

UDC 332.146:658.114:378  
DOI: 10.24025/2306-4420.77(4).2025.345052

JEL Classification Code: D21, I20, R13  
Article's History:  
Received: 04.09.2025; Revised: 19.09.2025; Accepted: 25.09.2025.

**Oleh Nastenکو\***

Candidate for the educational and scientific degree of PhD  
Cherkasy State Technological University  
18006, 460 Shevchenko Blvd., Cherkasy, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0002-5005-4168>

## **Best practices of strategic partnership between business and education in Ukraine**

**Abstract.** The relevance of the study is due to the growing need of the Ukrainian economy for highly qualified specialists capable of working effectively in conditions of rapid technological and market changes. Strategic partnership between business and education in the developed world today is becoming one of key tools for ensuring the quality of personnel training and harmonising educational programmes with real needs of employers. In the period of transformation of the higher education system and increasing global competition, it is important to identify models of cooperation that have proven their effectiveness in practice. Special attention is required to analyse the experience of the country's leading universities, whose educational programmes have received exemplary accreditation, since they demonstrate the highest standards of quality of education and interaction with stakeholders. Such research makes it possible to identify effective mechanisms for forming human resources potential and contributes to increasing the competitiveness of Ukrainian universities and enterprises, which is extremely important for the restoration of the country's economy in the post-war period. *The purpose of the study* was to systematise and evaluate the best practices of strategic partnership between universities and businesses in Ukraine based on the analysis of self-assessment data of educational programmes that have received exemplary accreditation, in order to identify effective models of interaction in order to gain opportunities for scaling these practices in the national educational space. The system of strategic partnership between higher education institutions and business structures in Ukraine focused on the mechanisms, forms and tools of their interaction in the process of training specialists and ensuring the quality of education is *the object of the study*. *The task of the study* is to identify, systematise and evaluate the best practices of strategic interaction between businesses and higher education institutions in Ukraine based on the analysis of self-assessment data and the results of exemplary accreditation of educational programmes. Systemic and institutional approaches, which allowed for a comprehensive assessment of the interaction between business and education, as well as methods of comparative analysis, content analysis of self-assessment reports and benchmarking elements aimed at identifying and generalising the best practices of strategic partnership were *the methodological basis of the study*. Based on the results of the study, generalised conclusions have been formulated regarding the implementation of effective models of strategic partnership between business and higher education institutions. *The scope of application of the study* results is the development and improvement of mechanisms of interaction between business and higher education institutions, in particular during the formation of educational programmes, implementation of joint projects, organisation of dual education, internship system, personnel training and increasing the competitiveness of regional economies. *The results of the study* will make it possible to improve the practices of strategic partnership between business and educational institutions, improve the quality of educational programmes, strengthen the human resources potential of enterprises, optimise the mechanisms for attracting applicants to real projects and contribute to the formation of an effective cooperation infrastructure focused on innovative development and increasing the competitiveness of the Ukrainian economy

**Keywords:** university, employer, cooperation, exemplary accreditation, educational programme, talent

\*Corresponding author



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

## Олег Настенко

Здобувач освітньо-наукового ступеня доктора філософії

Черкаський державний технологічний університет

18006, бульв. Шевченка, 460, м. Черкаси, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-5005-4168>

## Найкращі практики стратегічного партнерства бізнесу та освіти в Україні

**Анотація.** Актуальність дослідження зумовлена зростаючою потребою української економіки у висококваліфікованих фахівцях, здатних ефективно працювати в умовах швидких технологічних та ринкових змін. Стратегічне партнерство бізнесу та освіти в розвиненому світі сьогодні стає одним із ключових інструментів забезпечення якості підготовки кадрів і гармонізації освітніх програм із реальними потребами роботодавців. У період трансформації системи вищої освіти та посилення глобальної конкуренції важливо визначити моделі співпраці, що довели свою ефективність на практиці. Особливої уваги потребує аналіз досвіду провідних університетів країни, освітні програми яких отримали зразкову акредитацію, оскільки вони демонструють найвищі стандарти якості освіти та взаємодії зі стейкхолдерами. Таке дослідження дозволяє виявити дієві механізми формування кадрового потенціалу та сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських університетів і підприємств, що є вкрай важливим для відновлення економіки країни в повоєнний період. *Метою дослідження* виступає систематизація та оцінювання найкращих практик стратегічного партнерства між університетом та бізнесом в Україні на основі аналізу відомостей про самооцінювання освітніх програм, що отримали зразкову акредитацію, з метою виявлення ефективних моделей взаємодії задля набуття можливостей масштабування цих практик у національному освітньому просторі. *Об'єктом дослідження* виступає система стратегічного партнерства між закладами вищої освіти та бізнес-структурами в Україні, зосереджена на механізмах, формах та інструментах їхньої взаємодії у процесі підготовки фахівців та забезпечення якості освіти. *Завданням дослідження* є виявити, систематизувати та оцінити найкращі практики стратегічної взаємодії бізнесу та закладів вищої освіти в Україні на основі аналізу відомостей про самооцінювання і результатів зразкової акредитації освітніх програм. *Методологічною основою дослідження* виступили системний та інституційний підходи, що дозволили комплексно оцінити взаємодію бізнесу та освіти, а також методи порівняльного аналізу, контент-аналізу самооцінювальних звітів, елементи бенчмаркінгу, спрямовані на виявлення та узагальнення найкращих практик стратегічного партнерства. За результатами дослідження сформульовано узагальнені висновки щодо впровадження ефективних моделей стратегічного партнерства між бізнесом і закладами вищої освіти. *Сфера застосування результатів* дослідження – це розробка й удосконалення механізмів взаємодії між бізнесом і закладами вищої освіти, зокрема під час формування освітніх програм, реалізації спільних проєктів, організації дуальної освіти, системи стажувань, підготовки кадрів та підвищення конкурентоспроможності регіональних економік. *Результати* дослідження дозволять удосконалити практики стратегічного партнерства між бізнесом і закладами освіти, підвищити якість освітніх програм, зміцнити кадровий потенціал підприємств, оптимізувати механізми залучення здобувачів до реальних проєктів, а також сприяти формуванню ефективної інфраструктури співпраці, орієнтованої на інноваційний розвиток та зростання конкурентоспроможності української економіки

**Ключові слова:** університет, роботодавець, співпраця, зразкова акредитація, освітня програма, талант

## Вступ

Сьогодні тема стратегічного партнерства бізнесу та освіти набуває особливої актуальності для України, оскільки саме продуктивна і результативна взаємодія цих двох важливих сфер може стати міцним фундаментом пришвидшеного формування конкурентоспроможної економіки знань у країні в повоєнний період. В умовах масштабних руйнувань економічної інфраструктури, зростаючого дефіциту висококваліфікованих кадрів та швидких технологічних змін у всіх сферах життєдіяльності українців синергія освіти й бізнесу стає ключовим чинником відновлення продуктивного потенціалу країни. Український бізнес дедалі більше усвідомлює, що за умов нестачі високопрофесійних кадрів і взагалі персоналу на ринку праці інвестиції в освіту, професійну підготовку й розвиток людського капіталу доцільно розглядати не як модну сьогодні соціальну місію, а як стратегічну необхідність, викликану турботою про збереження та досягнення умов прибутковості підприємства у майбутньому. Зі свого боку, заклади освіти, прагнучи виконати сучасні акредитаційні вимоги та орієнтуючись на реальні потреби ринку праці, отримують можливість підвищувати якість освітніх програм (далі – ОП), формуючи кадри нового типу – мобільні, мотивовані, інноваційно орієнтовані та підприємливі. Успішні моделі співпраці бізнесу й освіти дозволяють забезпечити ефективний трансфер знань, технологій і практичного досвіду, створюючи основу для формування ефективної національної інноваційної екосистеми. Важливо, що такі партнерства сприяють підвищенню довіри між академічним середовищем, роботодавцями та місцевими громадами, що є необхідною умовою для забезпечення тенденцій сталого розвитку регіонів вже в найближчому майбутньому. У стратегічному вимірі взаємодія бізнесу та освіти має стати одним із пріоритетів державної політики у сфері відновлення економіки, адже формує кадрове підґрунтя для реалізації програм смарт-спеціалізації та цифрової трансформації. Повоєнний етап розвитку країни потребуватиме швидкої підготовки фахівців для відбудови інфраструктури, енергетики та промисловості, розвитку ІТ-сектору, що можливо лише через ефективні освітньо-бізнесові альянси. Крім того, стратегічне партнерство відкриває шлях до залучення міжнародних інвестицій у людський капітал різних рівнів (від суб'єктів господарювання і до країни), що посилює позиції України у глобальній конкуренції. Отже, розвиток системи сталих партнерств між бізнесом і освітою є не просто актуальним викликом, а стратегічною умовою виживання, економічного відновлення та інноваційного прориву України в повоєнний період.

## Огляд літератури

Різні аспекти стратегічної взаємодії суб'єктів господарювання та закладів вищої освіти (далі – ЗВО) цікавлять науковців в Україні і світі вже тривалий період часу, тому що саме ця тематика має високий потенціал для розвитку регіональної та національної економіки. Сьогодні через інтенсивний розвиток технологій та потужну дію економічних криз різного характеру виникнення пошук точок перетину інтересів бізнесу і освіти набуває ще більш важливого значення, що спонукає науковців заглиблюватися у цю проблематику. Так, S. Kropelnytska, S. Yekimov та O. Aleksandrovych доводять, що повоєнного відновлення економіки України можливо досягти за умови побудови ефективної підприємницької екосистеми, в основі якої має лежати «масштабування інклюзивних механізмів фінансування та сприяння підприємницькій освіті та інноваціям» (Kropelnytska *et al.*, 2025). Автори також наголошують на тому, що основний вектор зусиль має бути спрямованим на розширення можливостей державно-приватного партнерства та прагнення до узгодження стратегічних цілей діяльності суб'єктів господарювання з Цілями сталого розвитку. M. Dziminska та A. Krzewinska (2025) у своїй статті обґрунтовують важливість співпраці між університетом і громадою, при цьому акцентуючи увагу на ефективності залучення студентів, науковців та

зовнішніх партнерів (приватні та державні підприємства, державні установи та неурядові організації) до вирішення реальних проблем бізнесу та суспільства. Автори на прикладі реальних кейсів доводять, що така співпраця дозволила створити стійкі партнерські відносини між ЗВО та бізнесом, результатом чого стали нові дослідницькі та освітні проекти. Колектив авторів під керівництвом R. Sultana (Sultana *et al.*, 2025) у своєму дослідженні на конкретних прикладах доводить, що залучення приватного сектору до реалізації різних видів онлайн-навчання стимулює зростання рівня конкурентоспроможності бізнесу та створює умови для розвитку вищої освіти в країні. Науковці демонструють також суттєве підвищення результатів навчання здобувачів на освітніх програмах, до реалізації яких залучено представників бізнес-середовища.

S. Mngwengwe *ma in.* (Mngwengwe *et al.*, 2025) наголошують на тому, що існують суттєві розбіжності між тими знаннями, які мають випускники ЗВО, та знаннями, які вже сьогодні запитують суб'єкти ринку праці. Науковці доводять, що подолати цю проблему можливо завдяки впровадженню в освітній процес інноваційних педагогічних стратегій (наприклад проектне навчання, експериментальна діяльність чи симуляції реального світу), побудованих у тісному зв'язку з представниками бізнесу. K. LaRue Keeley (Keeley, 2025) наголошує, що цінність стратегічної співпраці бізнесу і освіти полягає, перш за все, у тому, що продукт такої співпраці, тобто випускник, буде мати конкретні знання, вміння і навички, які на поточний момент або в найближчому майбутньому будуть затребуваними на ринку праці регіону та країни. Тобто у статті доводиться думка про те, що через тісне співробітництво місцевого бізнесу та представників ЗВО, розташованих на певній території, у напрямі створення потрібних ринку праці ОП та наповнення їх освітніми компонентами, спрямованими на опанування навичок, затребуваних у регіоні, можливо поступово досягти стратегічної мети – освіта буде відповідати вимогам ідопомагати в реалізації цілей регіонального розвитку. A. Kazaishvili *ma in.* (Kazaishvili *et al.*, 2025) обґрунтовують думку про те, що на рівні регіону потрібно таким чином побудувати співпрацю бізнесу і освіти, щоб перетворити існуючі ЗВО на інноваційні та підприємницькі університети, що стане підґрунтям для підвищення рівня інноваційності та конкурентоспроможності регіональної і національної економіки.

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

*Мета роботи* полягає у систематизації та оцінюванні найкращих практик стратегічного партнерства між ЗВО та бізнесом в Україні на основі аналізу відомостей про самооцінювання ОП, що отримали зразкову акредитацію, з метою виявлення ефективних моделей взаємодії задля набуття можливостей масштабування цих практик у національному освітньому просторі.

*Наукова новизна* роботи полягає у систематизації та комплексному аналізі реальних напрямів стратегічного партнерства бізнесу та університетів України на основі аналізу відомостей про самооцінювання ОП зі зразковою акредитацією Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти, що дозволило визначити ефективні моделі взаємодії й обґрунтувати рекомендації щодо поширення різних форм взаємодії ЗВО і бізнесу задля досягнення синергетичного ефекту в економіці країни.

## Матеріали і методи

Дослідження базується на вивченні та детальному аналізі досвіду українських провідних ЗВО, які за результатами проведення акредитаційних експертиз за ОП економічного та управлінського профілю у різні роки отримали сертифікат про зразкову акредитацію. Інформаційною базою дослідження виступили відомості про самооцінювання та відповідні сертифікати про акредитацію освітніх програм, розміщені на офіційному сайті Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти. У дослідженні застосовано контент-аналіз та порівняльний аналіз відомостей про самооцінювання, методи класифікації, систематизації та узагальнення виявлених практик, а також елементи бенчмаркінгу, спрямовані на виявлення та узагальнення найкращих практик стратегічного партнерства.

## Результати та обговорення

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

З метою аналізу було обрано дев'ять ОП економічного та управлінського профілю, які за результатами останньої акредитації отримали «зразкову акредитацію від Національного агентства забезпечення якості вищої освіти, що реалізуються шістьма провідними університетами України, а саме:

Західноукраїнський національний університет, ОП «Міжнародний менеджмент», 073 Менеджмент, перший (бакалаврський) рівень;

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, ОП «Маркетинг», 075 Маркетинг, перший (бакалаврський) рівень; ОП «Фінанси, банківська справа та страхування», 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, третій (освітньо-науковий) рівень;

Національний університет «Києво-Могилянська академія», ОП «Фінанси», банківська справа та страхування, 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, другий (магістерський) рівень; ОП «Фінанси, банківська справа та страхування», 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, третій (освітньо-науковий) рівень;

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, ОП «Менеджмент персоналу», 073 Менеджмент, другий (магістерський) рівень;

Державний університет «Житомирська політехніка», ОП «Публічне управління та адміністрування», 281 Публічне управління та адміністрування, другий (магістерський) рівень;

Сумський державний університет, ОП «Фінанси, банківська справа та страхування», 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, третій (освітньо-науковий) рівень; ОП «Менеджмент», 073 Менеджмент, третій (освітньо-науковий) рівень.

Аналіз дав змогу дійти висновку, що, виходячи зі стандартизованої структури відомостей про самооцінювання в межах реалізації всіх проаналізованих ОП,

здійснюються конкретні дії у таких напрямках організації співпраці університетів з представниками бізнесу:

обговорення змісту ОП на розширених засіданнях кафедри та круглих столах за участі представників бізнесу, рецензування ОП;

проведення періодичних опитувань роботодавців щодо якості ОП;

проведення практичної підготовки здобувачів на базі суб'єктів господарювання відповідно до укладених договорів;

укладання договорів про реалізацію дуальної освіти (окремих її елементів);

залучення роботодавців до формування й вдосконалення навчальних планів, тематики курсових робіт, участі в роботі екзаменаційної комісії при захисті кваліфікаційних робіт здобувачів;

проведення роботодавцями майстер-класів, гостьових лекцій, виїзних занять або викладання певного освітнього компонента за сумісництвом та на умовах погодинної оплати, реалізація сертифікатних програм;

участь роботодавців у круглих столах, конференціях, конкурсах, що мають освітній компонент, бізнес-форумах, у Днях кар'єри, що організуються в університеті, на факультеті;

запровадження в освітній процес case study за реальними підприємствами;

стажування та проходження практичної підготовки викладачів та здобувачів ОП на базі підприємств;

проведення сумісних наукових досліджень здобувачів, викладачів та роботодавців;

відкриття філії кафедри на базі підприємств-стейкхолдерів;

впровадження результатів досліджень здобувачів і викладачів у діяльність підприємств-стейкхолдерів.

Враховуючи обмеженість обсягу статті, продемонструємо конкретні приклади співпраці з бізнесом, що мають місце в межах трьох ОП (по одній на кожний рівень освіти), які реалізуються в трьох різних ЗВО України (таблиця 1).

**Таблиця 1.** Характеристика співпраці з бізнесом у межах ОП, які було акредитовано Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти з визначенням «зразкова» у сфері економіки, управління та адміністрування за період 2023–2025 рр.

Заклад вищої освіти, місто	Назва ОП, спеціальність, рівень освіти	Термін дії сертифікату	Приклади співпраці з бізнесом
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ	Маркетинг, 075 Маркетинг, перший (бакалаврський) рівень	01.07.2029 р.	<p>Роботодавці беруть участь у круглих столах, конференціях, бізнес-форумах, у Днях кар'єри, опитуваннях щодо якості ОП, освітньому процесі, засіданнях кафедри, організації виробничої практики здобувачів (Адвантер, Маркін Медіа Груп, ТЕХНОТЕК, ГО «Об'єднання маркетологів України»)</p> <p>На факультеті працює Експертна рада роботодавців та випускників</p> <p>При формулюванні цілей та ПРН ОП враховані пропозиції організацій: Advanter Group, Lohika/Car gemini, Правекс Банк, КиївЕкспоПлаза, Аскрін Ресерч, Поллікомм, бізнес-спільнота Board, НБУ, Investudio, RAVIN Retail Company, НЕК «Укренерго», ІНТЕРПАЙП Сталь, Nokian Tyers</p> <p>До викладання ОК залучаються лідери бізнесу (компанії Sirex, Lohika/Car gemini, «Пожмашина», Founder Best-Time Group, агрохолдинг «МХП»), проводяться виїзні заняття (компанії Дукаат, Кохан, Ін-т електрозварювання ім. Є.О. Патона). У навчальному процесі використовують case study за реальними підприємствами (компанії Кохан, Дукаат, Loreal, British American Tobacco, Raben)</p>

## Продовження таблиці 1

Заклад вищої освіти, місто	Назва ОП, спеціальність, рівень освіти	Термін дії сертифікату	Приклади співпраці з бізнесом
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ	Менеджмент персоналу, 073 Менеджмент, другий (магістерський) рівень	01.07.2029 р.	<p>Інтереси роботодавців враховуються при удосконаленні ОП, її рецензуванні. Пропозиції роботодавців збираються під час обговорень, багатосторонніх заходів (конференції, круглі столи, воркшопи, гостьові лекції, тематичні лекторії, бізнес-форуми у форматі «Наука-бізнес-освіта: стратегічне партнерство») і через взаємодію членів проєктної групи та викладачів кафедри з роботодавцями. Задля ефективної взаємодії роботодавців, випускників ОП, НПП та членів проєктної групи діє Професійний дорадчий комітет</p> <p>Роботодавці беруть участь у розширених засіданнях кафедри щодо обговорення ОП та долучаються до громадських обговорень проєктів ОП)</p> <p>Тематичний зміст ОК та тематика планів НДР обговорюються та проходять рецензування як НПП, так і роботодавців</p> <p>Укладено Меморандум з Державною службою зайнятості про реалізацію дуальної форми освіти. Через війну навчання за цією формою відтермінувалося</p> <p>Модель практико-орієнтованого навчання (поєднання навчання на ОП з навчанням на робочих місцях на підприємствах, в установах та організаціях з метою набуття певної кваліфікації на основі договору) визнано як пріоритетну</p> <p>Роботодавці залучаються до проведення аудиторних занять через гостьові лекції та майстер-класи (ДОПОМОГА IT&amp;Telecom Resources, компанія «Данон», Бізнес-школа «МІМ-Київ»). Практики працюють за сумісництвом та на умовах погодинної оплати в межах ОНП («ДОПОМОГА UKRAINE», ТОВ «ІНТЕРФОРМ»)</p> <p>Функціонує «HR-UNIVERSITY», проводяться зустрічі з практиками та роботодавцями (ПРАТ «МХП», SD Solutions, Talent acquisition specialist, room 8 studio)</p>
Національний університет «Кієво-Могилянська академія», м. Київ	Фінанси, банківська справа та страхування, 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, третій (освітньо-науковий) рівень	01.07.2026 р.	<p>Здобувачі залучаються до виконання наукових тем, міжнародних проєктів та науково-практичних розробок для холдингу «Астарт», ТОВ «Аудит-Аск», ТОВ «Аудиторська фірма «М.Т.Д. Аудит», Microsoft Dynamics 365 for Operations, ТОВ «ІНОП», страхової компанії «Престиж», ВАТ «Житомирбудцукор», ТОВ «Кристал», Thinkera</p> <p>Випускники експериментальної PhD програми «Фінанси» (2008–2015 рр.) обіймають ключові посади в НБУ, Міністерстві фінансів, Міністерстві економічного розвитку та торгівлі, МВФ тощо, а також бізнесових структурах</p> <p>Залучення до гостьових лекцій експертів галузі (професори Університету Бергена, Норвегія, University of Paris Est, Франція, Центру альтернативних фінансів Кембриджського університету), професіоналів-практиків (Міністерство фінансів України, Citibank Ukraine, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»)</p> <p>Співпраця з НБУ, Міністерством фінансів України, аудиторськими компаніями «великої четвірки», комерційними банками, Міжнародною інституцією CFA Institute тощо лежить в основі оновлення ОНП, дозволяє визначати актуальні завдання для тематики досліджень аспірантів</p> <p>Роботодавці залучаються до проведення робочих семінарів та круглих столів, на яких обговорюються перспективи розвитку та вдосконалення освітнього процесу</p>

**Джерело:** розроблено на основі (Національне агентство..., б.д.)

Розглянуті практики є достатньо перспективними та їх реалізують саме провідні університети України, які посідають досить високі місця у TOP-200 університетів країни у 2025 р. – із шести університетів, які було відібрано для аналізу, два посідають місця до п'ятої позиції рейтингу (перше та четверте місця), два – до 20-ї позиції (14- та 19-те місця) та два – до 35-ї позиції (28-ме та 33-є місця) (Рейтинг українських вишів..., 2025). Проте чи достатньо наявних підходів до реалізації співпраці бізнесу й освіти, щоб відродити економіку країни, відбудувати та підняти на новий шабель промисловість країни у повоєнний період, щоб через кілька років Україна змогла посісти повноправне місце серед технологічних лідерів світу? Замість прямої відповіді на це питання проілюструємо деякі приклади партнерства бізнесу й освіти, які описано в науковій літературі з наукометричної бази Scopus за останні три роки.

Перший приклад. У межах регіональної інноваційної системи м. Сеул (Південна Корея), у спеціалізованому високотехнологічному секторі завдяки зусиллям влади та університетів міста створено гібридний бізнес-інкубатор AI Yangjae Hub (Kim *et al.*, 2025). Діяльність інкубатора спрямована на створення максимально комфортних умов для реалізації стартапів у сфері високотехнологічних інновацій, пошуку представників реального бізнесу, на базі яких здійснюється впровадження розроблених інновацій та у випадку успіху – масштабування результатів в межах регіону.

Другий приклад. На базі Бірмінгемського університету (м. Бірмінгем, Велика Британія) створено The Tyseley Energy Park, метою функціонування якого визначено трансформацію інновацій у сфері чистої енергії шляхом стимулювання розробки нових технологій з виробництва екологічно чистої енергії, перетворення їх на комерційно життєздатні системи та впровадження у діюче виробництво в межах малих та середніх підприємств, що має дозволити реалізувати на практиці взяті міською владою зобов'язання щодо досягнення нульового рівня викидів вуглецю до 2030 р. (Horsfall, 2025).

Наведені приклади є настільки потужними, що ефект від них значно перевищує вигоду, яку окремо отримують університети та бізнес, – масштаб ефекту має або міський, або регіональний рівень. Проте більш поширеними є менш амбітні проекти, які також дозволяють досягти поставленої мети. Так, колектив науковців під керівництвом Е. Tereshchenko (Tereshchenko *et al.*, 2024) у своєму дослідженні представив результати узагальнення передового досвіду у сфері співпраці бізнесу й освіти в розвинених країнах світу і визначив наявність ось таких підходів до реалізації партнерства: партнерство в галузі досліджень та розробок; стажування та кооперативні програми розвитку; програми трансферу знань; програми підприємництва та інкубації інноваційних ідей; проекти точкової спонсорської допомоги та гранти; спільні підприємства та ліцензійні угоди; освіта керівників; професійний та студентський кар'єрний розвиток тощо. Потужну роль в активізації процесів співпраці освіти і бізнесу на регіональному рівні відіграють і різні міжнародні організації та фонди, наприклад, Європейські структурні інвестиційні фонди (Doyle & Vaxendale, 2024). Проте автори наголошують на тому, що контрактні відносини в межах реалізації проектів від тих чи інших фондів не завжди сприяють перспективному розвитку через високий ризик поширення варіантів партнерства здебільшого транзакційного характеру.

До того ж, дослідження, проведені С. Plata (2025) у сфері співпраці університетів і бізнесу в Латинській Америці, дозволили зробити висновок про наявність тісного прямого зв'язку між обсягами інвестицій у розробку нових технологій та отриманими інноваціями як результат цих інвестицій. Автор доводить, що тісні партнерські відносини здатні значно підвищити конкурентну перевагу суб'єкта господарювання і забезпечити йому інноваційний прорив у технологічному розвитку. Завдяки цьому відбувається позитивний процес зменшення розміру неформальної економіки та переходу на принципи сталого розвитку в регіоні (Samoilikova *et al.*, 2023). Проте для того, щоб досягти такого рівня ефективності співпраці та забезпечити її довготривалий характер, на рівні стейкхолдерів мають бути усунуті концептуальні розбіжності у розумінні мети взаємодії та можливих інструментів і методів її досягнення (Fernandes & Scott, 2025). Досвід

Бахрейну наочно довів, що навіть за умови достатності обсягів державного та приватного інвестування у процеси формування та розвитку екосистеми підтримки стартапів, відсутність програм сприяння партнерству між університетами та бізнесом і дієвих механізмів комерціалізації наукових досліджень не дозволила здійснити масштабування інноваційних технологій і рішень у промисловості, тим самим скоротивши можливий соціально-економічний ефект для регіону та країни (Rahiman *et al.*, 2025).

На завершення хочемо наголосити на досить важливому аспекті побудови тісної та взаємовигідної співпраці між бізнесом та ЗВО. Ключовим чинником у формуванні успішного стратегічного партнерства між бізнесом і освітою має стати репутація кожного з них, адже саме вона визначає рівень довіри та готовність до довгострокової співпраці. Обираючи партнерів, обидві сторони мають ретельно зважувати свої дії та оцінювати, наскільки їхні цінності, стандарти та стратегічні цілі є сумісними і такими, що розвиваються за паралельними векторами в одному напрямі руху. Рівень підприємства повинен відповідати рівню університету, оскільки лише за умови паритету можлива справді якісна і результативна взаємодія. Важливо чітко розуміти, у чому полягає головна цінність партнерства та які унікальні результати воно може дати кожній зі сторін, адже цю цінність неможливо «придбати» окремо від взаємодії. Репутація важлива ще й тому, що відповідальність у партнерстві лежить не лише за власні рішення, а й за підтримку партнера та розвиток спільних проєктів. Лише взаємовигідний формат співпраці дає змогу підприємству знайти або докласти зусиль до виховання талантів, а здобувачам освіти – опанувати ключові навички майбутнього у власній професії та на цьому підґрунті отримати реальний доступ до сучасних практик і кар'єрних можливостей (Zakharova *et al.*, 2025; Zakharova, 2024). У результаті таке партнерство підсилює партнерів та суттєво підвищує конкурентоспроможність як бізнесу, так і освітньої установи, створюючи стійкий фундамент для їхнього майбутнього розвитку.

### **Висновок**

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що стратегічне партнерство бізнесу й освіти є одним із ключових чинників формування конкурентоспроможної економіки знань в Україні. Аналіз відомостей про самооцінювання ЗВО зі зразковою акредитацією засвідчив, що найбільш успішні моделі співпраці ґрунтуються на взаємній довірі, паритетності та спільному баченні цінності такої взаємодії. Саме ці елементи забезпечують створення стійких механізмів підготовки висококваліфікованих кадрів, які відповідають реальним потребам ринку праці. Належний рівень партнерства сприяє появі інноваційних освітніх практик, поступовому розвитку дуальної освіти та впровадженню системи практикоорієнтованої підготовки здобувачів. Для бізнесу така співпраця відкриває можливість формувати кадровий резерв і залучати таланти на ранніх етапах їх професійного становлення. Ефективні партнерства посилюють конкурентоспроможність обох сторін та створюють додану вартість як для університетів, так і для представників бізнесу. У перспективі саме такі моделі взаємодії можуть стати основою сталого розвитку та інноваційного поступу української економіки. Саме тому подальші дослідження мають бути спрямовані на побудову дорожньої карти формування в Україні мережі потужних підприємницьких університетів, що має стати підґрунтям для підготовки фахівців-професіоналів нового рівня, готових до викликів повоєнного часу та мотивованих на відновлення економіки країни.

### **Подяки**

Немає.

### **Конфлікт інтересів**

Немає.

## References

- Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (б.д.). *Акредитаційні справи*. Взято з <https://public.naq.gov.ua/>
- Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (б.д.). *Сертифікати про акредитацію освітніх програм*. Взято з <https://registry.naq.gov.ua/#/certificates>
- Рейтинг українських вишів «ТОП-200 Україна 2025». (2025). Взято з <https://osvita.ua/vnz/rating/94871/>
- Doyle, A., & Vaxendale, A. (2024). 5: From transactional to transformational: A solutions-focussed approach to universities engaging with businesses (pp. 40–48). In *How to enable engagement between universities and business: A guide for building relationships*. Edward Elgar Publishing.
- Dziminska, M., & Krzewinska, A. (2025). The university-community cooperation framework: Science hub case study. *Gateways: International Journal of Community Research and Engagement*, 18(2).
- Fernandes, K., & Scott, S. (2025). Innovation networks: An examination of university–business partnerships (pp. 298–310). In *How to scale engagement and impact in universities*. Edward Elgar Publishing.
- Horsfall, D. (2025). Tyseley Energy Park, East Birmingham, West Midlands, UK (pp. 107–114). In *Examining net zero. Creating solutions for a greener society and sustainable economic growth*. Emerald Publishing Limited.
- Kazaishvili, A., Kldiashvili, M., & Gadelia, N. (2025). How can entrepreneurial university drive business growth in Georgia? Entrepreneurial university maturity model. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 1280, 203–214.
- Keeley, K. L. R. (Ed.). (2025). *Innovative approaches in vocational and regional education*. IGI Global Scientific Publishing.
- Kim, G. Y., Lee, W. J., Choi, B., & Lew, Y. K. (2025). Fostering collaborative opportunities for AI start-ups: The case of a hybrid business incubator in Seoul. *Journal of Technology Transfer*, 50(2), 552–581.
- Kropelnyska, S., Yekimov, S., & Aleksandrovysh, O. (2025). Barriers and opportunities for entrepreneurship development in Ukraine: Towards a sustainable and resilient economic future. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 12(2), 116–130.
- Mngwengwe, S., Govender, S., & Mokoena, S. (2025). Evaluating the business studies curriculum for contemporary business practices. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(3), 2038–2048.
- Plata, C. (2025). Innovation investment and performance: The moderating role of university collaborations. *Journal of Management History*, 31(1), 204–227.
- Rahiman, H. U., Kodikal, R., Meero, A., & Rahman, A. A. A. (2025). Innovation and entrepreneurship in the digital age: A comprehensive study of emerging trends and strategies in Bahrain. *Studies in Big Data*, 170, 153–165.
- Samoilikova, A., Kuryłowicz, M., Lyeonov, S., & Vasa, L. (2023). University-industry collaboration in R&D to reduce the informal economy and strengthen sustainable development. *Economics and Sociology*, 16(3), 339–353.
- Sultana, R., Chowdhury, Md. A. H., Chowdhury, T. A., Tazminur, S., Ahmed, I., Ahmed, N. ... Kafy, A. A. (2025). Bridging business strategy and educational development: Private sector engagement and value creation framework for sustainable e-learning models in emerging markets. *Business Strategy & Development*, 8(1).
- Tereshchenko, E., Salmela, E., Melkko, E., Phang, S. K., & Happonen, A. (2024). Emerging best strategies and capabilities for university–industry cooperation: Opportunities for MSMEs and universities to improve collaboration. A literature review 2000–2023. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 28.
- Zakharova, O. (2024). Talent management in business: Best international and Ukrainian practices. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*. 25(1), 21–31.
- Zakharova, O., Usyk, L., & Petchenko, M. (2025). Assessing the ability of Ukrainian higher education to offer key skills of tomorrow. *Problems and Perspectives in Management. Special issue Ukrainian universities in new realities: 10 years of war*, 23(2-si), 24–37.