

DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-2-17>
УДК 330.34: 327.82

Сагайдак Михайло Петрович

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту,*

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6526-1170>

Сімшаг Ірина Олександрівна

старший викладач кафедри менеджменту,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4530-517X>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА В ТРІАДІ «ОСВІТА/НАУКА – БІЗНЕС – ДЕРЖАВА»

У статті досліджуються концептуальні та прикладні засади оцінювання ефективності стратегічного партнерства у триаді «освіта/наука – бізнес – держава», що є ключовим чинником сучасного економічного розвитку. Простежено історичну еволюцію партнерства – від ремісничих об'єднань до сучасних стратегічних альянсів, які забезпечують зростання інституційної спроможності та посилення позицій на глобальному ринку. Проаналізовано широкий спектр визначень партнерства та обґрунтовано багатовимірний характер партнерської взаємодії – правовий, економічний, соціальний та управлінський. Запропоновано методику побудови інтегрального індексу ефективності партнерства з чотирма субіндексами: правовий (L), економічний (Ec), соціальний (S) та управлінський (M), що дозволяє комплексно оцінювати стан і динаміку взаємодії, виділяти сильні та слабкі сторони та визначати рівень зрілості партнерства. Використання вагових коефіцієнтів забезпечує пріоритетність інтересів різних стейкхолдерів, а адаптація методики до освітньої, наукової та бізнес-сфери підвищує її універсальність. Застосування підходу забезпечує науково обґрунтоване вимірювання ефективності партнерських моделей, підвищує прозорість їхньої діяльності та сприяє формуванню більш виваженої державної політики, зміцненню інституційної спроможності університетів та зростанню довіри бізнесу до співпраці з академічним і державним секторами. Результати дослідження формують методичну базу для подальшого вивчення стратегічного партнерства як чинника економічного розвитку в умовах глобальної нестабільності.

Ключові слова: партнерство, стратегічне партнерство, ефективність, економічна та соціальна ефективність, економічний розвиток, ЗВО, бізнес-організації, державні інституції, довіра.

Mykhailo Sahaidak

Doctor of Economics, Professor,

Head of the Department of Management,

Kyiv National Economic University of named after Vadym Hetman

Iryna Simshah

Senior Lecturer of the Department of Management,

Kyiv National Economic University of named after Vadym Hetman

CONCEPTUAL AND APPLIED FOUNDATIONS FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF STRATEGIC PARTNERSHIP WITHIN THE TRIAD “EDUCATION/SCIENCE – BUSINESS – GOVERNMENT”

This article examines the conceptual and applied foundations for evaluating the effectiveness of strategic partnership within the triad “Education/Science – Business – Government”, which constitutes one of the key factors in contemporary economic development. The historical evolution of partnership is traced - from early artisanal associations to modern strategic alliances that enhance institutional capacity, foster economic development, and strengthen positions in the global market. A wide spectrum of definitions of partnership is analyzed. It is argued that partnership interaction within the indicated triad is multidimensional - legal, economic, social, and managerial, collectively determining its impact on the sustainability of societal processes and long-term economic development. The integration of classical ideas by A. Smith, M. Porter, and F. Kotler with contemporary scientific approaches is demonstrated, providing a methodological foundation for the study. Barriers and risks to partnership development, as well as assessment methods – direct, indirect, and combined,



© Сагайдак М.П., Сімшаг І.О., 2025

are examined. A methodology for constructing an integral partnership effectiveness index is proposed, comprising four sub-indices: Legal (L), Economic (Ec), Social (S), and Managerial (M). The Economic sub-index (Ec) is considered central, as partnership outcomes primarily determine its contribution to the economic development of enterprises and regions. This approach enables a comprehensive evaluation of the state and dynamics of interactions, identification of strengths and weaknesses, and determination of partnership maturity levels. To enhance assessment accuracy, weighted coefficients reflecting the priority of different stakeholders' interests are applied. Particular attention is given to the adaptability of the methodology across various domains – educational, scientific, and business – taking into account strategic objectives and the development specifics of each sector. The application of the proposed approach ensures a scientifically grounded measurement of partnership model effectiveness, increases transparency in their functioning, and opens opportunities for developing more informed public policies, strengthening the institutional capacity of universities, and enhancing business trust in collaboration with academic and governmental sectors. Thus, the study results provide a theoretical and methodological foundation for further research on strategic partnership as a factor of economic development under conditions of global instability and emerging challenges.

Keywords: partnership, strategic partnership, effectiveness, economic and social efficiency, economic development, higher education institutions, business organizations, government institutions, trust.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної нестабільності, цифрової трансформації та посилення викликів суспільно-економічного розвитку, особливої значущості набуває ефективна взаємодія стейкхолдерів в тріаді «освіта/наука – бізнес – держава». Саме ця взаємодія між освітніми і науковими установами, бізнес-організаціями і державними інституціями створює підґрунтя для інноваційного розвитку, формування конкурентоспроможної економіки та досягнення цілей сталого розвитку, особливо в умовах воєнної та повоєнної відбудови країни. Водночас стратегічне партнерство в форматі «освіта/наука – бізнес – держава» часто характеризується асиметрією інтересів, різним рівнем ресурсного забезпечення, відмінностями у мотиваційних механізмах і часових горизонтах діяльності. Це, на нашу думку, зумовлює необхідність пошуку системних підходів до оцінювання ефективності такої взаємодії партнерів, які дозволили б визначити її сильні та слабкі сторони, виявити ризики й розробити рекомендації для підвищення результативності партнерства. Наразі існує дефіцит інституційних інструментів і стандартизованих підходів до оцінювання ефективності таких партнерств з урахуванням не лише економічних, а й соціальних, екологічних та інституційних чинників. Такий підхід сприяє формуванню більш обґрунтованої державної політики, підвищенню інституційної спроможності ЗВО, а також зміцненню довіри бізнесу до співпраці з академічним, громадським і публічним секторами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У провідних економіках світу сформувалась практика функціонування «трикутника знань» або «потрійної спіралі» (triple helix), де партнерство закладів освіти, бізнесу та державних інституцій вважається ключовим драйвером інноваційного розвитку. Для України, яка прагне інтеграції у європейський та світовий освітньо-науковий простір, важливим завданням є формування ефективної моделі такої взаємодії. В наукових публікаціях з даної проблематики вчені детально дослідили історичну еволюцію партнерства (від локальних і корпоративних форм – ремісничі цехи, торговельні гільдії,

до сучасних стратегічних альянсів і міжсекторальних об'єднань), а також проаналізували широкий спектр визначень у правовому, економічному, соціальному та управлінському контекстах. Узагальнюючи науковий доробок класиків (А. Сміт - взаємна вигода від кооперації, М. Портер – конкурентні переваги через альянси, Ф. Котлер – маркетинг і партнерські відносини з клієнтами) та сучасних авторів (Р. Харнесс, Н. Крихівська, О. Востряков, О. Гребешкова, Г. Махова, І. Спасибо-Фатеева, С. Мочерний, О. Онаць, А. Камбур тощо), які розглядали дану дефініцію у правовій площині, в економічному аспекті, у соціальному контексті та управлінській перспективі, слід зазначити, що партнерство не є новим феноменом, а має глибоке історичне коріння, проте в різні епохи набувало різних форм, цілей і механізмів реалізації. В сучасних умовах партнерство не тимчасовий інструмент, а закономірна форма співпраці, яка розвивається разом з економічними та соціальними системами. Відтак партнерство не можна розглядати лише в межах однієї наукової парадигми, воно є міждисциплінарним феноменом і універсальною категорією, релевантною як у класичній економіці, так і в умовах цифрової трансформації та глобальної нестабільності.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Потребує уточнення, по-перше, прикладний інструментарій, який дозволить системно оцінювати результативність та ефективність партнерства, по-друге, розробка кількісних і якісних індикаторів, що підтверджуватимуть «стратегічність», а не формальність партнерства, по-третє, визначення того, як кризові умови (воєнний стан, глобальні ризики, цифрова трансформація, ESG-вимоги) впливають на сталість партнерств з урахуванням специфіки тріади «освіта/наука – бізнес – держава».

Мета статті. Розробити і обґрунтувати концептуальні та прикладні засади оцінювання ефективності стратегічного партнерства в тріаді «освіта/наука – бізнес – держава» з урахуванням ключових субіндексів, індикаторів, рівнів зрілості партнерства та поєднанням правового, економічного, соціального й управлінського вимірів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Партнерство сьогодні розглядається як одна з ключових форм реалізації стратегій бізнес-організацій, розвитку міжнародних відносин та надання освітніх послуг. Дотримання принципів партнерської взаємодії забезпечує підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання та зміцнення їхніх позицій на ринку завдяки використанню ресурсів і досвіду партнерів. У тріаді «освіта/наука – бізнес – держава» партнерські відносини дедалі частіше інтегрують принципи інклюзивності та рівності можливостей, сприяють поширенню екологічної свідомості серед учасників та формуванню культури відповідального споживання, що відповідає вимогам доброчесності, прозорості та соціальної відповідальності. Історично партнерська взаємодія ґрунтувалася на створенні та використанні колективних конкурентних переваг, спрямованих на досягнення довгострокової унікальності та забезпечення фінансової стабільності. Еволюційні етапи становлення та розвитку партнерських відносин систематизовано у дослідженні Н. Крихівської, де простежується перехід від первинних форм ремісничих об'єднань до складніших інтеграційних структур [1, с. 31].

А. Сміт у праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» наголошував на ключовій ролі співпраці у створенні добробуту націй [2]. Протягом ХХ століття поняття «партнерство» активно впроваджувалося у різні сфери – міжнародні відносини, маркетинг, менеджмент, освіту тощо.

М. Портер, аналізуючи механізми формування конкурентних переваг, акцентував увагу на значущості взаємодії між різними видами діяльності організації. На його думку, координація внутрішніх підрозділів, а також ефективна співпраця з постачальниками та зовнішніми партнерами здатні забезпечити підвищення результативності та зміцнення ринкової унікальності [3]. У свою чергу, Ф. Котлер, розглядаючи партнерство бізнесу та суспільства, визначав його як вагомий фундамент економічного зростання. Учений пропонував трактувати організацію, що функціонує у конкурентному середовищі, як спільноту лояльних партнерів [4]. Таке бачення підтримує і Р. Харнеск, який розглядає партнерство як холистичний, або цілісний, підхід, орієнтований на сучасні практики управління бізнесом [5]. Цей підхід зберігає актуальність і нині, зокрема для закладів вищої освіти, діяльність яких також здійснюється в умовах посиленої конкуренції.

Передусім уточнимо змістовно-сутнісне розуміння поняття «партнерство». Як було зазначено воно є багатозначним і застосовується в різних контекстах. У словникових джерелах «партнерство» трактується по-різному, зокрема як: «добровільне комерційне об'єднання двох або більше осіб, у межах якого управління та розподіл прибутків (збитків) регламентується укладеним між партнерами

договором» [6, с. 226]; «взаємні відносини, контакти держав, громадських угруповань, підприємств тощо, що ґрунтуються на взаємовигідності та рівноправності» або ж «узгоджені, злагожені дії учасників спільної справи» [7, с. 890]; «відносини між двома людьми чи організаціями; стан наявності цих відносин» [8]; «угода між організаціями або людьми щодо здійснення спільної роботи» [9].

У Багатомовному юридичному словнику-довіднику партнерство визначається як «об'єднання осіб, а не капіталів, що передбачає участь членів партнерства у його діяльності; засноване на договорі, а не на статуті» [10, с. 298]. У правовому контексті І. Спасибо-Фатєєва пропонує розглядати партнерство як багатовимірне явище: по-перше, як правову форму взаємовідносин між особами (договір – товариство – юридична особа); по-друге, як сутнісний особистісний зв'язок між учасниками спільної діяльності; і, по-третє, як процес, що охоплює взаємодію, співробітництво та спільну активність [11, с. 4]. У соціальній площині, за спостереженням Ю. Чалюк, партнерство сприяє підвищенню результативності, ефективності та якості соціального захисту, а також розширює охоплення потреб індивідів, домогосподарств і соціальних груп, які стикаються з проблемами [12, с. 246–247]. З економічної точки зору, науковці пропонують визначати партнерство як особливу форму співробітництва між підприємствами, що формалізується укладанням протоколу про партнерство або договору [13, с. 441].

Аналіз наукових джерел свідчить про різноманітність підходів до тлумачення поняття «партнерство», які залежать від суб'єктного складу учасників та сфери його застосування. Узагальнюючи наявні дефініції, під партнерством доцільно розуміти поглиблення міжособистісних і міжорганізаційних зв'язків, спрямованих на створення та використання спільних конкурентних переваг задля забезпечення сталого розвитку, прибутковості діяльності та досягнення інших вигід усіма учасниками [14].

Н. Крихівська, аналізуючи специфіку партнерських відносин, наголошує, що їх доцільно розглядати як стратегічне партнерство, яке характеризується довгостроковим характером взаємодії, об'єднанням ресурсів, розподілом ризиків і відповідальності відповідно до визначених цілей [1, с. 36]. Водночас дослідниця підкреслює, що у випадку, коли партнерські відносини формуються на обмежений період, їхня реалізація завершується після досягнення поставлених завдань, або ж вони трансформуються у відповідності до нових стратегічних орієнтирів. Як правило, такі взаємовідносини базуються на проектних або договірних засадах. Згідно з іншим підходом, стратегічне партнерство визначається як «система поглядів на залучення до активної тривалої співпраці, учасники якої функціонують як єдине ціле в процесі досягнення очікуваних результатів і виконання взаємних зобов'язань» [15, с. 43].

Окремі науковці ототожнюють стратегічне партнерство з конкретними формами взаємодії суб'єктів господарювання, зокрема стратегічними альянсами [16, с. 23] або стратегічними союзами [17, с. 516]. Так, З. Шершньова стратегічні союзи визначає як форму кооперації незалежних організацій, спрямовану на досягнення спільних цілей [17]. При цьому підкреслює, що створення таких союзів вимагає врахування специфіки сфери діяльності та умов функціонування, оскільки універсальних інструментів стратегічного розвитку не існує.

Значний внесок у вивчення стратегічного партнерства зробили О. Гребешкова та Г. Махова, які визначають його як модель розвитку підприємств, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей і зміцнення конкурентних позицій шляхом залучення знань та компетенцій сторонніх організацій [18; 19]. Вони наголошують на важливості ретельного добору потенційних партнерів і форм реалізації партнерських відносин. На їхню думку, ключовою характеристикою стратегічного партнерства є досягнення синергійного ефекту завдяки реалізації стратегічних цілей усіх учасників [20].

На необхідності системного підходу до формування стратегічного партнерства наголошують О. Гребешкова і О. Востряков. На їх думку такий підхід передбачає поетапний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, вироблення спільної візії розвитку, узгодження стратегічних цілей і пріоритетів, а також створення механізмів моніторингу та контролю партнерської взаємодії [21]. На переконання Ю. Ткаченко, стратегічне партнерство виступає «найвищим рівнем співробітництва» [22, с. 47]. Дослідниця підкреслює, що воно розглядається не лише як інструмент зовнішньої політики, але й як важливий компонент глобального партнерства, яке забезпечує інтеграцію міждержавної взаємодії, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних інституцій [22].

Узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що стратегічне партнерство формується внаслідок динамічних еволюційних процесів, які передбачають узгодження спільного стратегічного вектору та довгострокових цілей. Таке бачення часто ґрунтується на спільності історичного розвитку та культурній спорідненості. У практичному вимірі стратегічні партнерські відносини між організаціями виникають тоді, коли кожна зі сторін володіє певними ресурсами чи унікальним досвідом, а їх поєднання створює передумови для підвищення результативності спільної діяльності. Окрім того, подібні відносини сприяють розширенню ринкової присутності через обмін знаннями та експертизою.

Отже, у широкому розумінні партнерство можна визначити як процес формування та легітимізації договірних відносин, що передбачає чіткий розподіл відповідальності, управління спільними проце-

сами та ризиками. Водночас стратегічне партнерство являє собою більш складну форму взаємодії, яка передбачає інтеграцію стратегій, ресурсів і технологій партнерів з метою формування довготривалих відносин, що ґрунтуються на взаємозалежності та взаємодовірі, а також орієнтовані на довгострокову співпрацю, не обмежену кількістю послуг чи контрактів.

Характерною рисою стратегічного партнерства є досягнення синергійного ефекту. Як підкреслюють Дж. Остін та М. Сейтаніді, лише структурована система оцінювання здатна виявити синергійну цінність партнерських відносин і забезпечити формування обґрунтованої політики їх подальшого розвитку [23].

Оцінювання синергійного ефекту стратегічного партнерства в межах тріади «освіта/наука – бізнес – держава», на нашу думку, доцільно здійснювати з урахуванням низки економічних і соціальних чинників. Насамперед, варто виділити бар'єри, які ускладнюють або навіть унеможливають виявлення результатів такої взаємодії учасників партнерства. До ключових бар'єрів або перешкод, що істотно впливають на реалізацію стратегічного партнерства, слід віднести неформалізованість стратегічних цілей та очікувань його учасників. Іншими перешкодами можна вважати те, що співпраця може відбуватись без чіткого визначення цілей; відсутні чіткі ролі і позиції учасників партнерства та механізми моніторингу його ефективності; часові межі взаємодії не визначені, що надає їй епізодичного або несистемного характеру. Таким чином, нечіткість стратегічних орієнтирів може обмежувати потенціал розвитку та знижувати ефективність і результативність стратегічного партнерства.

Іншим суттєвим бар'єром є інформаційна та ресурсна асиметрія, яка проявляється в обмеженому доступі до аналітичних даних і можливостей партнерств, особливо на регіональному рівні. В умовах воєнного стану, враховуючи масштаби руйнувань та пошкоджень, ресурсна спроможність закладів вищої освіти та бізнес-структур окремих регіонів може стримувати темпи розвитку стратегічної взаємодії. Ситуацію поглиблюють наслідки енергетичних криз і фінансова нестабільність, що призводять до зниження інноваційної активності. Важливим обмеженням ефективності стратегічного партнерства є також низький рівень інституційної довіри. На нашу думку, довіра виступає критично важливим чинником у формуванні результативної взаємодії партнерів. Попередній негативний досвід, невиконання зобов'язань чи відсутність стабільних комунікаційних платформ породжують дефіцит довіри, що знижує глибину співпраці в межах партнерства та якість її результатів.

Ще однією перешкодою є поліваріативність підходів до визначення індикаторів ефективності парт-

нерства, адже саме вони дають змогу налагодити систематичний моніторинг на основі кількісних і якісних параметрів. Як зазначають автори дослідження [24], регулярне відстеження результатів дозволяє оцінювати не лише безпосередні наслідки співпраці в межах партнерства, але й прогнозувати додаткові позитивні ефекти.

Для ідентифікації та подолання зазначених бар'єрів доцільним видається використання таких підходів: по-перше, застосування наявних або розробка власних інструментів, у т.ч. цифрових, для узгодження стратегічних цілей, цінностей і напрямів розвитку; по-друге, використання прямих і непрямих методів оцінювання результатів партнерської взаємодії. Врахування зазначених підходів дозволяє забезпечити реалізацію багаторівневої моделі стратегічного партнерства. Прямі методи оцінювання ефективності такої взаємодії передбачають: співставлення досягнутих результатів із залученими ресурсами; аналіз фінансових показників; вимірювання впливу партнерства на зміну бізнес-індикаторів його учасників. Натомість застосування непрямих методів дає можливість виявити якісні ефекти, що виникають у процесі реалізації партнерських відносин. До них належать: соціально-психологічні (рівень довіри та задоволеності учасників); когнітивні (розширення знань, підвищення інноваційної спроможності); репутаційні (позиціонування у рейтингах, формування іміджу закладу вищої освіти як відкритої системи). Таким чином, оцінювання ефективності стратегічного партнерства в тріаді «освіта/наука – бізнес – держава» може здійснюватися різними методами, вибір яких визначається поставленими цілями (рис. 1).

Важливим є дотримання логіки та послідовності цього процесу. На початковому етапі необхідно зафіксувати чітко сформульовані, вимірювані та обґрунтовані цілі з орієнтацією на очікувані результати. Наступний крок передбачає визначення індикаторів, які забезпечать об'єктивність і достовірність діагностики ефектів та результатів партнерства. Формування індикаторної бази має відповідати цілям оцінювання та бути адаптованим до застосовуваних методів. 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 і необхідним, 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.

У сучасному науковому дискурсі та нормативно-аналітичних документах наголошується на доціль-

ності формування систем індикаторів, що охоплюють як кількісні, так і якісні результати співпраці. Так, у звіті OECD [25] подано систему індикаторів оцінювання ефективності національних освітніх систем, яка включає напрями: результативність освіти (досягнення, вплив на ринок праці, соціальний ефект), інклюзивність та доступність (охоплення освітою, показники вступу й випуску), фінансування (витрати, джерела та ефективність використання ресурсів), а також освітнє середовище (умови праці, організація освітнього процесу, програми навчання).

В межах дослідження пропонується виокремити три групи методів оцінювання ефективності партнерства в тріаді «освіта/наука – бізнес – держава»:

- прямі (вимірювання кількісних результатів – економічна ефективність, фінансові показники, кількість успішно реалізованих стартапів, науково-дослідних програм, проєктів);

- непрямі (визначення соціально-психологічних ефектів партнерства; рівень задоволеності результатами участі в партнерстві, вплив на інноваційну активність);

- змішані (поєднання кількісних та якісних показників, що дозволяє комплексно оцінити синергійний ефект, а саме оцінити репутаційні вигоди, тобто позиціонування в рейтингах, впізнаваність бренду ЗВО, бізнес-організації тощо) [26; 27].

З огляду на викладене вище, пропонується розробити концептуальні основи методики оцінювання ефективності стратегічного партнерства в межах тріади «освіта/наука – бізнес – держава», яка складається з трьох блоків.

I. Вихідні умови, запити, потреби та вигоди від участі в партнерстві:

- 1) аналізування цілей і стратегічних пріоритетів кожного учасника партнерства (ЗВО та наукові установи, бізнес-структури, державні інституції);

- 2) виявлення вигод та інтересів сторін: ЗВО – доступ до ресурсів, комерціалізація знань, розширення дослідницької бази, фінансування наукових проєктів, працевлаштування випускників; бізнес – отримання доступу до інноваційних розробок і продуктів, конкурентні переваги, кадровий потенціал; держава – соціально-економічний розвиток, податкова база, інноваційна екосистема.

II. Індикатори оцінювання ефективності. Базу індикаторів доцільно структурувати за чотирма ключовими вимірами:

- 1) правовий або юридичний вимір (наявність формалізованих угод, договорів та регуляторного забезпечення; узгодженість партнерства з національним та міжнародним правовим середовищем);

- 2) економічний вимір (обсяги інвестицій, фінансування досліджень та освітніх проєктів; спільна економічна вигода, а саме спільні проєкти інноваційні рішення чи продукти; ефективність використання ресурсів, а саме коштів, інфраструктури, людського капіталу);



Рис. 1. Алгоритм оцінювання ефективності стратегічного партнерства

Джерело: розроблено авторами

3) соціальний вимір (рівень довіри між партнерами; соціальний ефект, який може вимірюватись рівнем інклюзії, доступністю знань, впливом на громади);

4) управлінський вимір (наявність систем управління партнерством через координаційні чи спостережні ради, спільні комітети; прозорість прийняття рішень та механізми моніторингу).

III. Оцінювання рівнів зрілості партнерства. Розробка моделі зрілості партнерства дозволяє оцінити динаміку розвитку партнерської взаємодії. Пропонується виокремити чотири рівня зрілості партнерства:

1) базовий рівень – епізодичні чи разові проєкти, мінімальна координація, формальні угоди;

2) операційний рівень – стабільна співпраця у вибраних напрямках, з'являються узгоджені процедури;

3) стратегічний рівень – спільне планування, системні угоди, взаємна вигода, часткове інтегрування ресурсів;

4) інтегрований рівень – партнерство як цілісна екосистема, що передбачає спільні стратегії розвитку, інноваційні альянси, високий рівень довіри та взаємозалежності.

Зазначене вище дозволяє побудувати загальну функцію ефективності стратегічного партнерства у тріаді «освіта/наука – бізнес – держава». Отже, ефективність партнерства можна подати як функцію:

$$E_p = f(L, E_c, S, M) \quad (1)$$

де E_p – effectiveness of partnership (ефективність партнерства); L – legal mechanisms (правові механізми – узгодженість, формалізація, захист інтересів); E_c – economic benefits (економічні вигоди та ефективність використання ресурсів); S – social responsibility (соціальна відповідальність, довіра та вплив на громади); M – managerial tools (управлінські інструменти координації та моніторингу).

Оскільки кожна змінна визначеної нами функції характеризує різні аспекти партнерської взаємодії, доцільним є їх структуризація на основі визначеного набору релевантних індикаторів та формування інтегрального індексу ефективності партнерства, який синтезує результати у єдине оціночне значення. Для розрахунку інтегрального індексу ефективності партнерства пропонуємо розглядати виділені в формулі 1 виміри L, E_c, S, M , як чотири субіндекси. Отже, кожен субіндекс $I \in \{L, E_c, S, M\}$ складається з k_I індикаторів $X_{I,j}$ ($j = 1..k_I$). Орієнтовний набір індикаторів відповідного субіндексу представлено у табл. 1.

Субіндекси дозволяють деталізувати ефективність окремих складових партнерської взаємодії, ідентифікувати її сильні та слабкі сторони (наприклад, низький рівень довіри між партнерами при достатньо високому рівні фінансових результатів). Вони виступають інструментом багатовимірного аналізу, що забезпечує можливість відстеження динаміки розвитку співпраці у розрізі ключових напрямів – інституційного, організаційного, фінансово-економічного, соціального та інноваційно-технологічного. Використання субіндексів також дозволяє здійснювати порівняльний аналіз ефективності різних моделей стратегічного партнерства (як на регіональному, національному, так і на міжнародному рівнях), виявляти критичні точки, що потребують управлінських рішень, а також формувати практичні рекомендації для підвищення ефективності взаємодії.

Щоб агрегувати індикатори різної природи, кожен індикатор $X_{I,j}$ нормалізуємо в діапазоні $[0,1]$ за формулою min-max (якщо вище значення – тим краще):

$$\tilde{X}_{I,j} = \frac{X_{I,j} - \min(X_{I,j})}{\max(X_{I,j}) - \min(X_{I,j})} \quad (2)$$

Якщо значення індикатора чим воно менше, тим краще, наприклад, час затвердження договору, то слід застосовувати інверсію:

$$\tilde{X}_{I,j} = \frac{\min(X_{I,j}) - X_{I,j}}{\max(X_{I,j}) - \min(X_{I,j})} \quad (3)$$

Для кожного виміру I необхідно визначити вагові коефіцієнти індикаторів $W_{I,j}$ так, щоб:

$$\sum_{j=1}^{k_I} W_{I,j} = 1. \quad (4)$$

З метою забезпечення коректності порівняння та впливу різних шкал вимірювання, визначені індикатори підлягають нормалізації у діапазоні $[0,1]$, тобто $L, E_c, S, M \in [0,1]$. Після чого узагальнюються в субіндекс відповідної змінної:

$$I = \sum_{j=1}^{k_I} W_{I,j} \times \tilde{X}_{I,j}, \quad (5)$$

де, $W_{I,j}$ – вага кожного індикатора, $\tilde{X}_{I,j}$ – нормалізоване значення індикаторів; k_I – кількість пропонуєваних індикаторів.

Для зваженої агрегації визначимо вагові коефіцієнти вимірів W_I , зокрема, W_L, W_{E_c}, W_S, W_M , які в сумі мають дорівнювати 1, тобто:

$$\sum_{I \in \{L, E_c, S, M\}} W_I = 1. \quad (6)$$

Отже, кожен змінну функції можна представити у вигляді субіндексу, сформованого на основі індикаторів та визначених вагових коефіцієнтів, які інтегруються у зважену суму, що уможливорює

Таблиця 1

Набір індикаторів відповідного субіндексу

Субіндекс	Індикатор
Правовий(L)	наявність формального документу (угода, договір, меморандум тощо)
	захищеність інтелектуальної власності
	відповідність національним та міжнародним нормативам і вимогам
Економічний (E _c)	дохідність проєктів та спільна вигода
	залучені у спільні проєкти інвестиції
	кількість комерціалізованих розробок
	економічний ефект
Соціальний (S)	індекс/рівень довіри між партнерами
	соціальний вплив (кількість бенефіціарів тощо)
	інклюзивність (частка вразливих груп населення, залучених до спільних програм і проєктів)
Управлінський (M)	наявність координаційного механізму
	регулярність моніторингу
	прозорість прийняття рішень

Джерело: розроблено авторами

представлення функції у вигляді інтегрального індексу:

$$E_p^{(0)} = W_L \times L + W_{Ec} \times Ec + W_S \times S + W_M \times M, \quad (7)$$

де, W_i – вагові коефіцієнти змінних L , Ec , S та M .

Для врахування рівня зрілості стратегічного партнерства доцільно ввести коефіцієнт зрілості G (maturity coefficient) – від базового до інтегрованого: рівень 1 – базовий (епізодична/проектна співпраця); рівень 2 – операційний (стабільна співпраця в окремих напрямках); рівень 3 – стратегічний (системне партнерство з узгодженою стратегією); рівень 4 – інтегрований (партнерство як цілісна екосистема, висока довіра та синергія).

Також доцільно враховувати фактор довіри T (trust factor), що відображає якісні характеристики міжособистісної та соціальної взаємодії, та має суттєвий вплив на стійкість та розвиток стратегічного партнерства. Цей фактор коригує індекс у залежності від рівня довіри, який може оцінюватись як окремий субіндекс або методом експертних оцінок (ранжування та нормалізація середніх оцінок експертів). У цьому випадку інтегральний індекс набуває наступного вигляду:

$$E_p^* = G \times T \times E_p^{(0)}. \quad (8)$$

Як нами було зазначено вище, визначені індикатори підлягають нормалізації у діапазоні $[0,1]$. У зв'язку з цим, доцільно класифікувати результати розрахунку інтегрального індексу за шкалою, що передбачає наступну градацію:

1) 0 - 0,25 – низький рівень партнерства, що вказує на формальний або епізодичний характер взаємодії – низька ефективність;

2) 0,26 - 0,50 – задовільний рівень партнерства, що демонструє наявність позитивних практик, які не мають ще системного характеру – задовільна ефективність;

3) 0,51 - 0,75 – високий рівень партнерства, що характеризується досягненням стратегічної координації та взаємних вигод – висока ефективність;

4) 0,76 - 1,00 – дуже високий рівень партнерства, що функціонує як цілісна екосистема з високим рівнем довіри – дуже висока ефективність.

Аналізування розподілу субіндексів дозволяє виявити слабкі сторони стратегічного партнерства, наприклад, високий Ec , але низький L – економічні вигоди існують, але є юридично ризиковими. Отже, розрахунок впливу кожного індикатора на E_p^* дає змогу пріоритизувати різні вигоди учасників стратегічного партнерства.

Запропонована методика оцінювання ефективності стратегічного партнерства у тріаді «освіта/наука – бізнес – держава» допускає адаптацію порогових значень залежно від цілей дослідження та специфіки застосування у сфері освіти/науки чи бізнес-середовища. Такий підхід дозволяє стверджувати, що ефективність стратегічного партнерства має оці-

нюватись за сукупністю кількісних та якісних індикаторів, що відображають результати партнерської взаємодії з усіма стейкхолдерами. Відсутність чітко визначених стратегічних орієнтирів обмежує потенціал розвитку та знижує ефективність стратегічного партнерства.

Аналізування даних відкритих джерел (вебсайти закладів вищої освіти, бізнес-структур, а також публічна частина інформаційно-комунікаційної системи Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти [28]) дало змогу виокремити ключові напрями, у межах яких заклади вищої освіти вибудовують партнерські взаємовідносини. Серед них: міжнародна співпраця та кооперація; міжуніверситетська взаємодія; партнерство з бізнес-сектором; співпраця з державними інституціями (міністерствами та відомствами); взаємодія з установами, дотичними до оборонно-промислового комплексу; позиціонування бренду закладу освіти; реалізація проєктів і практик сталого розвитку; розвиток механізмів комплаєнсу та доброчесності.

У рамках проведеного дослідження важливим етапом стало окреслення кола зацікавлених сторін і визначення пріоритетних стратегічних орієнтирів потенційних партнерів. Саме узгодження цілей дозволяє сформувати сталі механізми партнерської взаємодії, підвищити її ефективність та уникнути конфлікту інтересів. Крім того, вибір партнерів має довгострокове стратегічне значення, оскільки впливає не лише на траєкторію розвитку окремого закладу освіти, а й на загальну привабливість інституційного середовища та бізнес-клімату країни.

Висновки. Результати проведеного аналізу і запропонованого методичного підходу оцінювання ефективності стратегічного партнерства в тріаді «освіта/наука – бізнес – держава» свідчать про те, що стратегічне партнерство ЗВО із бізнесом і державою виходить за межі традиційних освітніх завдань, перетворюючись на чинник конкурентоспроможності національної економіки та інструмент інтеграції у глобальний науково-освітній простір. Гнучкість запропонованого методичного підходу забезпечує можливість його використання як для оцінювання ефективності конкретних проєктів партнерства (наприклад, спільних освітніх програм, інноваційних кластерів, дослідницьких консорціумів), так і для стратегічного аналізу взаємодії у межах цілих галузей чи регіонів. Важливою перевагою методики є можливість відстеження динаміки розвитку партнерської взаємодії та співпраці в часі, що дозволяє виявляти не лише статичний стан, але й тенденції зміни інституційної спроможності, рівня довіри та інноваційної активності партнерів.

Узагальнюючи, слід зазначити, що дана методика ґрунтується на побудові інтегрального індексу ефективності стратегічного партнерства, який формується через систему субіндексів та відповідних індикаторів. Вона поєднує якісні та кількісні пара-

метри оцінювання, використовує матричний підхід до визначення рівнів зрілості, а також передбачає можливість застосування вагових коефіцієнтів для врахування пріоритетності окремих складових. Це робить її придатною як для академічних досліджень, так і для практичного застосування у сфері державного управління, освітньої політики та корпоративного менеджменту.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. 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.
2. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів / пер. з англ. О. Васильєва, М. Межевікіна, А. Малівський. Київ : Наш Формат, 2018. 736 с.
3. Porter M.E. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.
4. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit. Hoboken, NJ: Wiley, 2010. 256 p.
5. Harnesk R. Partnership with internal customers – a way to achieve increased commitment. *The TQM Magazine*. 2004. Vol. 16, no. 1. P. 26–32.
6. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 356 с.
7. Великий плумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ; Ірпінь : ВТФ Перун, 2005. 1728 с.
8. Oxford Learner's Dictionaries. URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com>
9. Cambridge Free English Dictionary and Thesaurus. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/>
10. Багатомовний юридичний словник-довідник / І. О. Голубовська, В. М. Шовковий, О. М. Лефтерова та ін. Київ : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2012. 543 с.
11. Спасибо-Фатєєва І. В. Цивілістичний погляд на поняття партнерства. *Право України*. 2010. №12. С. 4–10.
12. Чалюк Ю. О. Система соціальних послуг як сучасний галузевий тренд: архітектура та принципи функціонування. *Стратегічне партнерство в бізнесі: теорія, методологія, практика* : монографія / за заг. ред. М.П. Сагайдака. Київ : КНЕУ, 2024. С. 235–256. DOI: <http://doi.org/10.35668/978-966-926-502-9-11>
13. Дяків Р. С. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. Київ : Міжнародна економічна фундація, 2000. 703 с.
14. 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. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarpsu2024.29.076>
15. Данилюк М. О., Крихівська Н. О., Данилюк-Черних І. М. Стратегічне партнерство об'єктів господарювання з позицій поведінкової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Серія 29. С. 41–46. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/30217>
16. Сафарян І. А. Міжнародні партнерські відносини підприємств країн Європи : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 224 с.
17. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
18. Гребешкова О. М., Махова Г. В. Проектний підхід до формування стратегічних партнерств підприємств. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2016. Випуск 22. С. 23–27.
19. 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.
20. Гребешкова О. М., Махова Г. В. Стратегічні партнерства підприємств: слайд-курс (на правах рукопису). Київ : КНЕУ, 2008. 260 с.
21. Востряков О. В., Гребешкова О. М. Стратегічне управління підприємством: бізнес-курс. Київ : КНЕУ, 2014. С. 118–121.
22. 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.
23. 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. DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764012450777>
24. 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
25. OECD. Education at a Glance 2023: OECD Indicators. *OECD Publishing*, Paris, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/e13bef63-en>
26. Сагайдак М. П., Прохорова Є. В. Стратегічне партнерство в екосистемі підприємницького університету. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2025. № 1. С. 45–64. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15161460>
27. Creswell John W., and J. David Creswell. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications, 2017.
28. Інформаційно-комунікаційна система Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти. URL: <https://public.naq.gov.ua/>

REFERENCES

1. Krykhivska N. O. (2018). Formuvannia stratehichnykh partnerskykh vidnosyn mizh vyrobnychymy, osvitimy ta naukovymy strukturamy u naftohazovomu kompleksi : dys. ...kand. ekon. nauk : 08.00.04. Ivano-Frankivsk, 234 s.
2. Smit A. Doslidzhennia pro pryrodu i prychyny bahatstva narodiv / per. z anhl. O. Vasylieva, M. Mezhevikina, A. Malivskyi. Kyiv : Nash Format, 2018. 736 s.

3. Porter M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 557 p.
4. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. Hoboken, NJ: Wiley, 256 s.
5. Harnesk R. (2004). Partnership with internal customers – a way to achieve increased commitment. *The TQM Magazine*. Vol. 16, no. 1. P. 26–32.
6. Zavadskyi Y. S., Osovska T. V., Yushkevych O. O. (2006). *Ekonomichnyi slovnyk*. Kyiv : Kondor, 356 s.
7. Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy (z dod. i dopov.) / uklad. i holov. red. V.T. Busel. Kyiv; Irpin: VTF Perun, 2005. 1728 s.
8. Oxford Learner's Dictionaries. URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com>
9. Cambridge Free English Dictionary and Thesaurus. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/>
10. Bahatomovnyi yurydychnyi slovnyk-dovidnyk / I. O. Holubovska, V. M. Shovkovi, O. M. Lefterova ta in. Kyiv : Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr «Kyivskyi universytet», 2012. 543 s.
11. Spasybo-Fatieieva I. V. (2010). Tsyvilystychnyi pohliad na poniattia partnerstva. *Pravo Ukrainy*. № 12. S. 4–10.
12. Chaliuk Yu. O. (2024). Systema sotsialnykh posluh yak suchasnyi haluzevyi trend: arkhitektonika ta pryntsypy funktsionuvannya. *Stratehichne partnerstvo v biznesi: teoriia, metodolohiia, praktyka : monohrafiia / za zah. red. M.P. Sahaidaka*. Kyiv : KNEU, S. 235–256. <http://doi.org/10.35668/978-966-926-502-9-11>
13. Diakiv R. S. (2000). *Entsyklopediia biznesmena, ekonomista, menedzhera*. Kyiv: Mizhnarodna ekonomichna fundatsiia, 703 s.
14. Simshah I. O. (2025). Stratehichne partnerstvo u sferi osvityvnykh posluh: novi vymiry vzaємodii. Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy. T. 1. № 29. S. 76–86. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarpsu2024.29.076>
15. Danyliuk M.O., Krykhyvska N. O., Danyliuk-Chernykh I. M. (2020). Stratehichne partnerstvo obektiv hospodariuvannya z pozytsii povedinkovoi ekonomiky. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Seriia 29. S. 41–46. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/30217>
16. Safarian I. A. (2012). Mizhnarodni partnerski vidnosyny pidpriemstv krain Yevropy : dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.02. Ternopil : TNEU, 224 s.
17. Shershynova Z. Ye. (2004). *Stratehichne upravlinnia: Pidruchnyk*. 2-he vyd., pererob. i dop. Kyiv : KNEU, 699 s.
18. Hrebeshkova O. M., Makhova H. V. (2016). Proektnyi pidkhid do formuvannya stratehichnykh partnerstv pidpriemstv. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU*. Vypusk 22. S. 23–27.
19. Makhova H. V. (2010). Stratehichni partnerstva pidpriemstv yak stratehichni imperatyv v umovakh “novoi ekonomiky”. *Formuvannya rynkovoi ekonomiky : zb. nauk. pr*. Kyiv : KNEU, Ch. 2. S. 92–98.
20. Hrebeshkova O. M., Makhova H. V. (2008). *Stratehichni partnerstva pidpriemstv: slaid-kurs (na pravakh rukopysu)*. Kyiv : KNEU, 260 s.
21. Vostriakov O. V., Hrebeshkova O. M. (2014). *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: biznes-kurs*. Kyiv: KNEU, S. 118–121.
22. Hlobalne partnerstvo v paradyhmi staloho rozvytku: osvita, tekhnolohii, innovatsii : monohrafiia / za zah. red. O. Yu. Berezinoi, Yu. V. Tkachenko. Cherkasy : Vydavets Chabanenko Yu.A., 2017. 524 s.
23. Austin J. E., Seitanidi M. M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: *Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, No. 41(5). P. 726–758. DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764012450777>
24. Herasymchuk V. H. (2014). Stratehichne partnerstvo: pryntsypy, instrumentarii, efektyvnist. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy “Kyivskyi politekhnichnyi instytut”*. № 11. S. 61–66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2014_11_12
25. OECD. Education at a Glance 2023: OECD Indicators. *OECD Publishing*, Paris, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/e13bef63-en>
26. Sahaidak M. P., Prokhorova Ye. V. Stratehichne partnerstvo v ekosystemi pidpriemnytskoho universytetu. Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia. 2025. № 1. S. 45–64. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15161460>
27. Creswell John W., and J. David Creswell. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications, 2017.
28. Informatsiino-komunikatsiina systema Natsionalnoho ahentstva iz zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity. URL: <https://public.naq.gov.ua/>

Стаття надійшла: 28.09.2025

Стаття прийнята: 12.10.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025