



Менеджмент

УДК 330.0:352/354

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15161460>

Стратегічне партнерство в екосистемі підприємницького університету

Сагайдак Михайло Петрович

доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
03057, м. Київ, проспект Берестейський, 54/1, Україна,
<https://orcid.org/0000-0001-6526-1170>,
<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57205486778>,
<https://www.researcherid.com/rid/E-7777-2018>

Прохорова Єлена Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
03057, м. Київ, проспект Берестейський, 54/1, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-0637-5415>

Прийнято: 18.03.2025 | Опубліковано: 29.03.2025

***Анотація.** В статті аналізується еволюція підходів до співпраці університетів з бізнесом та урядовими інституціями. Узагальнюються підходи до формування екосистеми підприємницького університету на основі стратегічного партнерства. Доведено, що концепція «підприємницького університету» включає два ключові аспекти: продукування та передавання знань, що може бути спрямоване не лише на комерціалізацію, але й на*



досягнення суспільних цілей. Проаналізовано вісім сфер співпраці науки і бізнесу для реалізації проєктів з впровадження підприємницької освіти в освітні програми та розвитку культури підприємництва в університетах, зокрема в сфері дослідження, підготовки здобувачів та комерціалізації результатів знань. Основні види партнерства, що розглядаються: спільні дослідження, створення інноваційних центрів та бізнес-інкубаторів. Стратегічне партнерство характеризується формалізованою співпрацею між університетами та бізнесом, заснованою на взаємних довгострокових зобов'язаннях. Ознаки підприємницького університету включають підготовку фахівців з підприємництва, залучення бізнесу до освітнього процесу та організаційну підтримку підприємницької діяльності. Університети третього покоління акцентують увагу на створенні бази знань для економічного і соціального розвитку, комерціалізації знань та технологій.

Екосистема підприємницького університету включає ресурси, інституційну підтримку та стратегічні альянси між університетами, урядом і бізнесом. Для оптимізації бізнес-моделі підприємницького університету запропоновано трирівневу модель, що поєднує навчання, дослідження та комерціалізацію знань. Функціональна конгруентність на індивідуальному та організаційному рівнях забезпечує взаємозв'язок між результатами наукової діяльності та їх комерціалізацією. Авторами підкреслено роль та наведено підходи до оцінювання ефективності стратегічного партнерства в екосистемі підприємницького університету, яка сприяє досягненню спільних цілей і отриманню синергійного ефекту розвитку економіки, заснованої на знаннях.

Ключові слова: стратегічне партнерство, підприємницький університет, екосистема підприємницького університету, комерціалізація знань, економіка знань, співпраця науки і бізнесу.



Strategic partnership in the ecosystem of the entrepreneurial university

Sahaidak Mykhailo

Doctor of Economics, Professor, Acting Head of the Department of Management
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,
03057, Kyiv, Beresteiskyi Avenue, 54/1, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0001-6526-1170>,
<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57205486778>,
<https://www.researcherid.com/rid/E-7777-2018>

Prokhorova Yeliena

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,
03057, Kyiv, Beresteiskyi Avenue, 54/1, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-0637-5415>

***Abstract.** The article analyzes the evolution of approaches to collaboration between universities, businesses, and government institutions. It summarizes approaches to forming the ecosystem of the entrepreneurial university based on strategic partnerships. It is demonstrated that the concept of the “entrepreneurial university” includes two key aspects: the production and transfer of knowledge, which may be aimed not only at commercialization but also at achieving social goals. Eight areas of collaboration between science and business are analyzed to implement projects for integrating entrepreneurial education into educational programs and developing an entrepreneurial culture in universities, particularly in the areas of research, student training, and the commercialization of results. The main types of partnerships discussed include joint research, the establishment of innovation centers, and business incubators. Strategic partnerships are characterized by formalized*



collaboration between universities and business based on mutual long-term commitments. Third-generation universities focus on creating a knowledge base for economic and social development, as well as the commercialization of knowledge and technologies. Features of the entrepreneurial university include training specialists in entrepreneurship, involving businesses in the educational process, and providing organizational support for entrepreneurial activities.

The ecosystem of the entrepreneurial university includes resources, institutional support, and strategic alliances between universities, government, and business. To optimize the business model, a three-tier model is proposed that combines education, research, and the commercialization of knowledge. Functional congruence at both the individual and organizational levels ensures a connection between research outcomes and their commercialization. The authors emphasize the role and present approaches to evaluating the effectiveness of strategic partnerships within the entrepreneurial university ecosystem, which facilitates the achievement of common goals and the attainment of a synergistic effect in the development of a knowledge-based economy.

Keywords: *Strategic partnership, entrepreneurial university, ecosystem of the entrepreneurial university, commercialization of knowledge, knowledge-based economy, collaboration between science and business.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Концепція підприємницького університету розвивається науковцями і практиками з 1980-х років як реакція на зміни зовнішніх умов функціонування університетів, коли виникла потреба шукати додаткові джерела фінансування наукової і освітньої діяльності, комерціалізувати знання. Поряд з іншими можливими формами співпраці університетів і бізнесу саме стратегічне партнерство, яке передбачає довгострокові угоди про співпрацю для досягнення стратегічних цілей учасників, є таким, що найкращим чином формує екосистему підприємницького університету. Виходячи з цього потребує детального опрацювання питання щодо



того, яким чином ефективна співпраця між університетами, бізнесом та урядовими інституціями може сприяти розвитку підприємницьких університетів і забезпечувати комерціалізацію знань, враховуючи різноманітність підходів та викликів у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування концепції «Підприємницький університет» досліджується широким колом науковців та організацій. Одним із основоположників концепції «підприємницького університету» є Кларк Б. [8], який в своїх наукових роботах зосереджував увагу на трансформації університетів у більш адаптивні та орієнтовані на ринок організації. Розробник концепції «потрійної спіралі», Ецковіц Г. [5], описував взаємодію між університетами, промисловими підприємствами та урядовими організаціями у процесі розробки та апробації інновацій, підкреслюючи роль університетів у створенні інноваційних екосистем. Сучасні науковці, зокрема іноземні, такі як Abreu M., Grinevich V. [2], Hayter C.S., Nelson A.J., Zayed S., O'Connor A.C. [6], Philpott K., Dooley L., O'Reilly C., Lupton G. [11], Rådberg K., Löfsten H. [12], Marques C., Ferreira J., Marques C. [9], Pereira D., Leitão J., Oliveira T., Peirone D. [10], Audretsch D., Belitski M. [3; 4], а також українські вчені Романовський О. [7], Гребешкова О. [14; 15], Мазур І. [17], Олесевич О. [18], Кульчицький І. [16], Дуріхіна О. [13], Паливода О. [19], Тарасенко С., Демченко М. [21], Михайлишина Д., Телетьон А. [22], Щербата Т. [23], Сапожкова О. [24] та ін., в своїх дослідженнях аналізують різні підходи до трактування термінів «підприємницький університет» та «стратегічне партнерство», описуючи особливості наукової та підприємницької діяльності, що здійснюється в рамках університетів, виокремлюючи успішний досвід університетів США і Європи; можливості створення, розвитку, а також основні перешкоди на шляху формування підприємницьких університетів в Україні та партнерської взаємодії між ними та іншими стейкхолдерами. В фокусі уваги науковців також питання трансферу технологій, зокрема щодо того, як університети можуть ефективно передавати свої наукові розробки



промисловості; формування моделей співпраці університетів з бізнесом для створення інноваційних продуктів та послуг; створення стартап-інкубаторів та технопарків і їх вплив на розвиток підприємницької діяльності серед здобувачів та викладачів; пошуку джерел фінансування, включаючи державні гранти, приватні інвестиції та доходи від комерціалізації наукових розробок. Достатньо важливу роль у формуванні та практичній реалізації в Україні ініціативи «підприємницький університет» відіграють такі організації, як YEP (Young Entrepreneurs Platform), яка створила мережу академічних стартап-інкубаторів та проводить освітні програми для здобувачів, Міністерство цифрової трансформації та Міністерство освіти і науки України, які у співпраці з організацією YEP, реалізують проекти з впровадження освітніх компонент з підприємництва в освітні програми та розвитку підприємницької культури в закладах вищої освіти.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Все більше українських університетів активно впроваджують елементи підприємницької освіти, імплементуючи в навчальні плани освітні компоненти з підприємництва, створюючи стартап-інкубатори і стартап-школи. Незважаючи на достатньо велику кількість наукових досліджень, присвячених реалізації в Україні ініціативи та вивченню особливостей моделі підприємницького університету, на нашу думку такі питання, що стосуються формування екосистеми підприємницького університету та визначення підходів до вибудови стратегічного партнерства принаймні тріади учасників «освіта – наука – бізнес», залишаються невизначеними і потребують осмислення та більш детального опрацювання. Для визначення синергійного ефекту стратегічного партнерства в статті пропонується авторське бачення щодо виявлення чинників, що ускладнюють або унеможливають отримання ефектів партнерської взаємодії університетів, державних інституцій та бізнесу, а також узагальнення концептуальних підходів до оцінювання ефективності такого партнерства в екосистемі підприємницького університету. В цьому аспекті ідентифікуються



ефекти партнерської взаємодії з врахуванням підходів до формування довірливих відносин між партнерами, формалізованості/неформалізованості стратегічних цілей та інтересів учасників, а також варіативності механізмів спільного використання ресурсів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цієї статті є узагальнення підходів до формування і функціонування екосистеми підприємницького університету на основі стратегічного партнерства.

Завдання статті:

1) проаналізувати та узагальнити етапи еволюції підходів до вибудови партнерства між університетами, бізнесом і урядовими інституціями, а також визначити ключові характеристики підприємницького університету;

2) сформулювати концептуальні засади екосистеми підприємницького університету, що об'єднує ресурси, інституційну підтримку та стратегічні альянси, з метою оптимізації бізнес-моделі, яка поєднує навчання, дослідження та комерціалізацію знань;

3) визначити роль та важливість стратегічного партнерства в екосистемі підприємницького університету для досягнення спільних цілей учасників, отримання синергійного ефекту та розвитку економіки, заснованої на знаннях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція «підприємницького університету» почала розвиватись з 1980-х років [5; 8], але й досі фахівці дають різні визначення поняттю «підприємницький університет» і різні ознаки включають до його характеристики. Як правило, при визначенні підприємницького університету йдеться про наявність двох складових: продукування знань і передавання знань. Причому передавання знань може бути не лише з метою їх комерціалізації, але і для досягнення суспільних цілей, таких як економічне зростання і соціальний розвиток.

Серед передумов появи концепції «підприємницького університету» в першу чергу називають необхідність комерціалізації знань і технологій, розроблених університетами [11]. Якщо університети першого покоління мали



місію передавання знань, університети другого покоління завдяки тісному зв'язку викладання і досліджень (перша академічна революція) мали додаткову місію розвитку досліджень, а університети третього покоління внаслідок розвитку технологічних інновацій (друга академічна революція) додали до місії створення бази знань як передумову економічного і соціального розвитку [12].

В межах реалізації ініціативи «підприємницький університет» в Україні реалізуються наступні активності: підготовка фахівців з підприємництва в університетах; залучення представників бізнесу до освітнього процесу; передача інноваційних розробок і технологій (трансферу) від університетів промисловим підприємствам; залучення бізнес-структур для фінансування розробок університетів; ліцензування розробок університетів; формування підприємницької організаційної культури; забезпечення організаційної і ресурсної підтримки підприємницької діяльності через створення бізнес-інкубаторів або наукових парків [18].

Кульчицький І.І. [16] розглядає вісім сфер співпраці освіти/науки і бізнесу: дослідження; практичну підготовку студентів; практичні стажування викладачів; комерціалізацію результатів досліджень і розробок; розробку або удосконалення навчальних планів / освітніх програм підготовки фахівців за рекомендацією бізнесу; розробку та реалізацію програм навчання протягом життя; формування підприємницької культури в університетах, створення нових бізнесів; залучення до управління науковців – в бізнес-організаціях, підприємців – в університетах.

Щербата Т.С. до основних видів партнерських відносин бізнесу з університетами відносить такі: проведення спільних досліджень; створення підприємницьких та інноваційних центрів в університетах; створення бізнес-інкубаторів та коворкінгів; формування університетських спін-офф; розширення наукових парків із залученням академічних і дослідницьких установ [23, с. 195].

За класифікацією типів стратегічних партнерств залежно від характеру створення споживчої цінності, Паливода О.М. зазначає, що стратегічні партнерства університетів і бізнесу мають на меті розширення та оновлення



товарів та бізнес-процесів на основі інноваційних модифікацій та потреб споживачів, а також створення нового бізнесу на основі принципово нових технологічних та організаційних інновацій [19, с. 3].

Михайлишина Д. та Телетьон А., в дослідженні «Як сприяти співпраці між університетами та бізнесом?», що було проведене в рамках гранту Leadership Network for Change Collaboration Grant, який адмініструє Стенфордський центр з питань демократії, розвитку та утвердження верховенства права (CDDRL) Leadership Network for Change, який фінансується Luminate Group, за критеріями регулярності і глибини взаємодії університетів і бізнесу виділяють види співпраці від найпростіших, таких як ярмарки вакансій і співбесіди (ознайомлення з пропозиціями бізнесу, переважно як роботодавців); до більш глибоких, наприклад, стажування, гранти на ресурсне забезпечення, консультування (залучення); розробка освітніх програм, запрошені лектори, майстер-класи від представників бізнесу (підтримка); спонсорство; стратегічне партнерство як найбільш глибока форма співпраці [22].

Партнерство, згідно тлумачного словника української мови, – це форма співробітництва фірм, компаній, що закріплюється протоколом про партнерство або договором; добровільна співпраця двох або кількох фізичних чи юридичних осіб, фірм, корпорацій... що беруть участь у спільних справах, проєктах, програмах [20].

В посібнику зі стратегічного партнерства, під поняттям стратегічне партнерство розуміється «формалізована співпраця вищого навчального закладу з партнерською організацією поза межами академічного середовища. Стратегічне партнерство характеризується залученням та участю керівництва як закладу вищої освіти, так і партнера. Партнерство ґрунтується на взаємних довгострокових зобов'язаннях, спільних цілях і завданнях, а також охоплює різноманітні форм співпраці та спільної діяльності. Партнерство створює і примножує взаємну вигоду та цінності, яких жодна зі сторін не змогла б досягти самостійно» [1]. Важливою ознакою стратегічного партнерства, на думку



Гребешкової О.М. та Махової Г.В., є те, що воно укладається з метою досягнення стратегічних цілей учасників на основі спільного використання ресурсів та отримання синергійного ефекту [15].

Аналізування літературних джерел дозволяє дійти висновку, що будь-які форми співпраці університетів і бізнесу можуть бути взаємовигідними для всіх учасників, але регулярні заходи на договірній основі як правило дають більші вигоди сторонам угоди і ведуть до довгострокової співпраці у формі стратегічного партнерства (рис. 1).

Виходячи з того, що створення підприємницького університету передбачає співпрацю з бізнесом, яка має бути організаційно оформлена шляхом укладання угод про співпрацю, партнерство, створення мереж і, врешті решт, екосистеми [2]. Екосистема підприємницького університету включає [4; 6]: ресурси і компетенції (інфраструктура, робочий простір, менеджмент талантів, менеджмент знань, лідерство, доступ до фінансування), інституційну підтримку (політики і процедури, організаційна культура і цінності, зв'язки зі стейкхолдерами, зокрема, з урядовими установами, інвесторами, професійними і академічними спільнотами, дослідницькими інститутами, науковими парками та інкубаторами).

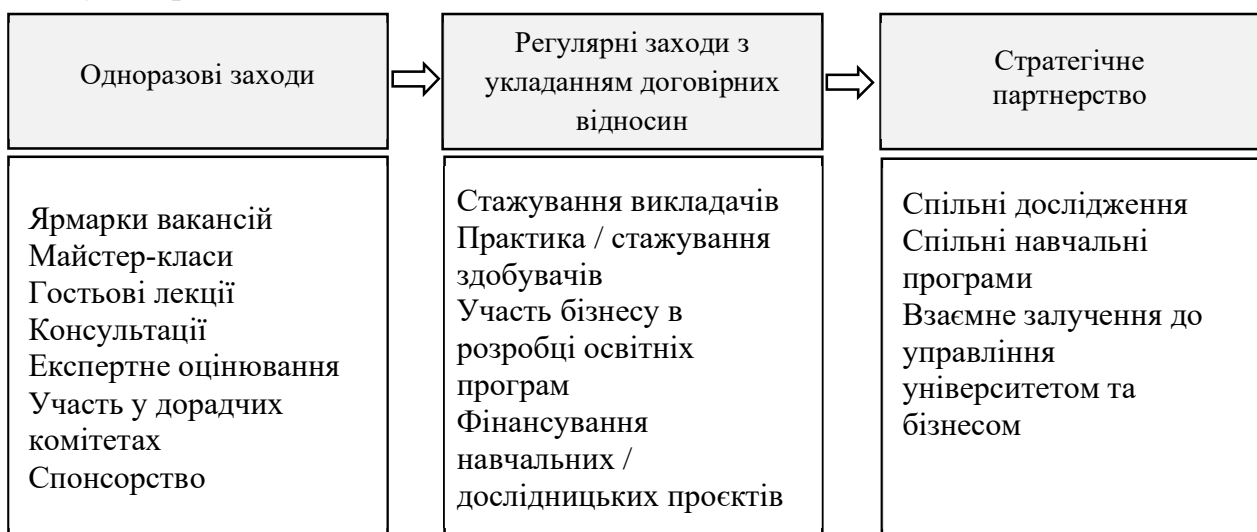


Рис. 1. Еволюція співпраці університетів і бізнесу: від разових заходів до стратегічного партнерства

Джерело: складено авторами на основі аналізу [16; 22; 23]



Екосистема підприємницького університету дозволяє отримувати синергійний ефект від поєднання і взаємодії викладання і навчання, досліджень і розробок, призводити до комерціалізації знань і збагачення громад та суспільства. Дослідження шведських учених [12] доводить необхідність включення до екосистеми підприємницького університету великомасштабної дослідницької інфраструктури, яка завдяки більш потужному ресурсному забезпеченню і досвіду досліджень сприяє як виробництву нових знань, так і їх трансферу. Співробітництво та стратегічні альянси між основними зацікавленими сторонами економіки, заснованої на знаннях (університети, уряд та бізнес), сприяють розвитку, заснованому на знаннях, на основі сталого підприємництва [10]. Але економічний і організаційний механізми співпраці університетів з бізнесом потребує детального розроблення. Наприклад, дослідження співпраці університетів з бізнесом [9] виявило, що ґрунтуючись на теорії соціального обміну передбачувані витрати на співпрацю (включаючи адміністративні бар'єри та конфлікт інтересів і цілей сторін) загалом перевищують вигоди (економічні та академічні).

У пошуках оптимальної бізнес-моделі підприємницького університету, яка б дозволила гармонійно поєднувати такі традиційні функції університету, як навчання і дослідження, з комерціалізацією знань або підприємницькою діяльністю було запропоновано трирівневу модель підприємницького університету (three-ring entrepreneurial university). Розвиваючи трирівневу модель, дослідники Одретч Д. та Беліцький М. [3] вважають, що відповідність між базою знань та підприємницьким капіталом є ключовим компонентом нової бізнес-моделі. На думку вчених, модель стратегічного узгодження підприємницького університету [4] поєднує стратегічну і функціональну конгруентність елементів екосистеми підприємницького університету на трьох рівнях: індивідуальному, організаційному та внутрішньому (системному).

Функціональна конгруентність на індивідуальному рівні передбачає тісний взаємозв'язок між персональними результатами наукової діяльності



(теоріями, публікаціями, розробками) і поширенням цих результатів з метою комерціалізації (ліцензії, стартапи, платежі) або для суспільного використання (посилення громад, вебінари, воркшопи, публікації). На організаційному рівні інфраструктура і процеси створення знань (вебсайт, дослідницькі гранти, дослідницькі лабораторії, навчальні аудиторії, програми і модулі) мають функціональну конгруентність із підприємницькою інфраструктурою та процесами для комерціалізації знань або досягнення соціального внеску (залучення громад, партнерства з трансферу знань, офіси трансферу знань, залучення випускників, платформи для локального бізнесу). На системному (зовнішньому) рівні функціональна конгруентність має бути між створенням знань із зовнішніми стейкхолдерами і їхньою комерціалізацією для ринку і для суспільства (публічно-приватне партнерство, трансфер знань від університету до бізнесу, фінансування впровадження).

В екосистемі підприємницького університету представники бізнесу можуть брати участь у будь-яких формах (рис. 1), але саме стратегічне партнерство дозволяє усім учасникам досягати стратегічних цілей і отримувати синергійний ефект [14].

Що стосується синергійного ефекту стратегічного партнерства, на нашу думку, тут доцільно зупинитись на двох ключових аспектах: по-перше, на виявленні чинників, які ускладнюють, а іноді й унеможливають ідентифікацію ефектів партнерської взаємодії університетів, державних інституцій та бізнесу, зокрема в контексті високотурбулентного середовища, пов'язаного з пандемічними обмеженнями та правовим режимом воєнного стану; по-друге, на узагальненні концептуальних підходів до оцінювання ефективності стратегічного партнерства, враховуючи варіативність сучасних теоретико-методологічних засад та поліаспектність проявів результатів партнерства в екосистемі підприємницького університету. Виходячи з цього пропонується для ідентифікації ефектів партнерської взаємодії враховувати широкий спектр формування договірних відносин між партнерами; неформалізованість в певних



випадках стратегічних цілей та інтересів учасників; варіативність механізмів спільного використання ресурсів залежно від довіри та відкритості партнерів.

Неформалізованість стратегічних цілей та інтересів учасників партнерства, зокрема в екосистемі підприємницького університету, може бути пов'язана з тим, що стратегічні цілі партнерів можуть бути неясними або недостатньо чітко визначеними. Це означає, що учасники можуть мати різні уявлення про те, що вони хочуть досягти в партнерстві, що може призвести до непорозумінь і конфліктів. Наприклад, один партнер може прагнути до збільшення прибутку, тоді як інший може бути більш зацікавленим у розвитку технологій і фінансуванні результатів наукових досліджень. З іншого боку, може спостерігатись неформалізованість інтересів, тобто інтереси учасників також можуть бути змішаними або прихованими. Це означає, що учасники не можуть повністю розкрити свої справжні інтереси та мотивації, що ускладнює процес співпраці. Наприклад, один учасник може бути зацікавленим у короткостроковій перспективі, тоді як інший може прагнути довгострокового розвитку.

Для здійснення оцінювання ефективності стратегічного партнерства в екосистемі підприємницького університету доцільно враховувати: прямі та непрямі (опосередковані) підходи до оцінювання; інструменти фінансової оцінки вигід і витрат; соціально-психологічні аспекти оцінки ефектів. Врахування цих підходів може також актуалізувати багатогранність партнерських відносин, асиметричність інформації, експертні методи оцінки.

Прямі підходи до оцінювання ефективності партнерства передбачають безпосереднє порівняння результатів, досягнутих у рамках стратегічного партнерства, з ресурсами, які були залучені для їх досягнення; порівняльну фінансову оцінку інвестицій в партнерство і доходів від нього, зокрема аналізування прибутків, витрат, рентабельності інвестицій (ROI) тощо; оцінку ефективності окремих учасників, а саме оцінювання того, як участь у партнерстві вплинула на показники бізнесу.



Непрямі або опосередковані підходи фокусуються на оцінюванні неекономічних ефектів і результатів, які можуть бути меншими, але не завжди легко вимірюваними. До них можна віднести соціально-психологічні аспекти, що включають у себе оцінювання того, як учасники сприймають результати партнерства, як змінилася їхня репутація, довіра до партнерів, відносини з клієнтами та постачальниками; когнітивні аспекти, а саме оцінювання того, як партнерство розширює знання учасників, їхнє розуміння ринку, можливості для інновацій тощо. Таким чином, різниця між прямими та непрямими підходами виникає в тому, що перші зосереджуються на конкретних фінансових результатах, тоді як другі враховують більш складні, часто суб'єктивні аспекти, такі як довіра, репутація, імідж. Неформалізованість цілей та інтересів учасників створює додаткові труднощі в оцінюванні ефективності партнерства, після чого це може привести до розбіжностей у сприйнятті результатів і цілей співпраці.

Що стосується оцінювання ефективності стратегічного партнерства безпосередньо в екосистемі підприємницького університету, то воно може здійснюватися з використанням таких методів:

1. Фінансові показники: збільшення обсягу фінансування наукових досліджень; зростання доходів від комерціалізації наукових розробок; збільшення обсягу залучених інвестицій у стартапи, створені в екосистемі університету; збільшення кількості створених робочих місць.

2. Кількісні показники: спільних наукових публікацій; поданих на реєстрацію авторського права патентів; створених стартапів; проведених спільних заходів (конференцій, семінарів, тренінгів, вебінарів); здобувачів, що пройшли стажування, або працевлаштувались в компаніях-партнерах.

3. Якісні показники: оцінювання рівнів задоволеності партнерів результатами співпраці; впливу партнерства на розвиток інноваційної екосистеми університету; впливу партнерства на покращення якості освітніх програм; синергії, що виникає внаслідок партнерства.



4. Оцінювання впливу на репутацію університету: зростання рейтингу університету в наукових та освітніх рейтингах; збільшення кількості згадок університету в ЗМІ; підвищення рівня впізнаваності бренду університету серед стейкхолдерів.

5. Оцінювання впливу партнерства на розвиток інноваційної культури: збільшення кількості стартапів здобувачів та викладачів; зростання активності здобувачів у науково-дослідній роботі; збільшення кількості інноваційних проєктів, що реалізуються в університеті.

6. Оцінювання впливу на розвиток регіональної економіки: збільшення обсягу інвестицій в регіон; створення нових робочих місць в регіоні; розвиток інноваційних кластерів.

7. Оцінювання впливу партнерства на якість освітніх програм: впровадження в освітній процес сучасних технологій; адаптація освітніх програм до потреб ринку праці; залучення до викладання експертів галузі, практиків.

Важливо зазначити, що вибір методів оцінювання залежить від цілей стратегічного партнерства та специфіки екосистеми підприємницького університету.

Висновки. Визначення терміну «стратегічне партнерство» в екосистемі підприємницького університету має різні аспекти, оцінити які можна використовуючи різний методичний інструментарій. Проте слід зазначити, що партнерство засноване на стратегічній перспективі є оптимальною організаційною формою довгострокової співпраці університетів з бізнесом, тому що передбачає досягнення стратегічних цілей учасників партнерства і отримання синергійного ефекту. Заклад вищої освіти, який імплементує в свою діяльність ініціативу «підприємницький університет» орієнтується на досягнення цілей, спрямованих на створення середовища, що сприяє розвитку підприємницької діяльності, інновацій, комерціалізації наукових розробок, розвитку культури підприємництва. Університет може використовувати будь-які форми співпраці: від разових заходів зі стейкхолдерами без укладання договірних відносин до



регулярних заходів на основі укладених угод. Але для розбудови екосистеми підприємницького університету може бути рекомендованим саме стратегічне партнерство, яке гармонізує стратегічні цілі всіх учасників і дозволяє отримувати синергійний ефект від усіх видів спільної діяльності як для учасників партнерства, так і для суспільства.

В цьому аспекті, розробка формалізованих підходів до визначення стратегічних цілей та інтересів партнерів сприятиме підвищенню прозорості та чіткому розумінню мети їх взаємодії, а використання різноманітного методичного інструментарію дозволить оцінити фінансові та соціально-психологічні показники ефективності стратегічного партнерства.

Список використаних джерел

1. 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>

2. Abreu M., Grinevich V. The entrepreneurial university: strategies, processes, and competing goals. *The Journal of Technology Transfer*. 2024. 49, 1991–2034 (2024). <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10085-7>

3. Audretsch D.B., Belitski M. Three-ring entrepreneurial university: in search of a new business model. *Studies in Higher Education*, 2021. 46(5), 977–987. <https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1896804>. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03075079.2021.1896804>

4. Audretsch D.B., Belitski M. A strategic alignment framework for the entrepreneurial university. *Industry and Innovation*, 2022. 29:2, 285-309, <https://doi.org/10.1080/13662716.2021.1941799>. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13662716.2021.1941799>

5. Etzkowitz H. Entrepreneurial scientists and entrepreneurial universities in American academic science. *Minerva*, 1983. 21(2-3), 198–233.



<https://doi.org/10.1007/bf01097964>. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF01097964>

6. Hayter C.S., Nelson A.J., Zayed S., O'Connor A.C. Conceptualizing academic entrepreneurship ecosystems: a review, analysis and extension of the literature. *The Journal of Technology Transfer*, 2018. 43(4), 1039–1082. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9657-5>. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-018-9657-5>

7. Романовський О.О. Характерні риси підприємництва у вищих навчальних закладах. *Економіка. Серія 18. Економіка і право*. 2010. Вип. 9. С. 41-51. URL: <https://www.chasopys.law.npu.kiev.ua/archive/9/7.pdf>

8. Clark Burton R. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. IAU Press, 1998. 163 p.

9. Marques C.S., Ferreira J.J., Marques C.P. et al. Understanding university-industry collaboration: a social exchange perspective on the entrepreneurial university. *The Journal of Technology Transfer*. 2024. <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10084-8>. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-024-10084-8>

10. Pereira D, Leitão J, Oliveira T, Peirone D. Proposing a holistic research framework for university strategic alliances in sustainable entrepreneurship. *Journal Pre-proof Heliyon*. 2023. May. P. 1-37. <https://doi:10.1016/j.heliyon.2023.e16087>. URL: https://www.researchgate.net/publication/370585760_Proposing_a_holistic_research_framework_for_university_strategic_alliances_in_sustainable_entrepreneurs.

11. Philpott K., Dooley L., O'Reilly C., Lupton G. The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions. *Technovation*, 2011. 31(4), 161–170. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.12.003>

12. Rådberg K.K., Löfsten H. The entrepreneurial university and development of large-scale research infrastructure: exploring the emerging university function of collaboration and leadership. *The Journal of Technology Transfer*. 2024. 49, 334–366 (2024). <https://doi.org/10.1007/s10961-023-10033-x>

13. Дуріхіна О.В. Особливості моделі підприємницького університету. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*, 2021.



№3-4. С. 80-85. <https://doi:10.31767/nasoa.3-4-2021.09>. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/2061914>

14. Гребешкова О.М. Ефективність стратегічного партнерства підприємств: проблеми виявлення та способи оцінки. *Стратегія економічного розвитку України*. 2009. С. 78-84. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/15df6ed1-f685-42e1-8ef6-3c874398784a/content>

15. Гребешкова О.М., Махова Г.В. Стратегічні партнерства підприємств: слайд-курс (на правах рукопису). Київ: КНЕУ, 2008. 260 с.

16. Кульчицький І.І. Підходи до створення кооперації з бізнесом. Проєкт USAID «Економічна підтримка України». 2024. URL: <https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/Тема-1.5-1.pdf>

17. Мазур І. Стратегія розвитку партнерства вищої освіти, науки та бізнесу. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія Економіка*. 2014. Вип. 12(165). С. 6-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2014_12_3

18. Олесевич О.М. Концептуальні основи формування «підприємницького університету». *Вчені записки*, 2023. Вип. 32. С. 111–128. https://doi:10.33111/vz_kneu.32.23.03.10.073.079. URL: [https://vz.kneu.ua/archive/2023/32\(3\).10](https://vz.kneu.ua/archive/2023/32(3).10)

19. Паливода О.М. Підходи до управління стратегічними партнерствами підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 4. Т. 2. С. 1–6. URL: https://en.knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Palyvoda_1.pdf

20. СЛОВНИК.ua Тлумачний словник української мови. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=партнерство>

21. Тарасенко С.І., Демченко М.Є. Партнерство університетів та бізнесу: форми та перспективи розвитку в умовах підвищення інноваційності економіки. *Економіка і суспільство*, 2017, № 13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/49.pdf



22. Михайлишина Д., Телетьон А. Як сприяти співпраці між університетами та бізнесом? Аналітична записка. Центр економічної стратегії. 19 серпня 2020 р. URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/Як_сприяти_співпраці_між_університетами_та_бізнесом.pdf

23. Щербата Т.С. Теоретичні аспекти налагодження партнерських відносин підприємств із ВНЗ. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 2016. С. 193-197. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2769/visnyk2016-193-197.pdf?utm_source=chatgpt.com

24. 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>

25. Ініціатива Мінцифри та УЕР «Підприємницький університет» стала однією з найкорисніших у вишах. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/initsiativa-mintsifri-ta-uerp-pidpriemnitskiy-universitet-stala-odnieyu-z-naykorisnishikh-u-vishakh>

26. Ефективність стратегічного партнерства підприємств. 2023. URL: <https://economica.org.ua/efektyvnist-strategichnogo-partners/>