реалізацію багаторівневої моделі стратегічного партнерства. Так, *прямі підходи* до оцінювання ефективності партнерства полягають:

- у співставленні отриманих результатів з обсягом залучених ресурсів;
- в аналізі фінансової результативності;

- в оцінюванні отриманого ефекту від партнерства та у зміні бізнес-індикаторів його учасників.

Застосування *непрямих підходів* до оцінювання дають змогу визначити якісні ефекти, що виявляються в процесі реалізації партнерства. До таких підходів слід віднести:

- соціально-психологічні ефекти (рівень довіри, рівень задоволеності партнерів);
- когнітивні ефекти (розширення знань, зростання спроможності до інноваційної діяльності);
- репутаційні ефекти (позиціонування у рейтингах, формування образу закладів вищої освіти як відкритої системи).

Таким чином, оцінювання ефективності стратегічного партнерства в освітній екосистемі може здійснюватися з використанням різних методів, вибір яких залежить від визначених цілей (рис. 2.23). Водночас варто дотримуватись певної логіки та послідовності здійснення процесу оцінювання. Так, вибір індикаторів та методів оцінювання має базуватись на чітко визначених цілях його проведення. Цей етап передбачає фіксування релевантних, вимірюваних та обґрунтованих цілей з орієнтацією на очікуваний результат.

Наступним кроком є необхідність визначення індикаторів, які забезпечать об'єктивну та достовірну діагностику реальної ситуації та результатів партнерства. Формування індикаторної бази повинно відповідати визначеним цілям та забезпечувати застосовуваність до конкретних методів, вибір яких здійснюється на наступному етапі. До таких індикаторів можна віднести:

- фінансові показники (обсяг залучених інвестицій, фінансування наукових досліджень, освітніх проєктів);
- кількісні показники (публікаційна та патентна активність, проведені спільні заходи, показники працевлаштування, стажування випускників та здобувачів);
- якісні показники (рівень задоволеності отриманими результатами, впливу на інноваційну активність);

- індикатори впливу на репутацію (позиціонування в рейтингах, впізнаваність бренду);
- індикатори впливу на інноваційну культуру (кількість стартапів, проєктів, науково-дослідних програм);
- індикатори впливу на якість освітніх програм (відповідність змісту програм вимогам ринку праці, тенденціям розвитку галузі);
- індикатори впливу на регіональний розвиток (обсяги інвестування у регіональний розвиток) [152].

Узагальнено можна виділити декілька груп методів, які застосовуються для оцінювання, залежно від сформованої системи індикаторів. Прямі методи охоплюють вимірювання кількісних результатів (економічна ефективність, фінансові показники). Непрямі методи спрямовані на визначення соціально-психологічних ефектів, які виникають під час реалізації стратегій партнерства.

Змішані методи включають кількісні та якісні показники, що дозволяє статистично обґрунтовані дані поєднати з контекстним розумінням особливостей партнерств для оцінювання синергійного ефекту [254]. У сучасному науковому дискурсі та нормативно-аналітичних документах виокремлюють декілька підходів до формування систем індикаторів, які охоплюють як якісні, так і кількісні результати співпраці.

Так, у звіті [255] пропонується система індикаторів для оцінювання ефективності національних освітніх систем за напрямками результативності освіти (досягнення, вплив на ринок праці, соціальний вплив), інклюзивність та залучення (охоплення освітою, вступ/випуск), фінансування (витрати на освіту, джерела фінансування, ефективність використання ресурсів), освітнє середовище (умови праці, програми навчання, організація освітнього процесу).

Зважаючи на зростаючу роль закладів вищої освіти у розвитку інноваційних екосистем, Європейською асоціацією університетів у звіті [255] було акцентовано увагу на оцінку ролі університетів як рушіїв регіонального розвитку.

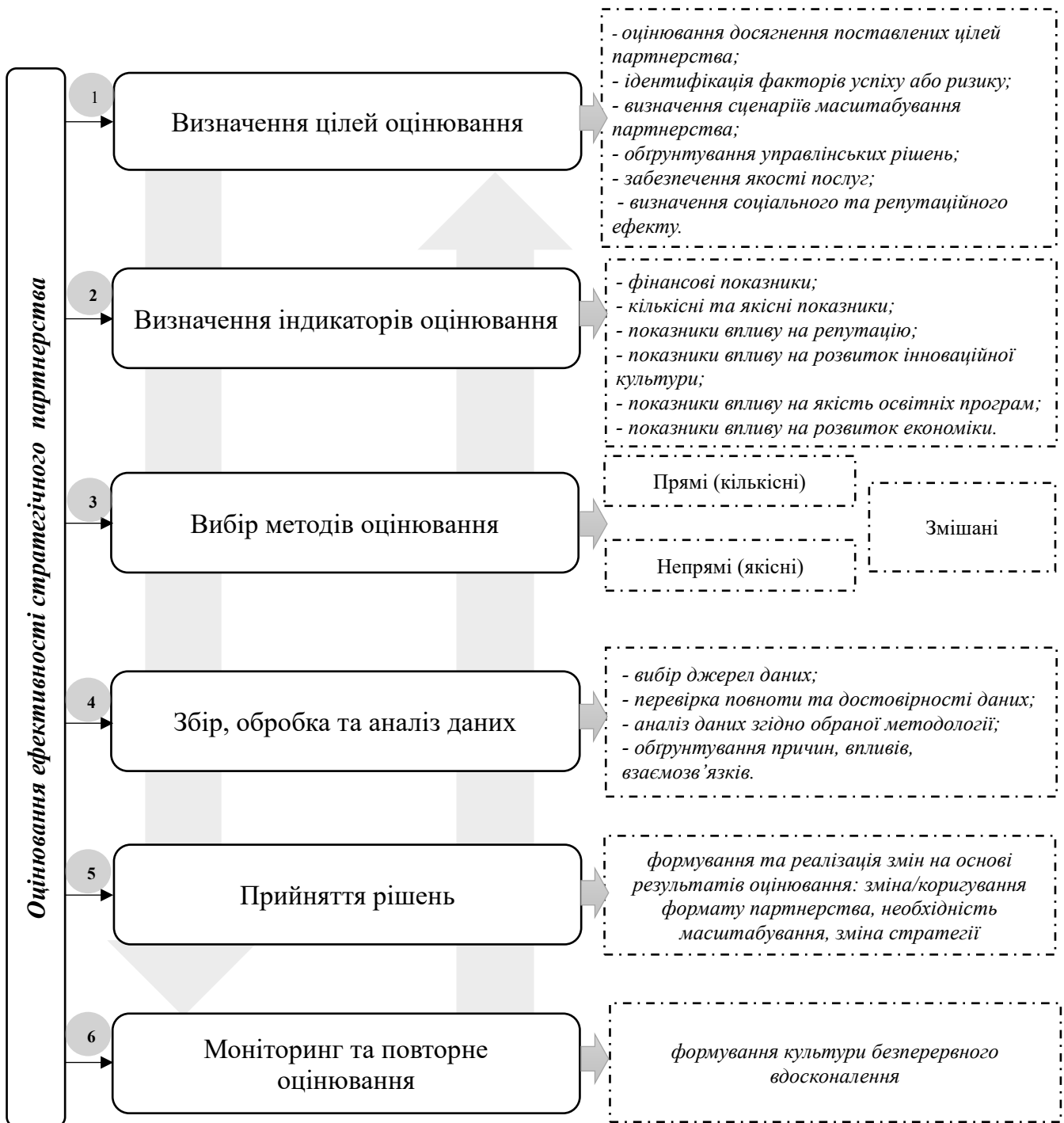


Рис. 2.23. Алгоритм оцінювання ефективності стратегічного партнерства в освітній екосистемі

Джерело: розроблено автором

До ключових сфер аналізу автором було віднесено освіту, дослідження, обмін знаннями та стратегічну трансформацію. В контексті цих сфер заклад

вищої освіти може проаналізувати свою діяльність та залученість до розвитку регіональних екосистем.

Наступний етап включає збір, нормалізацію та аналіз отриманих даних. Цей етап потребує також встановлення причинно-наслідкових зв'язків для здійснення подальшого опису результатів. Отримані результати, адаптовані під контекст партнерства, слугують каталізатором змін та подальшого розвитку партнерства.

З метою відслідковування та фіксування динаміки розвитку партнерства доцільним, на нашу думку, є формування культури моніторингу змін шляхом періодичного повторюваного оцінювання, що може визначатись відповідним етапом життєвого циклу для вчасного виявлення ризиків та корегування стратегій.

На нашу думку, найбільш доцільним методом оцінювання стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг є інтегральна модель зваженого індексу, який передбачає побудову інтегрального індексу (показника) на основі зважування груп індикаторів, кожна з яких представляє окремий напрям партнерської взаємодії. Обчислення індексу здійснюється за формулою:

$$I = \sum_{i=1}^n w_i \cdot x_i \quad (2.1)$$

де, I – інтегральний індекс;

w_i – вага індикатора;

x_i – нормалізоване значення індикатора.

Аналіз даних відкритих джерел (вебсайтів закладів вищої освіти, публічної частини інформаційно-комунікаційної системи Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти [214]) дозволив нам виокремити напрямки, в яких заклади вищої освіти вибудовують партнерську взаємодію:

- міжнародна співпраця та кооперація;
- міжуніверситетська співпраця;
- партнерство з бізнес-організаціями;
- взаємодія з державними інституціями (міністерства та відомства);

- взаємодія з державними інституціями, дотичними до ВПК;
- позиціонування бренду закладу вищої освіти;
- впровадження проєктів та практик сталого розвитку;
- впровадження та розвиток комплаєнсу.

Активність у налагодженні міжнародної співпраці закладами вищої освіти України зумовлена впливом зовнішнього середовища і потребою часу. Варто відзначити, що вагому роль у цьому процесі відіграє Національний Еразмус+ офіс в Україні. Організація здійснює інформаційний супровід, практичну допомогу та підтримку щодо можливості участі у програмах Європейського Союзу Еразмус + : як індивідуальної участі (академічна мобільність), так і для організацій (проєкти міжнародної співпраці у сфері освіти) [257].

Варто відмітити, що результати аналізу демонструють необхідність розгляду міжуніверситетської співпраці та партнерства з роботодавцями у розрізі двох проєкцій. Активність взаємодії з іншими закладами вищої освіти прослідковується на регіональному або національному рівні.

Подвійна роль роботодавців, відзначена у підрозділі 1.2 та візуалізована на рис. 1.3, також потребує аналізу розвитку партнерської взаємодії крізь призму залучення до розробки освітніх програм та окремо освітнього процесу. Варто констатувати, аналіз відомостей про самооцінювання освітніх програм, які подають заклади вищої освіти під час здійснення процедури акредитації, звітів експертних груп за результатами її проведення дозволяють констатувати наступні практики залучення представників роботодавців:

- створення дорадчих органів, які долучаються до обговорення, розробки, моніторингу освітніх програм;
- залучення до організації та реалізації освітнього процесу.

Представники, включені до складу дорадчих органів, не завжди долучаються безпосередньо до реалізації освітніх програм; залучені до процесу розробки або реалізації освітньої програми представники роботодавців не завжди є членами відповідних дорадчих органів закладу вищої освіти; представники роботодавців, залучені до розробки освітньої програми не завжди

продовжують взаємодію та долучаються до процедур реалізації освітнього процесу та подальшого працевлаштування випускників програми.

Як відзначалось, розробка та трансфер технологій не можливий без належного нормативного забезпечення та підтримки. Важливим є залучення державних інституцій різного рівня (національного або місцевого). Особливої уваги сьогодні, на нашу думку, потребує налагодження партнерської взаємодії із інституціями, дотичними до воєнно-промислового комплексу, для забезпечення та розвитку технологій і забезпечення національної безпеки.

Врахування глобальних тенденцій розвитку освіти зумовлює необхідність дослідження впровадження практик сталого розвитку та комплаєнсу як необхідної частини євроінтеграційного вектору розвитку держави, так і екологічного ставлення до навколишнього середовища загалом.

Таким чином, забезпечення ефективної реалізації стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг потребує системного підходу до його оцінювання. Це передбачає розробку та застосування комплексного підходу з урахуванням визначених цілей партнерства, релевантних індикаторів та застосування відповідних методів. Інтеграція кількісних і якісних індикаторів дозволяє забезпечити комплексний підхід до оцінювання результатів партнерства.

Отже, оцінювання ефективності моделі стратегічного партнерства потребує комплексного багаторівневого підходу, що враховує як безпосередні кількісні показники, так і якісні (репутаційні, соціальні). Запропонований підхід до оцінювання базується на принципах прозорості, багатофакторності та зворотнього зв'язку, що дозволяє формалізувати механізм моніторингу партнерської взаємодії.

2.4 Роль комплаєнс-менеджменту у забезпеченні сталого розвитку стратегічного партнерства у сфері вищої освіти

Трансформація системи освіти України у напрямку євроінтеграції, розбудова системи внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості, а також прозорості та чіткої підзвітності освітніх установ зумовлює і формування комплаєнс-менеджменту.

У роботі [251] нами розглянуто підходи та погляди науковців до трактування поняття «комплаєнс-менеджмент» та схарактеризовано етапи процесу вибудови та розвитку стратегічного партнерства в тріаді стейкхолдерів «Освіта – Бізнес – Держава» у двох проєкціях:

- для створення просування освітньої послуги з підготовки фахівців з комплаєнсу;
- налагодження партнерської взаємодії на засадах комплаєнсу.

У словнику [12] надано широке розуміння поняття «комплаєнс» як факт дотримання певних правил і норм. Характеризуючи діяльність бізнес-організації, Міжнародна асоціації комплаєнсу визначає його як здатність дотримуватись національних та міжнародних правил, нав'язаних організації зовні, розробленої системи контролю всередині організації [258].

М. Яценко та А. Коваленко у роботі [259], акцентують увагу на необхідності приведення у відповідність діяльність підприємств або бізнес-організацій до вимог нормативно-правових актів та розроблених внутрішніх політик і правил. Це, на їх думку, можна забезпечити шляхом інтеграції комплаєнсу як складову частину системи управління. Такої ж думки притримується й Дж. Нельсон, визнаючи комплаєнс частиною загальної системи управління організацією. Він зазначає, що комплаєнс – це «набір правил, принципів, засобів контролю, повноважень, офісів і практик, призначених для забезпечення того, щоб організація відповідала зовнішнім і внутрішнім нормам» [260].

Застосування інструментів комплаєнсу в діяльності бізнес-організацій як елементів системи корпоративного управління зумовлює поширення визначення «комплаєнс-менеджмент».

За визначенням М. Сагайдака та І. Маринюка, під комплаєнс-менеджментом слід розуміти систему внутрішніх процедур та політик, що гарантує відповідність діяльності організацій законодавчо визначеним вимогам, етичним нормам та стандартам, а також стратегічним зобов'язанням перед партнерами [261]. Автори також відзначають, що в контексті діяльності бізнес-організацій комплаєнс має включати різні напрями для мінімізації або уникнення репутаційних втрат та санаційних обмежень.

І. Юр'єва та М. Юр'єв трактують це поняття як «систему заходів і процедур, що забезпечує відповідність діяльності організації вимогам законодавства, стандартів галузі та власних корпоративних норм» [262, с. 62]. Деякі вчені під комплаєнс-менеджментом розуміють «стратегічний підхід до управління, спрямований на забезпечення дотримання законодавства, регуляторних вимог, стандартів та етичних норм у діяльності будь-якої організації, незалежно від розмірів, підпорядкування, видів діяльності» [263, с. 39].

Прагнення країн та націленість окремих організації на досягнення Цілей сталого розвитку зумовлює становлення такого виду комплаєнсу, як екологічний, котрий науковці характеризують як «систему зобов'язань, спрямованих на дотримання законодавства та стандартів у галузі охорони природи та довкілля» [264, с. 301].

Результати проведеного дослідження показали відсутність єдиних підходів до визначення сутності поняття «комплаєнс-менеджмент». Узагальнення різних поглядів дає підстави розуміти його як стратегічний підхід до управління організацією, який включає процеси моніторингу, розробки та впровадження заходів, спрямованих на забезпечення відповідності її діяльності чинним нормативно-правовим актам, галузевим і корпоративним стандартам та етичним нормам [251].

Відповідність етичним нормам відіграє не останню роль у процесі підвищення прозорості діяльності організацій та рівня довіри до неї з боку ключових зацікавлених сторін. К. Баннікова доводить, що здійснення економічної діяльності має «моральний бік» [265], а отже, в процесі такої діяльності можуть виникати етичні дилеми, вирішення яких буде впливати як на організацію в цілому, так і поведінку внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів. Окрім репутаційних ризиків, неетична поведінка може призвести до втрат через застосування юридичних санкцій, розірвання ділових або партнерських відносин, недоброчесне виконання функціональних обов'язків працівниками тощо.

Україна отримала статус кандидата на членство в Європейському Союзі (ЄС) у 2022 році, що можливо реалізувати за умови виконання наданих рекомендацій та директив. З-поміж таких рекомендацій зазначено й посилення боротьби із корупцією та дотримання визначених норм, вимог та стандартів (як внутрішніх, так і міжнародних) [266]. На час подання заяви на вступ до ЄС Україна вже зробила низку кроків в частині реформування судової та антикорупційної систем, створення спеціалізованих антикорупційних інституцій; запровадження інституту уповноважених з питань запобігання та виявлення корупції (в державних органах, їх апаратах, органах місцевого самоврядування та юридичних особах публічного права).

Узагальнюючи підходи різних авторів [264 - 270], виокремлюємо такі види комплаєнсу: фінансовий, податковий, антикорупційний, екологічний, інформаційний, медичний, етичний, технічний. На сучасному етапі найбільш розвиненим в контексті впровадження та розвитку відповідних фахівців з комплаєнсу є антикорупційний комплаєнс. Цьому сприяло запровадження інституту антикорупційних уповноважених, що передбачено вимогами чинного законодавства України [271].

Конвенція Організації Об'єднаних Націй «Про боротьбу з корупцією» визначає корупцію через призму кримінальних правопорушень, зокрема хабарництва, розкрадання коштів, шахрайства та вимагання [272]. Як нами було

продемонстровано в роботах [273; 274], корупція як явище виникає в будь-якому суспільстві і має вплив. Цей факт підтверджується статистичними даними міжнародної організації Transparency International, яка щорічно публікує результати аналізу даних щодо сприйняття корупції у вигляді Індексу сприйняття корупції (The Corruption Perceptions Index). Варто відзначити, що, попри наявність зовнішніх викликів і загроз, упродовж останніх десяти років динаміка індексу в Україні засвідчує його зростання (додаток Ж). Це свідчить про поступове впровадження сталих антикорупційних процесів.

У контексті освітнього сектору ці явища можуть мати специфічний вияв, пов'язаний з академічною діяльністю, управлінням фінансовими ресурсами та процедурою прийому здобувачів вищої освіти.

Корупційні прояви у сфері вищої освіти включають порушення академічної доброчесності, зокрема плагіат, нечесне складання іспитів, маніпуляції з результатами оцінювання [108]. Такі практики підривають засади прозорості та довіри до закладів вищої освіти. Для забезпечення цих засад, академічна доброчесність слугує однією з основ антикорупційної політики у вищій освіті.

Корупційні прояви у сфері освітніх послуг призводять до значних наслідків, зокрема соціально-економічних. Такими наслідками можуть бути:

- необ'єктивне оцінювання вступників та здобувачів може призвести до втрати якості освіти;
- видача дипломів випускникам, які не засвоїли відповідний рівень знань та не отримали необхідні навички, може призвести до підриву принципу меритократії;
- втратат довіри громадянського суспільства та роботодавців до окремих закладів вищої освіти через невідповідний рівень підготовки випускників;
- поширення корупційних моделей поведінки здобувачами у подальшому професійному житті;

- несправедливість в оцінюванні може призвести до зниження мотивації як здобувачів, так і викладачів.

Розбудова антикорупційного комплаєнсу у сфері вищої освіти України розпочалось із ухвалення Закону України «Про запобігання корупції» (2014 р.), який визначив основні засади антикорупційної роботи у різних типах організацій, як публічного, так і приватного сектору. Його розвитку також сприяли аналітичні засади, які були напрацьовані під час проведення міжнародних досліджень освіти [276; 277]. Важливу роль у цьому процесі відіграли результати дослідження «Огляд доброчесності в освіті: Україна», яке проводилось у 2017 році Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Результати цього дослідження виявили, зокрема, низку порушень доброчесності, які мали системний характер і виявлялись у таких процедурах, як вступ здобувачів до ЗВО, оцінювання та управління ресурсами [276].

Зростання інтересу до антикорупційних ініціатив у різних сферах спричинило підвищену увагу до механізмів комплаєнсу в установах різного типу, зокрема і закладах вищої освіти.

Сучасна антикорупційна політика у сфері вищої освіти базується на законодавчих актах та програмних документах, зміст яких охарактеризовано в табл. 2.8.

Національне агентство з питань запобігання корупції є політико-формулюючим органом у сфері антикорупційної роботи. Він здійснює стратегічний аналіз корупційних ризиків у різних сферах, залучаючи до співпраці експертне середовище (громадський сектор). У рамках аналізу сфери вищої освіти (2022 р.) було сформовано «ТОП-25 найбільш поширених корупційних ризиків у сфері вищої освіти» [280], а також надано рекомендації щодо їх мінімізації. Крім того, було сформовано повний реєстр корупційних ризиків у сфері вищої освіти, що забезпечує здійснення аналізу та моніторингової діяльності на загальнодержавному рівні.

Аналітичне дослідження проводилось із залученням фахівців Громадської організації «Асоціація юридичних клінік України», яка у період з червня 2021 по

лютий 2022 року здійснювала реалізацію проєкту «Антикорупційний комплаєнс у вищих навчальних закладах: від визначення ризиків до їх подолання».

Один із напрямів проєкту полягав у ідентифікації та формуванні каталогу найбільш «типових» корупційних ризиків у сфері вищої освіти.

Таблиця 2.8

Характеристика основних законодавчих актів та програмних документів, які регламентують впровадження та розвиток комплаєнсу у сфері освіти

Документ	Ключові засади	Рівень застосування	Виконавці (відповідальні суб'єкти)
Закон України «Про освіту»	принципи відкритості, прозорості, нетерпимості до корупції (ст. 6); академічна доброчесність і відповідальність за її порушення (ст. 42)	загальнодержавний	МОН України, ЗВО
Закон України «Про запобігання корупції»	Обов'язок менеджменту ЗВО організувати антикорупційну роботу, прирівнюючи їх до осіб, уповноважених на виконання функцій держави (ст. 3)	загальнодержавний	Менеджмент ЗВО, НАЗК
Державна антикорупційна програма на 2023-2025 рр.	Конфлікти інтересів у сфері формування освітньої політики; визначені заходи щодо усунення корупційних ризиків (проблема 2.7.6)	загальнодержавний	МОН України
Типова антикорупційна програма юридичної особи	Визначення порядку організації антикорупційної роботи в ЗВО; встановлення відповідальності керівника за протидію корупції	локальний	Менеджмент ЗВО
Кодекси академічної доброчесності	Локальні акти ЗВО щодо запобігання корупції, відповідальності, етичних норм викладання та навчання	локальний	ЗВО, комісії з етики
Антикорупційна програма Міністерства освіти і науки України	Загальнодержавні антикорупційні заходи та особливості їх реалізації у сфері вищої освіти	відомчий	МОН України

Джерело: сформовано автором на основі [276 – 280]

Такий каталог ризиків був сформований шляхом аналізування відкритих даних та комплексного оцінювання корупційних ризиків, стану антикорупційної діяльності в обраних пілотних закладах вищої освіти: Національному університеті «Острозька академія», Донецькому державному університеті управління, Державному університеті економіки і технологій, Національному університеті кораблебудування імені адмірала Макарова, Державному податковому університеті.

За результатами проведеного аналізу було сформовано розширений реєстр корупційних ризиків у чотирьох основних сферах: навчальний процес, наукова діяльність, адміністративна діяльність та партнерство закладів вищої освіти із зовнішніми партнерами [280].

Разом із тим аналіз досліджень щодо розвитку інституту антикорупційних уповноважених та стану впровадження антикорупційного комплаєнсу [282-286], проведені за останні п'ять років з різними фокус-групами, показав, що питання підготовки кваліфікованих фахівців та забезпечення систематичного підвищення їх кваліфікації залишається не вирішеним.

Як зазначено в дослідженні «Ефективність антикорупційних уповноважених у 2020 році» [281], наявність висококваліфікованого фахівця з комплаєнсу є одним із ключових факторів, який має вплив на успіх управління комплаєнс-ризиками. Вимоги до такого фахівця передбачають необхідність глибоких знань у всіх сферах комплаєнсу та ризик-менеджменту, аналітичних та комунікаційних здібностей для розробки та успішної імплементації відповідних політик та комплаєнс-програм.

Як орган, уповноважений забезпечувати формування та реалізацію державної антикорупційної політики, Національне агентство з питань запобігання корупції провадить активу діяльність щодо розвитку антикорупційних уповноважених органів державної влади, їх апаратів, органів місцевого самоврядування та інших організацій публічного сектору. Найбільш поширеними формами такого навчання є тренінги, інформаційно-просвітницькі заходи та короткі онлайн-курси [276].

Аналіз пропозицій освітніх програм з підготовки фахівців у сфері комплаєнсу, зокрема антикорупційного спрямування, на ринку освітніх послуг України показав їх обмежену кількість (табл. 2.9) [251].

Як можна бачити, в Україні комплексна підготовка фахівців у сфері комплаєнсу здійснюється лише на декількох освітніх програмах, які реалізуються в Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана, Національному університеті «Києво-Могилянська академія», Державному торговельно-економічному університеті.

Таблиця 2.9

Характеристика освітніх програм підготовки фахівців

з комплаєнс-менеджменту

Освітня програма	ЗВО	Рівень вищої освіти	Спеціальність / Галузь знань	Обсяг підготовки (кредитів ECTS)	Фокус програми
Податковий менеджмент та комплаєнс	Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана	Бакалавр	071 Облік і оподаткування / 07 Управління та адміністрування	240	формування компетенцій фахівця у сфері податкового менеджменту та комплаєнсу
Комплаєнс-менеджмент організацій	Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана	Магістр	073 Менеджмент / 07 Управління та адміністрування	90	формування компетенцій фахівця у сфері комплаєнс-менеджменту для приватного та державного сектору
Міжнародний комплаєнс-менеджмент	Державний торговельно-економічний університет	Бакалавр	073 Менеджмент / 07 Управління та адміністрування	240	формування компетенцій фахівця для роботи з міжнародними стандартами комплаєнсу
Антикорупційні студії	Національний університет «Києво-Могилянська академія»	Магістр	052 Політологія / 05 Соціальні та поведінкові науки	120	формування компетенцій фахівців-політологів у сфері антикорупції

Джерело: розроблено автором на основі [286-289]

Слід звернути увагу, що програми різняться як обсягом підготовки та рівнем, на якому здійснюється підготовка, так і фокусом. Ще низка освітніх

програм має окремі теми, модулі або вибіркові компоненти (майнори), однак не забезпечує комплексної підготовки фахівців.

Слід зазначити, що аналіз виявлених шляхом проведених досліджень фактів відсутності достатніх знань, вмінь та навичок антикорупційних уповноважених для здійснення покладених на них функцій, нерозуміння власної ролі та місці в системі управління організацією, зумовив необхідність впровадження заходів щодо більш ґрунтовної підготовки фахівців. У роботах [273; 274] нами також відзначено роль освіти в процесах боротьби з корупцією та необхідність формування відповідних знань та навичок. Розробку та запровадження освітніх програм підготовки фахівців «разом з партнерськими закладами вищої освіти» передбачено Додатком 2 до Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки [278]. Однак критерії вибору таких «партнерських» ЗВО та підходи до розробки освітніх програм відсутні.

Створення та розвиток партнерства засновано на таких принципах: чітке усвідомлення спільної мети; відкритість для врахування індивідуальних цілей кожного партнера; рівноправність і довіра у прийнятті рішень; довгостроковий характер взаємодії; ефективна комунікація між партнерами [290].

На нашу думку, налагодження партнерської взаємодії для розробки та реалізації якісного освітнього продукту має відбуватись на принципах стратегічного партнерства.

Реалізацію запропонованих у підрозділі 2.2 етапів було здійснено під час створення освітнього продукту – освітньо-професійної програми підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування [287], – в межах виконання Державної антикорупційної програми 2023-2025 роки в частині «Розроблення та запровадження разом з партнерськими закладами вищої освіти освітніх програм освітнього рівня магістр (зокрема міждисциплінарних) антикорупційного спрямування у межах діючих спеціальностей та галузей знань» [278].

Стратегічний аналіз ситуації був здійснений як в межах вже окреслених досліджень [280-285; 276-277], так і в межах проєкту «Антикорупційний комплаєнс у вищій освіті: закордонний досвід і національна практика» [281]. Реалізація проєкту дозволила розширити експертизу у сфері розбудови системи комплаєнс-менеджменту у сфері вищої освіти. Основні напрями реалізації зазначеного дослідження представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Напрями реалізації проєкту «Антикорупційний комплаєнс
у вищій освіті: закордонний досвід і національна практика»**

№	Напрямок	Зміст	Результат
1	Дослідження закордонного досвіду антикорупційного комплаєнсу у вищій освіті	Аналіз досвіду та відбір практик антикорупційного комплаєнсу в закордонних ЗВО	Сформовано аналітичний звіт «Антикорупційний комплаєнс закладу вищої освіти: закордонний досвід та українські перспективи»
2	Розробка спеціалізованих навчальних продуктів для антикорупційних уповноважених з управління корупційними ризиками закладів вищої освіти	Створення навчальних матеріалів з управління корупційними ризиками	Розроблено програми, навчальні модулі, цикли тренінгів для антикорупційних уповноважених у ЗВО
3	Забезпечення координації пілотних закладів вищої освіти щодо проведення оцінки корупційних ризиків та розробки антикорупційних програм	Оцінювання корупційних ризиків і розробка антикорупційних програм у пілотних ЗВО	Проведено навчання команд університетів та розроблено антикорупційні програми в пілотних ЗВО
4	Налагодження системної міжсекторальної співпраці	Залучення органів державної влади, ЗВО, громадянського суспільства та міжнародні організації до співпраці у просуванні антикорупції та доброчесності у сфері вищої освіти	Посилення координаційної діяльності між суб'єктами антикорупційної політики у сфері вищої освіти
5	Впровадження інструментів залучення студентів до розробки і виконання антикорупційних політик у закладах вищої освіти	Формування та впровадження механізмів участі здобувачів у процесах розробки політик доброчесності	Залучення здобувачів до процесів розробки антикорупційних політик у ЗВО

Джерело: узагальнено автором на основі [291; 292].

Варто зазначити, що в межах реалізації напряму 3 «Забезпечення координації пілотних закладів вищої освіти щодо проведення оцінки корупційних ризиків та розробки антикорупційних програм» було відібрано 6 пілотних ЗВО України, серед яких: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київський університет імені Бориса Грінченка, Луцький національний технічний університет, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, Херсонський державний університет.

Ідентифікація ключових проблем у сфері антикорупційної діяльності та визначення шляхів їх подолання шляхом розробки повноцінних освітніх програм, досвід участі у проєктах формування антикорупційного комплаєнсу, налагодження взаємодії з державними органами та приватним сектором в частині формування освітнього продукту для підготовки фахівців з податкового комплаєнсу, дозволило Київському національному економічному університету імені Вадима Гетьмана стати академічним «майданчиком» системної підготовки фахівців відповідного профілю та кваліфікації.

Наступним кроком стало визначення кола зацікавлених сторін та узгодження стратегічних цілей потенційних партнерів, адже розбудова системи комплаєнс-менеджменту має стратегічне значення для подальшого розвитку та збільшення привабливості ведення бізнесу в країні (додаток К).

Провівши аналіз місії та стратегічних цілей потенційних партнерів (табл. 2.11), нами було сформовано коло стратегічних партнерів для налагодження подальшої взаємодії в тріаді «Освіта/Наука – Бізнес – Держава» та встановлено перші контакти шляхом проведення низки зустрічей.

Подальший процес вибудови партнерства відбувалась послідовно, згідно з охарактеризованим нами вище підходом: координація спільних зусиль та формулювання короткострокових цілей – формування концепції та проєкту освітньої програми (етап «Співпраця»).

Встановлення та налагодження каналів горизонтальної комунікації дозволило пришвидшити швидкість обміну ідеями, інформацією та підвищити рівень довіри між учасниками. Результати об'єднання ресурсів (поглиблення співпраці через залучення до участі у тематичних заходах у якості спікерів або просто учасників, залучення міжнародних партнерів для проведення навчальних та просвітницьких заходів) та розподілу обов'язків («кооперація») дозволило провести ефективну вступну компанію та здійснити перший набір здобувачів для навчання.

Таблиця 2.11

Аналіз місії, стратегічних цілей та цінностей потенційних учасників стратегічного партнерства в тріаді «Освіта/Наука – Бізнес – Держава»

Організація	Місія / Цілі	Цінності
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана	Розвиток суспільства через науку, освіту, підготовку фахівців	Мобільність, конкурентоспроможність, інтернаціоналізація
Міністерство розвитку громад та територій України	Розвиток громад і регіонів України	Інфраструктура, регіональна політика, комфортне середовище
Національне агентство з питань запобігання корупції	Запобігання корупції, контроль за публічними службовцями	Прозорість, доброчесність, підзвітність
Агентство з розшуку та менеджменту активами (АРМА)	Виявлення, розшук і управління арештованими активами	Прозорість, ефективність
ГО «Фундація інституційного розвитку»	Інституційна доброчесність і розвиток через комплаєнс	Прозорість, ефективність, доброчесність
АТ «Укрпошта»	Доступність, якість і розвиток поштової інфраструктури	Якість, доступність, технологічність
Міжнародний аеропорт «Львів» ім. Данила Галицького	Якісне обслуговування пасажирів і авіаційна інфраструктура	Безпека, якість, розвиток
ТОВ «ПОРШЕ Україна»	Обслуговування брендів VW Group, інноваційний автосектор	Інноваційність, якість, клієнтоорієнтованість

Джерело: сформовано автором

З метою виявлення профілю здобувачів освітньо-професійної програми «Комплаєнс-менеджмент організацій», які вступили на навчання у 2024 та 2025 роках, та їхніх очікувань нами було проведено анкетування. Опитування

здобувачів здійснювалось у два етапи: перший етап – у жовтні 2024 року; другий етап – у жовтні 2025 року. Формат опитування передбачав онлайн-анкетування за допомогою Google Forms. Анкета містила питання як закритого (вибір варіанта відповіді з пропонованого переліка), так і відкритого типу (з можливістю надання розгорнутої відповіді). Фокус питань було спрямовано на визначення: «професійного статусу здобувачів» (сфера діяльності), «мотивація до вступу на освітню програму», «наявність попереднього досвіду у сфері комплаєнсу», «очікувані результати навчання та сфери подальшого застосування набутих знань».

Результати анкетування показали: 100% опитаних здобувачів (2024 рік вступу) зазначили, що вони вже працюють у сфері комплаєнсу (антикорупційного комплаєнсу) на підприємствах різних регіонів України; 25% опитаних здобувачів (2025 рік вступу) констатували здійснення професійної діяльності у сфері комплаєнсу, 75 % – відзначили, що професійна діяльність перетинається з функціями комплаєнсу, зокрема, в частині управління ризиками, контролю відповідності внутрішніх політик, попередження правопорушень. Водночас відповіді, надані респондентами щодо мотивації до навчання та очікуваних результатів, у 100% опитаних як у 2024 році, так і у 2025 році – корелюють між собою та наголошують на необхідності набуття/вдосконалення знань та практичних навичок для подальшого кар'єрного просування. Аналіз відповідей респондентів щодо сфер подальшого застосування здобутих знань дозволили констатувати необхідність отримання глибинних знань для застосування в професійній діяльності.

Отримані результати були використані для врахування практичного досвіду здобувачів під час формування навчального контенту та підбору представників – практиків для проведення окремих навчальних занять та інших заходів.

Поглиблення відносин та активне залучення ключових стейкхолдерів відбувалось шляхом позиціонування та просування продукту – освітньої програми в медіа, представлення її під час проведення професійних заходів.

Варто відзначити, за результатами опитувань встановлено, що основним джерелом інформації про можливість навчання на освітній програмі було отримано з офіційних вебсервісів університету (рис. 2.24). Це свідчить про довіру цільової аудиторії та лояльність до бренду університету (рис. 2.25), а також ефективність просування програми через соціальні мережі та взаємодію з професійними спільнотами.

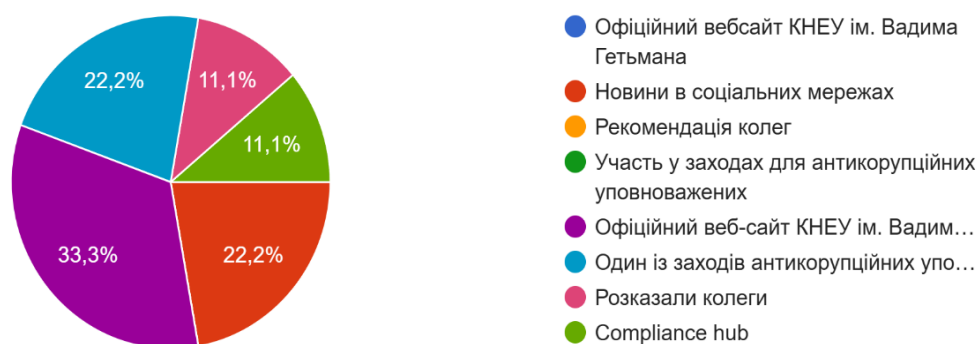


Рис. 2.24. Результати опитування випускників щодо джерел отримання інформації про можливість навчання на ОП «Комплаєнс-менеджмент організацій»

Джерело: сформовано автором

Під час реалізації освітньої програми професіонали-практики залучались до складу науково-педагогічних працівників університету (на умовах погодинної оплати), керівництва кваліфікаційними роботами, залучення до проведення підсумкової атестації, проведення тематичних лекційних або практичних занять тощо. Ці заходи дозволили досягти етапу формування вигідних взаємовідносин на засадах поваги та довіри.

Результати анкетування перших випускників освітньої програми, проведеного на початку 2025 року, засвідчили цінність такої взаємодії з експертами-практиками: 95% респондентів відзначили практикоорієнтований підхід до навчання та підкреслили важливість обміну досвідом не лише з

експертами галузі, а й між собою. 100% респондентів зазначили також про узгодженість власних цілей навчання з визначеними цілями освітньої програми.

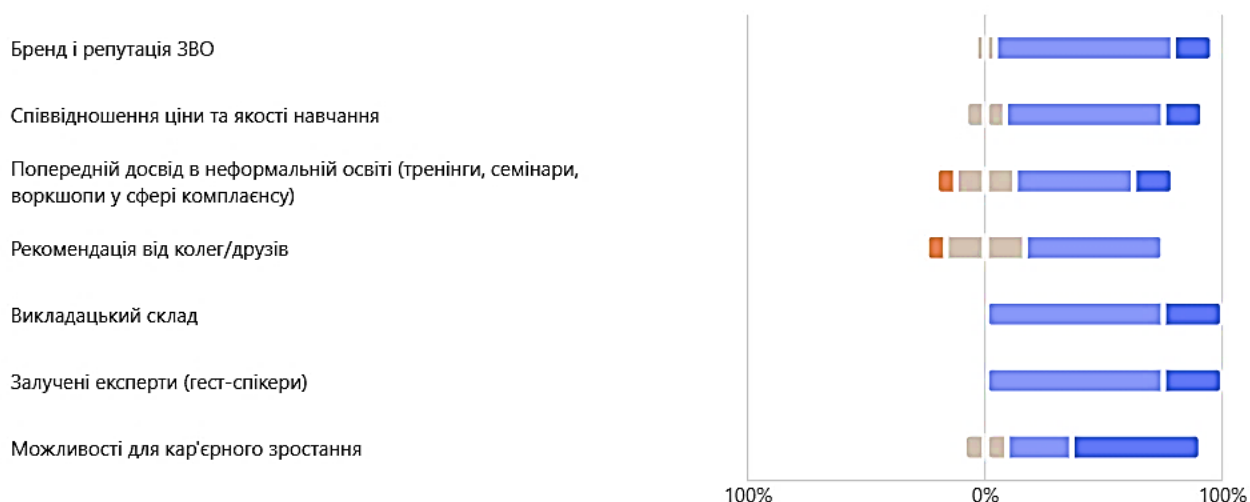


Рис. 2.25. Результати опитування випускників щодо чинників, що мали вплив на вибір ОПП «Комплаєнс-менеджмент організацій»

Джерело: сформовано автором

Високим рівнем задоволеності випускники відзначили й наявні у змісті програми тренінг-курси як частину практичної підготовки (рис. 2.26).



Рис. 2.26. Результати опитування щодо рівня задоволеності випускників практичною компонентною освітньої програми (у формі тренінг-курсів)

Джерело: побудовано автором.

Рівень підготовки здобувачів освітньої програми оцінили як «високий» й науково-педагогічні працівники, задіяні до її реалізації. Анкетування останніх проводилось паралельно з випускниками з метою отримання всебічного

зворотнього зв'язку для подальшого аналізу та удосконалення освітньої програми.

Розуміння спільної стратегічної мети – розбудови системи комплаєнс-менеджменту в Україні та забезпечення ринку праці висококваліфікованими фахівцями створює підґрунтя для формування відносин на засадах стратегічного партнерства. У цьому контексті університет виступає майданчиком не лише для підготовки фахівців, а й формування професійного середовища для обміну думками та ведення професійних дискусій. Підтвердженням цього факту є проведення у травні 2025 року першої Всеукраїнської науково-практичної конференції «Комплаєнс у досягненні цілей сталого розвитку», ініціатором та організатором якої став КНЕУ ім. В. Гетьмана. Захід об'єднав представників 33 закладів вищої освіти України (наукових установ включно) із 15 областей України.

Таким чином, освітньо-професійна програма «Комплаєнс-менеджмент організацій» є прикладом успішної реалізації принципів стратегічного партнерства в тріаді «Освіта/Наука – Бізнес – Держава», заснованого на довірі до університету, залученості та постійній комунікації з усіма визначеними стейкхолдерами.

Висновки до розділу 2

1. Здійснено комплексний аналіз трансформацій у сфері освітніх послуг України, що зумовлені інтеграцією до Європейського освітнього простору, цифровізацією та потребами ринку праці. Встановлено тенденції до зменшення кількості ЗВО та здобувачів освіти, одночасне зростання потреби в оновленні змісту та форматів освітніх програм відповідно до принципів навчання протягом життя.

2. Проаналізовано гендерні аспекти в управлінні освітніми програмами. Результати засвідчують, що жінки-гаранти складають близько половини всіх гарантів, однак мають різну концентрацію в окремих галузях

знань. Це забезпечує можливість реалізації цілей сталого розвитку та забезпечення формування партнерських відносин із стейкхолдерами в умовах впливу глобальних викликів.

3. Визначено ключові фактори, що впливають на ефективність партнерства у сфері освіти. Особливу увагу приділено ролі людського капіталу, інноваційного потенціалу закладів вищої освіти, залученню бізнесу, органів державної влади та міжнародних організацій. Аргументовано, що стратегічне партнерство виступає інституційною основою для реалізації «третьої місії» ЗВО – служіння суспільству.

4. Виявлено низку проблем реалізації стратегічного партнерства в Україні, зокрема: недостатню узгодженість цілей між партнерами, епізодичність взаємодії, слабку інституційну підтримку, фрагментарність участі роботодавців у розробці освітніх програм, формальний характер комунікації з державними структурами.

5. Розроблено поетапну модель створення та розвитку стратегічного партнерства, яка включає стратегічний аналіз ситуації, узгодження інтересів, спільну розробку освітніх послуг, оцінювання результатів партнерства та їх оновлення. Така модель є адаптивною до динамічних умов ринку освітніх послуг та дозволяє створити синергійний ефект у взаємодії тріади стейкхолдерів.

6. Узагальнено роль СОР III рівня у забезпеченні якості стратегічного партнерства. Підкреслено, що саме внутрішня система забезпечення якості слугує інституційною рамкою для інтеграції партнерських підходів до розробки, реалізації та моніторингу освітніх програм. Стратегічні партнери повинні бути інституційно залучені до діяльності постійно діючих комісій, процедур перегляду програм та оцінювання результатів навчання.

7. Інтегровано принципи комплаєнс-менеджменту до оцінювання партнерських взаємодій. Доведено, що дотримання принципів доброчесності, прозорості, відповідності нормативним вимогам та етичним стандартам у межах стратегічного партнерства підвищує довіру між учасниками, запобігає

конфліктам інтересів і сприяє довгостроковій ефективності партнерських моделей.

8. Доведено, що стратегічне партнерство є дієвим інструментом реалізації цілей сталого розвитку, зокрема щодо забезпечення якісної освіти, підтримки інновацій, розвитку сталих інституцій і партнерств. Це дає змогу розглядати сферу освітніх послуг як каталізатор соціально-економічної стійкості та відновлення країни.

Основні результати наукового дослідження другого розділу опубліковано у наукових працях автора [8; 22; 24; 121; 158; 159; 198; 200 – 202; 208; 231; 251; 273; 274].

РОЗДІЛ 3

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

3.1. Формування і обґрунтування концептуальної моделі розвитку стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг

Сфера вищої освіти відіграє роль рушійної сили, забезпечуючи створення та поширення екологічно орієнтованих знань, здійснення досліджень та трансфер технологій, а також формування фахівців, здатних ефективно здійснювати діяльність у нових напрямках («зелене підприємництво», енергоефективний менеджмент тощо) через реалізацію стратегічного партнерства в тріаді «Освіта/Наука – Бізнес – Держава». Цифрова трансформація у цих процесах стає критично важливим елементом розвитку усіх секторів економіки, а такі технології, як аналітика великих даних, штучний інтелект, блокчейн-технології дозволяють підвищити точність екологічних політик і стратегій, забезпечити прозорість даних та процесів прийняття рішень на різних рівнях [293].

Питання налагодження партнерств за участю освітньої та наукової сфер в контексті досягнення глобальних цілей сталого розвитку та умовах цифрової трансформації є надзвичайно актуальним. Саме тому на основі відкритої бази даних сталих проєктів (Sustainability in the Digital Age) [294] нами було відібрано та проаналізовано ініціативи, які реалізуються із залученням освітніх та наукових установ.

Дослідження учасників таких партнерств дало змогу систематизувати та виокремити 8 типових комбінацій залучення представників освітнього/наукового середовища (О/Н), державних інституцій (Д), бізнесу (Б) та громадського сектору/громадянського суспільства (ГС).

Визначена типологія партнерств залежно від кількості акторів та їх ролей зумовила виділення таких комбінацій: багатосторонні (К1), тристоронні (К2-К4),

двосторонні (K5-K7). Також окремо виділено комбінацію партнерства (K8) ініційовану освітніми та/або науковими установами (табл.3.1).

Таблиця 3.1

**Комбінації учасників у партнерствах
із залученням освітніх та наукових установ**

Код комбінації	Тип партнерства	Склад учасників партнерства
K1	Багатосторонній	Освіта/Наука + Бізнес + Держава + Громадянське суспільство
K2	Тристоронній	Освіта/Наука + Бізнес + Держава
K3		Освіта/Наука + Держава + Громадянське суспільство
K4		Освіта/Наука + Бізнес + Громадянське суспільство
K5	Двосторонній	Освіта/Наука + Держава
K6		Освіта/Наука + Бізнес
K7		Освіта/Наука + Громадянське суспільство
K8	Ініціативний	Освіта/Наука

Джерело: сформовано автором на основі аналізу бази даних[294].

Аналіз проєктів для кожної із зазначених комбінацій на основі бази даних [294] дозволив визначити структуру участі сторін, залучених до реалізації проєктів (рис. 3.1).

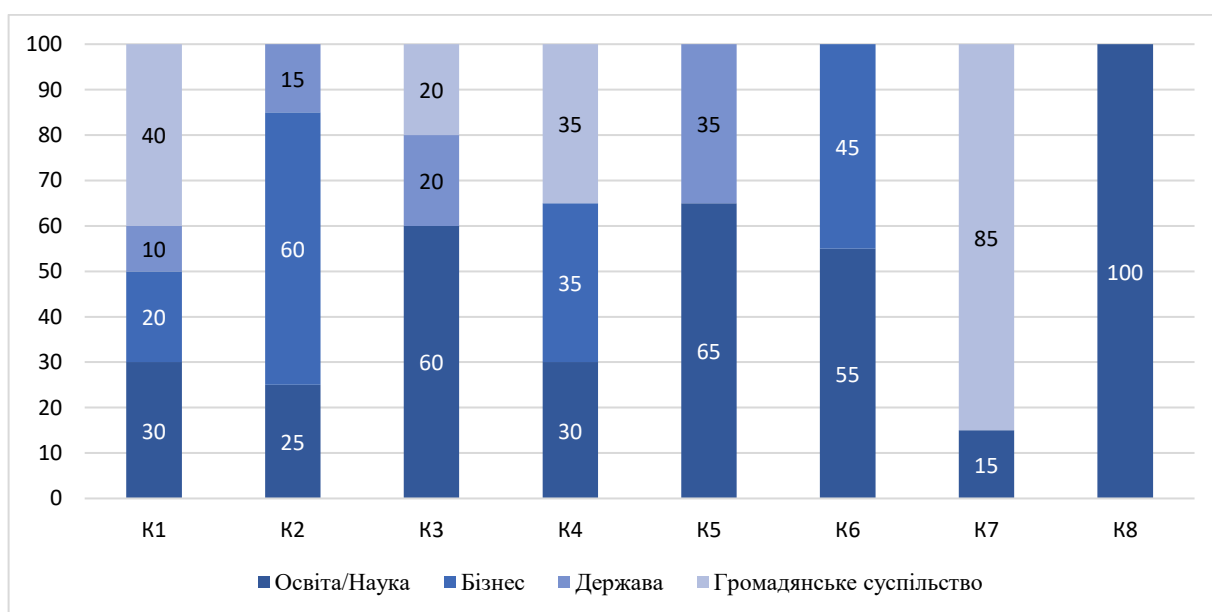


Рис. 3.1. Структура учасників залежно від ідентифікованої комбінації та типу партнерства

Джерело: побудовано автором на основі аналізу бази даних [294]

Як видно з рис. 3.1, частка освітніх/наукових установ у всіх визначених комбінаціях становить від 25 до 100% залежно від визначеного типу партнерства. Це може слугувати підтвердженням того факту, що освіта і наука займають проактивну позицію і виступають у ролі джерела даних, методологічних підходів, аналітичних моделей та експертного середовища. На другому місці за часткою присутності у партнерських проєктах є громадянське суспільство, значуща роль якого продемонстрована у К7 (понад 80%), що зумовлено специфікою формату соціально орієнтованого партнерства.

Бізнес відіграє ключову роль у комбінаціях технологічно-орієнтованих ініціатив (енергетична сфера, обробка даних тощо), частка якого може сягати до 50%. Державні інституції залучені до партнерських проєктів, що передбачають необхідність інтеграції результатів у державні політики. Реалізація проєктів лише одним актором нами враховується з огляду на необхідність масштабування отриманих результатів та їх інтеграцію в державні політики або бізнес-практики, що потребуватиме переходу до багатостороннього або тристороннього партнерства.

Отриманий нами розподіл ролей дозволяє прослідкувати тенденцію: чим складнішою та багаторівневою є структура, тим більш збалансованим є залучення кожної зі сторін. Водночас у двох- або тристоронніх комбінаціях може прослідковуватись домінуюча частка певного типу учасників, що, у свою чергу, зумовлює певну функціональну «спеціалізацію» партнерства (технологічне, дослідницьке, соціальне тощо). Отже, можна констатувати, що ядром будь-якої комбінації в усіх визначених типах партнерства виступають саме освітні або науково-дослідні установи як ключові генератори та інтегратори знань і даних.

Для кожної визначеної комбінації нами на основі відкритої бази даних сталих проєктів було сформовано групи та проведено їх аналіз за наступними напрямками:

- 1) тематична спрямованість проєктів у групі;
- 2) загальні особливості партнерства відповідної комбінації учасників;
- 3) роль партнерів у відповідних комбінаціях;

4) сильні сторони та переваги партнерств у відповідних комбінаціях.

Узагальнені результати аналізу представлено в табл. 3.2. Як можемо бачити, результати проведеного типологічного аналізу восьми комбінацій партнерств (K1 – K8), що реалізуються в межах глобальних проєктів зеленого-цифрового переходу, засвідчують різний рівень участі та функціонального внеску окреслених сторін – державних інституцій, бізнесу, громадянського суспільства та освітніх/наукових установ.

Універсальною та системоутворювальною стороною в усіх типах партнерств виступають саме освітні/наукові установи, роль яких полягає у забезпеченні проєктів методологічним підґрунтям, науковою достовірністю та експертною підтримкою. Саме вони становлять ядро будь-якої комбінації, оскільки представлені в усіх восьми типах партнерств і є ключовими інтеграторами знань і даних.

Наймасштабнішим за кількістю залучених сторін є формат K1 – широке партнерство всіх чотирьох типів учасників (О/Н + Б + Д + ГС), що налічує 202 активні залучення. Цей формат забезпечує найвищий рівень інклюзії, балансу інтересів та стійкості до політичних змін. Він є оптимальним для реалізації комплексних цифрових рішень, створення цифрових платформ та систем екологічного моніторингу та даних, що потребують як політичного визнання, так і довіри громадськості, технологічного ресурсу та наукової валідності. Водночас головною його вразливістю є висока складність координації між учасниками з різними інституційними цілями.

Партнерства у комбінаціях K2, K4 та K6, у яких домінує бізнес разом із академічними установами (з різною участю інших сторін), є переважно технологічно-орієнтованими. Вони демонструють високу інноваційну спроможність, швидкість розробки та впровадження цифрових рішень, зокрема у сфері відновлюваної енергетики, оптимізації шкідливих викидів або цифрового екосистемного моделювання.

Таблиця 3.2

Результати аналізу груп проєктів для кожної визначеної комбінації партнерств

Код комбінації	Тематична спрямованість проєктів	Загальні особливості партнерства	Роль партнерів у відповідних комбінаціях	Сильні сторони, переваги
K1	Екологічний моніторинг та енергетичні трансформації; інтеграція даних для прозорих рішень у сфері клімату та сталого розвитку	Комплексність залученості сторін; врахування знань та впливу кожної сторони	О/Н – наукове обґрунтування, дослідження; Б – технології, ІТ-інфраструктура; Д – нормативне забезпечення, політична підтримка; ГС – соціальна інклюзія, взаємодія з місцевими спільнотами	Інклюзивність і стійкість для довготривалої взаємодії; доступ до великих обсягів даних, інновацій, врахування локального контексту; масштабність
K2	Інноваційні цифрові технології для розвитку сталої енергетики	Технологічно-орієнтовані партнерства; компактність структури	О/Н – науково обґрунтовані моделі; Б – технологій, аналітика даних, програмне забезпечення; Д – політична та/або фінансова підтримка, впровадження технологій на державному рівні	Оперативність рішень; орієнтація на інновації, впровадження технологій; комерціалізація результатів, їх масштабування
K3	Прогнозування кліматичних ризиків, підтримка інституцій, дослідників та громад у планування адаптації змін	Інклюзивний підхід, врахування регіональних особливостей; Акцент на інформування громадськості та підтримку ухвалення рішень на основі наукових знань	О/Н – генерація знань, даних; розробка методології та аналітика; Д – джерело даних, інституційна підтримка, інтеграція результатів в державні політики; ГС – інформування суспільства, підтримка залученості локальних громад	Локалізація і відповідність регіональним потребам; високий рівень довіри з боку громад; вплив на формування політик

Продовження таблиці 3.2

K4	Прикладна аналітика, орієнтована на прийняття рішень та управління природними ресурсами; розробка цифрових сервісів	Партнерство будується в межах платформ або як частина екосистем великих організацій	О/Н – методичне забезпечення; аналіз та обробка даних; Б – фінансування, програмне забезпечення, хмарні сервіси; ГС – соціальний вплив та відповідність даних потребам громад	Гнучке інноваційне партнерство; швидкість тестування та впровадження технологій; сервісна орієнтація; довіра до даних через залучення громадського сектору
K5	Геопросторовий аналіз та інформаційна підтримка державної екологічної політики	Науково-державний альянс, орієнтований на наукове обґрунтування управлінських рішень у сфері охорони природи	О/Н – розробка моделей, аналіз даних, формування рекомендацій; Д – замовлення, координація та інтеграція результатів в стратегії управління природними ресурсами	Наукова точність та обґрунтованість рішень; узгодженість із державною політикою та стратегічним плануванням; проста координація та реалізація проєктів
K6	Оптимізація використання відновлюваної енергії та екологічний моніторинг через впровадження цифрових інновацій	Технологічна орієнтація та потенціал для продуктивності результатів (створення онлайн-інструментів, бібліотек, платформ)	О/Н – генерування нових знань, наукові розробки, алгоритми; Б – фінансування досліджень, впровадження практичних результатів, інвестування в інфраструктуру	Високий інноваційний потенціал досліджень; фокус на результат та можливість його масштабування
K7	Моделювання кліматичних змін для природоорієнтованих рішень	Соціально-орієнтований підхід для підтримки ініціатив громад	О/Н – формування та аналіз даних, розробка методології інтерпретації даних; ГС – формування запиту, координація та комунікація з місцевими громадами	Соціальна орієнтованість; ефективність екосистемного захисту та впровадження локальних ініціатив
K8	Інноваційні дослідження та створення інструментів, орієнтованих на знання та аналіз даних	Наукова автономія; дослідження в рамках грантової підтримки	О/Н – ініціатор, виконавець та провайдер досліджень, розробки інструментів та рішень	Наукова незалежність та відкритість

Джерело: сформовано автором на основі [295].

Проте обмеженням таких партнерств є недостатня інтеграція соціального компонента, що знижує рівень довіри з боку громад та обмежує їх політичну релевантність. Комбінації з активною участю громадянського суспільства (K3, K4, K7) відзначаються високим рівнем соціальної вкоріненості, акцентом на справедливості, захисті прав громад, відкритості даних і локалізованих екосистемних рішеннях. Формат K8 (О/Н + ГС), зокрема, демонструє найвищу активність громадських організацій (28 залучень), що свідчить про їх провідну роль у реалізації проєктів з фокусом на права місцевих громад, використання природоорієнтованих рішень та відстеження ефективності кліматичної політики. Основним обмеженням цієї групи є відсутність інституційного фінансування та інтеграції в державну політику.

Двосторонні моделі партнерств (K5, K6, K7) є більш простими з погляду управління та координації, однак менш стійкими до викликів масштабування та забезпечення впливу на політико-економічні процеси. Їх застосування є доцільним у випадках реалізації спеціалізованих, пілотних або регіональних дослідницьких ініціатив.

Особливу увагу заслуговує формат K8, що передбачає реалізацію проєктів винятково освітньо-науковими структурами. Ці проєкти є джерелом незалежних наукових знань, методологій та інструментів, часто відкритих для широкого використання. Водночас їх вплив суттєво залежить від здатності транслявати результати досліджень у політико-управлінські та бізнес-процеси, що потребує подальшого формування мультиакторного середовища.

Загалом результати дослідження підтверджують, що найбільш ефективними з точки зору впливу, масштабу і потенціалу сталості є гібридні багатосторонні партнерства (K1) тоді, як більш вузькі формати (K5–K8) виконують функції експериментальних середовищ або елементів дослідницької екосистеми, важливих для інноваційного розвитку зеленого-цифрового переходу.

Розглядаючи чотири стратегії цифрового розвитку [295], можна чітко ідентифікувати дисбаланс участі освітніх/наукових установ в проєктах,

спрямованих на реалізацію мобілізації даних та підтримки прийняття рішень, а також цифрової оптимізації вже діючих стратегій (рис. 3.2).

Стратегія *«Мобілізація даних для покращення процесу прийняття рішень»* («Data mobilization to strengthen decision-making») спрямована на створення цифрових рішень, що забезпечують збирання, верифікацію, обробку та поширення екологічних і кліматичних даних для підвищення прозорості, обґрунтованості та швидкості управлінських рішень. Її реалізація ґрунтується на побудові надійних систем моніторингу, доступі до відкритих даних, створенні картографічних платформ, цифрових панелей управління. У структурі реалізації цієї стратегії беруть участь усі чотири типи партнерів. Провідну роль відіграють освітні та науково-дослідні установи, які забезпечують методологічне підґрунтя, аналіз і моделювання даних. Громадянське суспільство сприяє адаптації інформації до потреб громадськості, забезпечуючи прозорість і підзвітність. Бізнес відповідає за технічні/технологічні рішення, зокрема платформенну інфраструктуру, інтерфейс прикладного програмування (API), хмарні сервіси. Держава інтегрує зібрані дані в екологічну політику, надаючи таким проектам визнання і збільшуючи масштаб їх впровадження.

Стратегія *«Цифрова оптимізація існуючих стратегій»* («Digital optimization of existing strategies») передбачає застосування цифрових технологій для підвищення ефективності вже чинних підходів до управління кліматичними та екологічними процесами. Йдеться не про створення нових систем, а про вдосконалення наявних – шляхом автоматизації, цифрової трансформації, інтелектуального аналізу даних. Ця стратегія актуальна для державного планування, енергетичного менеджменту, регулювання шкідливих викидів тощо. У реалізації проєктів цієї стратегії переважають освітні заклади, які формують інструментарій та цифрові моделі, а також громадські організації, що адаптують ці рішення до контексту регіону. Водночас вагому роль відіграє Бізнес, який надає цифрові сервіси й рішення. Присутність Держави у цьому випадку є меншою, що свідчить про децентралізовану природу впровадження змін.

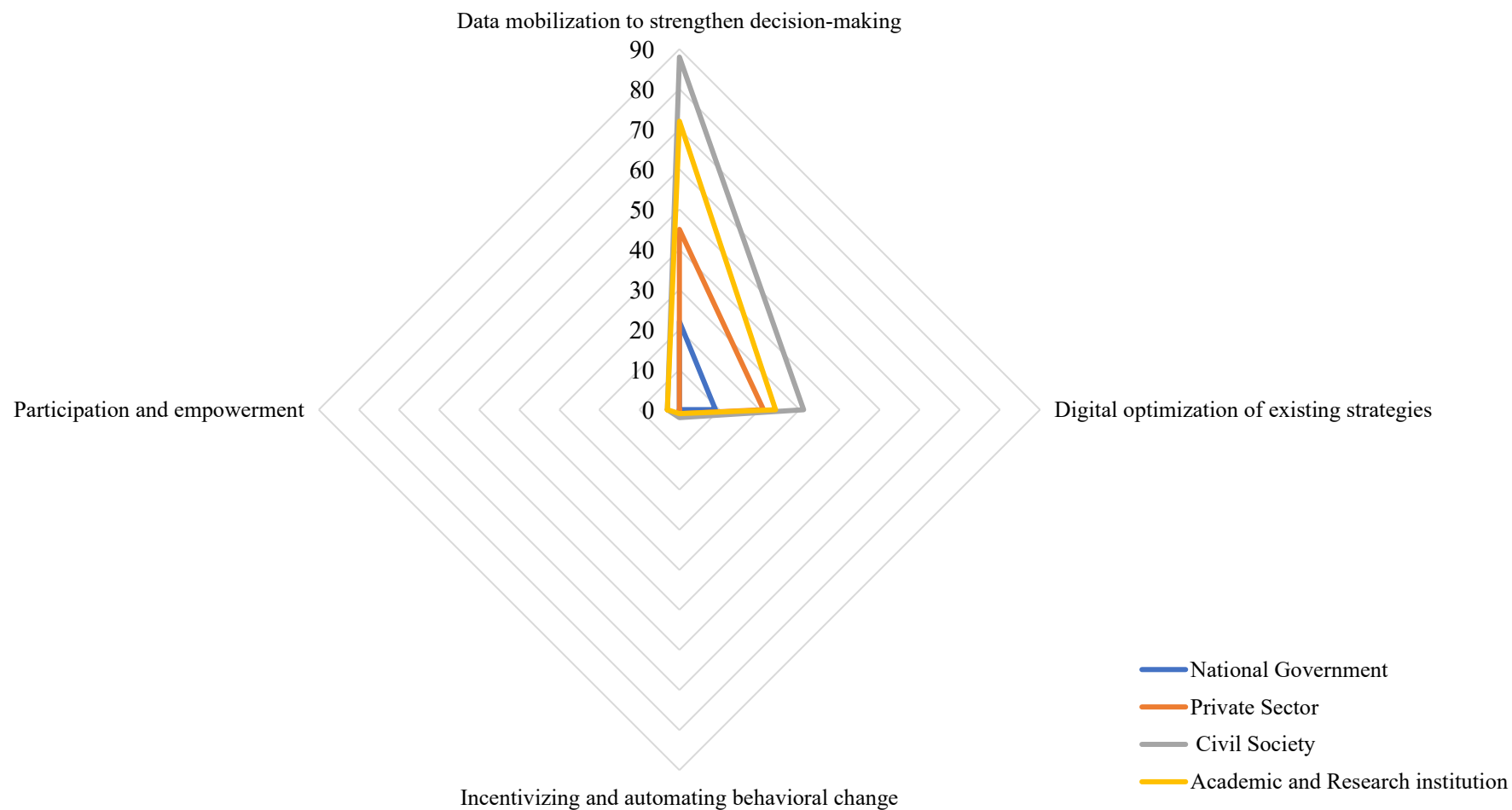


Рис. 3.2. Участь партнерів в реалізації стратегій цифровізації «зеленого» розвитку
Джерело: побудовано автором

Стратегія «*Стимулювання та автоматизація змін у поведінці*» («*Incentivizing and automating behavioral change*») націлена на досягнення кліматичних цілей шляхом формування нових моделей поведінки через цифрові стимули: поширення таргетованої інформації, системи винагород, соціальну гейміфікацію тощо. Вона передбачає як добровільну участь, так і непрямий вплив на рішення користувачів. Ключову роль у цій стратегії відіграє громадянське суспільство, яке забезпечує комунікацію з цільовою аудиторією, формулює ключові повідомлення, активізує залучення до процесів. Освітні/наукові заклади забезпечують поведінкове моделювання та аналіз впливу, тоді як Бізнес створює цифрові інструменти (застосунки, алгоритми, платформи). Відсутність прямої участі Держави вказує на переважно недержавну, «м'яку» природу цього механізму впливу.

Стратегія «*Участь та розширення можливостей*» («*Participation and empowerment*») передбачає використання цифрових технологій для розширення участі громадян у процесах кліматичного врядування. Це охоплює механізми відкритого діалогу, участь у прийнятті рішень, моделі спільної відповідальності та володіння. Домінантною стороною є громадянське суспільство, що формує канали комунікації та залучає спільноти до активної участі. Освітні та наукові установи виступають у ролі посередників між знанням і громадянами, поширюючи науково обґрунтовану інформацію. Відсутність державних і бізнес-структур свідчить про спрямованість цієї стратегії «знизу-вгору» трансформації (bottom-up), де ключовим ресурсом є соціальна енергія та довіра.

Результати проведеного нами типологічного аналізу партнерств (K1–K8), що реалізуються в межах глобальних проєктів зеленого-цифрового переходу, підтверджують провідну роль освітніх та науково-дослідних установ у сучасних трансформаційних процесах. Заклади вищої освіти та дослідницькі центри виявились єдиними акторами, які були залучені у всіх визначених типах партнерств, незалежно від їхньої структури, масштабу або тематичної спрямованості. Це свідчить про те, що наукові установи не лише продукують знання, а й активно інтегрують їх у практики управління, технологічні рішення,

поведінкові зміни та механізми участі, що підтверджує їх перехід до систем відкритого типу.

Цей висновок безпосередньо корелює з концепцією третьої місії університетів, що передбачає вихід за межі класичних функцій освіти та науки, акцентуючи роль закладів вищої освіти як активних агентів суспільної трансформації.

Проведений нами аналіз партнерств засвідчив, що заклади вищої освіти ефективно взаємодіють з державними установами, бізнесом і громадянським суспільством у форматах стратегічної співпраці, які забезпечують як генерування інновацій, так і їхню соціалізацію. Зокрема, комбінації K1 і K4 є втіленням багатосторонніх союзів, де заклади вищої освіти виконують роль інтегратора знань, посередника між технологією та етикою, каталізатора сталого розвитку. Дослідження [296-298] підкреслюють також ключову роль закладів вищої освіти у підготовці фахівців з новою парадигмою мислення, здатних здійснювати екологічне та соціально-відповідальне управління.

Згідно з даними Європейської асоціації університетів, вже понад 60% європейських університетів активно впроваджують стратегії сталого розвитку [299]. Аналогічні підходи демонструють й українські заклади вищої освіти, що реалізують проекти та ініціативи, які спрямовані на підвищення енергоефективності, розвиток екологічного менеджменту, інституалізацію цілей сталого розвитку в структурі управління закладів вищої освіти, розробку індикаторної системи їх моніторингу, здійснення просвітницької діяльності тощо [300-304].

Таким чином, проблематика сталого розвитку, зокрема в частині актуального «зеленого переходу», зумовлює формування і розвиток нової функціональної ролі закладів вищої освіти – майданчика для формування платформ співтворчості, що можливо реалізувати шляхом налагодження стратегічного партнерства з бізнесом, державними та міжнародними організаціями.

Таке стратегічне партнерство має не лише зовнішній (користь для суспільства), а й внутрішній вектор, який має бути спрямовано на сталий розвиток самих закладів вищої освіти. Саме тому в нашому дослідженні для оцінки потенціалу сталого розвитку закладів вищої освіти була використана база даних Глобального рейтингу університетів GreenMetric (GreenMetric World University Rankings) [305], яка охоплює близько 1500 університетів з усього світу. Рейтингову систему було започатковано у 2010 році з метою оцінювання закладів вищої освіти за рівнем сталого розвитку, екологічної відповідальності та впровадження принципів сталого розвитку в системи управління. Участь у ньому закладів вищої освіти України свідчить про впровадження принципів екологічної сталості як частини їх системи стратегічного управління.

Цей інструмент дає змогу нам оцінити «GreenMetric» (за критеріями інфраструктури (SI), енергоспоживання (EC), управління водними ресурсами (WR), утилізації (WS), транспорту (TR), освіти та досліджень (ED)), а також виявити кореляції між його внутрішнім розвитком у процесах зеленої трансформації.

Дослідження міжнародного рейтингу [305] демонструє, що перша десятка представляє досить високу рівномірність університетів в забезпеченні окремих складових (визначених субкритеріїв) «GreenMetric» (рис. 3.3).

Рівномірний розподіл балів за субкритеріями серед закладів-лідерів рейтингу демонструють їх системний підхід до інтеграції принципів сталого розвитку на рівні інституційного управління.

У контексті нашого дослідження дані міжнародного рейтингу слугують індикатором екологічної відповідальності закладів вищої освіти з одного боку, та потенціалом для формування багатосторонніх партнерств в майбутньому, зокрема у розробці спільних освітніх програм, розвитку нових інструментів комплаєнс-менеджменту (зокрема, у сфері екологічного комплаєнсу).

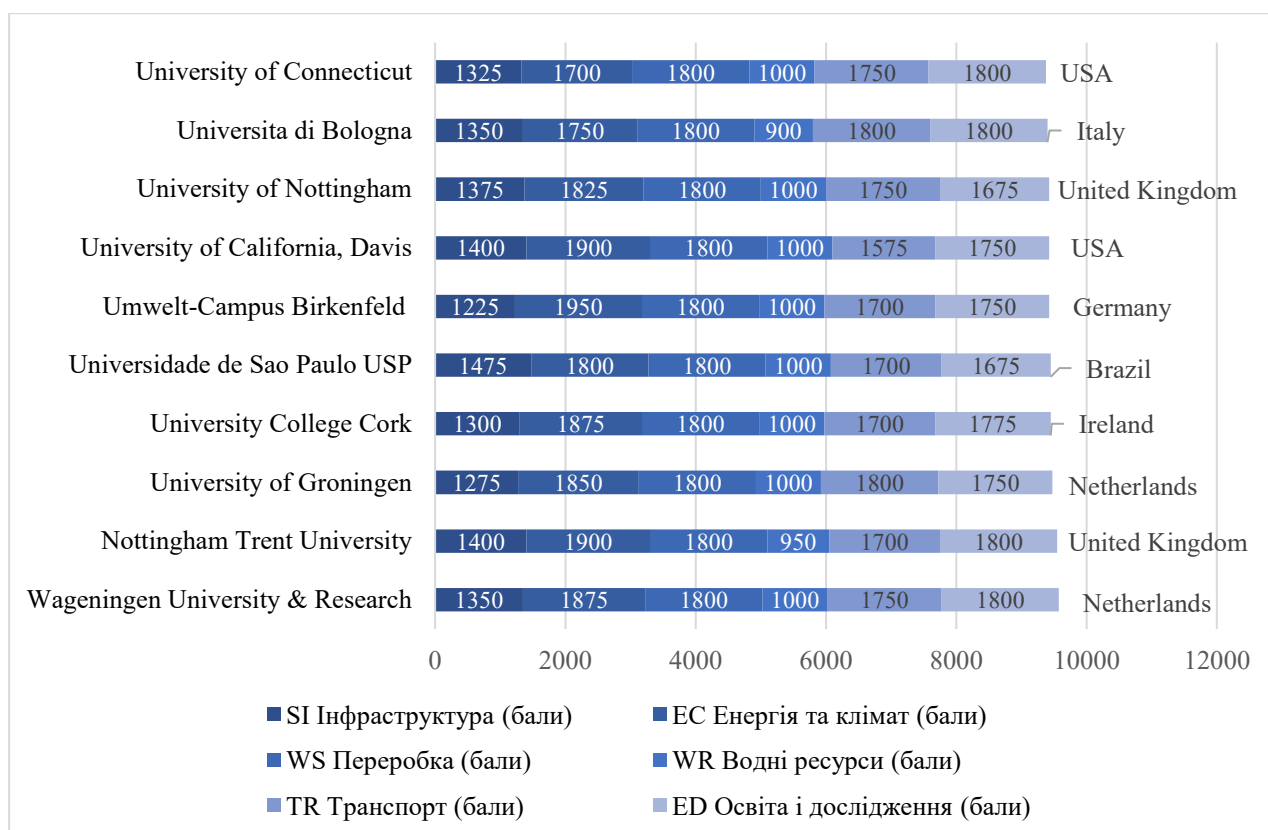


Рис. 3.3. Топ-10 Глобального рейтингу GreenMetric серед закладів вищої освіти світу (станом на 2024 рік)

Джерело: побудовано автором на основі [305]

Згідно з даними міжнародного рейтингу [305] український освітній простір (станом на 2024 рік) представлено 25 закладами вищої освіти, що у цілому демонструє зростання за кількісними показниками, але фіксуємо падіння відповідно до позиціонування у глобальному рейтингу (рис. 3.4).

На тлі дії правового режиму воєнного стану спостерігається незначне зниження середнього балу закладів вищої освіти України за критеріями (на 31 бал), що можна пояснити зростанням кількості нових закладів, які долучилися до такого «зеленого» оцінювання (зростання з 19 до 25 університетів протягом досліджуваного періоду).

Так, якщо у 2019 р. діапазон місць вітчизняних закладів складав з 224 по 959 місце, то станом на 2024 р. позиції топ-університетів дещо зміцнилися за першістю, незважаючи на зростання загальної варіативності позицій (210 –

1434 місця). Деталізацію позицій закладів вищої освіти України представлено у додатку Л.

Значення окремих субкритеріїв рейтингу серед закладів вищої освіти України, які представлено у глобальному рейтингу, демонструють значну диференціацію (рис. 3.4).

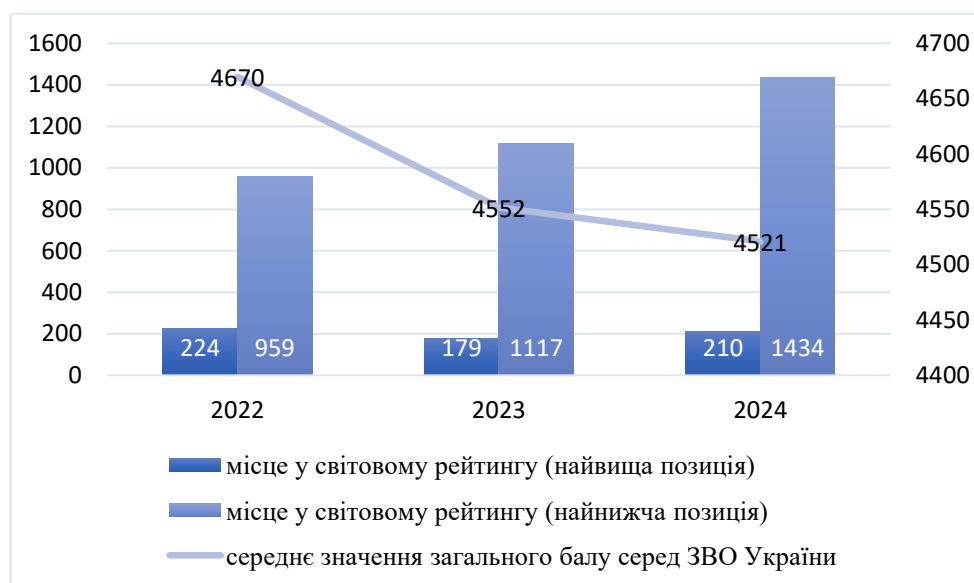


Рис. 3.4. Динаміка загального позиціонування закладів вищої освіти України у Глобальному рейтингу GreenMetric (за 2022-2024 роки)

Джерело: побудовано автором на основі [305]

Найвищі значення спостерігаються у сфері «Освіта і дослідження» (ED), що свідчить про зосередженість закладів вищої освіти на науковій діяльності, просвітництві та підготовці фахівців у сфері сталого розвитку. Водночас за такими напрямками, як «Водні ресурси» (WR) та «Інфраструктура» (SI) спостерігається значна диференціація між закладами з найвищими та найнижчими балами, що вказує на нерівномірність інституційних інвестицій в екологічну модернізацію. Середні значення по країні залишаються помірними, що свідчить про потребу в посиленні екологічної політики та практик сталого розвитку в українських університетах загалом.

Такий розподіл підтверджує наявність системних диспропорцій у підходах до реалізації зелених стратегій у сфері вищої освіти, що потребує подальшого розвитку освітньої екосистеми на засадах стратегічного партнерства.

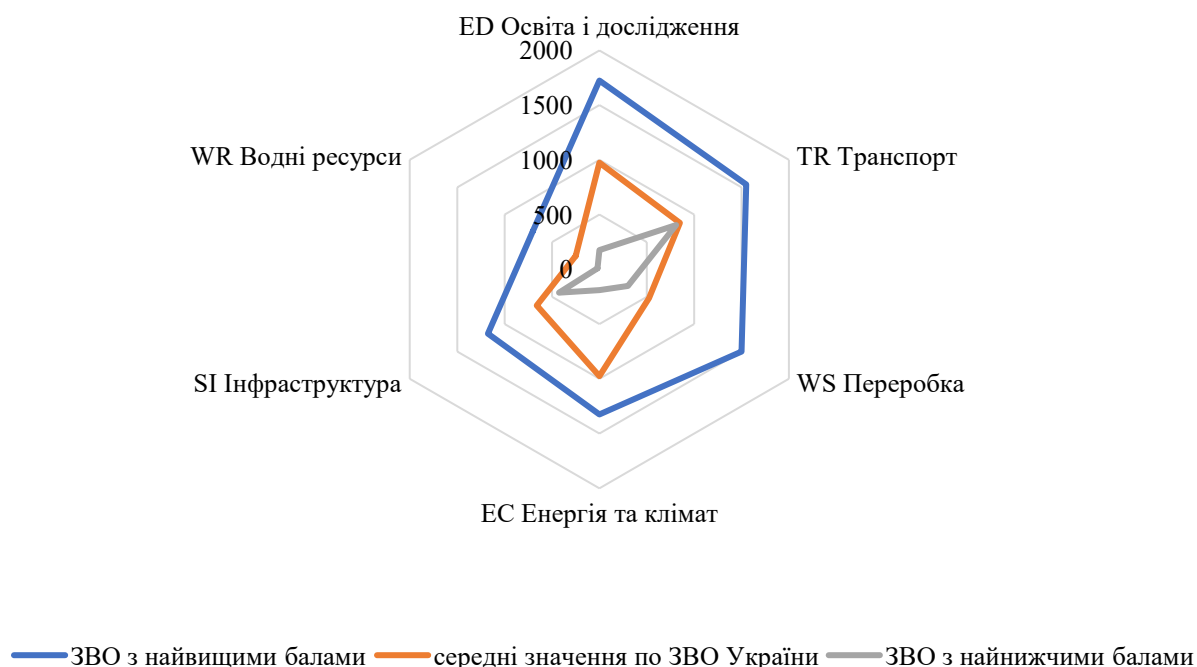


Рис. 3.5. Значення субкритеріїв Глобального рейтингу GreenMetric серед закладів вищої освіти України

Джерело: побудовано автором на основі [305].

Цей висновок підтверджує і відсоткова структура субкритеріїв у топ-5 закладів вищої освіти України, які представлено у глобальному рейтингу (рис. 3.5).

Загалом структура балів за субкритеріями не є рівномірною для жодного з проаналізованих закладів вищої освіти. Університети демонструють виразну диференціацію у пріоритетах реалізації сталого розвитку. Наприклад, Національний університет «Львівська політехніка» та Національний лісотехнічний університет України мають суттєвий акцент на компоненті «Освіта і дослідження» (ED), що може свідчити про фокус на академічному супроводі екологічного переходу. Натомість інші напрями, зокрема «Водні ресурси» (WR)

та «Інфраструктура» (SI), часто мають меншу вагу у загальній структурі, що вказує на потенційні зони для удосконалення.

Серед усіх складових «Транспорт» (TR) та «Переробка» (WS) займають відносно сталі позиції у структурі більшості закладів, однак їх частка все ж варіюється, що свідчить про неоднорідність інституційної екологічної політики.

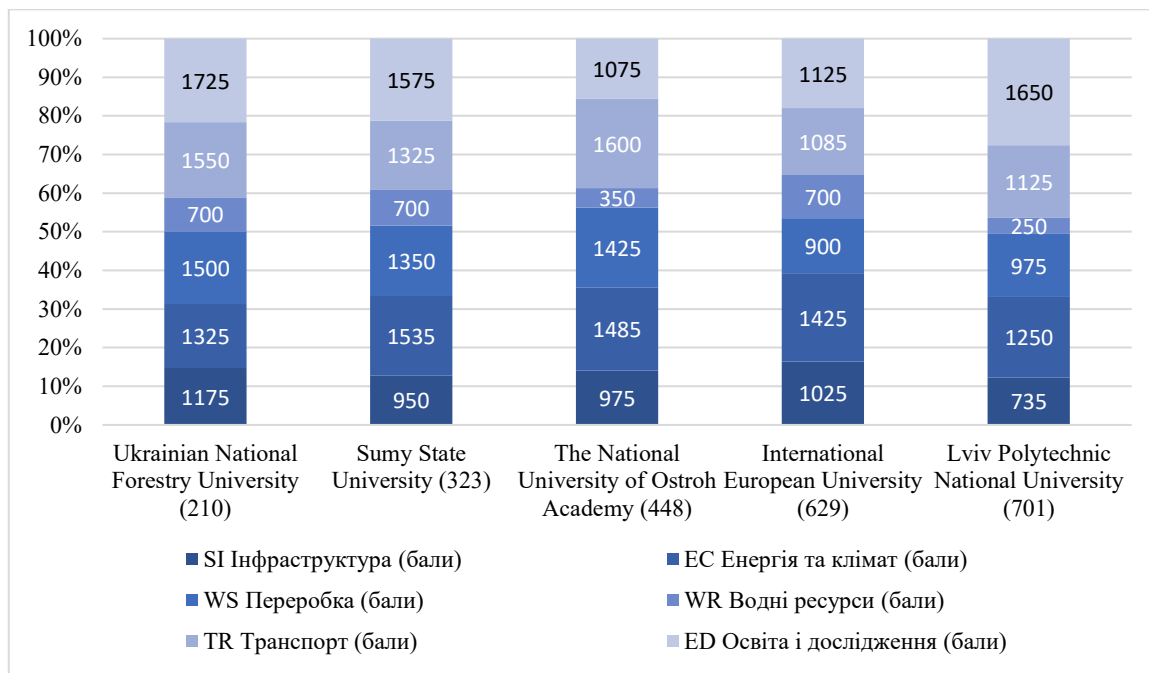


Рис. 3.6. Відсоткова структура субкритеріїв GreenMetric серед закладів вищої освіти України (з найвищими позиціями у глобальному рейтингу)

Джерело: побудовано автором на основі [305].

Водночас Міжнародний Європейський Університет демонструє найбільш збалансований розподіл між компонентами, що може свідчити про системний підхід до інтеграції сталих практик.

Таким чином, рівномірність структури GreenMetric є більше винятком, ніж правилом, і вказує на потребу в уніфікації стратегій сталого розвитку на рівні сфери вищої освіти України з особливою увагою до менш розвинених екологічних напрямів.

Ураховуючи виявлену фрагментарність екологічних досягнень українських закладів вищої освіти, доцільним є формування міжуніверситетських кластерів або консорціумів, які спеціалізуватимуться на окремих напрямках сталого

розвитку (наприклад, управління водними ресурсами чи інфраструктурна модернізація). Це дозволить не лише оптимізувати інвестиції, але й підвищити синергію між сильними та слабкими сторонами різних закладів вищої освіти.

На нашу думку, інституційне стратегічне партнерство між закладами вищої освіти з асиметричним профілем «зелених» досягнень в подальшому сприятиме вирівнюванню екологічної ефективності освітнього простору країни.

Для подолання структурної нерівномірності важливо активізувати моделі триєдиної спіралі багатостороннього партнерства за участі: закладів вищої освіти; місцевих громад або органів влади; бізнесу; міжнародних організацій або донорів.

Такі формати дозволяють реалізовувати більш амбітні та технологічно складні проєкти (наприклад, «зелені кампуси», цифрове відстеження споживання ресурсів тощо), що загалом підвищує системність екологічної трансформації закладів вищої освіти.

Зважаючи на обмежений ресурсний потенціал багатьох українських університетів, участь у глобальних альянсах (типу GreenMetric Network, COPERNICUS Alliance, UI GreenMetric World University Rankings Network) відкриває додаткові можливості для: порівняльного бенчмаркінгу; обміну практиками; спільної розробки проєктів сталого розвитку.

Участь у таких партнерствах підвищує міжнародну присутність закладів вищої освіти та створює можливості для фінансування екоінновацій через програми Horizon Europe, Erasmus+ тощо.

На основі диференціації профілів (наприклад, Національний лісотехнічний університет України – переважає у сфері «Освіта і дослідження», а Національний університет «Львівська політехніка» – у сфері «енергоспоживання» ЕС), університети мають:

- формулювати стратегічні напрями «зеленого» розвитку, які відповідають їх профілю;
- вибудовувати партнерську мережу навколо своїх сильних сторін;

— системно працювати над покращенням слабких субкритеріїв шляхом вибудови стратегічного партнерства.

Таким чином, диференціація GreenMetric в українських закладах вищої освіти не лише відображає нерівномірність екологічної політики, але й актуалізує необхідність розвитку стратегічного партнерства як інструменту балансування екологічної ефективності. Університети мають активізувати міжінституційні та міжнародні партнерства задля посилення слабких компонентів, масштабування найкращих практик та забезпечення сталого позиціонування у глобальному рейтингу GreenMetric.

У роботі [306] нами було представлено узагальнені результати аналізу партнерських проєктів за участі освітніх та науково-дослідних установ, їх типологізація, виявлені тенденції щодо посилення мультиакторності та функціональної спеціалізації учасників, інтеграції принципів сталого розвитку на рівні інституційного управління, що дозволило зробити висновок про необхідність формування концептуальної моделі стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг.

Аналіз наукових робіт українських та іноземних вчених, присвячених визначенню підходів до формування стратегічного партнерства [81; 93; 247; 307-312] дозволив нам візуалізувати взаємозв'язки елементів освітньої екосистеми та визначити його ключові функції, ідентифікувати суб'єктів та інституційні умови їх взаємодії (рис. 3.7).

Представлена на рис. 3.7 модель формування стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг передбачає інтеграцію основних суб'єктів освітньої екосистеми, схарактеризовані нами у підрозділі 1.3 (заклади вищої освіти та наукові установи, бізнес-організації, органи державної влади та міжнародні організації) в єдину платформу співтворчої діяльності. Ключову роль, як відзначалось, відведено закладам вищої освіти як ініціаторам та координаторам партнерської взаємодії, що передбачає збалансовану взаємодію з внутрішніми процесами (управління, розвиток інтернаціоналізації, розширення можливостей

академічної мобільності) та зовнішніми орієнтирами (вимоги ринку праці, потреби регіонів, глобальні виклики).

У концептуальній моделі виділено два вектори партнерства, що дозволяє, залежно від типу партнерства, враховувати як власні цілі та зацікавленість учасників, так і досягнення глобальних цілей сталого розвитку. Вектор «всередину» окреслює внутрішні передумови побудови ефективних взаємовідносин, в основі яких є довіра, повага та прозорість діяльності. Це досягається шляхом узгодження цілей і цінностей, об'єднання ресурсів, визначення правових механізмів взаємодії та розподілу відповідальності. Вектор «назовні» демонструє зовнішню спрямованість: співтворча діяльність та створення інновації, трансфер технологій, розвиток людського капіталу відповідно до запитів суспільства та вимог ринку праці, формування нових освітніх послуг та соціальних практик для забезпечення адаптивності та стійкості суспільства до викликів. Відтак, сфера освітніх послуг має розглядатись як ключовий драйвер в досягненні цілей сталого розвитку.

Узагальнюючи результати аналізу типів партнерств, можна констатувати, що їх стратегічний вектор розвитку із залученням освітніх і наукових установ забезпечує реалізацію цілей проєктів, а також створює низку переваг: розширення можливостей академічної мобільності, доступ до додаткових фінансових ресурсів, міжнародного досвіду та кращих практик. Вибудова стратегічного партнерства з бізнес-організаціями та громадянським суспільством сприяє підвищенню якості освітніх послуг, їх відповідність регіональним потребам та ринку праці. Це, у свою чергу, забезпечує реалізацію трансформаційних процесів та впливає на конкурентоспроможність закладів вищої освіти на національному та міжнародному рівнях.

Таким чином, результати проведеного типологічного аналізу партнерств за участі освітніх та наукових закладів, а також запропонована концептуальна модель їх формування, створюють основу для подальшого дослідження інструментів оцінювання ефективності таких партнерств, а також окреслення потенційних зон дисбалансу.

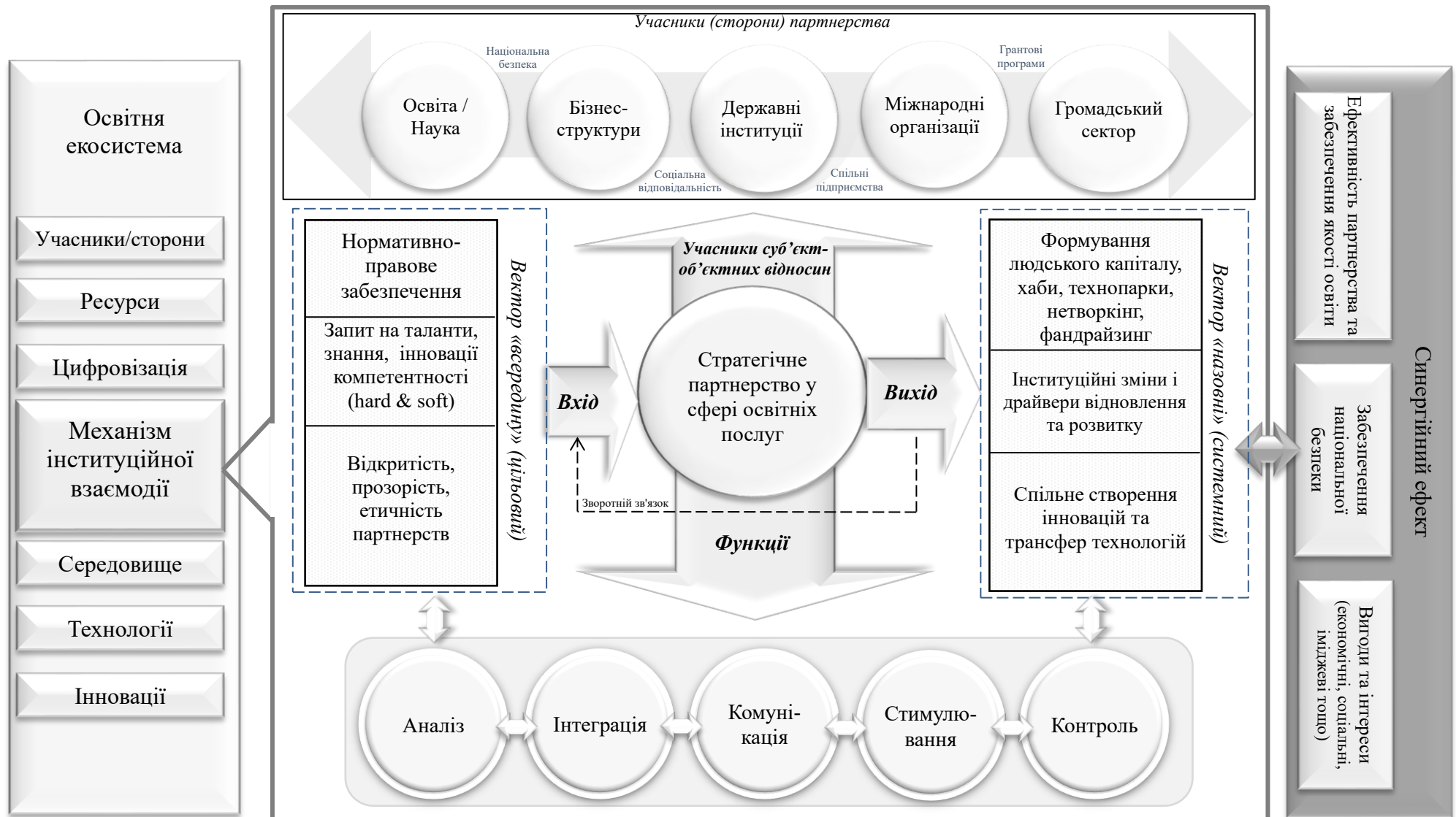


Рис 3.7. Концептуальна модель формування стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг

Джерело: авторська розробка

Виявлені особливості функціонального розподілу ролей між учасниками партнерства зумовлюють необхідність оцінювання бар'єрів та ризиків, що потенційно можуть виникати в процесі реалізації партнерств, що було використано у підрозділі 3.3 для розробки практичних заходів з мінімізації ризиків.

3.2. Розроблення прикладного інструментарію та критеріїв оцінювання ефективності стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг

Виявлені типи та особливості реалізації партнерства із залученням освітніх та науково-дослідних закладів підкреслюють доцільність оцінювання рівня їх ефективності та інституційної зрілості. В умовах глобальних викликів та конкуренції між закладами вищої освіти розвиток саме стратегічного партнерства створює низку доданих цінностей: довіра стейкхолдерів, розвиток середовища для співтворчої діяльності та створення інновацій, залученість до проєктів та ініціатив сталого розвитку і, як результат, впровадження нових екологічних підходів до управління. Водночас встановлений різний рівень розвитку партнерства та залученості різних стейкхолдерів зумовлює необхідність розроблення аналітичного інструментарію для здійснення моніторингу.

З цією метою запропоновано інтегральний індекс стратегічного партнерства (ISP) закладів вищої освіти України, який дозволяє здійснювати порівняльну оцінку рівня розвитку партнерських зв'язків за сукупністю пріоритетних напрямів взаємодії з ключовими стейкхолдерами: державними інституціями, бізнесом, міжнародними організаціями, громадянським суспільством та академічною спільнотою.

Як було відзначено, під час дослідження ідентифіковано та диференційовано наступні найбільш вагомні напрями:

N1. Міжнародні партнерства.

N2. Міжуніверситетські партнерства (регіональний рівень).

- N3. Міжуніверситетські партнерства (національний рівень).
- N4. Партнерство з бізнесом (розробка освітнього продукту).
- N5. Партнерство з бізнесом (реалізація освітнього процесу).
- N6. Партнерства з міністерствами та відомствами.
- N7. Партнерства з державними інституціями, дотичними до ВПК.
- N8. Бренд закладу вищої освіти.
- N9. Практики сталого розвитку.
- N10. Практики комплаєнсу.

Кожен із напрямів спирається на розгалужену систему підкритеріїв оцінювання, які представлено у додатку М.

Вибір десяти напрямів оцінювання стратегічного партнерства закладів вищої освіти України ґрунтується на концептуальній необхідності охоплення повного спектра взаємодії закладів вищої освіти з основними групами стейкхолдерів – міжнародними, національними, регіональними партнерами, бізнесом, державними інституціями, а також громадянським суспільством. Кожен із напрямів репрезентує ключові вектори інтеграції університетів у сучасну екосистему знань, інновацій та сталого розвитку.

Перші три напрями – міжнародна співпраця, міжуніверситетська співпраця на регіональному та національному рівнях – відображають ступінь залучення закладів вищої освіти до академічної мобільності, спільних освітніх і наукових програм, участі в освітніх кластерах, консорціумах, а також обміну досвідом між закладами. Це є індикатором відкритості університету, його включення у глобальні й внутрішньодержавні освітні мережі.

Наступні два напрями – співпраця з бізнесом у розробці освітнього продукту та його реалізації – характеризують ступінь інтеграції ринку праці у процес формування стандартів вищої освіти, розробки освітніх програм і впровадження дуальної форми здобуття освіти, професійної сертифікації. Розвиток цих напрямків партнерства, на нашу думку, є ключовими для підвищення релевантності освітніх послуг і формування необхідних навичок у випускників.

Два наступні напрями – партнерство з міністерствами та відомствами і співпраця з державними інституціями, дотичними до сектору безпеки й оборони – дозволяють оцінити ступінь участі закладу вищої освіти в реалізації державної освітньої політики, публічному управлінні, забезпеченні національної безпеки. Це особливо актуально в умовах національних викликів і стратегічної модернізації державного сектору.

Восьмий напрям – бренд закладу вищої освіти – відображає рівень його репутаційного капіталу, визнаність у професійному та академічному середовищі, позиціонування в національних і міжнародних рейтингах, впізнаваність у публічному просторі.

Останні два напрями – практики сталого розвитку та практики комплаєнсу – відповідають сучасним вимогам до соціально-відповідальної, прозорої та етичної діяльності закладів вищої освіти. Вони демонструють інтеграцію у внутрішні політики та освітній процес цінностей сталого розвитку, екологічної свідомості, прозорості, підзвітності й доброчесності.

Відтак, для розроблення Індексу Стратегічного Партнерства на початковому етапі було сформовано матрицю оцінки 24 університетів України (додаток Е), досліджуваних нами і в контексті впливу глобальних викликів на гендерну рівність та якість вищої освіти, за визначеними 10 напрямками (табл. 3.3)

Таблиця 3.3.

Шаблон матриці оцінювання закладів вищої освіти за напрямками згідно методології дослідження

Агрегована оцінка		Заклад вищої освіти					
		U_1	U_2	...	U_j	...	U_{24}
Напрями оцінки	N_1	$Q_{1,1}$	$Q_{1,2}$		$Q_{1,j}$		$Q_{1,24}$
	N_2	$Q_{2,1}$	$Q_{2,2}$		$Q_{2,j}$		$Q_{2,24}$
	...			...		...	
	N_i	$Q_{i,1}$	$Q_{i,2}$		$Q_{i,j}$		$Q_{i,24}$
	...			...		...	
	N_{10}	$Q_{10,1}$	$Q_{10,2}$		$Q_{10,j}$		$Q_{10,24}$

Джерело: авторська розробка

Таким чином, кожна клітинка матриці Q_{ij} містить агреговану експертну оцінку університету U_j за напрямом N_i .

Для її визначення було опрацьовано анкети обраних експертів, які надавали оцінку напрямку за кожним закладом вищої освіти у вибірці. Зведені результати представлено у вигляді матриць оцінювання (додаток Н).

У процесі оцінювання стратегічного партнерства університетів України було використано трирівневу шкалу експертних оцінок: 0, 1, 2 бали, що відповідають рівням розвитку кожного напрямку формування стратегічного партнерства. Такий підхід є виправданим як з методологічного, так і з аналітичного погляду, і базується на принципах простоти, уніфікації та надійності експертного вимірювання в умовах обмеженої інформаційної повноти та високої варіативності суб'єктивного судження. Як показали дослідження міжнародних колективів науковців [313-315], менша кількість варіантів відповіді знижує ризик розбіжностей у тлумаченні критеріїв між експертами, що призводить до більшої узгодженості, як це зафіксовано у порівнянні між триточковими і п'ятиточковими шкалами.

Використання шкали з трьох визначених рівнів дозволило чітко розподілити значення за балами:

- 0 балів – напрям відсутній або нерозвинений;
- 1 бал – наявна фрагментарна або часткова реалізація;
- 2 бали – напрям системно реалізується на практиці.

Шкалу такої оцінки деталізовано нами у додатку О. Зазначимо, що така шкала мінімізує розбіжності в тлумаченні критеріїв оцінки між експертами, підвищує стандартизованість даних та зменшує похибку суб'єктивного сприйняття. Це досягається за рахунок:

- можливості забезпечення наочної порівнюваності результатів у міжгруповому аналізі різних закладів вищої освіти та напрямів без втрати аналітичної значущості;
- простота шкали не ускладнює подальші процедури нормалізації, зважування та інтегрування в розрахункову формулу індексу (ISP);

- зниження когнітивного навантаження на експертів;
- методологічної адаптивності до цифрового анкетування та відносного скорочення часу на обробку результатів.

Аналіз статистичних показників оціночних матриць засвідчує прийнятну варіативність думок експертів та їх узгодженість (рис. 3.8).

Аналіз варіативності думок експертів за окремими закладами вищої освіти наочно показав, що їм варто приділяти більше уваги повноті наповнення, актуальності та доступності інформації за окремими субкритеріями напрямів формування стратегічного партнерства.

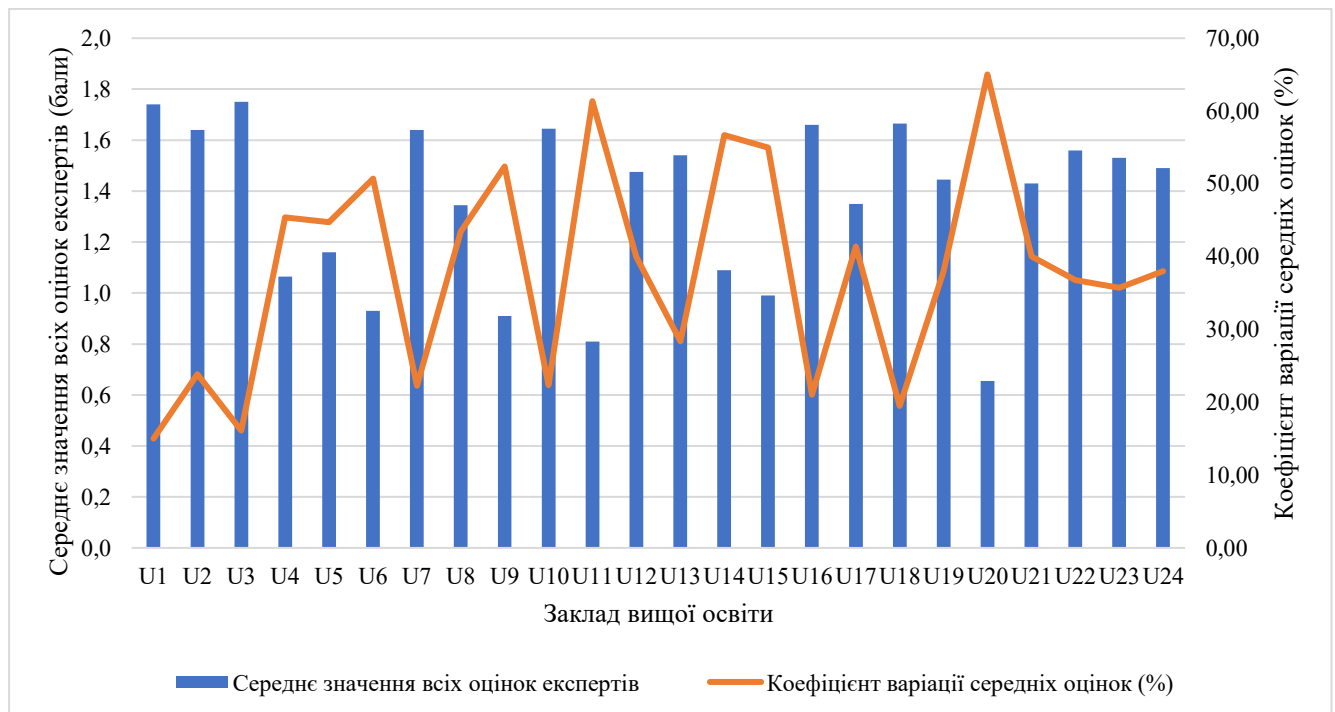


Рис. 3.8. Узагальнені результати експертного оцінювання напрямів формування стратегічного партнерства закладів вищої освіти у вибірці

Джерело: сформовано автором

Наведені вище міркування дозволили розробити Індекс стратегічного партнерства за наступним підходом. Вихідними даними є:

U_j – заклади вищої освіти, де $j = 1, 2, \dots, 24$;

N_i – напрями оцінки стратегічного партнерства, де $i = 1, 2, \dots, 10$;

w_i – ваговий коефіцієнт напрямку N_i , де $\sum w_i = 1$.

Q_{ij} – агрегована експертна оцінка закладу вищої освіти U_j за напрямом N_i (шкала: 0 – напрям не розвинений, 1 – частково розвинений, 2 – добре розвинений).

Для кожного закладу вищої освіти U_j індекс стратегічного партнерства ISP_j розраховується як зважена сума за наступною формулою:

$$ISP_j = \sum_{i=1}^{10} w_i \cdot Q_{ij} \quad (3.1)$$

У розгорнутому вигляді:

$$ISP_j = w_1 \cdot Q_{1j} + w_2 \cdot Q_{2j} + w_3 \cdot Q_{3j} + \dots + w_{10} \cdot Q_{10j}$$

де, ISP_j – індекс стратегічного партнерства для закладу вищої освіти U_j ;

Q_{ij} – агрегована оцінка закладу вищої освіти U_j за напрямом оцінювання N_i ;

w_i – ваговий коефіцієнт N_i , де $\sum_{i=1}^{10} w_i = 1$

$i = 1, 2, \dots, 10$ – напрям оцінювання;

$j = 1, 2, \dots, 24$ – заклади вищої освіти у вибірці.

Ранжування закладів вищої освіти за значенням ISP дозволяє виявити як лідерів партнерської взаємодії, так і ті заклади, які потребують посилення стратегічних зв'язків із зовнішнім середовищем. Про це свідчать наступні отримані результати аналізу (рис. 3.9).

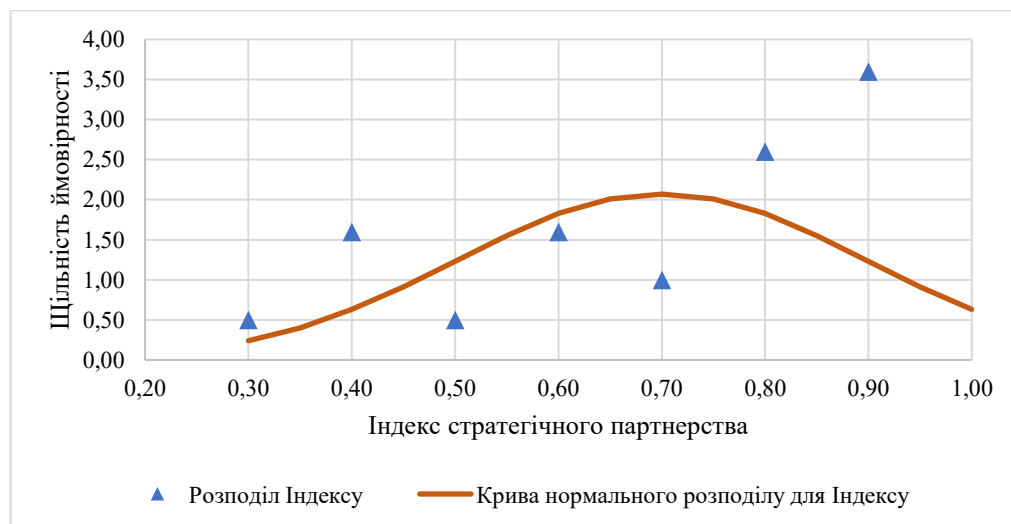


Рис. 3.9. Розподіл індексу ISP відносно симетрії та рівномірності

Джерело: сформовано автором

На підставі отриманих значень Індексу стратегічного партнерства (ISP) для 24 аналізованих закладів вищої освіти України було сформовано узагальнений рейтинг, який відображає ступінь розвитку зовнішньої взаємодії кожного закладу вищої освіти за десятьма визначеними напрямками партнерства (рис. 3.10).



Рис. 3.10. Рейтинг університетів за індексом стратегічного партнерства (ISP)

Джерело: сформовано автором.

Гістограма розподілу значень Індексу стратегічного партнерства серед 24 закладів вищої освіти демонструє тенденцію до наближення до нормального розподілу, хоча спостерігається певна асиметрія. Середнє значення індексу становить 0,72, що вказує на загальний високий рівень партнерства, який має стратегічний характер, серед досліджуваних університетів. Стандартне відхилення, що дорівнює 0,19, свідчить про помірну варіативність значень, тобто більшість закладів вищої освіти мають індекси, які розташовані відносно близько до середнього значення.

Мінімальне значення індексу в досліджуваній вибірці становить 0,30, що може свідчити про слабку інтеграцію певного закладу вищої освіти у стратегічні партнерства. Водночас максимальне значення досягає 0,95, що вказує на наявність закладів вищої освіти із високим рівнем залученості до стратегічних партнерств. Медіана розподілу, що становить 0,775, означає, що більш ніж половина досліджуваних закладів вищої освіти мають індекс вище цього значення, що підтверджує загальну тенденцію до високого рівня партнерських відносин.

Розподіл значень індексу доцільно проаналізувати за допомогою квартильного методу. Зокрема, перший квартиль (25-й перцентиль) перебуває на рівні 0,55, що означає, що чверть досліджуваних закладів вищої освіти мають значення індексу нижче цього рівня. Третій квартиль (75-й перцентиль) дорівнює 0,90, що вказує на те, що три чверті закладів вищої освіти мають індекс стратегічного партнерства нижче цього значення.

Аналіз форми розподілу свідчить про наявність певної позитивної асиметрії: більша частина закладів вищої освіти має індекс, що наближається до верхньої межі значень (0,90 – 0,95). Це може свідчити про наявність закладів-лідерів, які активно розвивають міжнародні та міжуніверситетські зв'язки, а також беруть активну участь у партнерських програмах. Водночас наявність установ із нижчими показниками індексу (менше 0,50) може свідчити про їхню обмежену участь у стратегічних партнерствах, що може бути наслідком регіональних, фінансових або організаційних чинників.

Аналіз розподілу Індексу стратегічного партнерства демонструє, що значна частина досліджуваних закладів вищої освіти активно співпрацює з іншими установами, тоді як окремі університети мають помірний або низький рівень залученості до партнерських відносин. Це може свідчити про нерівномірність можливостей у сфері стратегічного партнерства між різними закладами вищої освіти, що потребує подальшого аналізу та розгляду можливих факторів, що впливають на такий розподіл.

Таким чином, важливою складовою дослідження є визначення релевантних інтервалів зміни Індексу стратегічного партнерства, що дозволить сформуванню загальної моделі цього процесу для формування освітньої екосистеми України.

Квартильний метод визначення інтервалів для значення Індексу стратегічного партнерства університетів обрано як найбільш оптимальний з огляду на декілька ключових переваг.

По-перше, цей метод забезпечує справедливий розподіл даних, оскільки рівномірно поділяє їх на квартилі, що мінімізує вплив аномальних значень (викидів) і дозволяє отримати репрезентативні результати.

По-друге, він широко застосовується в аналізі соціально-економічних показників, рейтингових оцінок та фінансової аналітики, що підтверджує його ефективність та надійність у різних дослідницьких контекстах.

По-третє, квартильний метод характеризується високою гнучкістю, оскільки дозволяє варіювати кількість категорій відповідно до специфіки дослідження та потреб аналізу. Завдяки цим характеристикам такий метод є обґрунтованим вибором для розподілу значень Індексу стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг, забезпечуючи коректність, об'єктивність та адаптивність оцінювання.

Методичний підхід до застосування квартильного методу для визначення інтервалів значень Індексу стратегічного партнерства закладів вищої освіти базується на розподілі вибірки на чотири групи за допомогою квартилів. Такий підхід забезпечує об'єктивність аналізу, дозволяючи мінімізувати вплив аномальних значень та рівномірно розподілити дані.

На першому етапі проводиться обчислення квартилів, які виступають основними пороговими значеннями:

- Перший квартиль (Q1, 25-й перцентиль) – значення, нижче якого розташовуються 25% спостережень.
- Другий квартиль (Q2, 50-й перцентиль або медіана) – центральне значення у впорядкованому ряді, що розділяє вибірку на дві рівні частини.

- Третій квартиль (Q3, 75-й перцентиль) – значення, нижче якого розташовано 75% спостережень.

Відтак, на основі розрахунку меж зазначених квартилів для закладів вищої освіти України пропонуємо виділити такі чотири групи ранжування відносно значень індексу стратегічного партнерства:

1. «Низький рівень партнерства» ($ISP \leq Q1$) – значення індексу, що не перевищують Q1 (найнижчі 25% вибірки).
2. «Середній рівень партнерства» ($Q1 < ISP \leq Q2$) – значення, що розташоване у межах від Q1 до медіани (Q2), охоплюючи 25–50% даних.
3. «Високий рівень партнерства» ($Q2 < ISP \leq Q3$) – значення в діапазоні від Q2 до Q3, що включає 50–75% вибірки.
4. «Дуже високий рівень партнерства» ($ISP > Q3$) – значення, що перевищують Q3 (найвищі 25% вибірки).

Таким чином, методичний підхід забезпечує чітку та справедливую диференціацію закладів вищої освіти за рівнем стратегічного партнерства, дозволяючи порівнювати їхню позицію в межах вибірки та формувати обґрунтовані висновки щодо їхньої співпраці. Це дало змогу виокремити такий розподіл досліджуваної вибірки (табл. 3.4):

- низький рівень партнерства ($\leq 0,55$): 7 закладів вищої освіти;
- середній рівень партнерства ($0,55 - 0,75$): 5 університетів;
- високий рівень партнерства ($0,75 - 0,90$): 10 університетів;
- лідери партнерства ($> 0,90$): 2 університети.

Зважаючи на отриманий характер розподілу, особливий науковий інтерес полягає у площині визначення впливу оцінки окремих напрямів формування стратегічного партнерства на загальне значення Індексу ISP. З цією метою використано інструментарій кореляційно-регресійного аналізу. Першочергово аналіз коефіцієнтів Пірсона показав різну силу залежності в різних бінарних парах напрямів формування стратегічного партнерства (N1...N10). Це показано в кореляційній матриці (рис. 3.11).

Таблиця 3.4

Розподіл закладів вищої освіти за виокремленими групами

Група	Кількість закладів вищої освіти	Лідер у групі	Аутсайдер у групі
Низький рівень	7	U4 (0,55)	U20 (0,30)
Середній рівень	5	U19 (0,75)	U5 (0,60)
Високий рівень	10	U2 (0,90)	U12 (0,80)
Лідери стратегічного партнерства	2	U1 (0,95) U3 (0,95)	

Джерело: розроблено автором

	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10	ISP
N1	1										0,851
N2	0,781	1									0,916
N3	0,674	0,779	1								0,841
N4	0,138	0,234	0,397	1							0,264
N5	0,828	0,867	0,699	0,078	1						0,882
N6	0,497	0,600	0,420	-0,078	0,600	1					0,724
N7	0,427	0,515	0,360	0,201	0,515	0,859	1				0,680
N8	0,683	0,760	0,850	0,118	0,709	0,506	0,435	1			0,855
N9	0,713	0,548	0,438	0,107	0,548	0,365	0,314	0,381	1		0,620
N10	0,243	0,293	0,205	0,114	0,293	0,228	0,196	0,296	0,000	1	0,364
ISP	0,851	0,916	0,841	0,264	0,882	0,724	0,680	0,855	0,620	0,364	

Характеристика зв'язку (шкала Чедока)

дуже високий	0,9-1
високий	0,7-0,9
помітний	0,5-0,7
помірний	0,3-0,5
слабкий	0,1-0,3

Рис. 3.11. Кореляційна матриця коефіцієнтів Пірсона

Джерело: розроблено автором

На основі побудованої кореляційної матриці за напрямками стратегічного партнерства закладів вищої освіти отримано значущі взаємозв'язки між

окремими бінарними парами показників, що дало змогу виявити структурні подібності у розвитку партнерських практик закладів вищої освіти.

Отримані результати свідчать про існування як високих і помітних зв'язків, так і слабких або майже відсутніх кореляцій між окремими напрямками партнерства. Визначено такі характерні залежності, що дозволило науково обґрунтувати емпіричні зв'язки між окремими напрямками формування стратегічного партнерства.

Зокрема, висока щільність зв'язку простежується в таких бінарних парах напрямів:

4. N1 – N4 (*Міжнародні партнерства – Партнерство з бізнесом (розробка освітнього продукту)*), $r = 0,828$.

Цей зв'язок засвідчує, що заклади вищої освіти України з активною міжнародною співпрацею водночас демонструють високий рівень залучення бізнесу до створення нових освітніх продуктів. Таке поєднання часто зумовлено участю у міжнародних проєктах, таких як Erasmus+, Horizon, які вимагають інтердисциплінарного підходу та співпраці з приватним сектором.

5. N2 – N4 (*Міжуніверситетські партнерства (регіональна) – Партнерство з бізнесом*), $r = 0,867$.

Високий зв'язок між цими напрямками вказує на те, що регіональні партнерства між закладами вищої освіти часто стають інституційною платформою для залучення місцевого бізнесу до спільної розробки навчальних курсів, програм сертифікації та запровадження освітніх програм з дуальною формою здобуття освіти.

6. N4 – N5 (*Партнерство з бізнесом (розробка освітнього продукту) – Партнерство з бізнесом (реалізація освітнього процесу)*), $r = 0,859$.

Очікувано високий зв'язок, який підтверджує, що заклади вищої освіти, які співпрацюють з бізнесом на етапі створення освітнього продукту, зазвичай мають також сталі практики спільної його реалізації шляхом організації та проведення стажувань, майстер-класів, вебінарів, форумів тощо, а також запрошення викладачів.

4. N5 – N7 (*Партнерство з бізнесом (реалізація освітнього процесу) – Партнерства з державними інституціями, дотичними до ВПК*), $r = 0,70$.

Зв'язок свідчить про інтеграцію бізнесу та державного сектора в освітній процес – особливо в контексті технічних спеціальностей, підготовки кадрів або здійснення розробок для оборонної промисловості, кібербезпеки, енергетики тощо.

5. N3 – N4 (*Міжуніверситетські партнерства (національний рівень) – Партнерство з бізнесом (розробка освітнього продукту)*), $r = 0,699$.

Помітний зв'язок пояснюється активною участю провідних національних університетів у галузевих асоціаціях, які спільно з бізнесом формують професійні стандарти та модернізують освітні програми.

6. N6 – N7 (*Партнерства з міністерствами та відомствами – Партнерства з державними інституціями, дотичними до ВПК*), $r = 0,600$.

Це свідчить про єдність стратегічної мети держави та оборонного сектора у співпраці з закладами вищої освіти. Зазвичай такі університети беруть участь у проєктах національної безпеки, технологічного суверенітету, підготовці державних службовців.

7. N6 – N5 (*Партнерства з міністерствами та відомствами – Партнерство з бізнесом (реалізація освітнього процесу)*), $r = 0,515$.

Спільні інтереси держави і бізнесу у розвитку освітньої сфери відображаються у реалізації державних замовлень, сертифікації персоналу із залученням бізнес-структур тощо.

8. N2 – N5 (*Міжуніверситетські партнерства (регіональний рівень) – Партнерство з бізнесом (реалізація освітнього процесу)*), $r = 0,497$, та N2 – N6 (*Міжуніверситетські партнерства (регіональний рівень) – Партнерства з міністерствами та відомствами*), $r = 0,420$.

Регіональна співпраця між закладами вищої освіти не завжди переростає у глибоку інтеграцію з міністерствами чи бізнесом на етапі реалізації, однак такі зв'язки помітні. Вони свідчать про інституційне тяжіння до взаємодії, що потребує подальшої систематизації.

9. N8 – N9 (*Бренд закладу вищої освіти – Практики сталого розвитку*), $r=0,548$. Це вказує на зростання репутаційного значення ESG-компонентів для підвищення іміджу закладів вищої освіти. Університети, що активно реалізують принципи сталого розвитку, частіше присутні у рейтингах і професійному публічному просторі.

10. Зв'язки між N3 – N1 (*Міжуніверситетські партнерства (національний рівень) - Міжнародні партнерства*), $r = 0,138$; N3 – N2 (*Міжуніверситетські партнерства (національний рівень) – Міжуніверситетські партнерства (регіональний рівень)*), $r = 0,234$, N6 – N3 (*Партнерства з міністерствами та відомствами - Міжуніверситетські партнерства (національний рівень)*) $r = 0,420$ свідчать про слабку взаємозалежність між міжуніверситетськими альянсами та державними ініціативами, що, ймовірно, пояснюється автономністю таких форм співпраці або відсутністю централізованої координації на національному рівні.

11. Зв'язки N10 – інші напрями (0,196-0,296) демонструють, що інтеграція етичних і правових політик поки що має фрагментарний характер і не має широкого перетину з іншими партнерськими практиками, особливо у регіональних закладах вищої освіти.

На основі аналізу розрахованих коефіцієнтів кореляції між окремими напрямками стратегічного партнерства та інтегральним індексом ISP закладів вищої освіти України можна зробити висновки щодо диференційованого впливу окремих сфер партнерської активності на загальний рівень інтеграції закладів вищої освіти у стратегічні партнерства.

Такий аналіз дозволяє виокремити пріоритетні драйвери інституційного посилення, а також виявити напрями з найменшою вагою у формуванні моделі освітньої екосистеми (рис. 3.12).

Наведені результати дозволили емпірично підтвердити, що нині з-поміж напрямів виділяються чіткі драйвери розвитку, а також напрями, які мають бути посилені у межах моделі формування освітньої екосистеми України.

Міжнародні партнерства (N1) є фундаментальним чинником впливу на ISP. Напрямок охоплює участь у міжнародних освітніх і наукових програмах (Erasmus+, Horizon Europe тощо), академічну мобільність, спільні дослідження та проекти. Висока кореляція пояснюється тим, що саме міжнародна активність є системним індикатором відкритості, репутаційної та інституційної спроможності закладу вищої освіти.

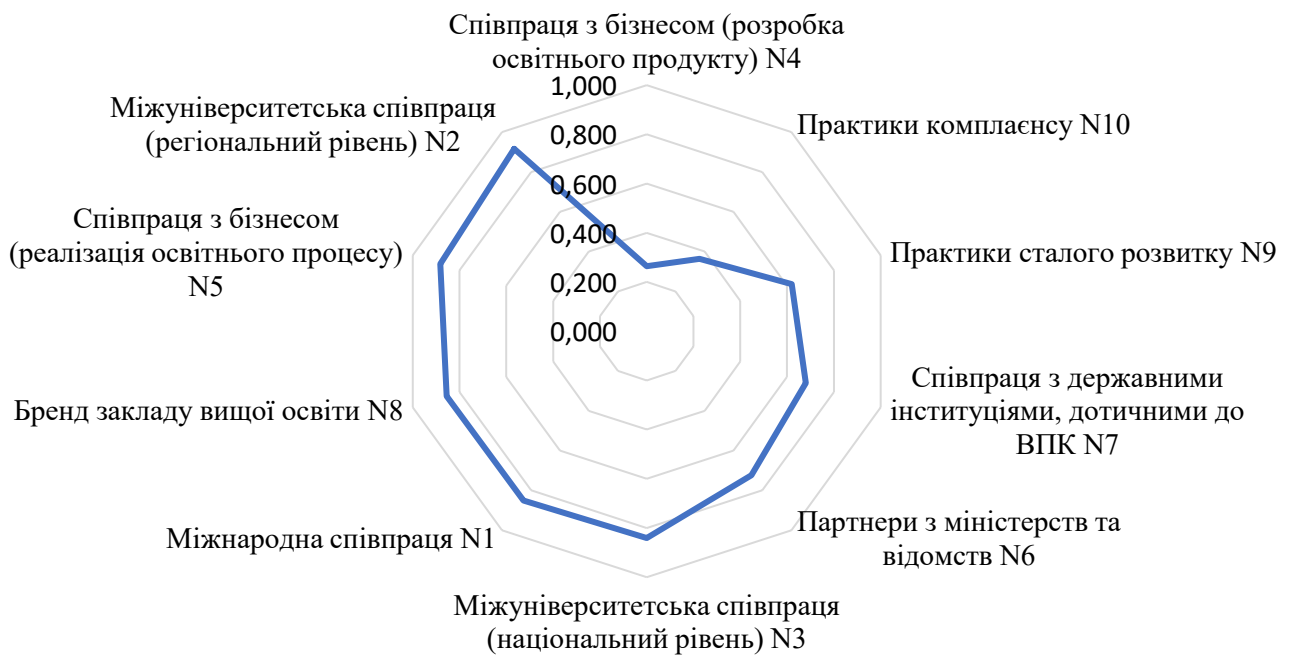


Рис. 3.12. Модель впливу окремих напрямів на формування індексу ISP

Джерело: розроблено автором

Бренд закладу вищої освіти (N8) фактично репрезентує публічну впізнаваність, рейтингову позицію та участь у великих науково-освітніх подіях, також демонструє потужний вплив на рівень індексу ISP. Така висока кореляція зумовлена тим, що сильний бренд водночас є результатом і умовою успішної стратегічної взаємодії закладу вищої освіти з партнерами.

Показник за напрямом Партнерство з бізнесом (розробка освітнього продукту) (N4) підтверджує, що заклади вищої освіти, які впроваджують інноваційні курси за участю бізнесу, створюють практично-орієнтовані освітні продукти, є значно більш інтегрованими в стратегічні мережі взаємодії з ринком праці.

Високий рівень кореляції за напрямом Партнерство з міністерствами та відомствами (N6) відображає значення державно-інституційного визнання, участі в реалізації політик, сертифікації програм, кадровому забезпеченні державних службовців.

Партнерства з державними інституціями, дотичними до ВПК (N7). Напрямок демонструє помітний вплив, особливо для технічних і дослідницьких закладів вищої освіти, які беруть участь у проєктах національної безпеки, подвійного призначення, цифрового суверенітету тощо.

Водночас напрями з обмеженим або слабким впливом на індекс ISP заслуговують додаткової уваги. Найнижчі значення кореляції з індексом ISP були зафіксовані у таких напрямів:

- Практики комплаєнсу (N10) – $r = 0,364$. Незважаючи на актуальність етики, доброчесності, прозорості та правового врядування, комплаєнс ще не отримав системного впровадження в українських закладах вищої освіти. Такий низький рівень впливу може бути пов'язаний із низькою стандартизацією відповідних політик та обмеженим відображенням комплаєнсу у рейтингах або партнерських проєктах.

- Практики сталого розвитку (N9) – $r = 0,620$. Хоча напрям демонструє помітний рівень впливу, він суттєво поступається іншим більш інституціалізованим сферам. Це може свідчити про фрагментарне впровадження ESG-курсів та екологічних ініціатив, відсутність інтеграції з ключовими бізнес-процесами або сприйняття тематики сталого розвитку як другорядної у стратегічному вимірі.

- Міжуніверситетські партнерства (національний рівень) (N3) – $r = 0,264$. Цей напрям має низький рівень зв'язку з індексом ISP, що свідчить про те, що

національні освітні альянси, асоціації або спільні програми ще не набули реального важеля підвищення інституційного статусу закладів. Ймовірно, співпраця між університетами досі не має стратегічного характеру та не є основою партнерського розвитку.

За групами університетів, які ідентифіковано раніше у межах кuartильного аналізу, виявлено такі найбільш вагомі фактори впливу згідно з виокремленими 10 напрямками (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Найбільш впливові напрями у межах груп закладів вищої освіти
за рівнем індексу ISP**

Група партнерства	Найбільш впливовий фактор (напрямок)	Найменш впливовий фактор (напрямок)	Топ-3 найбільш впливові напрями	Топ-3 найменш впливові напрями
Низький	N4	N7	N4, N9, N1	N7, N8, N2
Середній	N3	N7	N3, N4, N1	N7, N6, N10
Високий	N1	N7	N1, N2, N3	N7, N10, N6
Лідери	N1	N7	N1, N2, N3	N7, N10, N1

Джерело: розроблено автором

Результати аналізу свідчать, що найбільший внесок у формування інтегрального індексу стратегічного партнерства ISP забезпечують ті напрями, які мають високий рівень зовнішньої залученості (міжнародні проєкти, державне визнання, бренд) та економічну релевантність (інтеграція з бізнесом). Водночас напрями, пов'язані з етикою, сталим розвитком та міжуніверситетською кооперацією, залишаються на периферії стратегічного виміру, що створює виклик для модернізації внутрішніх політик університетів та державної підтримки їх інституційної трансформації. На сьогодні комплаєнс-політики мають більш декларативний характер та недостатньо інтегровані у стратегії розвитку як закладу вищої освіти, так і у стратегії взаємодії з партнерами. З урахуванням сучасних умов функціонування суспільства відсутність системного підходу до комплаєнс-менеджменту в закладах вищої освіти знижує рівень

довіри з боку стейкхолдерів та виступає стримувальним чинником розвитку стратегічного партнерства, особливо у сферах з високим рівнем регуляторного впливу (енергетичній, охорона довкілля тощо).

3.3. Заходи з мінімізації ризиків стратегічного партнерства у забезпеченні якості освітніх послуг

Вибудова та успішне функціонування стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг потребує не лише формування взаємовигідних умов для учасників, а й своєчасного виявлення потенційних ризиків та застосування відповідних превентивних заходів. В умовах турбулентного середовища та реформування системи освіти актуальним є питання забезпечення стійкості та результативності партнерства. Розглядаючи модель стратегічного партнерства, слід відзначити, що саме партнерство, на нашу думку, створює основу для синергії в освітній екосистемі. У роботі [21] нами було обґрунтовано основні чинники, які забезпечують вибудову стратегічного партнерства в тріаді «Освіта/Наука – Бізнес – Держава»: готовність до розподілу ресурсів та інвестування в дослідження, рівноправність у прийнятті рішень, управління визначеними процесами, ідентифікація ризиків. Одним з ключових чинників, що спонукає учасників до формування та розвитку стратегічного партнерства є можливість отримання певних стратегічних вигод (рис. 3.13).

Як бачимо з рис. 3.13, стратегічне партнерство має багатовекторний вплив на розвиток освітньої екосистеми. Це забезпечує досягнення синергійного ефекту шляхом інтеграції ресурсів, досвіду, технологій та організаційного потенціалу усіх учасників партнерства. Реалізація механізмів стратегічного партнерства створює умови для підвищення якості освітніх послуг, пропонує закладами вищої освіти, що сприяє зростанню рівня задоволеності здобувачів. Це, у свою чергу, призводить до підвищення привабливості закладу вищої освіти та зміцнення його бренду.



Рис. 3.13. Вигоди та інтереси учасників від реалізації стратегічного партнерства

Джерело: авторська розробка

Високий рівень відповідності змісту освітніх програм, наявність сучасної інфраструктури, що забезпечує спроможність проводити наукові дослідження та продукувати інновації, трансформує заклад вищої освіти в освітньо-науковий хаб, підвищуючи його конкурентоспроможність («Освіта/Наука»).

Вибудова стратегічного партнерства у такій моделі для бізнес-організацій («Бізнес») відкриває доступ до кваліфікованих фахівців, здатних виконувати роботу в реальних виробничих умовах, що значно зменшує витрати на додаткове навчання та адаптацію на робочому місці. Крім того, можливість «раннього» залучення молодих талантів, починаючи з перших курсів навчання, сприяє зниженню бар'єрів входження на ринок праці. Водночас використання наукового потенціалу закладів вищої освіти для вирішення прикладних задач та розробки технологічних рішень зміцнює потенціал організацій та підприємств.

Участь держави у такій моделі стратегічного партнерства забезпечує можливість впливу на формування освітньої політики, сприяє мобілізації додаткових ресурсів, зокрема через фінансові та інституційні інструменти підтримки інновацій. Розвиток людського капіталу, стимулювання інноваційного розвитку формують передумови для економічного зростання, зокрема через залучення іноземних здобувачів, реалізацію міжнародних проєктів та грантових ініціатив. У стратегічній перспективі це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності держави.

Узагальнюючи отримані результати дослідження та наукового доробку вчених [22; 154; 243; 290; 316-317], можна структурувати переваги стратегічного партнерства за 5 групами: освітні, науково-технічні, економічні, соціальні, репутаційні. Водночас стратегічне партнерство, як будь-яка організаційна взаємодія, має свою динаміку розвитку. У цьому контексті застосування теорії життєвого циклу до стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг дозволяє ідентифікувати потенційні кризи та ризики, своєчасно здійснювати коригування управлінських рішень та забезпечувати сталу взаємодію між усіма учасниками.

Різні підходи науковців [318-322] мають одну спільну логіку розвитку організації: від ідеї до трансформації або ліквідації. У дослідженні [323]

підтверджено важливе значення управління тривалістю кожної стадії, зокрема стадії зрілості, що є ключовою стадією ефективної діяльності.

У контексті дослідження передумов формування та розвитку стратегічного партнерства в освітній сфері модель його життєвого циклу охоплює чотири стадії (табл. 3.6): «ініціювання/формалізація», «зростання», «насичення», «трансформація/завершення» (рис. 3.14).

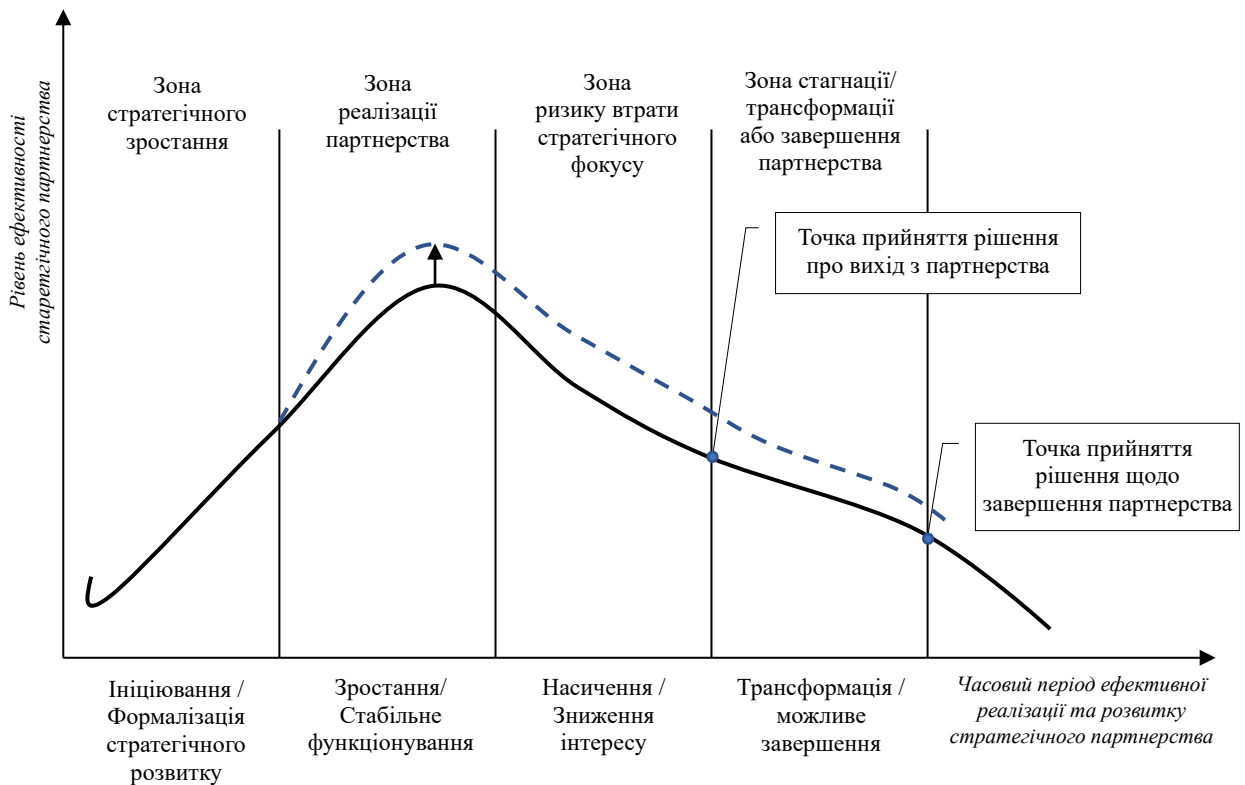


Рис. 3.14. Крива життєвого циклу стратегічного партнерства

Джерело: побудовано автором на основі [324]

Як бачимо, життєвий цикл стратегічного партнерства охоплює послідовні стадії, що відображають еволюцію характеру взаємодії та рівня включеності партнерів на кожній з них. На початковій стадії особлива увага приділяється вибудові довірливих відносин, що закладає основу для подальшого розвитку. У цей період важливим є формування стратегій партнерства. У процесі зростання взаємозалежності, партнерство переходить у фазу стабілізації, в межах якої відбувається співтворча діяльність з формування та позиціонування освітніх послуг.

Одним з ключових принципів стратегічного партнерства є його довготривалий характер, що зумовлює необхідність у критичному аналізі партнерства в частині узгодження цілей, відповідності очікуваних результатів та оцінювання ефективності. У разі зміни пріоритетів, втрати синергії доцільним є прийняття рішень щодо припинення партнерства. Згідно з результатами дослідження «Barriers to Strategic University–Industry Partnerships: A Lifecycle Perspective» [325] кожна стадія життєвого циклу супроводжується низкою бар'єрів та викликів, що суттєво впливають на якість та сталість партнерства (табл. 3.6).

Автор дослідження застосовує теорію життєвого циклу як аналітичну рамку для виявлення особливостей бар'єрів партнерства на кожній стадії та акцентує увагу на необхідність адаптивного управління та системного моніторингу ризиків. Дослідження було здійснено шляхом аналізу практик взаємодії університетів та промислових підприємств Великобританії. Методологія включала якісні інтерв'ю з представниками освітнього та бізнес-середовища, аналіз політик інституційної підтримки партнерств, а також порівняльну оцінку моделей співпраці на різних етапах їх реалізацій. У межах нашого дослідження виокремлюємо та характеризуємо типові бар'єри для кожної стадії життєвого циклу.

Так, на стадії ініціації/формалізації домінують такі бар'єри: відсутність мотивації до партнерства, відсутність розуміння ролей та очікуваних результатів, організаційні обмеження, які стримують формування довіри між учасниками, труднощі з нормативно-правовим регулюванням, різницею управлінської культури. Управлінські рішення на цьому етапі мають бути зосереджені на налагодженні каналів комунікації, формування прозорих процедур взаємодії та узгодження спільного бачення подальшого розвитку.

Стадія зростання характеризується: обмеженнями часу для роботи персоналу, нечітким розподілом завдань, відмінностями у стилях керування. Подолання бар'єрів на цьому етапі можливо шляхом впровадження систем управління проєктами, створення внутрішніх механізмів передачі знань і даних.

Таблиця 3.6

Стадії життєвого циклу стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг

Стадія життєвого циклу	Характеристика	Типові бар'єри	Управлінські рішення
<i>Ініціація/формалізація</i>	Розуміння необхідності партнерства; встановлення контактів; узгодження цілей та цінностей, формування спільного бачення	Обмежена комунікація між партнерами, невизначеність очікуваних результатів, відсутність чіткої координації дій, обмеження ресурсів; правова невизначеність	Визначення каналів комунікації та побудова комунікаційних платформ, мапування потенційних партнерів, обговорення спільних цілей і цінностей
<i>Зростання</i>	Реалізація спільних програм та проєктів; формалізації взаємодії (підписання договорів або угод про співпрацю), посилення довіри між учасниками, обмін ресурсами	Перевантаження ресурсів, невизначеність ролей, недостатнє управління знаннями, культурні бар'єри	Запровадження CRM систем для проєктів, тренінги з міжкультурної комунікації, формування систем збереження знань
<i>Насичення</i>	Налагодження сталих механізмів партнерства, ефективність процесів і характеризується високим рівнем довіри. Відбувається спільне створення знань та інновацій, цифрових освітніх платформ, науково-дослідних центрів та хабів; формуються перші синергійні ефекти.	Втрата динаміки розвитку, зміна пріоритетів, неактуальність цілей, ризик стагнації	Моніторинг, визначення нових точок зростання, стимулювання ініціативності
<i>Трансформація/завершення</i>	Необхідність аудиту цілей та очікуваних результатів партнерства, оцінювання ефективності стратегічного партнерства, аналіз необхідності перегляду форматів партнерства	Конфлікти інтересів, втрата довіри, відсутність механізмів оновлення (реформування наявного або створення нового)	Оцінювання ефективності, оновлення стратегій відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, формування планів трансформації

Джерело: побудовано автором

На стадії насичення стратегічне партнерство досягає стабільності. Виникають ризики втрати динаміки розвитку, зміни пріоритетів або актуальності цілей. З метою недопущення стагнації доцільно впроваджувати моніторинг

ефективності, нові напрями взаємодії, підтримувати інноваційний потенціал. На фінальній стадії потенційні бар'єри можуть виникати через конфлікт інтересів та низький рівень довіри між партнерами. З метою уникнення негативного завершення доцільно впроваджувати механізми оцінювання ефективності партнерства з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Таким чином, кожна стадія має свої типові бар'єри, які можуть посилюватись залежно від моделі та цілей партнерства, а перехід від стадії насичення до стадії занепаду є критично важливим у контексті збереження довготривалого взаємовигідного партнерства.

Своєчасне оцінювання рівня партнерської зрілості, запровадження систематичного оцінювання та моніторингу, зокрема шляхом визначення індексу стратегічного партнерства, перегляду цілей та стратегій, дозволить продовжувати стадію насичення або трансформувати партнерство у новий формат. У контексті забезпечення якості освітніх послуг теорія життєвого циклу може бути використана як інструмент управління ризиками. Класифікацію ризиків та заходи їх мінімізації наведено на рис. 3.15.

Аналіз типових конфігурацій партнерства в екологічно-орієнтованих проєктах (підрозділ 3.1) дозволив, окрім переваг та сильних сторін, виокремити й низку ризиків, що притаманні окремим ідентифікованим типам. Зокрема, партнерства типу K1 характеризуються багатосторонньою участю, що супроводжується ризиками складності координації через різні цілі та підходи до управління. У технологічно-орієнтованих партнерствах (типу K2, K6) до ризиків можна віднести ізолюваність від соціальних потреб, потенційну комерційну закритість результатів і залежність від політики й фінансування.

Соціально спрямовані партнерства (типу K3, K7) мають високий рівень довіри, але можуть бути обмежені потенціалом до масштабування та відсутністю фінансування. Разом із тим у партнерствах типу K4 і K5, акцент яких зосереджено на аналітичній та політико-орієнтованій взаємодії, основними ризиками є недостатня залученість громадського сектору, потенційні обмеження у впровадженні результатів через відсутність зацікавленості державних інституцій.

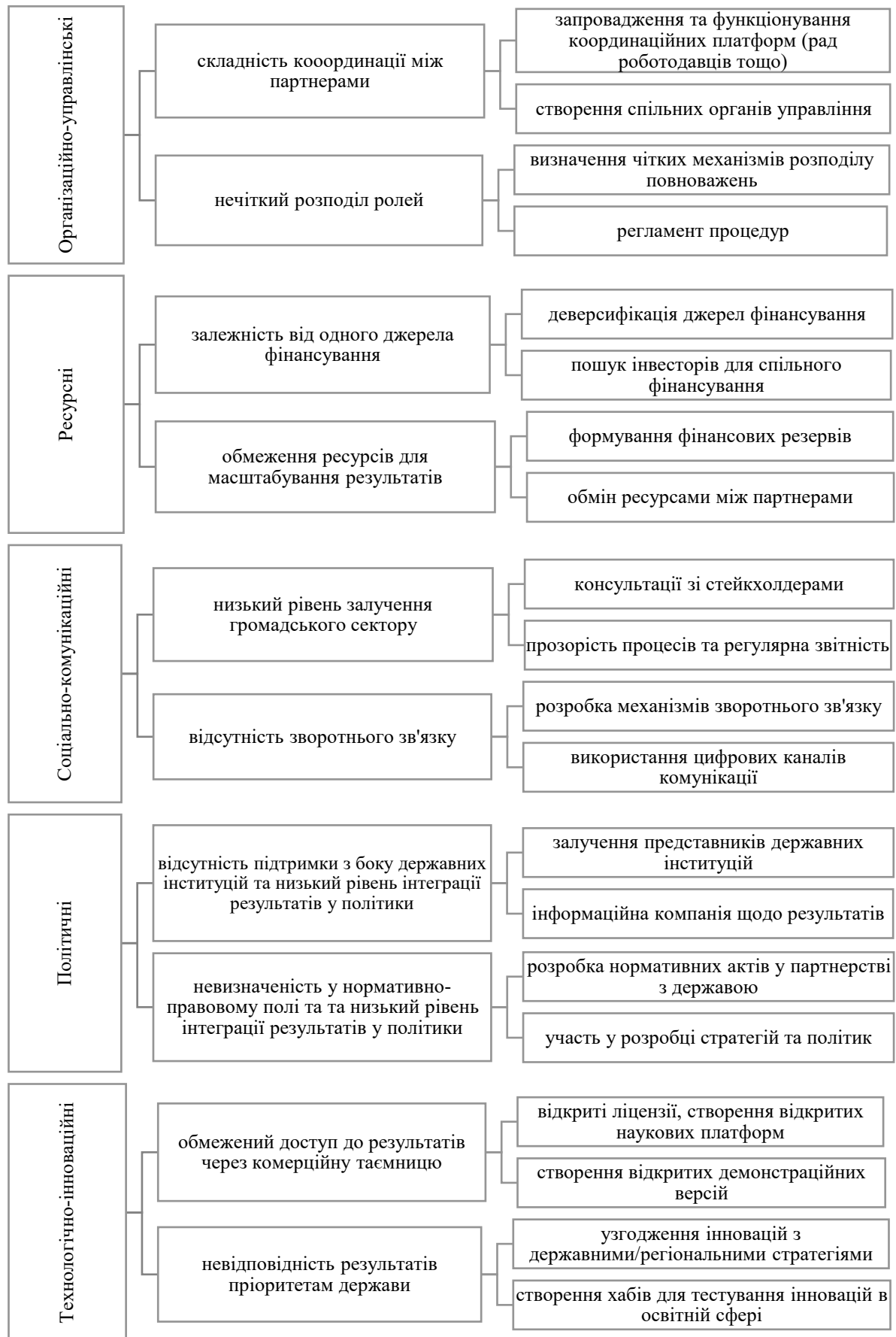


Рис. 3.15. Класифікація ризиків та заходи їх мінізації

Джерело: побудовано автором

Дослідження, що проводяться лише закладами вищої освіти, потенційно можуть мати обмеження у подальшій інтеграції результатів у політики та стратегії розвитку. Виявлені під час дослідження ризики (рис. 3.14), притаманні зокрема реалізації стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг, систематизовано та запропоновано відповідні заходи з їх мінімізації. Наведена класифікація дозволяє здійснити диференційований підхід до управління ризиками залежно від їх виникнення, ступеня впливу на результати партнерства та характеру взаємодії між його учасниками.

Підхід до мінімізації ризиків включає впровадження як інституційних рішень, так і вибір відповідних інструментів. Зокрема, створення координаційних платформ, формалізація процедур взаємодії, налагодження ефективного зворотного зв'язку та зміцнення рівня довіри до партнерів та результатів їх діяльності, диверсифікацію джерел фінансування. Визначення індексу стратегічного партнерства, його оцінювання на різних етапах життєвого циклу та своєчасне реагування на виявлені виклики сприятимуть формуванню сталого стратегічного партнерства.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що процес реалізації стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг вимагає не лише побудови ефективних механізмів взаємодії, а й систематичного аналізу ризиків, які можуть виникати на різних етапах життєвого циклу партнерства. Запропонована модель ідентифікації ризиків з огляду на стадії розвитку і типи партнерств дозволить своєчасно виявляти критичні точки та приймати відповідні управлінські рішення.

Висновки до розділу 3

1. Узагальнено та типологізовано механізми стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг, що охоплюють інституційно-правові, організаційно-управлінські, економічні, цифрові та екологічні інструменти взаємодії. Підкреслено, що поєднання жорстких (формалізованих) і м'яких (мережевих)

механізмів забезпечує стійкість партнерських відносин у складному соціоекономічному середовищі.

2. Обґрунтовано роль індикаторів ефективності стратегічного партнерства, зокрема у контексті досягнення цілей сталого розвитку та покращення позицій закладів вищої освіти в рейтингу UI GreenMetric. Продемонстровано, що інтеграція екологічних та соціальних показників у партнерські стратегії сприяє формуванню більш відповідального, відкритого та орієнтованого на суспільну користь освітнього середовища.

3. Проаналізовано інструментарій оцінювання результативності стратегічної взаємодії. До нього включено кількісні та якісні критерії. Наголошено на необхідності системного моніторингу ефективності партнерств як елементу внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

4. Визначено ризики, що супроводжують стратегічне партнерство у сфері освіти, зокрема: нормативно-правову невизначеність, розбіжності цілей учасників, нерівномірність ресурсного забезпечення, репутаційні ризики, а також ризики цифрової безпеки.

5. Розроблено систему заходів з мінімізації ризиків партнерства, яка включає розвиток комплаєнс-культури, прозорі процедури вибору партнерів, розподіл ролей і відповідальності, а також укріплення довіри через спільне стратегічне планування. Особливу увагу приділено цифровим рішенням, що забезпечують прозорість взаємодії та своєчасне виконання зобов'язань.

6. Доведено, що впровадження концептуальної моделі стратегічного партнерства із врахуванням цифрової трансформації, міжнародної відкритості та комплаєнс-менеджменту здатне забезпечити ефективність освітньої діяльності та соціальну місію закладів вищої освіти в умовах глобальних викликів.

Основні результати наукового дослідження третього розділу опубліковано у наукових працях автора [22; 24; 306].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретико-методичних, інституційних та прикладних засад формування і реалізації стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг в умовах цифрової трансформації, глобальних викликів та соціально-економічної нестабільності. Отримані результати дослідження розкривають сутність стратегічного партнерства, поглиблюють змістовне розуміння освітньої екосистеми, а також інтегрують концепт сталого розвитку та комплаєнс-менеджменту в систему стратегічного управління у сфері освіти.

На основі отриманих результатів дослідження можна зробити такі висновки:

1. На основі проведеного міждисциплінарного аналізу понятійно-категоріального апарату, досліджено та узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності дефініцій «взаємодія», «співпраця», «кооперація», «взаємовідносини», а також уточнено змістовне наповнення ключових понять: «партнерство», «стратегічне партнерство», «цифрове партнерство», «освітня послуга», «комплаєнс-менеджмент». Систематизований аналіз дозволив виокремити смислові відмінності між зазначеними поняттями, встановити їх логіко-семантичні зв'язки та взаємозалежність. Це, у свою чергу, стало підґрунтям для побудови авторської моделі міжорганізаційної взаємодії, яка передбачає логічну послідовність розвитку партнерських відносин: від ініціації контакту й прийняття рішення про пошук партнера - до формування стратегічного партнерства як вищого рівня міжінституційної кооперації. Запропонований підхід сприяє підвищенню концептуальної визначеності дослідження, забезпечує системність у розумінні етапності формування партнерств у сфері освітніх послуг і має практичну цінність для розробки ефективних моделей взаємодії суб'єктів освітньої екосистеми.

2. У межах дослідження системно схарактеризовано типологію стратегічних моделей міжсекторальної взаємодії у сфері освітніх послуг.

Уточнено класичну модель потрійної спіралі «Освіта – Бізнес – Держава» шляхом її структурно-ієрархічної надбудови, яка відображає етапність еволюції стратегічного партнерства. Запропоновано семистадійну логіку формування взаємодії, що охоплює перехід від ініціації контактів до інтеграції стратегій, ресурсів і технологій на засадах довіри, взаємозалежності та синергії. Такий підхід забезпечує формування стійкої моделі стратегічного партнерства, здатної адаптуватися до викликів зовнішнього середовища та сприяти досягненню цілей сталого розвитку у сфері освіти. Запропонований підхід продемонстрував високу ефективність та адаптивність у реалізації спільних освітніх і наукових ініціатив, зокрема щодо оновлення змісту освітніх програм, впровадження дуальної освіти, менторських практик і розвитку індивідуальних професійних траєкторій здобувачів освіти. Доведено, що багатосторонній характер стратегічного партнерства сприяє досягненню ефекту синергії через об'єднання ресурсів, знань, компетентностей та управлінських підходів учасників партнерства. Це, у свою чергу, підвищує гнучкість і стійкість системи освітніх послуг до викликів зовнішнього середовища, забезпечує її адаптацію до трансформацій глобального, цифрового й безпекового характеру та сприяє посиленню ролі освіти у досягненні цілей сталого розвитку.

3. У межах дослідження стратегічне партнерство обґрунтовано як системоутворювальну основу розвитку освітньої екосистеми України, що формує підґрунтя для довгострокової взаємодії ключових суб'єктів – закладів освіти і науки, бізнес-структур, державних інституцій та міжнародних організацій. Освітню екосистему розглянуто як складну, динамічну мережу, в якій стратегічне партнерство виступає базовим принципом взаємодії, сприяючи адаптивності, інституційній стійкості та інноваційності системи вищої освіти. Доведено, що цифрова трансформація виступає ключовим каталізатором оновлення освітніх процесів, зокрема у напрямках персоналізації навчання, цифрового управління ресурсами та створення нових форм освітньої взаємодії. У цьому контексті запропоновано розглядати цифрове партнерство як складову сучасної парадигми стратегічного партнерства, що забезпечує інтеграцію

цифрових технологій у моделі міжорганізаційної взаємодії, поглиблює міжсекторальну кооперацію та підвищує ефективність функціонування освітньої екосистеми в умовах глобальних трансформацій.

4. Здійснено комплексний аналіз сучасного стану та трансформаційних процесів у сфері освітніх послуг України, що зумовлені демографічними, економічними та глобалізаційними чинниками. Запропоновано періодизацію етапів розвитку вищої освіти, в межах якої охарактеризовано динаміку змін кількості закладів вищої освіти та здобувачів, зокрема іноземних, що безпосередньо впливає як на внутрішній ринок освітніх послуг, так і на їх експортний потенціал. У контексті досягнення цілей сталого розвитку розглянуто питання забезпечення якості освітніх послуг, зокрема через призму гендерної рівності (ЦСР 5), що дозволило ідентифікувати дисбаланси в управлінських структурах та розробити рекомендації з інтеграції принципів інклюзивності. Доведено, що стратегічний розвиток закладів вищої освіти потребує посиленої взаємодії з усіма групами стейкхолдерів – бізнесом, державою, громадським сектором – для забезпечення актуальності змісту освітніх програм, відповідності компетентностей випускників потребам ринку праці та динаміці розвитку галузей економіки. У цьому контексті стратегічне партнерство розглядається як ключовий механізм адаптації освітньої системи до сучасних викликів.

5. У дисертаційному дослідженні здійснено системний аналіз наукових підходів до формування та функціонування стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг. Узагальнено основні принципи побудови стратегічного партнерства, які згруповано в три категорії: стратегічні (орієнтація на спільне досягнення цілей і довготривалу взаємодію), ціннісно-етичні (довіра, доброчесність, комплаєнс, взаємна відповідальність) та організаційно-правові (контрактність, регламентація, прозорість управлінських процедур). На основі дослідження запропоновано модель «ядра довіри» стратегічного партнерства, яка репрезентує фундаментальну основу взаємодії між стейкхолдерами освітньої екосистеми, зокрема закладами вищої освіти, бізнес-структурами, державними

інституціями та міжнародними організаціями. Ця модель базується на взаємному визнанні цінностей, прозорості намірів, відповідальності та довгострокових зобов'язаннях. Розглянуто концепцію стратегічного організаційного розвитку третього рівня, що дозволило охарактеризувати заклад вищої освіти як відкриту систему, здатну трансформувати наявні ресурси в освітні послуги, знання, інновації та технології з орієнтацією на потреби здобувача освіти. Крім того, сформовано поетапну модель створення й розвитку стратегічного партнерства, що охоплює дев'ять логічно послідовних етапів – від аналізу середовища та встановлення стратегічних цілей до повноцінної реалізації освітньої послуги та залучення усіх партнерів на всіх стадіях її життєвого циклу. Такий підхід дозволяє забезпечити цілісність, практичну спрямованість і сталість партнерських відносин, що є запорукою підвищення якості вищої освіти та її відповідності сучасним соціально-економічним викликам.

6. Доведено, що структурована система оцінювання є ключовим інструментом виявлення синергійної цінності стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг. На основі результатів дослідження сформовано алгоритм та систему критеріїв оцінювання ефективності стратегічного партнерства. Запропоновані критерії враховують як напрями розвитку партнерських відносин з різними групами стейкхолдерів, так і стратегічні цілі державної політики в контексті досягнення Цілей сталого розвитку. Окрему увагу приділено інтеграції принципів комплаєнс-менеджменту в систему оцінювання, що дало змогу посилити інституційну відповідальність учасників партнерства, підвищити рівень етичності, прозорості та відповідності правовим і корпоративним нормам. Запропонований підхід до оцінювання ефективності партнерської взаємодії базується на принципах прозорості, багатофакторності, релевантності до потреб усіх сторін та зворотного зв'язку. Така система дозволяє не лише формалізувати механізм моніторингу партнерських відносин, а й оперативно виявляти дисбаланси, прогнозувати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо удосконалення моделі стратегічного партнерства в освітній екосистемі.

7. Результати проведеного дослідження підтверджують, що дотримання принципів доброчесності, прозорості, відповідності нормативно-правовим вимогам і етичним стандартам у межах стратегічного партнерства є критично важливими чинниками підвищення рівня довіри між учасниками освітньої екосистеми. Такі принципи забезпечують запобігання конфліктам інтересів, сприяють формуванню стійких міжорганізаційних зв'язків та підвищують довгострокову ефективність реалізації партнерських моделей у сфері освітніх послуг. Доказом практичної реалізації зазначених принципів стала розробка та впровадження освітньо-професійної програми «Комплаєнс-менеджмент організацій», реалізованої у партнерстві між закладом вищої освіти (КНЕУ ім. В. Гетьмана), представниками бізнесу, державного сектору та громадських організацій. Результати реалізації цієї програми підтвердили ефективність інтеграції комплаєнс-підходів у процес стратегічного управління освітніми послугами, зокрема шляхом посилення практикоорієнтованого навчання, залучення стейкхолдерів до розробки та реалізації змісту програми, а також формування релевантних компетентностей у здобувачів вищої освіти.

8. У межах дослідження запропоновано концептуальну модель стратегічного партнерства, яка ґрунтується на принципах багатосторонньої взаємодії в освітній екосистемі. Вона інтегрує ключові компоненти — «Освіта/Наука», «Бізнес», «Держава», «Міжнародні організації» та «Громадський сектор» — в єдину цілісну систему координації інтересів та ресурсів. Модель охоплює всі основні етапи взаємодії між партнерами, що дозволяє вибудувати ефективні механізми співпраці та досягати синергії у спільній діяльності. Обґрунтовано, що впровадження даного формату багатосторонньої взаємодії сприяє забезпеченню стійкого розвитку закладів вищої освіти, зростанню їх інституційної спроможності, забезпеченню якості освітніх послуг та реалізації цілей сталого розвитку. Системна взаємодія між основними групами стейкхолдерів дозволяє формувати адаптивну, інноваційну та соціально відповідальну освітню екосистему.

9. У межах дослідження запропоновано індекс стратегічного партнерства (ISP), який інтегрує систему кількісних та якісних критеріїв оцінювання ефективності партнерської взаємодії закладів вищої освіти з ключовими стейкхолдерами - бізнесом, державними інституціями, громадським сектором та міжнародними організаціями. Розроблений індекс дозволяє здійснювати багатовимірну оцінку рівня залученості та активності ЗВО у процесах стратегічного партнерства, а також проводити типологізацію ЗВО залежно від інтенсивності та ефективності партнерських зв'язків. Типологізація за рівнями ISP слугує аналітичним інструментом для обґрунтування стратегічних управлінських рішень щодо розвитку інституційної спроможності ЗВО, удосконалення моделей взаємодії та підвищення якості освітніх послуг.

10. За результатами проведеного дослідження ідентифіковано основні бар'єри та ризики стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг, які виникають на різних стадіях його життєвого циклу (ініціювання, становлення, розвиток, стагнація). На основі проведеного аналізу розроблено систему управлінських заходів з їх мінімізації, що передбачає впровадження комплаєнс-культури як запобіжника управлінських та етичних порушень, установлення прозорих процедур вибору партнерів, чіткий розподіл ролей, обов'язків та зон відповідальності між учасниками партнерства. Особлива увага приділена зміцненню довіри між партнерами шляхом спільного стратегічного планування, що підвищує адаптивність освітньої екосистеми до викликів зовнішнього середовища та забезпечує сталість партнерської взаємодії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development: resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015, A/RES/70/1. United Nations. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 20.05.2020)
2. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text/> (дата звернення: 20.05.2020).
3. Крихівська Н. О. Формування стратегічних партнерських відносин між виробничими, освітніми та науковими структурами у нафтогазовому комплексі : дис. ...канд. екон. наук : 08.00.04. Івано-Франківськ, 2018. 234 с.
4. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів / пер. з англ. О. Васильєва, М. Межевікіна, А. Малівський. Київ : Наш Формат, 2018. 736 с.
5. Porter M. E. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.
6. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit. Hoboken, NJ: Wiley, 2010. 256 p.
7. Остром Е. Керування спільним. Еволюція інституцій колективної дії / пер. з англ. Т. Монтян. Київ : Наш час, 2012. 399 с.
8. Сагайдак М.П., Сімшаг І.О. Управління організаціями за умов нової нормальності. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку*: тези доп. III Міжн. наук.-практ. інтернет-конф. 10 черв. 2022 р., м. Київ / Київ. нац. ун-т техн. та дизайну. Київ, 2022, Т. 1. С. 347–350.
9. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 356 с.
10. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ Перун, 2005. 1728 с.

11. Oxford Learner's Dictionaries. URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com> (дата звернення: 22.04.2022).
12. Cambridge Free English Dictionary and Thesaurus. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/>. (дата звернення: 25.04.2022).
13. Багатомовний юридичний словник-довідник / І. О. Голубовська, В. М. Шовковий, О. М. Лефтерова та ін. Київ : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2012. 543 с.
14. Kiss L.B. The Importance of Business Partnership on the World Wide Web. *Business Ethics and Leadership*. 2020. Vol. 4 (1). P. 68–79. URL: [http://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).68-79.2020](http://doi.org/10.21272/bel.4(1).68-79.2020). (дата звернення: 15.02.2022).
15. Спасибо-Фатєєва, І. В. Цивілістичний погляд на поняття партнерства. *Право України*. 2010. №12. С. 4–10.
16. Васильчак С. В., Подкопаєв О. М., Соловій С. Б. Напрями стратегічного партнерства України в контексті євроінтеграції. *Стратегічне партнерство в бізнесі: теорія, методологія, практика* : монографія / за заг. ред. М.П. Сагайдака. Київ : КНЕУ, 2024. С. 192–212. URL: <http://doi.org/10.35668/978-966-926-502-9-9> (дата звернення: 30.01.2025).
17. Чалюк Ю.О. Система соціальних послуг як сучасний галузевий тренд: архітектоніка та принципи функціонування. *Стратегічне партнерство в бізнесі: теорія, методологія, практика* : монографія / за заг. ред. М.П. Сагайдака. Київ : КНЕУ, 2024. С. 235–256. URL: <http://doi.org/10.35668/978-966-926-502-9-11> (дата звернення: 30.01.2025).
18. Дяків Р.С. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. Київ : Міжнародна економічна фундація, 2000. 703 с.
19. Сагайдак М. П., Семенюк А. М. Партнерська взаємодія бізнес-організацій в умовах нової нормальності. *Стратегічне партнерство в бізнесі: теорія, методологія, практика* : монографія / за заг. ред. М.П. Сагайдака. Київ : КНЕУ, 2024. С. 34–53. URL: <http://doi.org/10.35668/978-966-926-502-9-2> (дата звернення: 30.01.2025).

20. Сагайдак М. П. Партнерство та диверсифікація як чинники формування сервісно-орієнтованої бізнес-моделі підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №4. С. 271–277. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-40>. (дата звернення: 22.11.2023).

21. Harnesk R. Partnership with internal customers – a way to achieve increased commitment. *The TQM Magazine*. 2004. Vol. 16, no. 1. P. 26–32.

22. Стратегічні орієнтири розвитку партнерства держави, бізнесу та науки в контексті повоєнного відновлення України : монографія /за ред. д.е.к., проф., академіка НАПН України І. М. Грищенка, д.е.н., проф. А. О. Касич, д.е.н., проф. І.О. Тарасенко. Київ : КНУТД, 2023. 267 с.

23. Махова Г. Стратегічні партнерства підприємств як стратегічний імператив в умовах «нової економіки». *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. унт ім. Вадима Гетьмана*. 2010. С. 92–98.

24. Сімшаг І. Стратегічне партнерство у сфері освітніх послуг: нові виміри взаємодії. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2025. Т. 1. №29. С. 76–86. URL: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2024.29.076> (дата звернення: 26.04.2025).

25. Шинкарьов А. М. Міжсекторальне партнерство органів управління та децентралізація влади в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2018. Вип. 2(2). С. 94–101. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/expert/article/view/1481> (дата звернення: 10.02.2021).

26. Онаць О. Суб'єктна партнерська взаємодія у реалізації державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти як інновація. *Проблеми сучасного підручника*. 2023. Вип. 31. С. 117–130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/psp_2023_31_12 (дата звернення: 17.03.2024).

27. Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А., Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. Т. 2 / за ред.. С.В. Мочерного. Львів : Світ, 2006. 568 с.
28. Коханова О. Психологія партнерської взаємодії в освіті : навч.-метод. посіб. Київ : Щербатих О. В., 2011. 103 с.
29. Соціальне партнерство: навч. посібник / укладач А. В. Камбур. Чернівці : Чернівецький ун-т., 2024. 116 с.
30. Ковальчук В. А. Педагогічне партнерство як основа розвитку сучасної системи освіти та інституту сім'ї. *Теоретико-практичні засади партнерської взаємодії соціономічної та освітньої сфер* : зб. наук. праць за матер. міжрегіон. наук. метод. онлайн-семінару, м. Хмельницький, 26 квіт. 2022 р. / за ред. Л. О. Данильчук. Хмельницький. 2022. 224 с.
31. Мотуз Т., Лук'янченко С., Пісковенко А. Педагогічне партнерство як стратегічний складник формування професіоналізму в освіті. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Філософія. Педагогіка*. 2024. 1(1). С. 78–85. URL: <https://doi.org/10.54891/2786-7013-2024-1-9> (дата звернення: 30.01.2025).
32. Ященко Т. М. Співвідношення понять «взаємодія» та «взаємовідносини» в системі державного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2017. №2. С. 19–25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2017_2_5 (дата звернення: 10.02.2021).
33. Шигонська Н. В. Філософський, психологічний, соціологічний та педагогічний аспекти сутності категорії «професійна взаємодія». *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. Вип. 42. С. 160–164. URL: http://eprints.zu.edu.ua/2919/1/35_42.pdf (дата звернення: 10.02.2021).
34. Філософський енциклопедичний словник / В.І. Шинкарук (голова редколегії) та ін. Київ : Абрис. 2002. 742 с.

35. Філософія: словник термінів та персоналій / В. С. Бліхар, М. А. Козловець, Л. В. Горохова, В. В. Федоренко, В. О. Федоренко. Київ : КВІЦ, 2020. 274 с.
36. Локтев В. М. Взаємодія (фізика) / Велика українська енциклопедія. URL: [https://vue.gov.ua/Взаємодія\(фізика\)](https://vue.gov.ua/Взаємодія(фізика)) (дата звернення: 26.06.2024).
37. Шапар В.Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків : Прапор, 2007. 640 с.
38. Філоненко М. М. Психологія спілкування : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 224 с.
39. Соціологія: словник термінів і понять / уклад. Є. А. Біленький, М. А. Козловець, В. О. Федоренко. Житомир : Волинь : Рута, 2003. 233 с.
40. Соціологія: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В. І. Волович, М. І. Горlach, В. Г. Кремень та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 808 с.
41. Москаленко В. В. Соціальна психологія. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.
42. Економічна теорія: навч. посіб. / Л.П. Гук. – К.: Аграрна освіта, 2011. 118 с.
43. Ковальчук Л. Педагогічна взаємодія викладача і студентів під час використання нових інформаційних технологій навчання у процесі вивчення педагогічних дисциплін. *Вісник Львів. ун-ту*. 2005. Вип. 19. Ч. 2. С. 17–25.
44. Подбerezський М. К. Специфічні особливості педагогічних взаємодій в умовах вищих навчальних закладів. *Педагогіка та психологія*. 2011. Вип. 40 (1). С. 3–13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znphnpu_ped_2011_40%281%29_3 (дата звернення: 17.05.2022).
45. Подбerezський М.К. Характеристика особливостей педагогічної взаємодії. *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія»*. 2011. № 2 (2). С. 31–35.

46. Лісовська Л.С. Формування систем економічної взаємодії: поняття, складові, види. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2020. №2 (12). Р. 45–52. URL: 10.5281/zenodo.4012480. (дата звернення: 10.02.2021)
47. Rohrer J. M., Arslan R. C. Precise Answers to Vague Questions: Issues With Interactions. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*. 2021. Vol. 4, no. 2. Р. 1–19. URL: <https://doi.org/10.1177/25152459211007368> (дата звернення: 25.04.2023)
48. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
49. Ситнік С. В. Управлінська взаємодія як умова реалізації особистісного потенціалу. *Вісн. Одес. Нац. Ун-ту. Психологія*. 2011. № 16. Вип. 11. Ч. 1. С. 114–120.
50. Андрощук І. В. Взаємодія як педагогічна категорія. *Педагогічний дискурс*. 2013. Вип. 14. С. 15–19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/peddysk_2013_14_5 (дата звернення: 10.02.2021).
51. Heidegger M. *Being and Time*. New York : Harper & Row, 1962.
52. Habermas J. *The Theory of Communicative Action. Volume 1: Reason and the Rationalization of Society*. Beacon Press. 1984.
53. Соціологія: підручник / Н. П. Осипова, В. Д. Воднік, Г. П. Клімова та ін.; за ред. Н. П. Осипової. Київ : Юрінком Інтер, 2003. 336 с.
54. Психологічний словник APA. URL: <https://dictionary.apa.org/relationship>. (дата звернення: 10.02.2021).
55. Яценко О. В. Аналіз окремих підходів до класифікації взаємовідносин з клієнтами. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 11. С. 275–278. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_11_62 (дата звернення: 17.05.2022).
56. Литвин І. І. Адміністративно-правове регулювання взаємодії місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування :

автореф. дис. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.07 «Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право». Запоріжжя, 2009. 19 с.

57. Бутенко Н. В., Терещенко О. Л. Конкурентні переваги ефективних взаємовідносин суб'єктів підприємництва як основа економічного розвитку України. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 176–182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2016_4_25 (дата звернення: 17.05.2022).

58. Кисько А. І. Структура адміністративно-правових відносин щодо формування та реалізації державної політики у сфері підтримання публічної безпеки і порядку. *Право та державне управління*. 2023. Вип.1. С.338–344. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2023/51.pdf (дата звернення: 17.12.2024).

59. Buttle F. Customer Relation ship Management : Concepts and Technologies. Routledge. 2008. 528 p.

60. Квітка С. А. Державне управління формуванням партнерських відносин між владою та бізнесом в умовах соціальних перетворень : монографія. Дніпро : Грані, 2017. 268 с.

61. Білоусова В. О. Теорія і методика гуманізації відносин старшокласників у позаурочній діяльності загальноосвітньої школи: монографія. Київ : ІЗМН, 1997. 192 с.

62. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту XXI століття / пер. з англ. Т. Літенської. Київ : Видавнича група КМ-БУКС. 2020. 240 с.

63. Близнюкова О. М., Мельничук І. Я., Мамчур І. В. Психологічні закономірності розвитку партнерських взаємовідносин і командоутворення у бізнесі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2022. №.3. С. 80–84. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.3.16> (дата звернення: 12.10.2023).

64. Гоян І., Будз В. Співпраця як самоорганізаційний принцип становлення соціальності особистості. *Психологія особистості : науковий теоретико-методологічний і прикладний психологічний журнал*. Івано-Франківськ : Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. 2022. Т. 12. № 1. С. 18–25. URL:

<https://journals.pnu.edu.ua/index.php/po/issue/view/316> (дата звернення: 17.12.2024).

65. Keyton J. The international encyclopedia of organizational communication. 2017. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell. P. 280–295. URL: <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc026> (дата звернення: 17.12.2024)

66. Daugherty Patricia J, R. Glenn Richey, Anthony S. Roath, Soonhong Min, Haozhe Chen, Aaron D. Arndt, Stefan E. Genchev. Is Collaboration Paying Off For Firms? *Business Horizons*, 2006. Vol. 49, P. 61–70. URL: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.06.002>. (дата звернення: 17.12.2024).

67. Thomson A.M., Perry J.L. Collaboration processes: inside the black box, *Public administration review Special Issue*, 2006. P. 20–32.

68. Циганенко Г. В. На шляху до довіри та співпраці: соціально-психологічні ефекти волонтерської діяльності з застосуванням форумного обговорення. *Соціальна адаптація дорослих осіб з порушенням розвитку* : матеріали наук.-практ. конф. з міжнар. уч., м. Львів, 31 серп. – 1 верес.2012 р. Львів, 2012. С. 121–126. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/9726/1/stTsyhanenko11lviv.pdf> (дата звернення: 14.09.2024)

69. Лащ А. С. Кооперація: передумови виникнення і розвитку. *Ефективна економіка*. 2019. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7231> (дата звернення: 14.09.2024).

70. Економічна енциклопедія : у 3 т. / відп. ред. С. В. Мочерний та ін. Київ : Академія, 2001. Т. 2. 848 с.

71. Про кооперацію. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-15#Text> (дата звернення: 12.01.2023).

72. Політило М. П., Бондаренко Л. П., Дідух О. В. Основні підходи до трактування поняття «кооперація» як багатогранного явища. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 73–77. URL: [10.32702/2306-6806.2019.10.73](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.10.73) (дата звернення: 12.01.2023).

73. Нестуля О. О., Пантелеймоненко А. О. Споживча кооперація України. URL: http://www.history.org.ua/?termin=Spozhyvcha_kooperatsiia (дата звернення: 12.12.2024).
74. Розвиток сільськогосподарської кооперації та інтеграційні процеси в аграрному секторі економіки : монографія / за ред. М. Й. Маліка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2019. 374 с.
75. Гринюк Н. А. Перспективи розвитку зовнішньоторгівельної діяльності кооперативного сектора національної економіки. *Економіка і організація управління*. 2014. № 3(19) – 4(20). С. 68–75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_3-4_12 (дата звернення: 12.01.2023).
76. Корягіна А. Д., Зіновчук В. В. Економічна сутність поняття «кооперація». *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2010. № 3. С. 46–50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2010_3_9 (дата звернення: 12.01.2023).
77. Горбонос Ф. В. Кооперація як форма прояву відносин. *Економіка АПК*. 2004. № 9. С. 26–32.
78. Данилюк М. О., Крихівська Н. О., Данилюк-Черних І. М. Стратегічне партнерство об'єктів господарювання з позицій поведінкової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Серія 29. С. 41–46. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/30217> (дата звернення: 17.05.2023).
79. Сафарян І. А. Міжнародні партнерські відносини підприємств країн Європи : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 224 с.
80. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
81. Гребешкова О. М., Махова Г. В. Проектний підхід до формування стратегічних партнерств підприємств. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2016. Випуск 22. С. 23–27.

82. Махова Г. В. Стратегічні партнерства підприємств як стратегічний імператив в умовах «нової економіки». *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр.* Київ : КНЕУ, 2010. Ч. 2. С. 92–98.
83. Гребешкова О. М., Махова Г. В. Стратегічні партнерства підприємств: слайд-курс (на правах рукопису). Київ : КНЕУ, 2008. 260 с.
84. Востряков О.В., Гребешкова О.М. Стратегічне управління підприємством: бізнес-курс. К.: КНЕУ, 2014. С. 118–121.
85. Гандзюра А. Стратегічне партнерство як інструмент реалізації міжнародних двосторонніх відносин. *Юридичний вісник*. 2020. №1. С.376–383
86. Максимова І. Стратегічне партнерство у проєктах сталого розвитку в умовах цифрової трансформації та змін клімату. *Економіка та суспільство*. 2025. №. 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-131> (дата звернення: 27.04.2025).
87. Касич А. О., Чернявська О. В. Стратегічне партнерство як драйвер трансформації соціально-економічної моделі країни. Стратегічне партнерство в бізнесі: теорія, методологія, практика : монографія / за заг. ред. М.П. Сагайдака Київ: КНЕУ, 2024. С. 54–71. URL: <http://doi.org/10.35668/978-966-926-502-9-3> . дата звернення: 27.04.2025).
88. Зовнішня політика України (від давніх часів до наших днів) : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Л. Д. Чекаленко, С. Г. Федуняк; за заг. ред. Л. Д. Чекаленко. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2010. 464 с.
89. Ходжаян А. О. Стратегічне партнерство як форма міждержавного співробітництва. *Науковий вісник Полісся*, 2017. № 1 (3 (11)). С. 48–53. URL: [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173\(11\)48-53](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173(11)48-53). (дата звернення: 22.08.2023).
90. Ржевська Н. Ф. Стратегічні прогнози щодо перспектив стратегічного партнерства для України. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2018. № 137. С. 4–12.
91. Жовква І. І. Моделі стратегічного партнерства. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2003. Вип. 41. Ч. II. С. 32–38.

92. Парахонський Б., Яворська Г. Стратегічне партнерство України. Аналітична записка. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosini/strategichne-partnerstvo-ukraini-analitichna-zapiska> (дата звернення: 17.05.2023).
93. Глобальне партнерство в парадигмі сталого розвитку: освіта, технології, інновації : монографія / за заг. ред. О. Ю. Березіної, Ю. В. Ткаченко. Черкаси : Видавець Чабаненко Ю.А., 2017. 524 с.
94. Cohen W. M., Levinthal D.A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35(1). P. 128–152.
95. Сагайдак М. П., Сімшаг І. О. Роль стратегічного партнерства у формуванні та розвитку освітньої екосистеми України. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*. 2025. № 38 (1). С. 120–134. URL: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.10.068.074 (дата звернення: 27.04.2025).
96. Payne A., Holt S., Frow P. Relationship value management. *Journal of Marketing Management*. 2001. Vol. 17 (7/8). P. 785–817.
97. Сагайдак М.П., Сімшаг І.О. Імперативи розвитку стратегічного партнерства в контексті трансформації управлінського мислення. *Стратегічні орієнтири розвитку партнерства держави, бізнесу та науки в контексті післявоєнного відновлення України* : монографія / за ред. І.М. Грищенко, А.О. Касич, І.О. Тарасенко. Київ, 2023. С. 45-64.
98. Державний класифікатор продукції та послуг ДК 016:2010 (Загальні положення. Секція А). Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v457a609-10#Text> (дата звернення: 24.04.2025).
99. Горинь Я. О. Управління конкурентоспроможністю освітніх послуг у сфері вищої освіти України : дис. канд. екон. наук : 08.00.03. Львів, 2016. 221 с.
100. Котлер Ф. Основи маркетингу. Класичне видання / пер. с англ. Є. Р. Ніколаєвої. Науковий Світ. 2023. 622 с.

101. Оболенська Т. Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід. Київ : КНЕУ, 2001. 208 с.
102. Кухарська Л. В. Управління якістю послуг в системі економічної безпеки закладів вищої освіти України : дис. ... д-ра філос. за спеціал. 073 Менеджмент. Львів, 2020. 241 с.
103. Educational goods and services. *UNESCO Institute for Statistics*. URL: <https://uis.unesco.org/en/glossary-term/educational-goods-and-services> (дата звернення: 27.02.2024).
104. Либак І. Сучасні детермінанти гармонізації ринків праці та освітніх послуг. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/78> (дата звернення: 22.08.2023).
105. Поляков М. Болонський процес: зближення, а не уніфікація. *Вища освіта України*. 2004. №2. С. 47–50.
106. Власюк Т. М. Теоретичні аспекти поняття «освітня послуга». *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації* : матеріали III Міжн. наук.-практ. конф., м. Київ, 8 жовт. 2021 р. Київ : КНУТД, 2021. С. 40–41. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/18883> (дата звернення: 22.08.2023).
107. Шилова В. І. Удосконалення державного регулювання освітніх послуг. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2016. № 4. С. 191–194.
108. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Дата оновлення : 15.04.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 14.10.2021).
109. Freeman E. Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston. 1984. 276 p.
110. Bryson J. M. What To Do When Stakeholders Matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques. Presented at the London School

of Economics and Political Science, 10 February 2003. URL: <https://cep.lse.ac.uk/seminarpapers/10-02-03-bry.pdf> (дата звернення: 30.01.2025).

111. Востряков О. В., Гребешкова О. М. Стратегічний процес на підприємстві : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2009. 313 с.

112. Гаценко Л. В. Теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів): історія розвитку та проблемні питання для подальших досліджень. *Водний транспорт*. 2016. Вип. 1. С. 156–160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2016_1_27. (дата звернення: 16.12.2021).

113. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels, Belgium. 2015. URL: https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf (дата звернення: 17.10.2020).

114. Галушка З. І. Стратегічний стейкхолдер-менеджмент: теоретична концепція й особливості застосування. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2020. Вип. 829. С. 52–58.

115. Mendelow A. Stakeholder Mapping. *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*. Cambridge, 1991. Vol. 5. Issue 2. P. 374.

116. Смачило В. В., Колмакова О. М., Коломієць Ю. В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. *Мукачівський державний університет : Економіка та управління підприємством*. 2017. Вип. 2. С. 348–353. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/58.pdf (дата звернення: 14.10.2021).

117. Галушка З. Key stakeholders of educational programs: identification of interests and interaction strategies. *SWorldJournal*, 2023. № 2 (18-02). С. 157–164. URL: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-18-02-027> (дата звернення: 30.07.2024).

118. Жегус О. В. Ключові стейкхолдери закладу вищої освіти на галузевому ринку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 15. С. 170–178.

119. Чепак В. П. Університет як стейкхолдер-компанія: потреба чи необхідність? *Новий Колегіум*. 2017. №1. С. 14–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NovKol_2017_1_6 (дата звернення: 30.07.2024).

120. Шевченко Н. О., Хитько М. М. Роль стейкхолдерів у системі забезпечення якості вищої освіти. *Філософія і культура в мінливості сьогодення* : матеріали всеукр. філософ. читань з нагоди Всесвітнього Дня Філософії (UNESCO), 24 листопада 2020 р. – Дніпро : НТУ «ДП», 2020. С. 60–66. URL: <http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/158420> (дата звернення: 14.10.2021).

121. Сагайдак М. П., Сімшаг І. О. Модернізація системи налагодження стратегічного партнерства «бізнес – освіта». *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 14-15 трав. 2020 р., м. Запоріжжя / НУ «Запорізька політехніка», Запоріжжя, 2020. С. 85–87.

122. Галушка З. І. Стейкхолдерський підхід як критерій унікальності освітніх програм. *Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*. URL: <https://www.chnu.edu.ua/media/kwj14z3y/pyt1-steikkholderskyi-pidkhidpptx.pdf> (дата звернення: 30.01.2025).

123. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The Triple Helix - University-Industry-Government Relations : *A Laboratory for Knowledge Based Economic Development*. January 1, 1995. EASST Review, Vol. 14, No. 1. Pp. 14–19.

124. Etzkowitz H. The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action. New York and London : *Routledge*, 2008. P. 176.

125. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22.02.2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 17.05.2024).

126. European Commission. Europe 2020: a European strategy for smart, sustainable and inclusive growth (2010). Brussels, COM 2020. 37 с. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF> (дата звернення: 28.09.2022).

127. Markkula M. The knowledge triangle: Renewing the university culture. *The Knowledge Triangle : Re-inventing the Future*. Aalto : Aalto University, 2013 P. 11–32.
128. Богашко, О. Л. Системна наукова концепція «трикутник знань» – основа державної науково-технічної та інноваційної політики. *Економічні горизонти*. 2022. №3–4(18). С. 43–53. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3-4\(18\).2021.246000](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3-4(18).2021.246000) (дата звернення: 17.05.2024).
129. Groumpos P. P. An Overview of the Triangle of Knowledge as a Driving Force for Sustainable Growth in Developing Nations. *IFAC SWIIS Proceedings*. Pristina : Kosovo, June 6–8. 2013.
130. Carayannis E. G., Campbell D. F. J. «Mode 3» and «Quadruple Helix»: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*. 2009. Vol. 46, no. 3/4. P. 201. URL: <https://doi.org/10.1504/ijtm.2009.023374> (дата звернення: 27.06.2021).
131. Determinants and performance of the quadruple helix model and the mediating role of civil society. *Technology in Society*. 2023. P. 102358. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102358> (дата звернення: 27.06.2021).
132. Moore J. F. The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York: HarperBusiness, 1996.
133. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71(3). P. 75–86.
134. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*. 2016. Vol. 43 (1). P. 39–58. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206316678451> (дата звернення: 29.06.2021).
135. Granstrand O., Holgersson M. Innovation ecosystems: a conceptual review and a new definition. *Technovation*. 2020. Vol. 90-91. P. 102098. URL: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098> (дата звернення: 26.09.2022).
136. Лановська Г. Інноваційна екосистема: сутність та принципи. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 257–262.

137. Chang V., Guetl C. E-Learning Ecosystem (ELES) - A Holistic Approach for the Development of more Effective Learning Environment for Small-and-Medium Sized Enterprises (SMEs). *2007 Inaugural IEEE-IES Digital EcoSystems and Technologies Conference*, Cairns, QLD, Australia, 2007, pp. 420-425, URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/4233744> (дата звернення: 12.10.2024).

138. Digital Education action Plan 2021-2027. Resetting education and training for the digital age. *European Commission*. Brussels, 30.09.2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52020DC0624> (дата звернення: 12.10.2024).

139. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 р. № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 17.02.2025).

140. Леонтьєва І. Концептуальні засади екосистеми сучасної педагогічної освіти. *Педагогічна освіта : теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2023. № 39 (1). С. 19–24. URL: <https://pedosvita.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/357> (дата звернення: 17.02.2025).

141. Леонтьєва І. Екосистемний підхід як методологічний орієнтир інноваційного розвитку вищої педагогічної освіти. *Педагогічна освіта : теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2024. № 41(1). С. 21–25. URL: <https://pedosvita.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/403> (дата звернення: 17.02.2025).

142. . Про.Безпеку: безпечна освітня екосистема громади: навчально-методичний посібник / за заг. ред. Н. Софій, А. Аносової. Київ : Центр інноваційної освіти «Про.Світ», 2023. 518 с.

143. Сагайдак М. П., Білецький Я. О. Управління бізнес-екосистемою в умовах нової нормальності та трансцендентності. *Вчені записки КНЕУ*. 2024. № 36(3). С. 138–144. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/48285> (дата звернення: 17.02.2025).

144. Лазаренко Ю. О. Екосистема інновацій в Україні: сучасний стан та стратегічні напрями розбудови в умовах воєнного часу. *Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем* : колективна монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. Київ : Видавничий дім «Кисво-Могилянська академія», 2024. С. 21-34.

145. Schiuma G., Carlucci D. Managing Strategic Partnerships with Universities in Innovation Ecosystems: A Research Agenda. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2018. Vol. 4, no. 3. P. 25. URL: <https://doi.org/10.3390/joitmc4030025> (дата звернення: 10.02.2024).

146. Побережець О. В., Ракитська А. О. Розвиток інноваційної екосистеми України на національному рівні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Вип. 21 (3 (52)). С. 435–453. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275824](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275824) (дата звернення: 17.05.2024).

147. Любарець В. В., Скибуні Н. Д., Бірюкова О. В. Сталість освітньої екосистеми: стратегії впровадження цифрових інновацій. *Академічні візії*, (14). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/811> (дата звернення: 17.05.2024).

148. Niemi H. Building Partnerships in an Educational Ecosystem. *Center for Educational Policy Studies Journal*. 2016. Vol. 6 (3). P. 5–15.

149. Пінчук О. П. Відкрита інтернет-платформа «Українська електронна енциклопедія освіти»: екосистемний підхід. *Цифрова трансформація освіти України в умовах воєнного стану* : збір. матер. звітної наук. конф. Інституту цифровізації освіти НАПН України, м. Київ, 24 лют. 2023 р., Київ : ЦО НАПН України, 2023. С. 55.

150. Ініціатива Мінцифри та YEP «Підприємницький університет» стала однією з найкорисніших у вишах. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/initsiativa-mintsifri-ta-yep-pidpriemnitskiy-universitet-stala-odnieyu-z-naykorisnishikh-u-vishakh> (дата звернення: 26.01.2025).

151. Дибач І. Л. Корпоративно-підприємницький університет у контексті розвитку ринку вищої освіти.. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 273–279. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-273-279> (дата звернення: 14.02.2023).
152. Сагайдак М. П., Прохорова Є. В. Стратегічне партнерство в екосистемі підприємницького університету. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2025. № 1. С. 45–64. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15161460> (дата звернення: 24.05.2025).
153. Frølund L., Murray F., Riedel M. Developing Successful Strategic Partnerships With Universities. *MIT Sloan Management Review*. 2017. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/developing-successful-strategic-partnerships-with-universities/>. (дата звернення: 20.10.2020).
154. Shkoda T., Tepliuk M., Sahaidak M. Intellectual potential management in forming strategic partnership of science-business-education. *Baltic Journal of Economic Studies* (Web of Science), Riga, Latvia: “Baltija Publishing”, 2020, Vol. 6, No5. 221-232. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/946> (дата звернення: 20.02.2022).
155. Програма релокації підприємств. *Офіційний вебсайт Міністерства економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a?lang=uk-UA&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (дата звернення: 30.01.2025).
156. Мандич, О., Бабко, Н., Лищенко, М., & Харчевнікова, Л. Цифрова трансформація та новітні комунікації як платформа для стійкого розвитку бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. (4), Рр. 15–19. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-2> (дата звернення: 10.02.2024).
157. Сімшаг І. Стратегічне партнерство в умовах цифрової трансформації. *Менеджмент: виклики та перспективи* : зб. матеріалів V Міжнародної наук. студ. конф. м. Київ, 15 листоп. 2024 р. / КНЕУ, Київ, 2024. С. 202-204. URL: <https://doi.org/10.35668/978-966-926-527-2> (дата звернення: 27.03.2025).

158. Сагайдак М. П., Мерзлякова О. Л., Сімшаг І. О. Дослідження сучасних трендів функціонування бізнес-організацій в контексті викликів VUCA-світу. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики : монографія / за ред. М.П. Сагайдак, Т.О. Соболева. Київ, 2021. С. 31–53.

159. Sahaidak M., Simshah I. The influence of digitalization and quarantine restrictions (COVID-19) on quality assurance of educational services. Management: strategic imperatives and trends of transformations : monograph / ed. by M. Sahaidak, T. Sobolieva. Kyiv, 2020. P. 202–219.

160. The Network Readiness Index 2020. URL: <https://download.networkreadinessindex.org/reports/data/2020/nri-2020.pdf> (дата звернення: 07.07.2023).

161. The Network Readiness Index 2021. URL: https://download.networkreadinessindex.org/reports/nri_2021.pdf (дата звернення: 30.01.2025).

162. The Network Readiness Index 2022. URL: https://download.networkreadinessindex.org/reports/nri_2023.pdf (дата звернення: 30.01.2025).

163. The Network Readiness Index 2023. URL: <https://networkreadinessindex.org/2023/> (дата звернення: 30.01.2025).

164. The Network Readiness Index 2024. URL: <https://networkreadinessindex.org/> (дата звернення: 30.01.2025).

165. IBM Trending Insights report COVID-19 and the future of business, 2020. URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/1APBEJWB>. (дата звернення: 15.10.2022).

166. Realizing Value From Digital Transformation Investments. URL: <https://deloitte.wsj.com/cio/realizing-value-from-digital-transformation-investments-780a29aa> (дата звернення: 17.11.2024).

167. Digital Transformation Statistics for 2025. *Backlinko*. URL: <https://backlinko.com/digital-transformation-stats> (дата звернення: 25.05.2025).

168. Ransomware Trends & Proactive Strategies. URL: <https://go.veeam.com/ransomware-trends> (дата звернення: 25.05.2025).

169. Птащенко О. В. Особливості цифрового впливу на стратегічне партнерство в сфері освіти. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Вип. 1(15), С. 262–271. URL: <http://doi.org/10.32750/2025-0123> (дата звернення: 25.05.2025).

170. Maksymova I., Mietule I., Kulishov V. Digital Solutions for a Climate Neutral Economy: International Framework of Eco-Digital Projects. *ENVIRONMENT. TECHNOLOGIES. RESOURCES* : Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. Rezekne, Latvia, June 15-16, 2023. Rezekne: RTA, 2023. Vol. 1. P. 123–127. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4399>. (дата звернення: 25.05.2025).

171. Pasqualino R., Demartini M., Bagheri F. Digital Transformation and Sustainable Oriented Innovation: A System Transition Model for Socio-Economic Scenario Analysis. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. P. 11564. <https://doi.org/10.3390/su132111564>. (дата звернення: 23.02.2024).

172. The future of Digitally Enhanced Learning and Teaching in European higher education institutions. *European University Association (EUA)*. 2023. URL: <https://www.eua.eu/publications/reports/the-future-of-digitally-enhanced-learning-and-teaching-in-european-higher-education-institutions.html> (дата звернення: 23.02.2024).

173. Digital transformation in blended learning environments - Publications Office of the EU. *Publications Office of the EU*. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3a2c7879-667e-11ef-a8ba-01aa75ed71a1> (дата звернення: 25.01.2025).

174. Дія.Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/> (дата звернення: 25.01.2025).

175. Digiuni. URL: <https://digiuni.org/en> (25.01.2025).
176. Індекс цифрової трансформації регіонів України. *Міністерство цифрової трансформації України*. 2022. URL: https://backend.hromada.gov.ua/storage/uploads/files/research/indexs-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-2022/%D0%86%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81%20%D0%A6%D0%A2_v2.pdf?time=1745222202288 (дата звернення: 10.07.2023).
177. Індекс цифрової трансформації регіонів України. *Міністерство цифрової трансформації України*. 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/Індекс-цифрової-трансформації-регіонів-України-2023.pdf> (дата звернення: 14.07.2024)
178. Індекс цифрової трансформації регіонів України. *Міністерство цифрової трансформації України*. 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%95%D0%9A%D0%A1%202024%202%201.pdf> (дата звернення: 14.01.2025).
179. Sydorenko V., Akhnovska I., Smirnov S., Verbovskyi I., Melnychuk O. Improvement of higher education: how to bridge the digital divide during the transformation? *Journal of Education and Learning*. 2024. Vol. 18, No. 3. Pp. 1001–1014. URL: <https://doi.org/10.11591/edulearn.v18i3.21078> (дата звернення: 14.04.2025).
180. Wang H., Baek J., A Systematic Review on Teacher Digital Literacy in Higher Education. *World Journal of Social Science Research*. 2023. Vol. 10, No. 1. URL: <https://doi.org/10.22158/wjssr.v10n1p38>. (дата звернення: 14.04.2025).
181. Сагайдак М. П., Сімшаг І. О. Цифровізація та стратегічне партнерство: синергія для розвитку освітньої екосистеми. *Інноваційне підприємництво: реалії та перспективи* : зб. матеріалів IX Міжнар. наук.-практ. конференції. Київ : КНЕУ, 2025. С. 146–149.
182. Sebastian I M., Weill P., Woerner S. L. Three Strategies to Grow via Digital Partnering. *MIT CISR*. 2020. No. XX-5.

URL: https://cisr.mit.edu/publication/2020_0501_DigitalPartneringStrategies_SebastianWeillWoerner (дата звернення: 17.06.2024).

183. Голобородько А. Концептуальний підхід до цифрового стратегічного партнерства підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №6, Т. 1. С.235–240. URL: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-37> (дата звернення: 11.09.2023).

184. Федулова Л. І. Економіка знань. *Енциклопедія Сучасної України* / редкол. І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.]. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2009. Т. 9. URL: <https://esu.com.ua/article-18730> (дата звернення: 11.09.2023).

185. Powell W. W., Snellman K. The knowledge economy Annual Review of Sociology. 2004. Vol. 30. P. 199–220.

186. Romer P. M., Kurtzman J. The Knowledge Economy. *International Handbooks on Information Systems*. Springer, Berlin, Heidelberg. 2004. P. 73–87 URL: https://doi.org/10.1007/978-3-540-24746-3_5 (дата звернення: 11.09.2022).

187. Maksymova I., Kurylyak V., Mietule I. Digitally Driven Model of a Climate-Neutral Economy in Terms of Global Financial Capacity. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. № 56, p. 334-349. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4399> (дата звернення: 28.03.2025).

188. Xi Sun, Frederik Lettow, Karsten Neuhoff, Climate Neutrality Requires Coordinated Measures for High Quality Recycling. DIW Weekly Report, DIW Berlin : German Institute for Economic Research, 2021. Vol. 11(26). P. 187-195.

189. Офіційний вебсайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 28.03.2025).

190. Rabinovych M., Iashenko I., Mierau J. Academia in Ukraine in Times of War: Understanding the Status-Quo, Challenges, and Support Needs. *Science at risk Monitoring Report*. Berlin : Akademisches Netzwerk Osteuropa – akno e.V. 2024. P. 38. URL: <https://science-at-risk.org/ukraine/> (дата звернення: 28.03.2025).

191. Про вищу освіту : Закон України від 05.09.2016 р. №2145-VIII. Дата оновлення: 08.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 28.03.2025).

192. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 р. № 1341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 17.04.2024).

193. Національне агентство кваліфікацій. *Офіційний вебсайт*. URL: <https://nqa.gov.ua>. (дата звернення: 28.04.2025).

194. Єдина державна електронна база з питань освіти. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/> (дата звернення: 28.04.2025).

195. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на листопад 2024 року. *Київська школа економіки*. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf (дата звернення: 28.04.2025).

196. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на 1 вересня 2022 року. *Київська школа економіки*. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/Sep22_FINAL_Sep1_Damages-Report.pdf (дата звернення: 18.12.2023).

197. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на червень 2023 року. *Київська школа економіки*. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_Report.pdf (дата звернення: 28.04.2025).

198. Сімшаг І. О. Стратегічне партнерство «Освіта-Бізнес» у повоєнному відновленні України. *Інноваційні дослідження та перспективи розвитку науки і техніки у XXI столітті* : зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф. до 30-річчя Приватного вищого навчального закладу «Міжнародний економіко-

гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, 19 жовт. 2023 р. / Приватн. вищ. навчал. закл. «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», Рівне, 2023. Ч. 4. С.166–168

199. Pashkov V. The crisis in the higher education system of contemporary Ukraine in the context of national security challenges. *Strategic Panorama*. 2021. Vol. 1–2. P. 80–93. URL: <https://doi.org/10.53679/2616-9460.1-2.2021.06>. (дата звернення: 12.07.2023).

200. Sahaidak M., Simshah I. Ensuring the Resilience of Domestic Organizations in a Turbulent Environment. *Management: challenges in global world : monograph* / ed. by M. Sahaidak, T. Sobolieva. Kyiv, 2022. P 33–42.

201. Сагайдак М. П., Сімшаг І. О, Трансформація розвитку бізнес-організацій в умовах vuca- та bani-світу. *Стратегія бізнес-організації в умовах невизначеності* : зб. матер. міжнар. наук.-практ. конф., 10 лист. 2021 р. м. Київ : КНЕУ, 2021. С. 205–209.

202. Сагайдак М. П., Сімшаг І. О. Використання компетентнісного та стейкхолдер-підходів у забезпеченні менеджменту власної кар'єри. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., 13-14 трав. 2021 р., м. Запоріжжя / НУ «Запорізька політехніка», Запоріжжя, 2021. С. 312–314.

203. Протоколи засідань. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. URL: <https://naqa.gov.ua/протоколи-засідань-агентства/> (дата звернення: 14.05.2025).

204. Деякі питання присвоєння професійних кваліфікацій закладами вищої освіти в разі відсутності професійного стандарту. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1223-2024-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 28.04.2025).

205. Звіт з працевлаштування випускників закладів вищої та фахової передвищої освіти за 2021 рік. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/vishcha-osvita-ta-osvita-doroslikh/monitorynhu->

pratsevlashtuvannia-vypuskniviv-zakladiv-vyshchoi-ta-fakhovoi-peredvyshchoi-osvity (дата звернення: 28.04.2025).

206. Звіт з працевлаштування випускників закладів вищої та фахової передвищої освіти за 2022 рік. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/vishcha-osvita-ta-osvita-doroslikh/monitorynhu-pratsevlashtuvannia-vypuskniviv-zakladiv-vyshchoi-ta-fakhovoi-peredvyshchoi-osvity> (дата звернення: 28.04.2025).

207. Звіт з працевлаштування випускників закладів вищої та фахової передвищої освіти за 2023/2024 роки. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/vishcha-osvita-ta-osvita-doroslikh/monitorynhu-pratsevlashtuvannia-vypuskniviv-zakladiv-vyshchoi-ta-fakhovoi-peredvyshchoi-osvity> (дата звернення: 28.04.2025).

208. Сімшаг І. О. Налагодження ефективної взаємодії бізнесу та закладів вищої освіти у період воєнного та післявоєнного стану. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту* : зб. матеріалів VI Міжн. наук.-практ. конф., 21 жовт. 2022, м. Київ / КНЕУ, Київ, 2022. С. 367–369

209. The Global Employability University Ranking and Survey (GEURS 2021). URL: <https://www.employability-ranking.com/cooperation> (дата звернення: 15.10.2022).

210. Research and development expenditure (% of GDP). *World Bank Group*. 2024. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=UA>. (дата звернення: 28.04.2025).

211. GII Innovation Ecosystems & Data Explorer. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine> (дата звернення: 28.04.2025).

212. World Intellectual Property Organization (WIPO). *Global Innovation Index 2024 : Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship*. Geneva: WIPO. URL: 10.34667/tind.50062. (дата звернення: 28.04.2025).

213. Міністерство освіти і науки України. *Офіційний вебсайт*. URL: <https://mon.gov.ua/ministerstvo-2/diyalnist/byudzhet-ta-zakupivli/byudzhet> (дата звернення: 28.04.2025).

214. Інформаційно-комунікаційна система Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти. URL: <https://public.naqa.gov.ua/> (дата звернення: 28.04.2025).

215. Ukraine's Ministry of Education and Science and Zoom Partner to Support Ukrainian Students, URL: <https://mon.gov.ua/en/news/ukraines-ministry-of-education-and-science-and-zoom-partner-to-support-ukrainian-students> (дата звернення: 28.04.2025).

216. The World Trade Report 2019 URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr19_e.htm (дата звернення: 15.10.2022).

217. Trade in services by mode of supply dataset. *World Trade Organization*. URL: https://www.wto.org/english/res_e/statistics_e/gstdh_mode_supply_e.htm (дата звернення: 15.03.2025).

218. Левченко О., Плинокос Д. Експорт освітніх послуг вищими навчальними закладами України у вимірі глобалізаційних процесів. *Наукова дискусія*. 2015. №4 (20). С. 210–216.

219. Пурій Г. Експорт освітніх послуг як напрям диверсифікації джерел фінансового забезпечення ВНЗ. *Економіка та держава*. 2008. Вип. 3. С.21–24.

220. Germany International Student Statistics 2025. *Study in Germany for Free*. URL: <https://www.studying-in-germany.org/germany-international-student-statistics/> (дата звернення: 15.05.2025).

221. 30,000 international students in France in 2023-2024. *Campus France*. URL: <https://www.campusfrance.org/en/actu/430-000-foreign-students-in-france-in-2023-2024> (дата звернення: 15.03.2025).

222. Платформа дистанційного навчання. *Sikorsky-distance*. URL: <https://www.sikorsky-distance.org/> (дата звернення: 12.11.2024).

223. Електронна система управління закладом вищої освіти (ЗВО) «JetIQ». *BHTU Wiki*. URL: [https://wiki.vntu.edu.ua/uk/Електронна_система_управління_закладом_вищої_освіти_\(ЗВО\)_\"JetIQ\"](https://wiki.vntu.edu.ua/uk/Електронна_система_управління_закладом_вищої_освіти_(ЗВО)_\) (дата звернення: 12.11.2024).

224. Про роботу системи UMSystem в Острозькій академії. *Національний університет «Острозька академія»*. URL: <https://www.oa.edu.ua/ua/info/news/2022/22-09-01> (дата звернення: 28.03.2025).

225. SKOVORODA. *Платформа Києво-Могилянської Академії для онлайн-курсів*. URL: <https://skovoroda.ukma.edu.ua/> (дата звернення: 28.03.2025).

226. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 р. № 2866-IV. Дата оновлення: 19.12.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>. (дата звернення: 30.01.2025).

227. Індекс гендерної рівності. URL: https://uwf.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/gender_index_ukr_web.pdf (дата звернення: 30.04.2025).

228. Чим керуються українці та українки при виборі професії: результати національного дослідження щодо ключових чинників та стереотипів. *UNFPA Ukraine*. URL: https://ukraine.unfpa.org/uk/gender_career_choices (дата звернення: 30.01.2025).

229. Про схвалення Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року та затвердження операційного плану з її реалізації на 2022-2024 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.08.2022 р. № 752-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 17.10.2024).

230. Про затвердження плану заходів з реалізації зобов'язань Уряду України, взятих в рамках міжнародної ініціативи «Партнерство Біарріц» з утвердження гендерної рівності : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.12.2020 р. № 1578-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1578-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.03.2024).

231. Simshah I. The impact of COVID-19 quarantine restrictions and martial law on gender equality and quality of education in Ukraine. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. Т. 8. № 4. URL: <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.07> (дата звернення: 30.04.2025).

232. Madgavkar A. et al. COVID-19 and gender equality: Countering the regressive effects. *McKinsey & Company*. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/covid-19-and-gender-equality-countering-the-regressive-effects> (дата звернення: 17.02.2022).
233. Оперативна гендерна оцінка становища та потреб жінок у контексті ситуації з COVID-19 в Україні. Київ, 2020. 48 с. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/covid_final.pdf (дата звернення: 22.02.2022).
234. Оперативний гендерний аналіз: Україна, жовтень 2023. *CARE International*. 2023. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/rapid-gender-analysis-ukraine-october-2023-enuk> (дата звернення: 17.03.2024).
235. Дослідження гендерної рівності в Україні. *Worldwide online and smartphone surveys*. *Gradus*. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/research-gender-equality-ukraine/>. (дата звернення: 17.03.2024).
236. Fukuyama F. Trust The social virtues and the creation of prosperity. New York : The Free Press. 1995. P. 447.
237. Schumacher C. Trust A Source of Success in Strategic Alliances? *Schmalenbach Bus Rev.* 2006. Vol. 58. P. 259–278. URL: <https://doi.org/10.1007/BF03396734> (дата звернення: 19.06.2024).
238. Шаповалова Е. П. Формування партнерських відносин зі споживачем на засадах етичного маркетингу : дис. ...канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2018. 183 с.
239. Геєць В. М. Довіра як елемент соціального капіталу в економічному розвитку України. *Економічна теорія*. 2010. №3. С. 7–19.
240. Bidault F., Castello A. Trust and Creativity: Identifying the Role of Trust in Creativity-Oriented Joint-Developments. ESMT Working Paper. 2008. No. 08-010. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1436971> (дата звернення: 03.07.2024).
241. Shin N., Yoo J.-S., Kwon I.-W.G. Fostering Trust and Commitment in Complex Project Networks through Dedicated Investment in Partnership Management. *Sustainability*. 2020. No. 12 P. 10397. URL: <https://doi.org/10.3390/su122410397> (дата звернення: 03.07.2024).

242. Söllner M., Hoffmann A., Leimeister J. Why different trust relationships matter for information systems users. *Eur J Inf Syst.* 2016. No.25. P. 274–287. URL: <https://doi.org/10.1057/ejis.2015.17> (дата звернення: 03.07.2024).

243. Герасимчук В. Г. Стратегічне партнерство: принципи, інструментарій, ефективність. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2014. № 11. С. 61–66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2014_11_12 (дата звернення: 03.10.2020).

244. Воскобоева О., Ромащенко О. Стратегічне партнерство як основа сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство* 2021. №29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-48> (дата звернення: 15.11.2022).

245. Thomas M. Strategic Alliances in the Marketing of International Higher Education: A Framework for Enduring and Successful Outcomes. *Journal of Strategic Management Education*. 2014. No.10(1). P. 1–16.

246. Сагайдак М., Сімшаг І. Стратегічне партнерство тріади стейкхолдерів «Освіта-Бізнес-Держава» у підготовці фахівців з комплаєнс-менеджменту в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-156> (дата звернення: 28.04.2025).

247. Бородієнко О. В., Зленко А. М. Публічно-приватне партнерство закладів професійної освіти : навчально-методичний посібник. Переяслав : ФОП Домбровська Я.М., 2023. 212 с.

248. Шершньова З. Є. Стратегічний організаційний розвиток III рівня: сучасні підходи до визначення та проблеми його забезпечення у корпораціях. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2008. № 3. Т. 1. С. 137–141.

249. Bertalanff L. General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York : George Braziller. 1968.

250. Шершньова З. Є. Комплексні стратегії у стратегічному розвитку інтегрованих корпоративних структур. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 3. Т. 2. С. 99–103.

251. Сагайдак М., Сімшаг І. Стратегічне партнерство тріади стейкхолдерів «Освіта-Бізнес-Держава» у підготовці фахівців з комплаєнс-менеджменту в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-156> (дата звернення: 28.04.2025).

252. Про затвердження Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти : Наказ Міністерства освіти і науки України від 15.05.2024 р. №686. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1013-24#Text> (дата звернення: 30.11.2024)

253. Austin J. E., Seitanidi, M. M. Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: *Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 2012. No. 41(5). P. 726–758. URL: <https://doi.org/10.1177/0899764012450777> (дата звернення: 20.10.2020).

254. Creswell, John W., and J. David Creswell. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications, 2017.

255. OECD. Education at a Glance 2023: OECD Indicators. *OECD Publishing*, Paris, 2023. URL: <https://doi.org/10.1787/e13bef63-en> (дата звернення: 30.01.2025).

256. Про Програму – National Erasmus+ Office in Ukraine. *National Erasmus+ Office in Ukraine*. URL: <https://erasmusplus.org.ua/programa-yes-erazmus/pro-programu> (дата звернення: 12.05.2024).

257. Sybille Reichert. The Role of Universities in Regional Innovation Ecosystems. *EUA Study*. 2019. URL: <https://www.eua.eu/publications/reports/the-role-of-universities-in-regional-innovation-ecosystems.html> (дата звернення: 22.02.2024).

258. What is Compliance? URL: <https://www.int-comp.org/careers/your-career-incompliance/career-in-compliance/> (дата звернення: 12.11.2024).

259. Yatsenko M., Kovalenko A. Management of complianceactivity of the enterprise in the conditions of globalization restrictions. *Economics: time realities*. 2020. Vol. 5. No. 51. P. 73–79. URL: <https://doi.org/10.15276/etr.05.2020.10> (дата звернення: 22.10.2024).

260. Nelson J.S. Compliance as management. *Cambridge University Press*. The Cambridge handbook of compliance, 2021. P. 104–122. URL: <https://doi.org/10.1017/9781108759458> (дата звернення: 22.10.2024).
261. Sahaidak M., Maryniuk I. Research on the theoretical foundations of forming a compliance management system in organizations. *Scientific notes*. 2024. No. 37. P. 108–120. URL: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.10.068.074. (дата звернення: 12.11.2024).
262. Юр'єва І. А. Теоретичні аспекти комплаєнс-менеджменту у фінансово-кредитній сфері. *Актуальні проблеми освітньо-виховного процесу та шляхи їх вирішення в умовах сучасних викликів* : зб. наук. праць за матеріалами Всеукр. конф. з проблем вищої освіти і науки, 15 лист. 2024 р. м. Харків : ХНАДУ, 2024. С. 62–64.
263. Грінченко Г., Нестеренко Р., Фоменко А. Механізми впровадження підходів комплаєнс-менеджменту у систему вищої освіти. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2023. №81. С. 38–44. URL: <https://doi.org/10.32820/2074-8922-2023-81-38-44> (дата звернення: 12.11.2024).
264. Гончар В., Калінін О. Стратегічні партнерства для забезпечення екологічного комплаєнсу в бізнесі. *Вчені записки*. 2023. № 33(4). С. 297–307. URL: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.33.23.04.28.194.200 (дата звернення: 12.11.2024).
265. Баннікова К. Б. Вирішення етичних дилем і завоювання довіри ключових зацікавлених сторін у міжкультурних умовах. *Перспективи. Соціально-політичний журнал*. 2022. № 3. С. 37–44. URL: <https://doi.org/10.24195/spj1561-1264.2022.3.6> (дата звернення: 02.12.2024).
266. Commission Opinion on Ukraine's application for membership of the European Union. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/opinion-ukraines-application-membership-european-union_en (дата звернення: 02.12.2024).
267. World Bank Group. Integrity compliance guidelines. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/06476894a15cd4d6115605e0a8903f4c->

[0090012011/original/Summary-of-WBG-Integrity-Compliance-Guidelines.pdf](https://www.wbg.org/0090012011/original/Summary-of-WBG-Integrity-Compliance-Guidelines.pdf) (дата звернення: 06.12.2024).

268. European Data Protection Board. Recommendations 01/2020 on measures that supplement transfer tools to ensure compliance with the EU level of protection of personal data. 2020. URL: https://www.edpb.europa.eu/our-work-tools/documents/public-consultations/2020/recommendations-012020-measures-supplement_en (дата звернення: 26.12.2025).

269. Дзюба А. Ю. Антикорупційний комплаєнс як складова управління ризиками підприємства. *Форум права*. 2019. № 54(1) С. 23–31. URL: <http://doi.org/10.5281/zenodo.2563147>. (дата звернення: 12.11.2024).

270. Ethics & Compliance Initiative. Evaluation of corporate compliance programs. 2020. URL: <https://www.ethics.org/wp-content/uploads/Evaluation-of-Corporate-Compliance-Programs-June-2020-revision.pdf> (дата звернення: 10.01.2025).

271. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. Дата оновлення: 04.04.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>. (дата звернення: 12.11.2024).

272. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16 (дата звернення: 12.11.2024).

273. Denyskina G., Simshah I., Loban O. Maintaining Quality Assurance in Ukraine: Accreditation, Cooperation, and Anticorruption. *CHEA (Council for Higher Education Accreditation)*, 2023. URL: <https://www.chea.org/sites/default/files/2023-07/Maintaining%20Quality%20Assurance%20in%20Ukraine-July.pdf> (дата звернення: 17.10.2024).

274. Сімшаг І. Стратегічне інституційне партнерство у забезпеченні сталих антикорупційних процесів. *Стратегія бізнесу: українські реалії та можливості конвергенції з ЄС* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Київ, 08 листоп. 2023 р. / КНЕУ, Київ, 2023. С. 210–213.

275. Corruption perceptions index – 2024. *Official Website of Transparency International Ukraine*. URL: <https://www.transparency.org/en/countries/ukraine> (дата звернення: 30.01.2025).

276. OECD. Reviews of Integrity in Education: Ukraine 2017. Paris: OECD Publishing, 2017. 212 с. URL: <https://www.oecd.org/en/about/directorates/directorate-for-education-and-skills.html> (дата звернення: 21.01.2025).

277. OECD. Corruption Prevention in the Education, Extractive and Police Sectors in Eastern Europe and Central Asia. Paris: OECD Publishing, 2017. 80 с. URL: https://www.oecd.org/en/publications/corruption-prevention-in-the-education-extractive-and-police-sectors-in-eastern-europe-and-central-asia_8ad8b5e8-en.html (дата звернення: 21.01.2025).

278. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки : Постанова Кабінету міністрів України від 04.03.2023 р. № 220. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#n32> (дата звернення: 30.01.2025).

279. Про затвердження Типової антикорупційної програми юридичної особи : Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 10.12.2021. № 794/21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1702-21#Text> (дата звернення: 30.01.2025).

280. Корупційні ризики у вищій освіті. ТОП 25: Стратегічний аналіз корупційних ризиків, авторський колектив, відповідальна експертка Марія ЦИП'ЯЩУК. - Київ: Національне агентство з питань запобігання корупції, Асоціація юридичних клінік України, 2022. 106 с. URL: https://legalclinics.in.ua/wp-content/uploads/2022/06/TOP_25_koruptsiy-ni_ryzyky_u_vyshhiy-osviti.pdf / (дата звернення: 30.01.2025).

281. Ефективність антикорупційних уповноважених у 2020 році. Аналітичний огляд / проф. А. Галай, С. Деркач, А. Федоренко. Київ, Національне агентство з питань запобігання корупції, 2021. 126 с. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/12/Efektivnist-antykoruptsiynyh-upovnovazhenykh-u-2020-rotsi.pdf> (дата звернення: 12.01.2025).

282. Аналітичне дослідження поточного стану та перспектив розвитку інституту антикорупційних уповноважених. Аналітичне дослідження / Сверба Ю., Кайтанський О., Германенко В., Бартко В. та ін. Київ, Національне агентство з питань запобігання корупції, 2023. 86 с. URL: <https://antycorportal.nazk.gov.ua/uploads/efektyvnist-upovnovazhenyh/analitychne-doslidzhennya.pdf> (дата звернення: 12.01.2025).

283. Антикорупційний уповноважений закладу вищої освіти: аналітичне дослідження / С. Деркач, В. Галай, К. Дацко, А. Федоренко. Київ, Національне агентство з питань запобігання корупції, Асоціація юридичних клінік України. 2022. 78 с. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/Antykoruptsiyny-upovnovazhenyy-zakladu-vyshhoi-osvity-analitchne.pdf> (дата звернення: 12.01.2025).

284. Аналітичне дослідження стану правового регулювання антикорупційного комплаєнсу в бізнесі. Київ. Національне агентство з питань запобігання корупції. 2023. 62 с. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/archive/print/page/6102/29.11.2023/> (дата звернення: 12.01.2025).

285. Антикорупційний комплаєнс закладу вищої освіти: закордонний досвід та українські перспективи. *Аналітичне дослідження*. Київ: Асоціація юридичних клінік України. 2023. 60 с. URL: <https://legalclinics.in.ua/wp-content/uploads/2023/09/Analitchne-doslidzhennya.pdf> (дата звернення: 12.01.2025).

286. Освітньо-професійна програма «Податковий менеджмент та комплаєнс». URL: https://oef.kneu.edu.ua/ua/speciality_oef/oblikaud/Pm/. (дата звернення: 17.01.2025).

287. Освітньо-професійна програма «Комплаєнс-менеджмент організацій». URL: https://kneu.edu.ua/ua/prog_magis_programs/osv_stp_mag/komplaens/ (дата звернення: 17.01.2025).

288. Освітньо-професійна програма «Міжнародний комплаєнс-менеджмент». URL: <https://knute.edu.ua/blog/read/?pid=47748&uk> (17.01.2025)
289. Освітньо-наукова програма «Антикорупційні студії». URL: <https://vstup.ukma.edu.ua/education-program-info?ep-id=38> (дата звернення: 17.01.2025).
290. Стратегічне партнерство в бізнесі: теорія, методологія, практика: монографія / за заг. ред. Сагайдака М. П. Київ : КНЕУ. 2024. 328 с. <http://doi.org/10.35668/978-966-926-502-9> (дата звернення: 25.01.2025).
291. АЮКУ допомагатиме українським ЗВО будувати систему антикорупційного комплаєнсу | Асоціація юридичних клінік України. Асоціація юридичних клінік України. URL: <https://legalclinics.in.ua/ayuku-dopomagatyme-ukrayinskym-zvo-buduvaty-systemu-antykoriuptsiynogo-komplayensu/> (дата звернення: 30.01.2025).
292. Стецюк П. Антикорупційний комплаєнс закладу вищої освіти: закордонний досвід та українські перспективи. Аналітичне дослідження - Київ: Асоціація юридичних клінік України, 2023. 60 с. URL: <https://legalclinics.in.ua/wp-content/uploads/2023/09/Analitychne-doslidzhennya.pdf> (дата звернення: 30.01.2025).
293. Firoiu D., Pirvu R., Jianu E., Cismas L. M., Tudor S., Lățea G. Digital Performance in EU Member States in the Context of the Transition to a Climate Neutral Economy. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. No. 6. P. 3343. URL: <https://doi.org/10.3390/su14063343>. (дата звернення: 02.12.2024).
294. Sustainability in the Digital Age and Future Earth Canada Hub. URL: <https://sustainabilitydigitalage.org>. (дата звернення: 07.02.2024).
295. Chuard P., Garard J., Schulz K., Kumarasinghe N. Rolnick, D., Matthews D. A portrait of the different configurations between digitally-enabled innovations and climate governance. *Earth System Governance*, 2022. Vol. 13. P. 100147. URL: <https://doi.org/10.1016/j.esg.2022.100147> (дата звернення: 02.12.2024).
296. Supaat K., Aziz S., Hasan S.Z., Basri N. E. A., Shafie S. H. M. Universities and Sustainable Development: Options to Help «Walk the Talk». *Journal*

- of *Ecohumanism*. 2024. Vol. 3. No 8. P. 553.
URL: <https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.4751> (дата звернення: 02.02.2025).
297. Trencher G., Yarime M., McCormick K. B., Doll C. N. H, Kraines S. B., Beyond the third mission: Exploring the emerging university function of co-creation for sustainability. *Science and Public Policy*. 2014. Vol. 41. Issue 2. P. 151–179.
URL: <https://doi.org/10.1093/scipol/sct044> (дата звернення: 30.01.2025).
298. Filho W. L., Sima M., Sharifi A., Luetz J. M., Salvia A. L., Mifsud M. C., Olooto F. M., Djekic I., Anholon R., Rampasso I. S., Donkor F. K., Dinis M. a. P., Klavins M., Finnveden G., Chari M. M., Molthan-Hill P., Mifsud A., Sen S. K., Lokupitiya E. Handling climate change education at universities: an overview. *Environmental Sciences Europe*. 2021. Vol. 33(1). URL: <https://doi.org/10.1186/s12302-021-00552-5>. (дата звернення: 12.07.2024).
299. Greening in European higher education institutions. *European University Association (EUA)*. URL: <https://www.eua.eu/publications/reports/greening-in-european-higher-education-institutions.html>. (дата звернення: 02.02.2025).
300. Звіт зі сталого розвитку. Сумський державний університет. 2023. URL: https://env.teset.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/09/SumDU_SDGs_report_2023.pdf. (дата звернення: 10.02.2025).
301. Львівська політехніка і сталий розвиток. *Національний університет «Львівська політехніка»*. URL: <https://lpnu.ua/lvivska-politekhnikai-stalyi-rozvytok>. (дата звернення: 10.02.2025).
302. Концепція сталого розвитку Національного університету «Одеська політехніка». *Національний університет «Одеська політехніка»*. URL: <https://op.edu.ua/sd/concept>. (дата звернення: 10.02.2025).
303. В УЖНУ обговорили інтеграцію цілей сталого розвитку у освітній процес. *Ужгородський національний університет*. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/news/v-uzhnu-obgovorili-integratsiyu-tsilej-stalogo-rozvitku-u-osvit.htm>. (дата звернення: 10.02.2025)

304. ХНУРЕ впроваджує курс «Цілі сталого розвитку: екологія, суспільство, управління» для співробітників та студентів. *Харківський національний університет радіоелектроніки*. URL: <https://nure.ua/khnure-vprovadzhuie-kurs-tsili-staloho-rozvytku-ekolohiia-suspilstvo-upravlinnia-dlia-spivrobitnykiv-ta-studentiv>. (дата звернення: 10.02.2025).

305. UI GreenMetric World University Rankings 2024. URL: <https://greenmetric.ui.ac.id/> (дата звернення: 30.01.2025).

306. Сімшаг І. О. Формування підходів до побудови моделі стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг. *Актуальні проблеми економічних наук*. 2025. №11. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15639345> (дата звернення: 12.06.2025).

307. A Guide to Strategic Partnerships. Structured collaboration between academia and wider society. *Linnaeus University*, 2020. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1519502/FULLTEXT02.pdf>. (дата звернення: 14.10.2023).

308. Гребешкова О. М. Ефективність стратегічного партнерства підприємств: проблеми виявлення та способи оцінки. *Стратегія економічного розвитку України*. 2009. С. 78–84.

309. Щербата Т. С. Теоретичні аспекти налагодження партнерських відносин підприємств із ВНЗ. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 2016. С. 193–197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2016_847_31. (дата звернення: 10.02.2024).

310. Сапожкова О.М. Концептуальна модель входу в стратегічне партнерство. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. Вип. 23. С. 140–153. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/48efcc04-0584-4721-85d3-0334fbc544c1/content> (дата звернення: 12.06.2024).

311. Mykhaylyova K. et al. Sociological Model of Social Partnership in Higher Education Institutions Management. *Khazar Journal of Humanities and Social*

Sciences. 2023. Vol. 26. No. 3. P. 65–77.

URL: <https://doi.org/10.5782/.kjhss.2023.65.77> (дата звернення: 10.11.2024).

312. Батченко Л. В., Гончар Л. О., Пасічник К. Ю. Формування механізму стратегічного партнерства в бізнесі: теоретико-практичний фокус. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : «Економічні науки»*. 2022. № 1 (57), С. 100–109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_1_13. (дата звернення: 10.02.2025).

313. Okunbanjo O. I., Okunbanjo O., Afolabi B. Scaling in Quantitative Survey in Management Science Research: The Perspective of Likert Scale. *ANNUAL JOURNAL OF TECHNICAL UNIVERSITY OF VARNA, BULGARIA*, 2024. Vol. 8(2). P. 21–32.

314. Jeong H. J., Lee, W. C. The level of collapse we are allowed: Comparison of different response scales in Safety Attitudes Questionnaire. *Biom Biostat Int J*, 2016. Vol. 4(4). P. 00100.

315. Obon A., Balila J. S., Balila E. A. Factor analysis of research culture: A comparative study of 3-point and 5-point Likert Scales. *International Journal of Health Sciences*, 2025. Vol. 9(1). URL: doi <https://doi.org/10.53730/ijhs.v9n1.15375> (дата звернення: 21.05.2025).

316. Бебко С. В. Механізм управління кооперацією закладів вищої освіти для розвитку глобальної конкурентоспроможності : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Київ, 2022. 394 с.

317. Сагайдак М. П., Діденко Р. В. Інструменти AGILE для трансформації проектного партнерства у стратегічне: проміжна роль поліваріантності та невизначеності. *Government 5.0 як основа ефективності державно-приватних партнерств у період повоєнного відновлення України* : моногр. / А. О. Касич, О. В. Чернявська, С. М. Бондаренко, М. С. Шкода та ін.; за ред. д.е.н., проф. А. О. Касич, д.е.н., проф. І. О. Тарасенко, Київ : КНУТД, 2024. 254 с.

318. Larry E. Greiner. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, July-August 1972.

319. Адізес І. К. Управління життєвим циклом корпорацій. Харків : Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2018. 496 с.
320. Lichtenstein G. A., Lyons T. S. Revisiting the Business Life-Cycle: Proposing an Actionable Model for Assessing and Fostering Entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation* November 2008. URL: <https://doi.org/10.5367/000000008786208759> (дата звернення: 13.07.2022).
321. Robert W. Price. Roadmap to Entrepreneurial Success: Powerful Strategies for Building a High-Profit Business. Hardcover . April 9, 2004. URL: <https://news.gcase.org/entrepreneurial-life-cycle> (дата звернення: 13.07.2022).
322. The Duke Entrepreneurial Process Manual. URL: <https://sites.fuqua.duke.edu/dukeven/selected-top-ics/the-entrepreneurial-process> (дата звернення: 30.01.2025).
323. Прохорова Є., Оголь Є., Нагорний А. Підходи до управління тривалістю стадій життєвого циклу підприємства. *Економіка та суспільство*, 2024. №64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-85>. (дата звернення: 15.03.2025).
324. Сагайдак М. П., Прохорова Є. В., Востряков О. В. Стратегічне управління етапами життєвого циклу освітніх програм закладів вищої освіти. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 6. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-6-11069> (дата звернення: 26.04.2025).
325. Coates Ulrichsen T., O'Sullivan E. Barriers to Strategic University-Industry Partnership Development: A strategic alliance perspective on how factors evolve through key phases of partnership development. *Policy Evidence Unit for University Commercialisation and Innovation*. 2024. URL: <https://doi.org/10.17863/CAM.114556> (дата звернення: 25.04.2025).

ДОДАТКИ

Додавок А

Наказ Держспоживстандарту України
від 11 жовтня 2010 р. №457 (на заміну
ДК016-97).

Чинний з 01.01.2012 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ КЛАСИФІКАТОР УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ КЛАСИФІКАТОР ПРОДУКЦІЇ ТА ПОСЛУГ ДК 016:2010

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Державний класифікатор продукції та послуг (далі – ДКПП) – систематизоване зведення назв угруповань продукції та послуг, кодування яких побудовано на ієрархічній системі класифікації.

ДКПП:

- згармонізовано зі Statistical classification of Products by Activity (CPA) (Статистичною класифікацією продукції та послуг за видами діяльності) редакції 2008 року до рівня підкатегорій, а також з PROducts of the European COMmunity (PRODCOM) (Переліком промислової продукції Європейського Союзу) редакції 2008 року на рівні позицій;

- узгоджено з ДК 009:2010 «Класифікація видів економічної діяльності» (далі - КВЕД). У ДКПП продукція/послуга – це результат окремого виду економічної діяльності відповідно до КВЕД, тобто кожному угрупованню видів економічної діяльності за КВЕД на ієрархічних рівнях «секція – клас» відповідає угруповання (одне чи кілька) продукції, яка є результатом його виконання;

- пов'язано з Українською класифікацією товарів зовнішньоекономічної діяльності (далі - УКТЗЕД), що відображено через посилання на відповідні коди УКТЗЕД.

Ведення ДКПП здійснює Державне підприємство «Науково-дослідний інститут метрології вимірювальних і управляючих систем» Держспоживстандарту України.

Перш за все ДКПП призначений вирішувати такі основні завдання:

- виконувати комплекс облікових функцій щодо продукції та послуг у межах робіт стосовно державної статистики;
- складати міжгалузевий баланс виробництва й розподілу продукції та послуг відповідно до системи національних рахунків;
- забезпечувати функціонування системи оподаткування суб'єктів господарювання;
- провадити зіставлення національних статистичних даних з даними країн Європейського Союзу;
- використовувати коди продукції та послуг в нормативних документах і сертифікатах відповідності.

Крім цього, ДКПП може бути основою для галузевих класифікацій (класифікаторів) продукції/послуг.

Об'єкт класифікації в ДКПП - продукція та послуги, які є результатом економічної діяльності.

Усю продукцію та всі послуги галузей економіки - сільського господарства, рибного господарства, добувної промисловості, переробної промисловості, будівництва, страхування, торгівлі тощо - згруповано в секції (усього 21 секція), які позначено великими літерами латинської абетки (від А до U) (див. таблицю К1).

Таблиця А.1

Структура ДКПП на рівні секцій

Секція	Назва	Розділи
A	Продукція сільського господарства; лісового господарства та рибного господарства	01 - 03
B	Продукція добування корисних копалин і розробляння кар'єрів	05 - 09
C	Продукція переробної промисловості	10 - 33
D	Енергія електрична, газ, пара та кондиційоване повітря	35
E	Водопостачання; каналізація, поводження з відходами та послуги щодо рекультивування	36 - 39
F	Об'єкти будівництва та будівельні роботи	41 - 43
G	Послуги щодо оптової та роздрібної торгівлі; послуги щодо ремонтування автотранспортних засобів і мотоциклів	45 - 47
H	Послуги щодо транспортування та зберігання	49 - 53
I	Послуги щодо тимчасового розміщування та забезпечування харчуванням	55, 56
J	Послуги телекомунікаційні та інформаційні	58 - 63
K	Послуги фінансові та страхові	64 - 66
L	Послуги, пов'язані з нерухомістю	68
M	Послуги професійні, наукові та технічні	69 - 75
N	Послуги адміністративні та послуги щодо надання допомоги	77 - 82
O	Послуги у сфері державного керування та оборони; послуги у сфері обов'язкового соціального страхування	84
P	Послуги у сфері освіти	85
Q	Послуги у сфері охорони здоров'я та соціальної допомоги	86 - 88
R	Послуги у сфері мистецтв, видовищно-розважальної та відпочинкової діяльності	90 - 93
S	Послуги інші	94 - 96
T	Послуги домашніх господарств як роботодавців; різноманітні товари та послуги, що їх виробляють/надають домашні господарства для власного вжитку	97 - 98
U	Послуги екстериторіальних організацій і органів	99

ДКПП складається з трьох блоків:

Перший блок - блок ідентифікації, який побудовано за ієрархічною системою кодування із застосуванням буквено-цифрового коду. Літерні позначки секцій не використано безпосередньо для ідентифікації продукції та послуг, їх наведено лише для зручності користування. Подальший розподіл секцій на розділи, групи, класи, категорії, підкатегорії, позиції, типи й підтипи позначено цифровими кодами.

Другий блок – блок назв класифікаційних угруповань. Цей блок на рівні до шести знаків включно складається з назв, які є тотожним перекладом відповідних назв класифікаційних угруповань СРА.

Третій блок – блок перехідних ключів, який складається з кодів класифікації УКТЗЕД, згармонізованої з Harmonized Commodity Description and Coding System (HS) (Згармонізованою системою опису та кодування товарів) та Combined Nomenclature (CN) (Скомбінованою номенклатурою). У блоці відображено відповідність класифікації продукції ДКПП класифікації товарів в УКТЗЕД. У назвах об'єктів класифікаційних угруповань ДКПП використано одиниці вимірювання згідно з національним класифікатором ДК 011-96 "Класифікатор системи позначень одиниць вимірювання та обліку". Для зручності пошуку в ДКПП конкретних видів продукції чи послуг складено абетковий покажчик ключових слів для кожної секції окремо.

Таблиця А.2

Код	Назва
Секція А	ПРОДУКЦІЯ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА, ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА ТА РИБНОГО ГОСПОДАРСТВА
01	<u>Продукція сільського господарства, мисливства та пов'язані з цим послуги</u>
02	<u>Продукція лісового господарства, лісозаготівлі та послуги, пов'язані з лісівництвом</u>
03	<u>Риба та інші продукти рибальства; продукти аквакультур; послуги допоміжні, пов'язані з рибальством</u>
Секція В	ПРОДУКЦІЯ ДОБУВАННЯ КОРИСНИХ КОПАЛИН І РОЗРОБЛЕННЯ КАР'ЄРІВ
05	<u>Вугілля кам'яне та буре вугілля (лігніт)</u>
06	<u>Нафта сира та природний газ</u>
07	<u>Руди металеві</u>
08	<u>Продукція добування корисних копалин і розроблення кар'єрів, інша</u>
09	<u>Послуги допоміжні щодо добування корисних копалин і розроблення кар'єрів</u>
Секція С	ПРОДУКЦІЯ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ
10	<u>Продукти харчові</u>
11	<u>Напої</u>
12	<u>і Вироби тютюнові</u>
13	<u>Вироби текстильні</u>
14	<u>Одяг</u>
15	<u>Шкіра та шкіряні вироби</u>
16	<u>Деревина та вироби з деревини й корка (крім меблів); вироби із соломи та матеріалів, придатних для плетіння</u>
17	<u>Папір і паперові вироби</u>
18	<u>Послуги поліграфічні та щодо тиражування на носіях інформації</u>
19	<u>Кокс, продукти нафтопереробки та тверде паливо</u>
20	<u>Речовини хімічні та хімічні продукти</u>
21	<u>Продукція фармацевтична основна та фармацевтичні препарати</u>
22	<u>Вироби гумові та пластмасові</u>
23	<u>Продукція мінеральна неметалева, інша</u>
24	<u>Продукція металургії</u>
25	<u>Вироби металеві, крім машин і устаткування</u>
26	<u>Комп'ютери, електронні й оптичні вироби</u>
27	<u>Устаткування електричне та побутові прилади</u>
28	<u>Машини та устаткування, н. в. і. у.</u>
29	<u>Засоби транспортні моторні (крім мотоциклів), причеи та напівпричеи</u>
30	<u>Засоби та устаткування транспортні, інші</u>
31	<u>Меблі</u>
32	<u>Вироби промислові, інші</u>
33	<u>Послуги щодо ремонтування та монтування машин і устаткування</u>
Секція D	ЕНЕРГІЯ ЕЛЕКТРИЧНА, ГАЗ, ПАРА ТА КОНДИЦІЙОВАНЕ ПОВІТРЯ
35	<u>Енергія електрична, газ, пара та кондиційоване повітря</u>
Секція Е	ВОДОПОСТАЧАННЯ; КАНАЛІЗАЦІЯ, ПОВОДЖЕННЯ З ВІДХОДАМИ ТА ПОСЛУГИ ЩОДО РЕКУЛЬТИВУВАННЯ
36	<u>Вода природна; послуги щодо оброблення та постачання води</u>
37	<u>Послуги каналізаційні; мул каналізаційний</u>
38	<u>Послуги щодо збирання, оброблення та розміщування відходів; послуги щодо утилізації матеріальних ресурсів</u>
39	<u>Послуги щодо рекультивування та інші послуги щодо поводження з відходами</u>
Секція F	ОБ'ЄКТИ БУДІВЕЛЬНІ ТА БУДІВЕЛЬНІ РОБОТИ
41	<u>Будівлі та будування будівель</u>
42	<u>Об'єкти цивільного будівництва та будування цих об'єктів</u>
43	<u>Роботи будівельні</u>

Продовження таблиці А.2

Секція G	ПОСЛУГИ З ОПТОВОЇ ТА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ; ПОСЛУГИ ЩОДО РЕМОНТУВАННЯ АВТОТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ І МОТОЦИКЛІВ
45	<u>Послуги щодо оптової та роздрібно торгівлі, ремонтування автотранспортних засобів і мотоциклів</u>
46	<u>Послуги щодо оптової торгівлі, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами</u>
47	<u>Послуги щодо роздрібно торгівлі, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами</u>
Секція H	ПОСЛУГИ ЩОДО ТРАНСПОРТУВАННЯ ТА ЗБЕРІГАННЯ
49	<u>Послуги наземного транспорту та послуги щодо транспортування трубопроводами</u>
50	<u>Послуги водного транспорту</u>
51	<u>Послуги повітряного транспорту</u>
52	<u>Послуги щодо складування та допоміжні послуги щодо транспортування</u>
53	<u>Послуги поштові та кур'єрські</u>
Секція I	ПОСЛУГИ ЩОДО ТИМЧАСОВОГО РОЗМІЩУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧУВАННЯ ХАРЧУВАННЯМ
55	<u>Послуги щодо тимчасового розміщування</u>
56	<u>Послуги щодо подавання страв і напоїв</u>
Секція J	ПОСЛУГИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ
58	<u>Послуги видавничі</u>
59	<u>Послуги щодо виробництва кінофільмів, відеофільмів і телевізійних програм, записування звуку та видавання музичних творів</u>
60	<u>Послуги щодо підготування програм і щодо телерадіомовлення</u>
61	<u>Послуги телекомунікаційні</u>
62	<u>Послуги щодо комп'ютерного програмування, консультування та суміжні послуги</u>
63	<u>Послуги інформаційні</u>
Секція K	ПОСЛУГИ ФІНАНСОВІ ТА СТРАХОВІ
64	<u>Послуги фінансові, крім страхування та пенсійного забезпечення</u>
65	<u>Послуги щодо страхування, перестрахування та недержавного пенсійного забезпечення, крім послуг у сфері обов'язкового соціального страхування</u>
66	<u>Послуги допоміжні до фінансових послуг і послуг щодо страхування</u>
Секція L	ПОСЛУГИ, ПОВ'ЯЗАНІ З НЕРУХОМІСТЮ
68	<u>Послуги, пов'язані з нерухомістю</u>
Секція M	ПОСЛУГИ ЩОДО ПРОФЕСІЙНОЇ, НАУКОВОЇ ТА ТЕХНІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
69	<u>Послуги юридичні та бухгалтерські</u>
70	<u>Послуги головних контор/офісів (канцелярій/бюро); послуги консультаційні у сфері керування</u>
71	<u>Послуги архітектурні та інженерні; послуги щодо технічного випробовування та аналізування</u>
72	<u>Послуги щодо наукового досліджування та експериментального розроблення</u>
73	<u>Послуги рекламні та щодо досліджування ринку</u>
74	<u>Послуги професійні, наукові та технічні, інші</u>
75	<u>Послуги ветеринарні</u>
Секція N	ПОСЛУГИ АДМІНІСТРАТИВНІ ТА ПОСЛУГИ ЩОДО НАДАННЯ ДОПОМОГИ
77	<u>Послуги щодо оренди, прокату та лізингу</u>
78	<u>Послуги щодо працевлаштування</u>
79	<u>Послуги туристичних агентств, туристичних операторів, послуги щодо бронювання та суміжні послуги</u>
80	<u>Послуги, пов'язані з безпекою та розслідуванням</u>
81	<u>Послуги щодо будівель і благоустрою територій</u>
82	<u>Послуги адміністративні й допоміжні для контор/офісів та інші допоміжні послуги для підприємств</u>

Продовження таблиці А.2

Секція О	ПОСЛУГИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО КЕРУВАННЯ ТА ОБОРОНИ; ПОСЛУГИ У СФЕРІ ОБОВ'ЯЗКОВОГО СОЦІАЛЬНОГО СТРАХУВАННЯ
84	<u>Послуги у сфері державного керування та оборони; послуги у сфері обов'язкового соціального страхування</u>
Секція Р	<i>ПОСЛУГИ У СФЕРІ ОСВІТИ</i>
85	<i><u>Послуги у сфері освіти</u></i>
Секція Q	ПОСЛУГИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА СОЦІАЛЬНОЇ ДОПОМОГИ
86	<u>Послуги у сфері охорони здоров'я</u>
87	<u>Послуги стаціонарних закладів медико-соціального догляду</u>
88	<u>Послуги щодо соціальної допомоги без забезпечення проживання</u>
Секція R	ПОСЛУГИ У СФЕРІ МИСТЕЦТВ, ВИДОВИЩНО-РОЗВАЖАЛЬНОЇ ТА ВІДПОЧИНКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
90	<u>Послуги творчі, мистецькі та видовищно-розважальні</u>
91	<u>Послуги бібліотек, архівів, музеїв та інші послуги у сфері культури</u>
92	<u>Послуги щодо організування азартних ігор і укладання парі</u>
93	<u>Послуги у сфері спорту та послуги щодо організування розваг і відпочинку</u>
Секція S	ПОСЛУГИ ІНШІ
94	<u>Послуги громадських організацій</u>
95	<u>Ремонтування комп'ютерів, предметів особистого вжитку та побутових виробів</u>
96	<u>Послуги індивідуальні, інші</u>
Секція T	ПОСЛУГИ ДОМАШНІХ ГОСПОДАРСТВ ЯК РОБОТОДАВЦІВ; ТОВАРИ ТА ПОСЛУГИ, ЩО ЇХ ВИРОБЛЯЮТЬ/НАДАЮТЬ ДОМАШНІ ГОСПОДАРСТВА ДЛЯ ВЛАСНОГО ВЖИТКУ, РІЗНОМАНІТНІ
97	<u>Послуги домашніх господарств як наймачів хатнього персоналу</u>
98	<u>Товари та послуги, що їх виробляють/надають приватні домашні господарства для власного вжитку, різноманітні</u>
Секція U	ПОСЛУГИ ЕКСТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ І ОРГАНІВ
99	<u>Послуги екстериторіальних організацій і органів</u>

**Матриця аналізу стейкхолдерів у сфері освітніх послуг за рівнем
зацікавленості та впливу (сфера вищої освіти)**

Група стейкхолдерів	Внутрішні / зовнішні	Зацікавлені особи	Рівень впливу / рівень влади*	Інтерес / зацікавленість
Керівництво та адміністрація закладу вищої освіти	Внутрішні	Ректорат, декани факультетів / директори Навчально-наукових інститутів	В / В	Реалізація місії та стратегії, якість управління та послуг
Науково-педагогічний склад	Внутрішні	Асистенти, викладачі, доценти, професори, гаранті	В / Н	Якість послуг та освітнього процесу, здійснення досліджень, кар'єрний розвиток
Адміністративний та допоміжний персонал	Внутрішні	Керівники та працівники відділів, секторів тощо	С / С	Якість та неперервність освітнього процесу, організаційна підтримка та забезпечення гідних умов праці
Здобувачі	Внутрішні	Студенти, аспіранти, слухачі курсів	В / Н	Якість освіти, отримання знань й компетентностей, які відповідають потребам ринку праці
Випускники	Зовнішні	Асоціації, об'єднання випускників, окремі особи	В / Н	Зворотній зв'язок, підтримка іміджу, спільні ініціативи та співпраця
Роботодавці	Зовнішні	Бізнес-організації, галузеві підприємства	В / В	Підготовка фахівців відповідно до вимог ринку праці, спільні програми та проекти, доступ до інновацій
Державні органи та інституції	Зовнішні	Міністерства, Національні агентства тощо	В / В	Якість послуг, політичний вплив, підтримка наукових досліджень
Громадські організації та експертні платформи	Зовнішні	Професійні асоціації, аналітичні центри, фундації	С / Н	Розвиток професійних стандартів, вплив на якість підготовки фахівців
Місцеві громади та органи самоврядування	Зовнішні	Міські ради, об'єднані територіальні громади тощо	Н / С	Розвиток громад, міст, соціальна відповідальність, спільні проекти, заходи

Засоби масової інформації	Зовнішні	Телебачення, преса, соціальні мережі	С / С	Інформаційна присутність, прозорість діяльності, репутація
Міжнародні організації	Зовнішні	Закордонні ЗВО, дослідницькі центри, професійні об'єднання	С / С	Програми мобільності, спільні освітні та наукові проекти, дослідження, інтернаціоналізація
Академічна спільнота	Зовнішні	НПП та співробітники інших ЗВО	С / С	Внутрішні програми мобільності, спільні програми, проекти

*В – високий; С – середній; Н – низький.

Джерело: сформовано автором

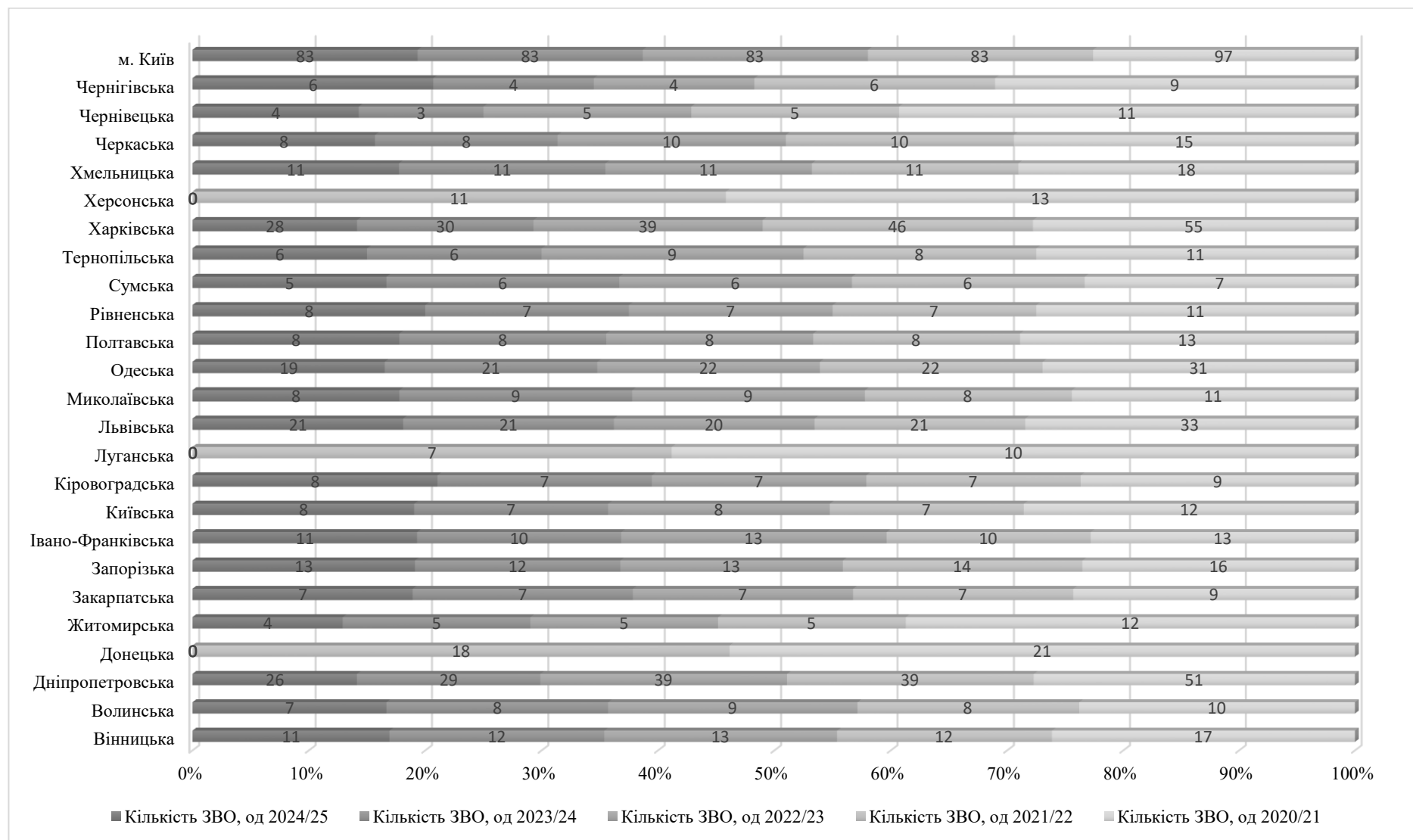


Рис. В.1. Динаміка змін кількості закладів вищої освіти України (регіональний розподіл) (2020/21- 2024/25 н.р.)

Джерело: побудовано автором на основі [189]

Склад наукових та науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти (2020-2024 рр.)

рік	Наукові працівники, які мають					Наукові-педагогічні працівники, які мають				
	науковий ступінь		вчене звання			науковий ступінь		вчене звання		
	доктора філософії/ кандидата наук	доктора наук	старшого наукового співробітника (старшого дослідника)	доцента	професора	доктора філософії/ кандидата наук	доктора наук	старшого наукового співробітника (старшого дослідника)	доцента	професора
2020	269	105	36	136	68	57 544	16 131	1 159	39 548	12 403
2021	251	135	45	93	89	59 585	17 794	1 184	41 762	13 554
2022	262	124	48	89	74	60 641	18 664	1 255	42 838	14 381
2023	325	203	101	115	114	60 843	18 994	1 270	43 649	15 340
2024	338	185	108	101	97	59 852	18 894	1 230	43 102	15 841

Джерело: [189]

Додаток Д

Таблиця Д.1

**Динаміка змін кількості іноземних здобувачів в закладах вищої освіти
України (регіональний розподіл)**

Кількість іноземних здобувачів	Навчальний рік				
	2024/2025	2023/2024	2022/2023	2021/2022	2020/2021
Вінницька	476	1068	2245	3068	2838
Волинська	271	206	28	83	71
Дніпропетровська	899	1407	3118	5988	4414
Донецька*	к/с	—	—	719	892
Житомирська	10	21	36	78	76
Закарпатська	417	1123	1672	1910	1566
Запорізька	1066	1785	3067	3465	3011
Івано-Франківська	515	879	1436	2052	1732
Київська	91	174	85	86	104
Кіровоградська	239	388	561	300	344
Луганська*	—	—	—	719	803
Львівська	458	1032	1482	2632	2257
Миколаївська	1584	1562	1387	1696	1638
Одеська	1676	3054	4247	6058	6921
Полтавська	538	1042	1585	2059	1875
Рівненська	193	187	278	111	139
Сумська	1199	1228	1580	2666	2345
Тернопільська	938	1287	2149	3534	2848
Харківська	5447	7541	11952	18685	17165
Херсонська*	к/с	—	—	158	164
Хмельницька	38	46	84	84	67
Черкаська	235	371	305	429	533
Чернівецька	240	474	1188	2500	1683
Чернігівська	54	86	60	63	43
м. Київ	6573	8367	11454	14483	13798

* Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя, частини тимчасово окупованих територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: [189]

Додаток Е
Таблиця Е.1

Перелік закладів вищої освіти України у вибірці для проведення дослідження

№ з/п	Найменування ЗВО	Форма власності	Примітка
1	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»	Державна	Технічне спрямування ЗВО
2	Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана	Державна	Економічне спрямування ЗВО
3	Київський національний університет імені Тараса Шевченка	Державна	Класичний ЗВО
4	Запорізький національний університет	Державна	Класичний ЗВО
5	Ужгородський національний університет	Державна	Класичний ЗВО
6	Хмельницький національний університет	Державна	Класичний ЗВО
7	Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна	Державна	Класичний ЗВО
8	Донецький національний університет імені Василя Стуса	Державна	Класичний ЗВО (тимчасово переміщений з 2014 року)
9	Луганський національний університет імені Тараса Шевченка)	Державна	Класичний ЗВО (тимчасово переміщений з 2014 року, повторно переміщений з 2022 року)
10	Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара	Державна	Класичний ЗВО
11	Криворізький національний університет	Державна	Класичний ЗВО
12	Одеський національний університет імені І.І. Мечникова	Державна	Класичний ЗВО
13	Національний університет «Одеська політехніка»	Державна	Технічне спрямування
14	Державний університет «Житомирська політехніка	Державна	Технічне спрямування
15	Державний університет «Чернігівська політехніка»)	Державна	Технічне спрямування
16	Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»)	Державна	Технічне спрямування ЗВО
17	Вінницький національний технічний університет	Державна	Технічне спрямування ЗВО

Продовження таблиці Е.1

18	Національний університет біоресурсів і природокористування України	Державна	Природниче спрямування ЗВО
19	Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця	Державна	Економічне спрямування ЗВО
20	Державний університет економіки і технологій	Державна	Економіко-технологічне спрямування ЗВО
21	Полтавський університет економіки і торгівлі	Державна	Економічне спрямування ЗВО
22	Державний торговельно-економічний університет	Державна	Економічне спрямування ЗВО
23	Київський столичний університет імені Бориса Грінченка	Комунальна	Класичний ЗВО
24	Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*	Приватна	Економічне спрямування ЗВО

*для дослідження впливу COVID-19, післякарантинних обмежень та воєнного стану на гендерну рівність і якість освіти в Україні було обрано Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Однак, у зв'язку із реорганізацією ЗВО шляхом приєднання до Криворізького національного університету, цей ЗВО було замінено на Український католицький університет.

Джерело: сформовано автором

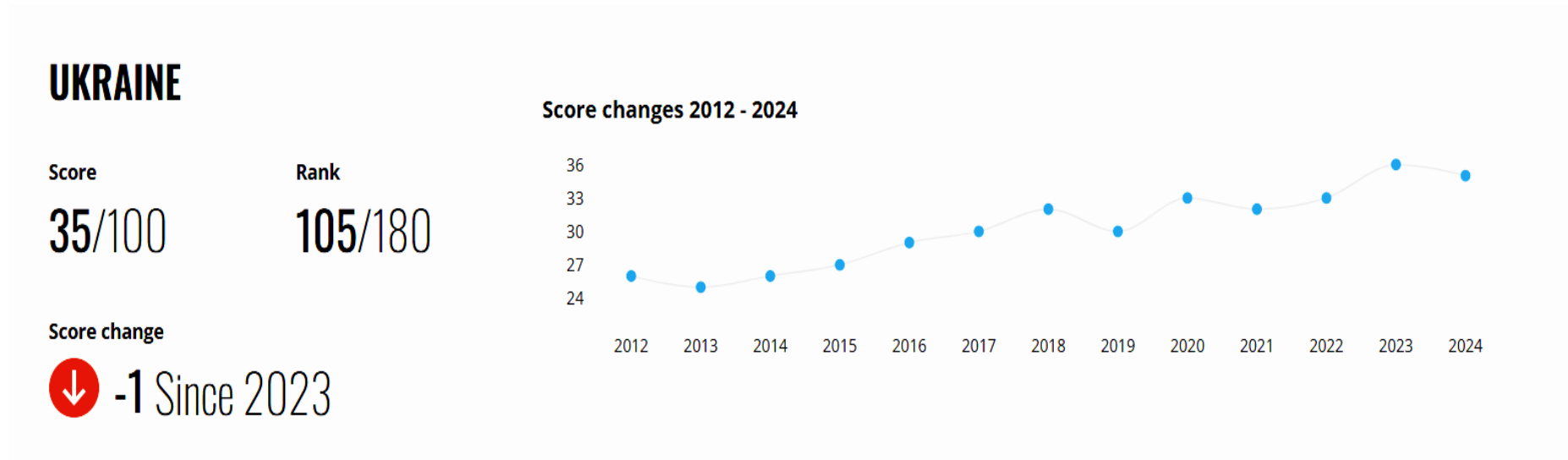


Рис. Ж.1. Динаміка змін Індексу сприйняття корупції України (2012 -2024 рр.)

Джерело: [275]

Матриця стейкхолдерів освітньо-професійної програми «Комплаєнс-менеджмент організації»

Група стейкхолдерів	Зацікавлені сторони	Опис ролі	Формат взаємодії	Очікуваний результат
Представники ЗВО	Група розробників	Розробка, впровадження та реалізація ОП	Організаційний супровід; методичне забезпечення; викладацька діяльність	Якість змісту та реалізації ОП
Здобувачі ОП	Зараховані студенти	Вплив на зміст навчальних дисциплін; зворотній зв'язок	Навчання; практична підготовка; Періодичне опитування	Здобуття знань, навичок та компетентностей, необхідних для здійснення професійної діяльності
Випускники	Особи, що здобули освіту на ОП	Зворотній зв'язок; залучення до освітнього процесу у якості експертів	Анкетування; залучення до викладання та проведення різноманітних заходів	Покращення практичної спрямованості ОП; розширення кола експертів-практиків
Бізнес-організації	Представники організацій, долучених до розробки та вдосконалення ОП	Зовнішня експертиза ОП; вплив на актуальність змісту ОП	Участь в обговореннях змісту ОП під час розробки та подальшого вдосконалення; рецензування ОП; залучення до проведення заходів, майстер-класів, навчальних занять, керівництво практикою тощо	Відповідність змісту ОП вимогам ринку праці, можливість працевлаштування випускників
Державні органи виконавчої влади	НАЗК, Міністерство розвитку громад і територій	Формування політик; державна підтримка	Сертифікаційні курси, залучення до освітніх заходів	Відповідність змісту ОП вимогам ринку праці, інтересам держави
Громадські організації	ГО «Фундація інституційного розвитку»	Залучення до розробки професійних стандартів, адаптація їх вимог до змісту ОП	Тренінги, сертифікаційні курси, проведення навчальних занять	Покращення практичних навичок здобувачів; відповідність змісту ОП вимогам професійних стандартів

Джерело: сформовано автором

Заклади вищої освіти України у світовому рейтингу GreenMetric у 2024 році

World Rank	University	Загальний бал	SI Інфраструктура (бали)	ЕС Енергія та клімат (бали)	WS Переробка (бали)	WR Водні ресурси (бали)	TR Транспорт (бали)	ED Освіта і дослідження (бали)
210	Ukrainian National Forestry University	7975	1175	1325	1500	700	1550	1725
323	Sumy State University	7435	950	1535	1350	700	1325	1575
448	The National University of Ostroh Academy	6910	975	1485	1425	350	1600	1075
629	International European University	6260	1025	1425	900	700	1085	1125
701	Lviv Polytechnic National University	5985	735	1250	975	250	1125	1650
862	West Ukrainian National University	5335	815	1385	525	310	1075	1225
871	National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»	5320	735	1235	825	450	1175	900
941	Kharkiv National University of Radio Electronics	4960	700	1160	675	350	975	1100
961	Kyiv National University of Technologies and Design	4860	690	1110	675	300	785	1300
987	Uzhhorod National University	4750	785	975	675	350	975	990
997	Ivan Franko National University of Lviv	4720	955	965	375	550	900	975
1026	Kyiv National Economic University Named after Vadym Hetman	4570	525	650	1200	410	685	1100

Продовження таблиці Л.1

1046	Vasyl Stefanyk Precarpathian National University	4465	550	1010	450	310	1210	935
1112	Interregional Academy of Personnel Management	4100	690	900	300	210	600	1400
1169	The European University	3805	610	800	525	210	785	875
1179	Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University	3745	655	1200	225	170	610	885
1214	Ostrogradsky National University of Kremenchuk	3565	370	1035	375	20	775	990
1234	National University of Water And Environmental Engineering	3430	475	785	600	160	785	625
1245	National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine	3365	660	685	375	170	850	625
1255	Yaroslav Mudryi National Law University	3315	505	575	450	210	875	700
1259	Lviv State University of Life Safety	3300	645	675	450	210	735	585
1296	Kherson State Maritime Academy	3070	465	575	525	20	660	825
1307	Kharkiv National Automobile And Highway University	3010	605	535	300	210	750	610
1332	National University of Pharmacy	2855	575	650	225	120	585	700
1434	Ternopil National Medical University	1920	425	190	300	20	810	175

Джерело: [305]

1. Міжнародна співпраця	Наявність угод про співпрацю з іноземними ЗВО, НДІ, фондами. Участь у міжнародних освітніх або наукових програмах (Erasmus+, Horizon 2020 тощо). Академічна мобільність викладачів та студентів. Спільні публікації, конференції, проекти.
2. Міжуніверситетська співпраця (регіональний рівень)	Угоди з регіональними ЗВО. Спільна реалізація курсів, програм, заходів. Створення регіональних кластерів освіти/науки. Співпраця щодо практики, стажування, наукових гуртків.
3. Міжуніверситетська співпраця (національний рівень)	Партнерство з провідними українськими ЗВО. Спільні дослідницькі ініціативи, проекти на держзамовлення. Кооперація у розробці стандартів освіти, програм. Участь у консорціумах, асоціаціях/
4. Співпраця з бізнесом (розробка освітнього продукту)	Спільна розробка навчальних курсів, програм. Участь бізнесу в створенні професійних стандартів. Використання кейсів, даних або технологій компаній. Включення модулів soft/hard skills, сертифікацій.
5. Співпраця з бізнесом (реалізація освітнього процесу)	Залучення представників бізнесу до викладання. Проведення тренінгів, воркшопів, майстер-класів. Спільні дипломні/практичні проекти. Виробничі або дослідницькі стажування.
6. Партнери з міністерств та відомств	Участь у міжвідомчих освітніх ініціативах. Залучення фахівців із міністерств до розробки ОП. Консультації, експертиза, сертифікація з боку держави. Програми підвищення кваліфікації держслужбовців.
7. Співпраця з державними інституціями, дотичними до ВПК	Участь у проектах оборонного сектору (освіта/наука). Розробка рішень для безпеки, кіберзахисту, стратегій. Спільні дослідження із ВПК. Підготовка кадрів для держбезпеки, технічних напрямів.
8. Бренд закладу вищої освіти	Впізнаваність ЗВО в академічному та професійному середовищі. Позиціонування в рейтингах (національних/міжнародних). Активність у ЗМІ, соцмережах, форумах. Участь у великих освітніх подіях як партнер або організатор.
9. Практики сталого розвитку	Включення SDGs (цілей сталого розвитку) до ОП. Реалізація екологічних, соціальних ініціатив. Навчальні курси з ESG, екології, соціального підприємництва. Співпраця з громадами, екоорганізаціями, локальними проектами.
10. Практики комплаєнсу	Впроваджені політики доброчесності, антикорупційні кодекси. Наявність внутрішнього аудиту або служби комплаєнсу. Оцінка ризиків, підготовка персоналу з комплаєнсу. Інтеграція теми комплаєнсу в навчальні курси.

Рис. Н.1. Наприми та критерії оцінювання стратегічного партнерства закладів вищої освіти України

Джерело: сформовано автором

Матриці оцінок експертів за обраними закладами вищої освіти у вибірці (U1)
(Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»)

<i>Експерт</i>	<i>N1</i>	<i>N2</i>	<i>N3</i>	<i>N4</i>	<i>N5</i>	<i>N6</i>	<i>N7</i>	<i>N8</i>	<i>N9</i>	<i>N10</i>
1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1
2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2
3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
5	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1
6	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1
7	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
10	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1
11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
12	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1
13	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1
14	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1
15	2	1	2	2	2	2	1	2	2	0
16	1	2	1	1	2	2	2	2	2	0
17	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1
18	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1
19	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1
20	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1

Таблиця Н.2.

Матриці оцінок експертів за обраними закладами вищої освіти у вибірці (U2)
(Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана)

<i>Експерт</i>	<i>N1</i>	<i>N2</i>	<i>N3</i>	<i>N4</i>	<i>N5</i>	<i>N6</i>	<i>N7</i>	<i>N8</i>	<i>N9</i>	<i>N10</i>
1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2
2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2
3	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2
4	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2
5	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2
6	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1
7	2	2	2	2	2	2	1	1	0	2
8	2	2	2	2	2	2	0	2	0	2
9	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2
10	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2
11	2	1	2	2	2	2	1	2	0	2
12	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2
13	2	2	2	2	2	2	0	2	1	1
14	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2
15	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2
16	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2
17	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1
18	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2
19	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2
20	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2

Матриці оцінок експертів за обраними закладами вищої освіти у вибірці (U3)
(Київський національний університет імені Тараса Шевченка)

Експерт	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10
1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2
3	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2
4	1	2	2	2	2	2	0	1	2	2
5	2	1	2	2	2	2	0	2	2	1
6	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1
7	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2
8	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2
9	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2
10	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2
11	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2
12	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2
13	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
14	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
15	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2
16	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
17	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1
18	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2
19	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1
20	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2

Таблиця Н.4.

Матриці оцінок експертів за обраними закладами вищої освіти у вибірці (U4)
(Запорізький національний університет)

Експерт	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10
1	0	1	2	2	1	1	1	1	0	2
2	1	1	2	1	1	0	0	2	1	1
3	1	1	2	2	1	1	0	1	1	1
4	1	1	2	1	0	1	0	1	1	1
5	1	1	2	2	1	1	0	1	1	1
6	1	1	2	1	1	0	0	2	1	1
7	1	1	2	2	1	1	0	1	0	0
8	1	1	1	1	2	1	0	1	1	1
9	2	2	2	2	1	1	0	1	1	1
10	1	1	2	2	1	1	0	0	1	1
11	1	1	2	2	1	1	0	0	1	1
12	0	1	2	2	1	1	0	1	1	2
13	1	1	2	2	2	1	0	1	1	1
14	2	1	1	2	1	1	0	1	0	1
15	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1
16	1	1	2	2	2	0	0	1	0	1
17	1	1	2	2	1	1	0	1	1	1
18	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1
19	1	0	2	2	1	1	0	1	1	1
20	1	1	2	2	1	1	0	1	1	0

Матриці оцінок експертів за обраними закладами вищої освіти у вибірці (U5)
(Ужгородський національний університет)

Експерт	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10
1	1	1	1	2	1	1	0	1	1	1
2	0	1	2	2	0	1	0	2	1	1
3	1	1	1	2	1	1	0	2	1	1
4	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1
5	1	1	1	2	1	1	0	2	1	1
6	0	0	2	2	1	1	0	2	1	2
7	1	1	2	1	1	1	0	1	1	1
8	1	1	2	2	1	1	0	2	1	1
9	1	1	1	2	1	1	0	2	1	1
10	1	1	2	2	1	1	0	2	1	1
11	1	1	2	2	1	1	0	2	1	1
12	1	0	2	1	1	1	0	2	1	1
13	2	1	2	2	1	1	0	2	2	1
14	1	1	2	2	0	1	1	2	1	1
15	1	1	2	2	2	1	1	2	0	1
16	1	0	2	2	1	0	0	2	1	1
17	1	1	2	2	1	0	1	2	2	1
18	1	1	2	2	1	1	0	1	1	1
19	1	1	2	1	2	1	0	2	1	0
20	2	1	2	2	1	1	0	2	1	2

Таблиця Н.6.

Матриці оцінок експертів за обраними закладами вищої освіти у вибірці (U6)
(Хмельницький національний університет)

Експерт	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10
1	1	1	2	2	1	1	0	0	1	1
2	1	1	1	2	1	1	1	0	1	1
3	0	1	1	1	2	1	1	0	1	1
4	1	2	2	2	1	1	0	0	1	1
5	1	1	1	2	1	2	0	0	1	1
6	2	1	1	2	1	1	0	1	1	1
7	2	2	1	2	2	1	0	0	1	1
8	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
9	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
10	1	1	1	2	0	1	1	0	1	1
11	1	1	1	2	1	1	0	0	0	2
12	1	1	0	2	1	1	0	0	1	1
13	1	1	1	2	1	0	0	0	1	1
14	0	1	1	2	1	1	0	0	1	1
15	1	2	1	2	1	0	0	1	0	1
16	1	1	0	2	0	1	0	0	1	2
17	1	1	1	2	1	1	0	0	1	0
18	1	1	1	2	1	2	0	1	1	1
19	1	1	1	2	1	1	0	1	1	1
20	1	1	1	2	1	1	1	0	0	1

Таблиця Н.7.

Матриці оцінок експертів за обраними закладами вищої освіти у вибірці (U7)
(Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна)

Експерт	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10
1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1
2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1
3	2	2	2	2	2	2	0	2	2	1
4	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1
5	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1
6	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1
7	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2
8	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2
9	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1
10	2	1	2	2	2	2	1	2	2	0
11	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1
12	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1
13	2	2	2	2	2	1	1	1	2	0
14	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1
15	2	2	2	2	2	2	0	1	2	1
16	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1
17	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1
18	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1
19	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1
20	2	2	1	2	2	2	0	2	2	1

Таблиця Н.8.

Матриці оцінок експертів за обраними закладами вищої освіти у вибірці (U8)
(Донецький національний університет імені Василя Стуса)

Експерт	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10
1	2	0	2	2	2	1	0	1	2	2
2	1	1	2	2	2	1	0	1	2	1
3	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1
4	2	1	2	2	2	1	0	1	2	1
5	2	1	1	1	2	1	0	1	1	1
6	2	1	2	2	2	1	0	1	2	1
7	2	1	2	2	2	2	0	2	2	1
8	2	1	1	2	2	1	0	1	2	1
9	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1
10	2	1	2	2	2	1	0	1	1	1
11	2	1	2	2	1	1	0	1	2	1
12	2	1	1	2	1	0	0	1	2	0
13	2	0	2	1	2	1	0	1	2	1
14	2	1	2	2	2	1	0	1	2	2
15	2	1	2	2	2	1	0	1	2	1
16	1	2	1	1	2	1	0	0	1	1
17	2	1	2	2	1	1	0	1	2	1
18	2	1	2	2	2	1	0	1	2	1
19	2	1	2	2	2	0	1	1	2	1
20	1	1	2	2	2	1	0	2	2	1

Таблиця Н.9.

Матриці оцінок експертів за обраними закладами вищої освіти у вибірці (U9)
(Луганський національний університет імені Тараса Шевченка)

Експерт	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10
1	1	0	1	2	2	1	1	0	1	1
2	1	1	0	2	1	2	1	0	1	0
3	1	0	1	2	1	1	0	0	1	1
4	1	1	0	2	1	1	0	0	1	1
5	1	1	1	2	1	1	0	0	1	1
6	1	1	2	2	2	1	0	0	1	1
7	2	1	1	2	1	1	1	0	1	1
8	1	1	2	2	1	1	0	0	1	1
9	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
10	1	1	1	2	1	0	0	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1
12	2	1	1	2	1	1	0	0	1	1
13	1	1	1	2	1	1	0	0	1	1
14	0	0	1	1	0	2	0	0	1	1
15	2	1	1	1	1	1	0	1	1	1
16	1	1	1	2	1	1	0	1	2	1
17	1	1	1	2	1	1	0	0	2	1
18	1	1	1	2	1	1	0	0	1	0
19	1	1	1	2	1	1	0	0	0	2
20	1	1	1	2	1	1	0	0	1	1

Таблиця Н.10.

Матриці оцінок експертів за обраними закладами вищої освіти у вибірці (U10)
(Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара)

Експерт	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10
1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1
2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1
3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1
4	2	2	2	1	2	1	0	2	2	1
5	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1
6	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1
7	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1
8	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1
9	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2
10	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1
11	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
13	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1
14	2	2	2	1	2	2	0	2	2	0
15	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2
16	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1
17	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1
18	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1
19	2	2	2	2	2	2	0	2	2	1
20	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1

Таблиця Н.11

Матриці оцінок експертів за обраними закладами вищої освіти у вибірці (U11)
(Криворізький національний університет)

Експерт	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10
1	1	0	1	2	1	2	0	0	2	1
2	2	0	1	2	1	0	0	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0
4	1	1	1	2	0	1	0	0	1	1
5	1	0	1	2	1	1	1	0	1	1
6	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1
7	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1
8	0	0	1	2	1	1	0	0	1	1
9	1	0	1	2	0	1	1	0	1	1
10	1	1	1	2	1	1	0	0	2	2
11	1	0	1	2	1	1	0	0	0	1
12	1	0	1	2	1	0	1	0	0	1
13	1	1	0	2	1	1	0	1	1	2
14	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1
15	1	0	1	2	0	1	0	0	1	1
16	1	0	0	2	1	1	0	0	1	1
17	1	0	1	2	2	1	0	0	1	1
18	1	0	1	2	1	1	0	0	1	1
19	1	0	2	2	1	1	0	1	1	0
20	1	0	1	2	1	1	0	0	1	1

Таблиця Н.12

Матриці оцінок експертів за обраними закладами вищої освіти у вибірці (U12)
(Одеський національний університет імені І.І. Мечникова)

Експерт	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10
1	2	2	2	1	2	2	0	1	2	2
2	2	2	2	1	2	2	0	2	1	1
3	2	1	1	1	1	1	0	1	2	1
4	2	2	2	1	2	2	0	2	2	0
5	1	2	2	1	2	2	0	2	2	1
6	2	1	2	1	2	2	0	2	2	1
7	1	2	1	1	2	2	0	2	2	1
8	2	2	2	1	2	1	0	2	1	1
9	2	2	2	2	2	1	0	2	2	1
10	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1
11	2	2	2	1	1	2	0	2	2	0
12	2	2	2	0	2	2	0	1	2	1
13	1	2	1	1	1	2	0	2	2	1
14	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1
15	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1
16	2	2	2	1	2	1	0	2	2	1
17	2	2	2	1	2	2	0	1	2	1
18	2	2	2	0	2	2	0	2	2	1
19	2	1	2	1	2	2	0	2	2	1
20	2	2	2	0	2	2	1	2	1	0

Матриці оцінок експертів за обраними закладами вищої освіти у вибірці (U13)
(Національний університет «Одеська політехніка»)

Експерт	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10
1	2	2	2	2	2	2	0	1	2	1
2	2	1	2	2	1	2	1	0	2	0
3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2
4	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1
5	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1
6	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1
7	2	2	1	2	1	2	1	0	2	1
8	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1
9	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2
10	2	2	2	1	2	2	0	1	1	1
11	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1
12	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1
13	2	2	2	2	2	2	0	1	1	1
14	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1
15	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1
16	2	2	1	1	2	2	1	0	2	1
17	2	2	2	2	2	1	0	1	1	1
18	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1
19	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1
20	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2

Таблиця Н.14

Матриці оцінок експертів за обраними закладами вищої освіти у вибірці (U14)
(Державний університет «Житомирська політехніка»)

Експерт	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10
1	2	1	1	2	1	1	0	0	2	1
2	2	1	1	2	1	1	0	1	2	0
3	2	1	1	2	1	1	0	0	2	1
4	2	1	2	2	1	1	0	0	2	1
5	2	1	1	1	1	1	0	0	1	0
6	2	1	1	2	1	1	0	0	2	1
7	2	1	2	2	0	1	0	0	2	1
8	2	1	1	2	1	1	0	0	2	1
9	2	2	2	2	1	1	0	0	2	2
10	1	1	2	2	1	1	1	0	2	1
11	2	1	1	2	1	1	0	1	2	0
12	2	1	1	1	1	0	0	0	1	1
13	1	1	1	2	1	0	0	0	2	1
14	2	1	1	2	1	1	0	0	1	1
15	1	1	1	2	1	2	1	0	2	1
16	2	0	1	1	2	1	0	1	2	1
17	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1
18	2	1	1	2	2	1	0	0	2	1
19	2	0	1	2	2	1	0	0	1	1
20	2	0	1	2	1	1	0	0	2	1

Матриці оцінок експертів за обраними закладами вищої освіти у вибірці (U15)
(Державний університет «Чернігівська політехніка»)

Експерт	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10
1	1	2	1	2	1	1	0	0	1	1
2	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
3	1	1	1	2	0	1	0	0	2	2
4	1	0	2	2	2	1	0	1	2	1
5	0	1	1	2	1	1	0	0	2	1
6	1	0	2	2	1	1	1	0	2	1
7	2	1	1	1	1	1	0	0	1	1
8	1	1	0	2	1	1	0	1	2	1
9	1	1	1	1	1	1	0	0	2	1
10	1	1	1	2	1	2	1	0	2	1
11	1	1	1	2	1	1	0	0	2	1
12	1	1	1	2	1	0	0	0	2	1
13	1	1	1	2	1	1	0	0	2	1
14	1	1	1	2	1	1	1	0	2	1
15	1	1	1	1	1	1	0	1	2	0
16	1	1	1	2	1	1	0	0	2	0
17	0	1	1	2	1	1	0	0	2	1
18	1	1	1	2	1	1	0	0	1	1
19	1	1	1	2	1	1	0	0	2	1
20	0	1	1	2	2	2	0	0	2	1

Таблиця Н.16

Матриці оцінок експертів за обраними закладами вищої освіти у вибірці (U16)
(Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»)

Експерт	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10
1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1
2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1
3	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1
4	2	2	2	2	1	2	1	1	1	0
5	2	2	2	2	2	2	0	2	2	1
6	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1
7	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1
8	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1
9	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1
10	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1
11	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1
12	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1
13	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
14	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1
15	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1
16	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1
17	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1
18	2	2	2	2	2	1	1	2	1	0
19	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1
20	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1

Матриці оцінок експертів за обраними закладами вищої освіти у вибірці (U17)
(Вінницький національний технічний університет)

Експерт	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10
1	1	1	1	2	1	1	0	2	2	1
2	2	1	2	2	1	1	0	1	2	1
3	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1
4	2	0	2	1	1	2	0	2	1	1
5	2	1	1	2	2	1	0	1	2	1
6	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2
7	2	1	2	2	1	1	0	2	2	1
8	2	1	2	2	1	1	0	1	2	1
9	2	0	2	2	1	1	0	2	2	1
10	2	2	2	2	1	1	0	2	2	1
11	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1
12	1	1	1	2	1	1	0	2	2	1
13	2	1	2	1	1	1	0	2	2	1
14	2	1	2	1	1	1	0	2	2	1
15	2	1	2	2	1	1	0	2	1	1
16	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1
17	1	1	2	2	1	1	0	2	2	2
18	2	1	1	1	1	0	0	2	2	1
19	2	1	2	2	2	1	0	2	2	1
20	2	1	2	2	1	1	0	2	2	0

Таблиця Н.18

Матриці оцінок експертів за обраними закладами вищої освіти у вибірці (U18)
(Національний університет біоресурсів і природокористування України)

Експерт	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10
1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1
2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1
3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1
4	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
5	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1
6	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1
7	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1
8	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1
9	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1
10	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1
11	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1
12	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
13	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2
14	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1
15	2	2	2	2	1	2	0	2	2	1
16	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1
17	2	2	2	2	2	2	1	2	2	0
18	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1
19	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1
20	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1

Таблиця Н.19

Матриці оцінок експертів за обраними закладами вищої освіти у вибірці (19)
(Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця)

Експерт	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10
1	2	2	2	2	2	1	0	2	1	1
2	2	1	2	2	2	1	0	2	2	1
3	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1
4	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1
5	2	2	2	2	1	1	0	2	1	1
6	2	2	2	2	2	1	0	2	1	1
7	2	2	2	2	2	2	0	2	1	1
8	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1
9	1	2	2	2	2	1	0	2	1	1
10	2	2	1	2	2	0	1	1	1	1
11	2	2	1	2	2	1	0	2	1	1
12	1	2	1	1	1	1	0	2	1	1
13	2	1	2	2	2	2	0	2	1	0
14	2	2	2	2	2	2	0	1	1	2
15	2	2	2	1	2	1	0	2	1	2
16	2	2	2	2	2	1	0	2	1	2
17	2	1	2	2	1	1	0	2	1	1
18	2	2	2	2	2	1	0	2	1	1
19	2	2	2	2	2	1	0	1	1	1
20	2	2	2	1	2	1	0	2	1	1

Таблиця Н.20

Матриці оцінок експертів за обраними закладами вищої освіти у вибірці (U20)
(Державний університет економіки і технологій)

Експерт	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10
1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1
2	0	0	0	1	0	1	0	0	2	1
3	1	0	0	1	1	2	1	1	1	1
4	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1
5	1	1	1	2	1	1	0	0	1	1
6	2	0	0	0	1	0	0	0	1	1
7	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1
8	1	0	1	1	1	2	0	0	1	2
9	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1
10	1	0	0	1	1	1	0	1	1	2
11	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0
12	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1
13	2	0	0	1	1	1	0	0	1	1
14	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0
15	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1
16	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1
17	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1
18	1	0	0	1	2	1	0	0	2	1
19	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1
20	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1

Матриці оцінок експертів за обраними закладами вищої освіти у вибірці (U21)
(Полтавський університет економіки і торгівлі)

Експерт	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10
1	2	2	2	1	1	1	0	1	2	1
2	1	2	2	1	2	1	0	1	2	1
3	2	2	2	2	2	1	0	1	2	1
4	2	2	1	2	2	1	0	1	2	1
5	2	2	2	2	2	1	0	1	2	1
6	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1
7	2	2	2	1	2	1	1	0	2	2
8	2	2	2	2	1	1	0	1	2	1
9	2	2	2	1	2	2	0	1	2	1
10	2	2	2	2	2	1	0	1	2	1
11	2	2	1	2	2	2	0	1	1	1
12	2	2	1	2	2	2	0	1	2	1
13	1	2	2	2	2	1	0	1	1	1
14	1	1	2	2	2	1	0	1	1	2
15	2	2	2	2	2	1	0	1	2	2
16	2	2	2	2	2	2	0	1	2	1
17	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1
18	2	1	2	2	2	1	0	0	2	1
19	2	2	2	2	1	1	0	0	2	1
20	2	2	2	2	2	1	0	1	2	1

Таблиця Н.22

Матриці оцінок експертів за обраними закладами вищої освіти у вибірці (U22)
(Державний торговельно-економічний університет)

Експерт	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10
1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2
2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	2
3	2	2	2	2	2	1	0	1	2	1
4	2	2	2	2	2	1	0	2	2	2
5	2	2	2	2	2	1	0	2	2	2
6	2	2	1	2	2	1	0	2	2	1
7	2	2	2	2	2	0	0	2	1	2
8	2	2	1	2	2	0	0	1	2	1
9	2	2	2	2	2	1	0	2	2	2
10	1	1	2	2	2	1	0	2	2	2
11	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2
12	2	2	2	2	1	1	0	2	2	2
13	2	1	2	1	2	0	1	2	2	2
14	1	1	1	1	1	1	0	2	2	2
15	2	2	2	1	2	1	0	2	2	2
16	2	2	2	1	2	1	0	2	2	2
17	2	1	2	2	2	2	0	1	2	2
18	2	2	2	2	2	1	0	2	2	2
19	1	2	2	2	2	1	0	2	1	2
20	2	2	2	2	2	1	0	2	1	1

Матриці оцінок експертів за обраними закладами вищої освіти у вибірці (U23)
(Київський столичний університет імені Бориса Грінченка)

Експерт	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10
1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1
2	2	1	1	2	2	1	0	2	2	1
3	2	2	1	2	1	1	0	2	1	1
4	1	2	2	2	2	1	0	2	2	1
5	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2
6	2	2	2	2	1	1	0	1	2	1
7	2	2	2	2	2	2	0	1	2	1
8	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1
9	2	1	2	1	2	1	0	2	1	1
10	2	2	2	2	2	1	0	2	1	2
11	2	2	1	1	2	1	0	2	2	1
12	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1
13	2	2	2	2	2	2	0	1	2	1
14	2	2	2	1	2	1	0	2	2	1
15	2	2	2	2	2	2	0	2	2	1
16	2	2	2	2	2	1	0	2	2	2
17	2	2	2	2	2	1	0	2	2	1
18	2	2	2	2	2	1	0	2	2	1
19	2	1	2	1	2	1	0	2	2	1
20	1	2	2	2	2	1	0	2	2	1

Таблиця Н.24

Матриці оцінок експертів за обраними закладами вищої освіти у вибірці (U24)
(Український католицький університет)

Експерт	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10
1	2	2	2	1	2	1	0	2	2	1
2	1	2	2	2	2	1	0	1	1	1
3	2	2	2	2	2	1	0	2	1	1
4	2	2	1	2	1	1	0	2	1	1
5	2	1	1	2	1	0	0	2	2	1
6	2	1	1	2	2	1	0	2	2	1
7	2	2	2	2	2	0	1	2	2	1
8	2	2	2	2	2	1	0	2	1	1
9	2	2	2	2	2	1	0	1	2	1
10	2	2	2	2	2	1	1	2	2	0
11	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1
12	2	2	2	2	2	1	0	2	2	2
13	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1
14	2	2	2	2	2	1	0	2	2	1
15	1	1	2	2	2	1	0	2	2	2
16	2	2	2	1	2	1	0	2	2	1
17	2	2	2	2	2	2	0	2	2	1
18	2	1	2	1	1	1	0	2	2	1
19	2	2	2	1	1	1	0	2	2	1
20	2	2	2	2	2	1	0	1	2	1

Додаток О
Таблиця О.1.

N	Напря́м	Оці́нка 0 – напрям відсутній або нерозвинений	Оці́нка 1 – наявна фрагментарна або часткова реалізація	Оці́нка 2 – напрям системно реалізується на практиці
1	Міжнародні партнерства	- Відсутні угоди/ меморандуми з іноземними установами; - Відсутня участь у міжнародних програмах, зокрема мобільності; - Відсутня участь у міжнародних проєктах; - Відсутні спільні заходи (конференції, форуми, круглі столи, воркшопи, тренінги)	- Один або декілька активні угоди / договори; - Окремі гостьові викладачі або програми обмінів; - Участь у короткострокових міжнародних проєктах; - Проведення одного або декількох спільних заходів (зазвичай конференції)	- Активна участь у програмах Erasmus+, Horizon, Jean Monnet - Подвійні дипломи- - Регулярні обміни здобувачів та викладачів - спільні міжнародні заходи (конференції, форуми, круглі столи, воркшопи, тренінги)
2	Міжуніверситетські партнерства (регіональний рівень)	- Відсутність спільних угод/меморандумів про співпрацю; - Відсутність спільних проєктів із регіональними закладами вищої освіти; - Відсутні спільні заходи (конференції, форуми, круглі столи, воркшопи, тренінги)	- Наявність поодиноких меморандумів про співпрацю; - спільне залучення до виконання регіональних проєктів; - Проведення спільних заходів (олімпіад, хакатонів)	- Спільні освітні програми; - Академічна мобільність в межах регіону; - Регулярні зустрічі, асоціації, консорціуми
3	Міжуніверситетські партнерства (національний рівень)	- Повна відсутність взаємодії; - Незалученість до участі у національних програмах, проєктах	- Поодинока часть у грантах та проєктах; - Окремі спільні публікації або конференції	- Членство у національних мережах, консорціумах; - Створення спільних лабораторій, дослідницьких центрів
4	Партнерство з бізнесом (розробка освітнього продукту)	- Освітні програми створюються без консультацій з роботодавцями; - відсутні спільні заходи/дослідження потреб ринку праці	- Бізнес долучений до розробки освітніх програм; - епізодична участь у дорадчих органах закладу вищої освіти	- Спільні комітети / ради роботодавців; - Бізнес долучено до процесів розробки освітніх програм, модулів чи окремих спецкурсів; - Освітні програми адаптовані до потреб ринку
5	Партнерство з бізнесом (реалізація освітнього процесу)	- Бізнес не бере участь в освітньому процесі; - Відсутність практик / стажувань/ програм підвищення кваліфікації;	- Епізодичні гостьові лекції представників бізнесу; -Короткострокові практики або стажування	- Менторство зі сторони бізнесу на постійній основі; -Навчання на базі підприємств/організацій; -Договірні програми дуальної освіти
6	Партнерства з міністерствами та відомствами	- Жодної взаємодії; - Відсутність комунікацій з органами влади	- Разові участі чиновників у заходах; - Надсилання запитів або листів	-Представники міністерств у радах ЗВО -Спільна робота над нормативними актами або експертизою -Залучення до формування держзамовлення
7	Партнерства з державними інституціями, дотичними до ВПК.	- Немає зв'язку з оборонними чи безпековими структурами	- Проведення окремих круглих столів або конференцій - Запрошення експертів для лекцій	- Спільні наукові або освітні проєкти - Підготовка фахівців за замовленням сектору безпеки - Дослідження для ВПК

Продовження таблиці О.1

8	Бренд закладу вищої освіти	- Відсутність сайту або сторінок у соцмережах - ЗВО не згадується у ЗМІ	- Присутність у соцмережах без активної комунікації - Згадка у регіональних ЗМІ - Епізодичне проведення заходів	- Впізнаваний бренд - Професійна комунікаційна стратегія - Участь у міжнародних та національних рейтингах - Сталий візуальний стиль
9	Практики сталого розвитку	- Університет не веде екологічну, соціальну або економічну сталу політику	- Проведення екоакцій, разові ініціативи - Згадка про SDGs у стратегії	- Впроваджені політики енергоефективності - Сортування сміття, зелені кампуси - Курси та дисципліни на тему SDGs
10	Практики компласу	- Відсутні етичні кодекси, антикорупційні політики - Випадки порушень без реагування	- Існують документи, але не оновлюються/ не працюють - Проведення лекцій з етики	- Активне впровадження політик - Регулярний аудит доброчесності - Робота етичної комісії, зворотній зв'язок від студентів

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**У наукових фахових виданнях України:**

1. Simshah I. The impact of COVID-19 quarantine restrictions and martial law on gender equality and quality of education in Ukraine. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. Т. 8. №4. URL: <https://www.is-journal.com/is/article/view/321>. (0,8 д.а.).

2. Сімшаг І.О. Стратегічне партнерство у сфері освітніх послуг: нові виміри взаємодії. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2025. Т. 1. №29. С. 76–86. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/547>. (0,7 д.а.).

3. Сагайдак М.П., Сімшаг І.О. Стратегічне партнерство тріади стейкхолдерів «Освіта-Бізнес-Держава» у підготовці фахівців з комплаєнс-менеджменту в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. №71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5620>. (0,5 д.а., особистий внесок автора: узагальнено підходи до трактування дефініції «комплаєнс-менеджмент», сформульовано авторське визначення цього поняття; схарактеризовано сучасний стан підготовки фахівців з комплаєнсу; сформовано модель процесу створення розвитку стратегічного партнерства тріади стейкхолдерів «Освіта – Бізнес – Держава» для створення освітньої послуги; 0,3 д.а.).

4. Сагайдак М.П., Сімшаг І.О. Роль стратегічного партнерства у формуванні та розвитку освітньої екосистеми України. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*. 2025. № 38(1). С. 120–134. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/50287>. (0,9 д.а., особистий внесок автора: схарактеризовано основні засади холістичного підходу в формуванні освітньої екосистеми, ключових учасників формування і розвитку освітньої екосистеми; сформовано модель стратегічного партнерства у формуванні освітньої екосистеми України; 0,5 д.а.).

5. Сімшаг І.О. Формування підходів до побудови моделі стратегічного партнерства у сфері освітніх послуг. *Актуальні проблеми економічних наук*. 2025. №11. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/572>. (0,6 д.а.).

В інших виданнях:

6. Sahaidak M., Simshah I. Ensuring the Resilience of Domestic Organizations in a Turbulent Environment. *Management: challenges in global world : monograph* / ed. by M. Sahaidak, T. Sobolieva. Kyiv, 2022. P 33–42. URL: <https://drive.google.com/file/d/1Wc9vkMYpQtRPWQtErHSQCnv1aEPkZFqx/view>. (0,5 д.а., особистий внесок автора: схарактеризовано вплив зовнішніх чинників на розвиток цифрової трансформації; 0,3 д.а.).

7. Сагайдак М.П., Сімшаг І.О. Імперативи розвитку стратегічного партнерства в контексті трансформації управлінського мислення. *Стратегічні орієнтири розвитку партнерства держави, бізнесу та науки в контексті післявоєнного відновлення України* : монографія / за ред. І.М. Грищенко, А.О. Касич, І.О. Тарасенко. Київ, 2023. С. 45-64. (1 д.а., особистий внесок автора: визначено та схарактеризовано імперативи розвитку стратегічного партнерства; сформовано механізм стратегічного партнерства в ланцюжку «Держава – Освіта – Наука – Бізнес – Міжнародні організації – Громадський сектор»; 0,5 д.а.).

8. Сагайдак М.П., Мерзлякова О.Л., Сімшаг І.О. Дослідження сучасних трендів функціонування бізнес-організацій в контексті викликів VUCA-світу. *Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики* : монографія / за ред. М.П. Сагайдака, Т.О. Соболевої. Київ, 2021. С. 31–53. URL: <https://drive.google.com/file/d/1FaGdRZPIgQRhVjPXSeYenmY45UYOD5Js/view>. (1,1 д.а., особистий внесок автора: досліджено процеси цифровізації та впровадження інформаційних технологій у діяльність бізнес-організацій в умовах VUCA – світу; 0,4 д.а.).

9. Sahaidak M., Simshah I. The influence of digitalization and quarantine restrictions (COVID-19) on quality assurance of educational services. *Management:*

strategic imperatives and trends of transformations : monograph / ed. by M. Sahaidak, T. Sobolieva. Kyiv, 2020. P. 202–219. URL: https://drive.google.com/file/d/1Huzf0Z-DzSyqMcyU_EvPk_Bu_HuFwPqn/view (0,7 д.а., особистий внесок автора: досліджено вплив глобальних викликів на прискорення цифрової трансформації, зміну вимог до підготовки фахівців та переліку компетентностей для виконання функціональних обов'язків у сучасних бізнес-організаціях; 0,4 д.а.).

10. Сагайдак М.П., Сімшаг І.О. Цифровізація та стратегічне партнерство: синергія для розвитку освітньої екосистеми. *Інноваційне підприємництво: реалії та перспективи* : Зб. Матеріалів IX Міжнар. наук.-практ. конференції. Київ: КНЕУ, 2025. С. 146–149. URL: <https://drive.google.com/file/d/17IUa5QuoOpmkNA2AnLLDxSOTPUeucZQX/view?usp=sharing> (0,3 д.а., особистий внесок автора: визначено та схарактеризовано взаємозв'язок між цифровізацією та стратегічним партнерством у розвитку освітньої екосистеми; 0,1 д.а.). (форма участі – дистанційна).

11. Сагайдак М.П., Сімшаг І.О. Роль стратегічного партнерства в розбудові системи комплаєнс-менеджменту у сфері вищої освіти: доповідь на І Всеукр. наук.-практ. конф. Комплаєнс у досягненні цілей сталого розвитку, м. Київ, 07 трав. 2025 р. (0,1 д.а., особистий внесок автора: схарактеризовано роль стратегічного партнерства у розбудові системи комплаєнс-менеджменту у сфері вищої освіти; 0,05 д.а.). (форма участі – дистанційна).

12. Сімшаг І.О. Стратегічне партнерство в умовах цифрової трансформації. *Менеджмент: виклики та перспективи* : зб. матеріалів V Міжнародної наук. студ. конф. м. Київ, 15 листоп. 2024 р. / КНЕУ, Київ, 2024. С. 202-204. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/50314>. (0,2 д.а.). (форма участі – дистанційна).

13. Denyskina G., Simshah I., Loban O. Maintaining Quality Assurance in Ukraine: Accreditation, Cooperation, and Anticorruption. *CHEA (Council for Higher Education Accreditation)*, 2023. URL: <https://www.chea.org/sites/default/files/2023-07/Maintaining%20Quality%20Assurance%20in%20Ukraine-July.pdf>. (0,3 д.а., особистий внесок автора: схарактеризовано виклики та перспективи у сфері

підготовки фахівців антикорупційного спрямування; роль закладів вищої освіти у формуванні необхідних компетентностей таких фахівців; 0,1 д.а.).

14. Сімшаг І.О. Стратегічне інституційне партнерство у забезпеченні сталих антикорупційних процесів. *Стратегія бізнесу: українські реалії та можливості конвергенції з ЄС* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Київ, 08 листоп. 2023 р. / КНЕУ, Київ, 2023. С. 210–213. URL: <https://drive.google.com/file/d/1RIZ-TRZKkkxOufJHSS2DTvVWdIaAOWJ6/view>. (0,1 д.а.). (форма участі – дистанційна).

15. Сімшаг І.О. Стратегічне партнерство «Освіта-Бізнес» у повоєнному відновленні України. *Інноваційні дослідження та перспективи розвитку науки і техніки у XXI столітті*: зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф. до 30-річчя Приватного вищого навчального закладу «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, 19 жовт. 2023 р. / Приватн. вищ. навчал. закл. «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», Рівне, 2023. Ч. 4. С. 166–168. URL: <https://dspace.megu.edu.ua:8443/jspui/handle/123456789/4612>. (0,1 д.а.). (форма участі – дистанційна).

16. Сагайдак М.П., Сімшаг І.О. Управління організаціями за умов нової нормальності. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку* : тези доповідей III Міжн. наук.-практ. Інтернет-конф. 10 черв. 2022 р., м. Київ / Київ. нац. ун-т техн. та дизайну. Київ, 2022, Т. 1. С. 347–350. (0,1 д.а., особистий внесок автора: здійснено аналіз трансформації діяльності бізнес-організацій в умовах VUCA-світу; 0,05 д.а.).

17. Сімшаг І.О. Налагодження ефективної взаємодії бізнесу та закладів вищої освіти у період воєнного та післявоєнного стану. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту* : зб. матеріалів VI Міжн. наук.-практ. конф., 21 жовт. 2022, м. Київ / КНЕУ, Київ, 2022. С. 367–369. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39164>. (0,2 д.а.). (форма участі – дистанційна).

18. Сагайдак М.П., Сімшаг І.О. Використання компетентнісного та стейкхолдер-підходів у забезпеченні менеджменту власної кар'єри. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., 13-14 трав. 2021 р., м. Запоріжжя / НУ «Запорізька політехніка», Запоріжжя, 2021. С. 312–314. URL: http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/Materiali-II-Mizhnarodnoyi-naukovo-praktichnoyi-konferentsiyi-2021-Zaporizhzhya_compressed.pdf. (0,1 д.а., особистий внесок автора: проаналізовано необхідність посилення співпраці закладів вищої освіти та роботодавців для підготовки фахівців з необхідними знаннями та навчками; 0,05 д.а.). (форма участі – дистанційна).

19. Сагайдак М.П., Сімшаг І.О. Трансформація розвитку бізнес-організацій в умовах VUCA- та BANI-світу. *Стратегія бізнес-організації в умовах невизначеності* : зб. матер. міжнар. наук.-практ. конф., 10 лист. 2021 р. м. Київ / КНЕУ, Київ, 2021. С.205–209. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/38104>. (0,1 д.а., особистий внесок автора: досліджено стратегії, що дозволяють бізнес-організаціям прогнозувати та розуміти причини й наслідки викликів VUCA- та BANI-світу; 0,05 д.а.). (форма участі – дистанційна).

20. Сагайдак М.П., Сімшаг І.О. Модернізація системи налагодження стратегічного партнерства «бізнес – освіта». *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 14-15 трав. 2020 р., м. Запоріжжя / НУ «Запорізька політехніка», Запоріжжя, 2020. С. 85–87. URL: https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2020/conf/1.1/zbirka_tez.pdf. (0,1 д.а., особистий внесок автора: досліджено необхідність вибудови стратегічного партнерства між освітою та бізнесом, що сприятиме модернізації змісту освітніх програм та підвищенню якості освіти; 0,05 д.а.). (форма участі – дистанційна).

21. Сімшаг І.О. Роль стратегічного партнерства в освітньому процесі (досвід Фінляндії). *Освітні інновації: виклики 2020*: зб. наук. есе учасників стажування «Особливості фінської системи освіти», 03 серп.–28 серп. 2020 р.,

м. Гуйттінен, Фінляндія / Західно-Фінляндський Коледж, відділ освіти мерії
м. Гуйтіннен, польсько-українська фундація «Інститут Міжнародної Академічної
та Наукової Співпраці», Гуйттінен, 2020, С. 3–30. URL: https://www.iiasc.org/wp-content/uploads/2020/09/Збірник-есе_Фінляндія_08.2020.pdf. (0,7 д.а.). (форма
участі – дистанційна).



МІНІСТЕРСТВО РОЗВИТКУ ГРОМАД ТА ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ

пр-т Берестейський, 14, м. Київ, 01135,
 тел.: (044) 351-40-96, (044) 351-40-35, (044) 351-40-01,
 E-mail: miu@mtu.gov.ua, сайт: www.mtu.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 37472062

від _____ 20__ р. № _____ На № _____ від _____ 20__ р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 на тему: «Стратегічне партнерство у сфері освітніх послуг»
 здобувачки наукового ступеня доктора філософії
 за спеціальністю 073 Менеджмент
 галузі знань 07 Управління та адміністрування
 Сімшаг Ірини Олександрівни

Міністерство розвитку громад та територій України, як центральний орган виконавчої влади, що відповідає за формування державної політики у сферах транспорту, розвитку інфраструктури та житлово-комунального господарства, а також відновлення та регіонального розвитку, підтверджує актуальність впровадження окремих положень дисертаційного дослідження Сімшаг І.О. на тему «Стратегічне партнерство у сфері освітніх послуг», поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент, в свою діяльність для досягнення визначених пріоритетів роботи.

Результати дисертаційного дослідження будуть використані при налагодженні партнерства з закладами вищої освіти щодо удосконалення професій у сфері транспорту та роботи з професійними стандартами; розроблена концептуальна модель стратегічного партнерства, яка дозволяє не лише інтегрувати основних суб'єктів такого партнерства задля вирішення спільних викликів сучасних реалій і післявоєнного відновлення країни, а й визначити ролі, інтереси, вигоди кожного з учасників на засадах антикорупційного комплаєнсу та довіри; визначені імперативи розвитку стратегічного партнерства в ланцюжку «Державні інституції (Центральний орган виконавчої влади) – Освіта – Наука – Бізнес – Міжнародні інституції – Громадський сектор», дозволять Міністерству фокусувати уваги на вибудові стратегічного партнерства і мережевої взаємодії, розширення кола учасників та орієнтації на інституційну довіру для формування і сталого розвитку транспортної екосистеми України.

Заступник Міністра

Сергій ДЕРКАЧ



ДОКУМЕНТ СЕД

Підписувач Деркач Сергій Анатолійович
 Сертифікат 3FAA9288358EC00304000000FEEA3500ED52DA00
 Дійсний з 17.10.2024 0:00:00 по 16.10.2026 23:59:59

Міністерство розвитку громад
та територій України



25882/02/14-25 від 17.06.2025

24.02.2025 №16/1-25

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
«Стратегічне партнерство у сфері освітніх послуг»
здобувачки наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 Менеджмент
Сімшаг Ірини Олександрівни

Громадська організація «Фундація інституційного розвитку» здійснює діяльність у сфері зміцнення інституційної спроможності організацій, розвитку доброчесного врядування та формування культури комплаєнсу, підтверджує впровадження окремих положень дисертаційного дослідження Сімшаг І.О. на тему «Стратегічне партнерство у сфері освітніх послуг», в розвитку пріоритетних напрямків - «Антикорупційна освіта» та онлайн-курсу «Корупція-off: як боротися з корупційними ризиками у вищій освіті». Дані напрямки діяльності включають різноманітні заходи та ініціативи, спрямовані на підвищення свідомості громадян щодо корупції, її наслідків та шляхів боротьби з нею, а також боротьби з корупційними ризиками у вищій освіті.

Сімшаг І.О. брала участь у розробці навчальних програм для антикорупційних уповноважених ЗВО щодо впровадження форм, засобів, методів та технологій, спрямованих на трансформацію закладу вищої освіти як інституції на засадах доброчесності, прозорості та відкритості, які були апробовані під час проведення тренінгових навчань за підтримки міжнародних партнерів.

Результати дослідження були використані при розробці підходів до партнерського залучення закладів вищої освіти до ініціатив Фундації інституційного розвитку у сфері освітнього комплаєнсу, зокрема в частині:

- застосування розробленої дисертанткою концептуальної моделі стратегічного партнерства для вибудови стратегічного партнерства Фундації, як представника громадського сектору, з закладами вищої освіти, органами місцевої влади та бізнес-організаціями;
- застосування запропонованого дисертанткою підходу формування «ядра довіри» в стратегічному партнерстві, в якому комплаєнс розглядається як важлива складова довіри, що корелює з принципами доброчесності та ділової етики, протидії шахрайству та корупції, антидискримінаційній політиці, буде використано в розвитку напрямку «Антикорупційна освіта».

Виконавча директорка



Катерина ДАЦКО



FOUNDATION
FOR INSTITUTIONAL
DEVELOPMENT



Facebook, LinkedIn та сайт Фундації
fid4ue@gmail.com

Оксана Бронемська
Голова правління ГО «Фундація інституційного розвитку»
+380 67 628 1608

Катерина Дацик
Виконавча директорка ГО «Фундація інституційного розвитку»
+380 67 271 81 82



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-педагогічної роботи
Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана
д.е.н., професор

Анатолій КОЛОТ
25 травня 2025 року



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи Київського
національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана
д.е.н., професор

Лариса АНТОНЮК
25 травня 2025 року

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
«Стратегічне партнерство у сфері освітніх послуг»

Сімшаг Ірини Олександрівни

в навчальний процес у Київському національному економічному університеті
імені Вадима Гетьмана

Окремі наукові положення та підходи, запропоновані Сімшаг І.О. в дисертаційній роботі, які були отримані нею особисто, використовуються в освітньому процесі факультету економіки та управління Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, зокрема, при розробці та удосконаленні таких освітніх програм, як «Комплаєнс-менеджмент організацій» другого (магістерського) та «Менеджмент» третього (освітньо-наукового) рівнів вищої освіти; викладання навчальних дисциплін на різних рівнях вищої освіти, зокрема «Стратегія підприємства» та тренінг-курс «Персональний менеджмент» на першому (бакалаврському) рівні, «Комплаєнс-менеджмент» та тренінг-курс «Ефективна комплаєнс система та формування культури викривання» на другому (магістерському) рівні. Це відображено в таких напрямках:

- запропонована автором модель стратегічного партнерства була прийнята за основу для розробки та реалізації освітньо-професійної програми «Комплаєнс-менеджмент організацій» на другому (магістерському) рівні вищої освіти, що реалізується Київським національним економічним університетом імені Вадима Гетьмана. Дана освітня програма реалізується за підтримки та активної участі зовнішніх стейкхолдерів – представників держаних органів влади, бізнес - структур, громадських організацій. В освітній компоненті «Комплаєнс менеджмент» використовується авторський підхід щодо визначення ролі стратегічного партнерства в розбудові системи комплаєнс-менеджменту в різних сферах, зокрема у сфері освітніх послуг;

- при викладанні навчальних дисциплін «Стратегія підприємства» та тренінг-курс «Персональний менеджмент» використовується уточнений понятійно-категоріальний апарат, який використовується в менеджменті щодо понять взаємодія, співпраця, кооперація, партнерство, стратегічне партнерство, а також авторська модель щодо кривої життєвого циклу стратегічного партнерства;

- інтеграція принципів ESG, Цілей сталого розвитку та критеріїв оцінювання ефективності стратегічного партнерства, ули враховані при оновленні змісту навчальних дисциплін, зокрема в частині формування відповідальності, етики, доброчесності та антикорупційної культури;

- окремі положення дисертації враховано під час розробки механізмів залучення практиків до реалізації освітнього процесу, формування партнерської взаємодії з ними.

Декан факультету економіки
та управління, к.е.н., доцент

Олександр ВОСТРЯКОВ

Товариство з обмеженою відповідальністю «КОМПЛЕКС МЕРКУРІЙ»

Україна 07400, Київська обл., місто Бровари,
вулиця ВОКЗАЛЬНА, будинок 3/1
Телефон: (096) 593-81-63
e-mail: a.tepluk@gmail.com

Код ЄДРПОУ 38690353
UA473218420000026001053151707
в АП КБ "ПРИВАТБАНК"
ІПІС 386903526594

19.05.2025р.

ДОВІДКА про впровадження результатів дисертаційного дослідження аспірантки кафедри менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана Сімшаг Ірини Олександрівни на тему: «Стратегічне партнерство у сфері освітніх послуг»

Дисертаційна робота Сімшаг І.О., подана на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», присвячена комплексному дослідженню питань вибудови і розвитку стратегічного партнерства закладів освіти з різними групами стейкхолдерів, зокрема з бізнес-структурами, міжнародними організаціями, представниками публічного і громадського сектору.

В умовах цифрової трансформації та нових викликів зовнішнього середовища, вибудова стратегічного партнерства, зокрема між закладами вищої освіти та бізнес-структурами, створює передумови для фінансового зростання та стратегічного розвитку обох сторін партнерства. Долучення представників бізнесу до формування змісту освітніх компонентів освітньо-професійних програм, проведення навчальних занять та професійного консультування здобувачів вищої освіти, сприяння фінансуванню наукових розробок та нових технологій шляхом реалізації спільних досліджень, запуску стартапів і розвитку інноваційних хабів, з метою ефективного використання наявного наукового та кадрового потенціалу, забезпечує підготовку високопрофесійних кваліфікованих кадрів, здатних швидко інтегруватися у професійне середовище. Такий підхід сприяє готовності випускників ЗВО до реального сектору економіки, знижує витрати роботодавців на додаткове навчання нових працівників, а також підвищує ефективність залучення молодих фахівців до бізнес-процесів. В результаті, випускники вже на старті кар'єри володіють не лише теоретичними знаннями, але й практичними навичками, розумінням корпоративної культури та специфіки галузі, що дозволяє їм з першого дня ефективно включатися в діяльність компанії. Така синергія освіти і бізнесу є ключовою умовою сталого соціально-економічного розвитку в умовах цифровізації. Водночас, це дозволяє посилити конкурентні позиції учасників такого партнерства, через підвищення іміджу та репутації, посилити корпоративну соціальну відповідальність.

Директор

ТОВ «КОМПЛЕКС МЕРКУРІЙ»



Анатолій ТЕПЛУК



ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

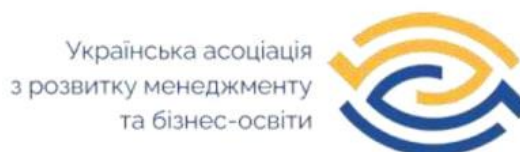
Сімшаг Ірини Олександрівни,
аспірантки кафедри менеджменту

Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
на тему: «Стратегічне партнерство у сфері освітніх послуг»

Дисертаційна робота Сімшаг І.О., подана на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування, присвячена комплексному дослідженню проблематики формування і розвитку стратегічного партнерства закладів освіти з різними групами стейкхолдерів, зокрема з громадськими організаціями, державними інституціями, бізнес-структурами та міжнародними організаціями з метою реалізації спільних ініціатив у сфері освіти, інновацій та соціального розвитку.

В умовах цифрової трансформації, соціальних викликів та зростаючих потреб суспільства, стратегічне партнерство між закладами вищої освіти, громадськими організаціями, державними установами та роботодавцями набуває ключового значення для розбудови сталої освітньої екосистеми. Особливе місце у цьому процесі посідає Громадська організація «Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес-освіти (УАРМБО)», яка є платформою для консолідації зусиль усіх зацікавлених сторін з метою підвищення якості освітніх програм, зміцнення зв'язку освіти з практикою управління та розвитку лідерських компетентностей.

Громадський сектор виступає каталізатором інституційних змін, джерелом незалежної експертизи, учасником процесу формування публічної політики в освіті, а також координатором соціальних та інноваційних проєктів. Важливу увагу авторкою приділено реалізації третьої місії університетів, тобто служінню суспільству, соціальній відповідальності, підприємницькій та інноваційній активності, участі у сталому розвитку, що є можливим саме за умов ефективного багатостороннього партнерства. Спільні ініціативи з громадськими та міжнародними організаціями, органами влади, бізнесом сприяють поширенню практики соціального служіння, формуванню громадянської активності здобувачів, інтеграції університетів у процеси розвитку регіонів та національної економіки.



Громадські організації, зокрема «Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес-освіти», відіграють ключову роль у стратегічному партнерстві у сфері освітніх послуг, не лише як учасники освітніх процесів, а й як системні партнери у реалізації цілей сталого розвитку, посиленні інституційної спроможності університетів, формуванні ефективних моделей управління змінами в освітній сфері та вирішенні актуальних проблем розвитку суспільства.

Результати дослідження мають практичну значимість та використовуються Українською Асоціацією з розвитку менеджменту та бізнес-освіти за безпосередньої участі автора у заходах з підвищення кваліфікації адміністраторів та викладачів закладів вищої освіти України (семінари, майстер-класи, круглі столи, дискусії та ін.).

Директор УАРМБО



Л.П. Горохова