

ПРОЄКТУВАННЯ АДАПТИВНОЇ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ

Македон В. В.

ВСТУП

Умови повоєнного відновлення висувають принципово нові вимоги до української вищої освіти. Ці виклики стосуються не лише зміни підходів до навчання чи фінансування, а й потребують глибокого переосмислення самої місії університету. Традиційний фокус виключно на підготовці кадрів і розвитку фундаментальної науки поступово зсувається. Сучасний заклад вищої освіти (ЗВО) все частіше функціонує як локус генерації інновацій та ключовий інструмент соціально-економічної трансформації відповідних територій. Вектор європейської інтеграції суттєво прискорює ці зміни. Вимагається не просто адаптація управлінських практик або впровадження цифрових інструментів. Важливим стає швидкий відповідь на потреби ринку праці та регіональної економіки через ефективний трансфер знань. У такій ситуації класичні ізольовані моделі управління вищими демонструють свою неефективність. Їм на зміну приходять мережеві формати взаємодії, де об'єднуються зусилля освітніх, наукових, бізнесових та громадських інституцій.

З огляду на зазначене виникає об'єктивна потреба у науковому пошуку нових парадигм розвитку ЗВО. Акцент зміщується на побудову організаційних моделей, здатних інтегрувати академічний потенціал, цифрову інфраструктуру та партнерські зв'язки у цілісну систему. Ця задача виходить за межі простої оптимізації конкурентних переваг окремих закладів. Справа полягає у формуванні такого середовища, яке б гарантувало безперервне накопичення знань і стало базою для підготовки фахівців новітньої економіки.

Суттєвою перешкодою на цьому шляху є очевидний розрив між стрімкою динамікою зовнішніх трансформацій та консерватизмом традиційних університетських структур. Значна частина закладів все ще апелює до управлінських підходів, розроблених для стабільного довоєнного середовища. Проте сучасний ЗВО вже не є закритою системою. Він інтегрований у безліч зовнішніх комунікацій, реалізує міжнародні проєкти та бере безпосередню участь у регіональному розвитку. Ця зміна парадигми вимагає створення адаптивної

інноваційної екосистеми, що здатна забезпечувати інституційну стійкість та акумулювати розрізнені ресурси.

Подальший прогрес вітчизняної вищої освіти буде визначатися не стільки точковими організаційними реформами, скільки здатністю закладів синхронізувати роботу всіх елементів згаданої екосистеми. Зазначене зумовлює наукову зацікавленість у проєктуванні адаптивної моделі інноваційного середовища університету.

1. Методологічні засади формування адаптивної інноваційної екосистеми ЗВО

Повоєнне відновлення України формує нову конфігурацію розвитку системи вищої освіти. Зміни охоплюють не лише матеріально-технічну базу ЗВО чи територіальне розміщення освітніх центрів. Відбувається переосмислення функцій закладу вищої освіти, механізмів його взаємодії із зовнішнім середовищем та критеріїв оцінювання результативності діяльності. Якщо у попередні десятиліття стратегічні орієнтири розвитку ЗВО переважно визначалися процесами європейської інтеграції, цифровізації та глобалізації освітнього простору, то після 2022 року домінуючого значення набули фактори стійкості, адаптивності та інноваційної спроможності¹.

Найбільш відчутний вплив на систему вищої освіти здійснюють демографічні трансформації. Скорочення чисельності молоді, внутрішнє переміщення населення та масштабна зовнішня міграція спричинили нерівномірний розподіл абітурієнтів між регіонами. Для окремих ЗВО це означає зменшення набору студентів та втрату частини фінансових ресурсів.

Ще один напрям трансформації пов'язаний із фінансовими механізмами функціонування закладів вищої освіти. Традиційна модель бюджетного фінансування поступово доповнюється грантовими інструментами, міжнародними програмами підтримки, партнерськими проєктами та інвестиціями приватного сектору. Фактично формується нова система ресурсного забезпечення ЗВО, у якій значення академічної репутації, міжнародних зв'язків та проєктної активності істотно зростає (табл. 1).

¹ Куліков П. М. Стратегічні орієнтири розвитку вищої освіти України в умовах воєнного стану: інтеграція науки, практики та державного управління : наукова доповідь на загальних зборах НАПН України «Про діяльність Національної академії педагогічних наук України у 2025 році та завдання на 2026 рік», 3 квітня 2026 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2026. Т. 8. № 1. С. 1–3. DOI: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2026.8123>

Таблиця 1

**Вплив детермінант повоєнної трансформації на функціонування
закладів вищої освіти України²**

№ з/п	Детермінанта	Вплив на освітню діяльність, балів	Вплив на наукову діяльність, балів	Вплив на кадровий потенціал, балів	Вплив на фінансову стійкість, балів	Інтегральний індекс впливу	Ранг
1	Демографічні зміни	10	6	8	10	8,50	2
2	Міграційні процеси	9	7	10	9	8,75	1
3	Трансформація ринку праці	10	8	7	8	8,25	4
4	Цифровізація економіки	9	9	8	7	8,25	4
5	Воєнні ризики та безпека	8	8	9	8	8,25	4
6	Європейська інтеграція	8	10	7	7	8,00	6
7	Грантове фінансування	6	9	6	10	7,75	7
8	Регіональне відновлення	7	6	7	8	7,00	8
9	Інноваційне підприємництво	7	8	6	8	7,25	9

ЗВО фактично опинилися у ситуації подвійної адаптації. З одного боку, вони мають реагувати на внутрішні виклики, пов'язані із безпекою, демографією та фінансуванням. З іншого боку, необхідно забезпечувати відповідність міжнародним освітнім стандартам та інтегруватися до європейського науково-освітнього простору. Відчутним наслідком повоєнної трансформації стає переорієнтація ЗВО на регіональний розвиток. Заклади вищої освіти дедалі активніше залучаються до процесів відбудови громад, підготовки кадрів для місцевої економіки та реалізації інноваційних проєктів розвитку територій. Освітня функція вже не обмежується підготовкою випускників. Формується нова місія ЗВО як центру інтелектуального та технологічного розвитку регіону (табл. 2).

² Дуброва О. М., Гаркуша І. Ю. Адаптація освітньої парадигми ЗВО до потреб покоління Z в умовах сталого розвитку. *Інноваційна педагогіка*. 2026. Вип. 93. Т. 1. С. 83–88. DOI: <https://doi.org/10.32782/ip/93.1.15>

Таблиця 2

**Оцінювання адаптаційного потенціалу закладів вищої освіти
в умовах повоєнного відновлення України³**

№ з/п	Напрямок адаптації	Поточний рівень реалізації, %	Цільовий рівень, %	Розрив адаптації, %	Пріоритетність впровадження, балів	Горизонт реалізації
1	Цифрова трансформація управління	68	95	27	10	Коротко-строковий
2	Модернізація освітніх програм	72	95	23	10	Коротко-строковий
3	Розвиток міжнародного партнерства	61	90	29	9	Середньо-строковий
4	Інтеграція з бізнесом	57	90	33	10	Середньо-строковий
5	Комерціалізація досліджень	41	85	44	8	Довго-строковий
6	Академічна мобільність	64	90	26	8	Середньо-строковий
7	Проектно-грантова діяльність	58	92	34	9	Середньо-строковий
8	Формування інноваційної інфраструктури	46	88	42	9	Довго-строковий
9	Розвиток підприємницького ЗВО	39	85	46	8	Довго-строковий

Наведені в таблиці 2 дані демонструють найбільші розриви між поточним і цільовим станом у сферах комерціалізації досліджень, розвитку підприємницького ЗВО та створення інноваційної інфраструктури. Ефективність повоєнної трансформації залежить не стільки від окремих реформ, скільки від здатності ЗВО поєднати різні напрями розвитку в єдину систему. Цифровізація без модернізації змісту освіти не забезпечує необхідного результату⁴.

³ Теоретичні засади розвитку інноваційної діяльності університетів у контексті стійкого розвитку : монографія / Ю. Скиба, О. Жабенко, В. Ковтунець, О. Отич, Л. Червона О. Ярошенко; за ред. Ю. Скиби. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2025. 127 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/748463/1/Teor.zasady-innovats.diyaln.univers_monohr_IVO-2025-127p.pdf

⁴ Мар'єнко М. В. Інтеграція цілей сталого розвитку, інтернаціоналізації та цифрових технологій як рушійна сила трансформації вищої освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2026. Вип. 92. Т. 2. С. 300–303. DOI: <https://doi.org/10.32782/ip/92.2.55>

Практика функціонування ЗВО свідчить, що результативність освітньої діяльності визначається не стільки обсягом ресурсів, скільки здатністю інтегрувати різні групи учасників навколо спільних стратегічних цілей. Після початку повномасштабної війни ця закономірність проявилася особливо виразно. Заклади вищої освіти, які зберегли активні партнерські мережі та сталі канали комунікації із зовнішнім середовищем, продемонстрували вищу організаційну стійкість порівняно з університетами, орієнтованими переважно на внутрішні ресурси. У результаті центр уваги поступово зміщується від управління окремими підрозділами до управління взаємозв'язками між учасниками освітньої екосистеми.

Перший структурний рівень архітектури формують суб'єкти взаємодії. Їх склад є значно ширшим, ніж традиційна система «університет, студент, роботодавець». До екосистеми поступово інтегруються наукові установи, органи державної влади, територіальні громади, міжнародні організації, технологічні компанії, професійні асоціації, випускники та інноваційні підприємства (табл. 3)⁵.

Таблиця 3

Структурно-функціональна конфігурація суб'єктів адаптивної інноваційної екосистеми закладу вищої освіти

№ з/п	Група суб'єктів	Основний продукт взаємодії	Форма участі в екосистемі	Канал інтеграції	Очікуваний результат співпраці
1	Заклади вищої освіти	Освітні програми, дослідження	Координаційний центр	Академічні мережі	Генерація та поширення знань
2	Наукові установи	Наукові результати	Дослідницьке партнерство	Спільні проекти	Розвиток наукового потенціалу
3	Бізнес-структури	Технологічні рішення	Інноваційне партнерство	Дуальна освіта, стажування	Комерціалізація розробок
4	Органи державної влади	Регуляторні механізми	Інституційна підтримка	Освітня політика	Системний розвиток сектору
5	Територіальні громади	Соціальні запити	Регіональна взаємодія	Програми розвитку територій	Вирішення локальних проблем
6	Міжнародні організації	Грантові та експертні ресурси	Транснаціональна співпраця	Міжнародні проекти	Інтернаціоналізація діяльності
7	Професійні асоціації	Галузева експертиза	Консультаційна підтримка	Експертні платформи	Оновлення компетентностей

⁵ Калат Я. Я., Притула Х. М., Кирик І. М. Системний аналіз розвитку інноваційної інфраструктури як чинника стійкості регіональних інноваційних екосистем України. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 922–930. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-123>

Продовження таблиці 3

8	Випускники ЗВО	Практичний досвід	Менторська взаємодія	Професійні спільноти	Розширення кар'єрних можливостей
9	Стартапи та інноваційні компанії	Інноваційні продукти	Підприємницька співпраця	Бізнес-інкубатори	Формування інноваційного середовища
10	Громадські організації	Соціальні ініціативи	Соціальне партнерство	Громадські проекти	Підвищення суспільної залученості

Наведена структура демонструє, що університет уже не виступає єдиним виробником знань. Він інтегрує різні потоки інформації, компетентностей та ресурсів. Різні групи учасників мають неоднаковий внесок у розвиток екосистеми. Одні забезпечують створення нових знань. Інші формують попит на результати досліджень. Треті підтримують фінансову та організаційну стійкість системи.

Другий рівень архітектури утворюють ресурси. У більшості українських ЗВО ресурсне забезпечення традиційно асоціюється з фінансуванням та матеріально-технічною базою. Проте практика функціонування інноваційних ЗВО демонструє іншу закономірність⁶. Найбільш дефіцитними ресурсами стають компетентності, міжорганізаційна довіра, партнерські мережі та доступ до міжнародних платформ співробітництва (табл. 4).

Таблиця 4

Багаторівнева структура ресурсного забезпечення адаптивної інноваційної екосистеми ЗВО

№ з/п	Вид ресурсу	Джерело формування	Основний механізм накопичення	Напрямок використання	Ризики втрати ресурсу
1	Людський капітал	Викладачі, дослідники, студенти	Професійний розвиток	Освіта та дослідження	Міграція кадрів
2	Інтелектуальний капітал	Наукові результати	Генерування знань	Інноваційна діяльність	Втрата конкурентності
3	Академічна репутація	Освітні та наукові досягнення	Міжнародне визнання	Партнерська взаємодія	Репутаційні ризики
4	Цифровий ресурс	Інформаційні системи	Технологічна модернізація	Управління процесами	Технологічне старіння

⁶ Нагорна К. В., Буцик І. М., Гребінчак О. І., Чжан Б., Таран М. В. Інноваційна спрямованість у змісті підготовки фахівців як результат сучасних змін. *Інноваційна педагогіка*. 2025. Вип. 79. Т. 2. С. 123–127. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2025/79.2.23>

Продовження таблиці 4

5	Мережевий ресурс	Партнерські зв'язки	Розширення співпраці	Реалізація проєктів	Розрив комунікацій
6	Організаційний ресурс	Управлінські практики	Інституційний розвиток	Координація діяльності	Управлінська інерція
7	Інноваційний ресурс	Стартапи та розробки	Підприємницька активність	Комерціалізація знань	Низький попит
8	Фінансовий ресурс	Бюджетні та грантові кошти	Диверсифікація надходжень	Забезпечення розвитку	Скорочення фінансування
9	Соціальний капітал	Довіра та взаємодія учасників	Розвиток партнерств	Колективна діяльність	Зниження залученості
10	Інфраструктурний ресурс	Матеріальна база	Інвестиційне оновлення	Освітня діяльність	Фізичне зношення

Досвід ЗВО, що демонструють високі показники інноваційної активності, свідчить про спільну закономірність. Найбільш результативними виявляються не ті структури, які володіють найбільшими ресурсами, а ті, які забезпечують найвищу інтенсивність міжсекторальної комунікації. Це пов'язано з тим, що знання, технології та управлінські рішення створюються на стику різних сфер діяльності. Освітнє середовище генерує нові ідеї. Бізнес забезпечує їх апробацію. Державні інституції формують нормативні умови реалізації. Громади визначають суспільний запит. У результаті виникає система багатоцентрової взаємодії⁷. З огляду на це архітектуру взаємодії доцільно аналізувати через систему ресурсних потоків, які циркулюють між учасниками екосистеми (табл. 5).

Найбільш складним елементом архітектури виступає координація ресурсних потоків. Якщо ЗВО намагається акумулювати всі управлінські функції в одному центрі, виникають перевантаження інформаційних каналів та сповільнення процесів прийняття рішень. Якщо ж управління надмірно децентралізоване, система втрачає стратегічну цілісність. Таким ядром, як правило, виступає університетський центр управління інноваційною екосистемою. Його функції не зводяться до адміністративного контролю. Навпаки, головне завдання полягає у підтримці комунікаційних зв'язків між різними групами учасників, узгодженні стратегічних пріоритетів та забезпеченні доступу до спільних ресурсів.

⁷ Створення правових умов здійснення інноваційної діяльності на шляху набуття членства України в ЄС: монографія / [С. В. Глібка, О. В. Розгон, І. Ю. Матюшенко та ін.]; за ред. С. В. Глібка, О. В. Розгон. Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2023. 250 с. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/stvorenniya-pravovih-umov-zdiysnennya-innovacijnoi-diyalnosti.pdf>

Таблиця 5

**Модель циркуляції ресурсних потоків в адаптивній
інноваційній екосистемі закладу вищої освіти**

№ з/п	Суб'єкт-джерело	Суб'єкт-отримувач	Вид ресурсного потоку	Механізм передачі	Очікуваний результат	Вторинний ефект
1	Заклад вищої освіти	Бізнес-структури	Наукові результати та компетентності	Дослідницькі консорціуми, стажування	Технологічні рішення	Поява нових проєктів
2	Бізнес-структури	Заклад вищої освіти	Практичний досвід та галузеві запити	Дуальна освіта, експертні ради	Актуалізація освітніх програм	Підвищення працевлаштування випускників
3	Наукові установи	Заклад вищої освіти	Дослідницька інфраструктура	Спільні лабораторії	Посилення наукового потенціалу	Зростання публікаційної активності
4	Міжнародні організації	Заклад вищої освіти	Фінансові та експертні ресурси	Грантові програми	Реалізація інноваційних проєктів	Інтернаціоналізація діяльності
5	Органи влади	Заклад вищої освіти	Нормативні та організаційні ресурси	Державні програми розвитку	Інституційна підтримка	Підвищення стійкості системи
6	Територіальні громади	Заклад вищої освіти	Соціальні та кадрові запити	Партнерські угоди	Орієнтація на регіональні потреби	Посилення регіонального розвитку
7	Випускники	Заклад вищої освіти	Професійні контакти та експертиза	Асоціації випускників	Розширення мереж співпраці	Формування професійних спільнот
8	Стартап-структури	Заклад вищої освіти	Інноваційні практики	Бізнес-інкубатори	Розвиток підприємницької культури	Комерціалізація розробок
9	Заклад вищої освіти	Територіальні громади	Аналітичні та освітні продукти	Консалтингові проєкти	Вирішення локальних проблем	Соціально-економічний розвиток
10	Заклад вищої освіти	Міжнародні партнери	Наукові результати та освітні продукти	Академічні мережі	Посилення міжнародної присутності	Інтеграція до глобального освітнього простору

**2. Інструменти та механізми функціонування
інноваційної екосистеми ЗВО**

Повоєнне відновлення України супроводжується зміною підходів до функціонування закладів вищої освіти. Університет більше не розглядається виключно як освітня організація, що здійснює підготовку фахівців за затвердженими освітніми програмами. Складність цього процесу полягає у тому, що кожна група учасників має власні інтереси, часові горизонти та критерії результативності. Практика діяльності провідних ЗВО свідчить, що найбільш стійкі інноваційні системи виникають там, де освітній процес поєднується з дослідницькою діяльністю та реальними потребами економіки. У таких моделях роботодавці залучаються до проєктування освітніх програм, наукові установи

інтегруються у навчальний процес, а студенти беруть участь у виконанні прикладних досліджень ще до завершення навчання⁸ (табл. 6).

Таблиця 6

**Архітектура інтеграційних зв'язків між учасниками
інноваційного розвитку ЗВО**

№ з/п	Учасник взаємодії	Стратегічний інтерес	Інструменти співпраці	Спільний результат	Довгостроковий ефект
1	Заклад вищої освіти	Розвиток освітнього та наукового потенціалу	Освітні програми, дослідження, консалтинг	Підготовка фахівців та створення знань	Зміцнення інноваційної спроможності
2	Науково-дослідні установи	Проведення досліджень	Спільні лабораторії та проекти	Отримання нових наукових результатів	Розвиток дослідницьких мереж
3	Бізнес-структури	Отримання конкурентних переваг	Стажування, дуальна освіта, інноваційні проекти	Впровадження прикладних рішень	Зростання технологічної конкурентоспроможності
4	Територіальні громади	Розвиток регіону	Освітні та соціальні проекти	Вирішення локальних проблем	Посилення людського потенціалу територій
5	Органи місцевого самоврядування	Підтримка регіонального розвитку	Спільне стратегічне планування	Узгодження кадрових потреб	Підвищення ефективності управління
6	Міжнародні партнери	Розширення співробітництва	Академічна мобільність та грантові програми	Реалізація міжнародних проектів	Інтернаціоналізація діяльності
7	Професійні асоціації	Розвиток галузевих компетентностей	Експертна участь та сертифікація	Оновлення професійних стандартів	Підвищення якості підготовки кадрів

⁸ Інноваційна діяльність в освіті: теорія, методологія і практика формування професійних компетентностей : спільна монографія, наукове видання / С. І. Барда, Н. М. Деньга, В. О. Крамаренко, Л. П. Московець, В. П. Черненко, Г. О. Шкляєва, Т. В. Яценко; Комунальний заклад вищої освіти «Кременчуцька гуманітарно-технологічна академія». Горішні Плавні : ПП Олексієнко В. В., 2025. 256 с. URL: https://kpk.edu.ua/wp-content/uploads/2025/11/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0_%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%B2_%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D1%96.pdf

Продовження таблиці 6

8	Стартап-структури	Створення інноваційних продуктів	Бізнес-інкубатори та акселератори	Комерціалізація ідей	Формування підприємницької культури
9	Випускники	Розширення професійних мереж	Наставництво та експертна підтримка	Передача практичного досвіду	Зміцнення соціального капіталу
10	Громадські організації	Реалізація суспільних ініціатив	Соціальні проєкти та партнерства	Підвищення громадської активності	Формування культури співпраці

Це формує новий тип взаємозв'язків. Виробництво знань перестає бути локалізованим виключно в університетському середовищі. Воно набуває мережевого характеру. Джерелами інноваційних рішень стають спільні дослідницькі команди, міжгалузеві платформи співробітництва, інноваційні хаби та партнерські консорціуми.

Наведена структура демонструє, що інтеграційна система має поліцентричний характер. Жоден учасник не може самостійно забезпечити повний цикл створення та впровадження інновацій. У цьому процесі особливого значення набувають механізми трансферу знань. Інтенсивність обміну знаннями визначає результативність інтеграційних процесів. Навіть наявність потужного наукового потенціалу не забезпечує практичного ефекту за відсутності механізмів його поширення. Це пов'язано з тим, що інноваційна діяльність має колективний характер і потребує постійної комунікації між усіма учасниками системи (табл. 7)^{9 10}.

Аналіз представлених механізмів демонструє поступове розширення функціонального простору ЗВО. Освітня діяльність поєднується з дослідницькою, консалтинговою, проєктною та підприємницькою активністю. Саме така інтеграція формує передумови для переходу від традиційної моделі закладу вищої освіти до моделі інноваційного центру регіонального розвитку.

⁹ Андрущенко В. П. Педагогічна інноватика (філософський екскурс). *Вища освіта України*. 2026. № 1 (100). С. 7–16. DOI: [https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2026.1\(100\).01](https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2026.1(100).01)

¹⁰ Батарейна І. О. Впровадження інноваційних технологій в освітній процес. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2025. № 8. С. 31–35. DOI: <https://doi.org/10.32782/ped-uzhnu/2025-8-4>

Таблиця 7

Засади трансферу знань та компетентностей у системі інтеграції освіти, науки, бізнесу і регіональних спільнот

№ з/п	Джерело знань	Канал передачі	Отримувач	Форма результату	Напрямок практичного використання
1	Наукові дослідження ЗВО	Спільні проєкти	Бізнес-структури	Технологічні рішення	Модернізація виробництва
2	Бізнес-структури	Галузева експертиза	Заклад вищої освіти	Оновлені освітні програми	Підготовка конкурентоспроможних фахівців
3	Територіальні громади	Соціальні запити	Заклад вищої освіти	Прикладні дослідження	Вирішення локальних проблем
4	Наукові установи	Спільні дослідницькі мережі	Університетські команди	Нові наукові розробки	Розвиток дослідницької діяльності
5	Міжнародні організації	Грантові та освітні програми	Заклади вищої освіти	Інноваційні практики	Модернізація управління
6	Професійні асоціації	Експертні платформи	Освітні програми	Галузеві стандарти	Актуалізація компетентностей
7	Стартап-структури	Інноваційні проєкти	Студенти та викладачі	Підприємницькі компетентності	Комерціалізація розробок
8	Випускники	Наставництво та професійні мережі	Студентська спільнота	Практичний досвід	Кар'єрний розвиток
9	Органи влади	Стратегічні документи розвитку	Заклади вищої освіти	Нові напрями підготовки	Підтримка регіональної політики
10	Громадські організації	Соціальні ініціативи	Університетські команди	Соціальні проєкти	Підвищення громадської активності

Практика діяльності ЗВО демонструє декілька найбільш поширених форматів такої взаємодії. Частина з них орієнтована на розвиток дослідницької діяльності. Інші концентруються на підготовці кадрів або реалізації регіональних проєктів. Водночас найбільший ефект забезпечують багатосторонні моделі співробітництва, які поєднують освітні, наукові, виробничі та соціальні компоненти в єдину систему¹¹.

¹¹ Гбур З. В., Кравченко О. О. Розвиток STEM-освіти в Україні: перспективи для формування інноваційного суспільства. *Philosophy and Governance*. 2025. № 6 (10). С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.6.03>

Як вже зазначалося вище, але тепер у дещо іншому ракурсі, головним результатом інтеграції виступає не кількість укладених договорів чи меморандумів. Визначальним стає формування стійких каналів спільного створення нових знань, компетентностей та інноваційних рішень (табл. 8).

Таблиця 8

Інституційні конфігурації кооперації учасників інноваційної екосистеми закладу вищої освіти

№ з/п	Формат співпраці	Учасники взаємодії	Організаційне ядро	Спільна діяльність	Створюваний результат	Сфера використання результатів
1	Науково-освітній консорціум	ЗВО, наукові установи	Координаційна рада	Спільні дослідження	Наукові продукти	Освіта та наука
2	Галуzeвий освітній кластер	ЗВО, бізнес, професійні асоціації	Галуzeвий центр компетентностей	Підготовка кадрів	Професійні компетентності	Ринок праці
3	Регіональна інноваційна платформа	ЗВО, громади, органи влади	Проектний офіс	Розроблення регіональних рішень	Інноваційні проекти	Регіональний розвиток
4	Технологічний хаб	ЗВО, стартапи, бізнес	Інноваційний центр	Створення нових продуктів	Технологічні розробки	Підприємництво
5	Міжнародний дослідницький альянс	ЗВО, міжнародні партнери	Координаційний комітет	Академічні проекти	Міжнародні дослідження	Глобальні наукові мережі
6	Центр трансферу технологій	ЗВО, підприємства	Офіс комерціалізації	Передача розробок	Інноваційні рішення	Виробнича сфера
7	Соціальна лабораторія розвитку громад	ЗВО, громадські організації	Соціально-аналітичний центр	Прикладні дослідження	Соціальні інновації	Територіальні громади
8	Дуальна освітня платформа	ЗВО, роботодавці	Галуzeві ради	Практична підготовка студентів	Професійний досвід	Підготовка фахівців
9	Стартап-екосистема ЗВО	ЗВО, інвестори, стартапи	Бізнес-інкубатор	Розвиток підприємницьких проектів	Стартапи	Інноваційна економіка
10	Аналітична мережа регіонального розвитку	ЗВО, органи влади, громади	Експертна платформа	Стратегічне планування	Аналітичні продукти	Управління розвитком територій

Представлені моделі демонструють, що інноваційна екосистема формується через поєднання різних форматів співробітництва. Їх функціонування створює середовище постійного обміну знаннями, ресурсами та управлінськими практиками. Саме ця мережа взаємодій підтримує розвиток інноваційної діяльності навіть за умов нестабільності зовнішнього середовища.

Повномасштабна війна стала каталізатором цифрової трансформації українських закладів вищої освіти. Частина ЗВО була змушена перемістити освітню діяльність до інших регіонів. Частина втратила доступ до матеріальної інфраструктури. Водночас навчальний процес, наукова діяльність та міжнародна співпраця не припинилися. Саме цифрові платформи забезпечили збереження функціональної цілісності університетських екосистем у період високої невизначеності.

Поступово цифрові технології перестали виконувати допоміжну функцію. Вони інтегрувалися в усі напрями діяльності ЗВО. Освітні сервіси, системи електронного документообігу, наукові репозитарії, цифрові бібліотеки, аналітичні модулі та інструменти комунікації сформували єдине інформаційне середовище. Саме через нього відбувається взаємодія між студентами, викладачами, дослідниками, адміністрацією та зовнішніми партнерами.

Практика функціонування університетських екосистем демонструє цікаву закономірність. Найбільших результатів досягають не ті заклади освіти, які впровадили найбільшу кількість цифрових рішень. Перевагу отримують ЗВО, що змогли інтегрувати окремі цифрові інструменти в єдину систему управління знаннями. Це пов'язано з тим, що інформація сама по собі не створює доданої цінності. Вирішального значення набуває швидкість її обробки, поширення та практичного використання. Університетська цифрова інфраструктура вже не обмежується платформами дистанційного навчання. До її складу входять системи управління освітнім контентом, цифрові наукові архіви, аналітичні сервіси, електронні лабораторії, хмарні середовища спільної роботи та платформи проєктного менеджменту. У сукупності вони формують багаторівневий цифровий контур управління університетською екосистемою (табл. 9).

Розвиток цифрових платформ створив передумови для впровадження інструментів штучного інтелекту. Ще кілька років тому їх використання мало переважно експериментальний характер. Нині ситуація змінюється. Системи машинного аналізу даних дедалі активніше інтегруються в освітні та управлінські процеси.

Найбільший потенціал таких технологій проявляється у сфері роботи з великими масивами інформації. ЗВО накопичують значні обсяги даних про результати навчання, дослідницьку діяльність,

Таблиця 9

**Функціональна архітектура цифрових платформ адаптивної
університетської екосистеми**

№ з/п	Компонент цифрової екосистеми	Основні користувачі	Тип даних	Управлінське призначення	Результат використання
1	Платформа управління навчанням	Студенти, викладачі	Освітній контент	Організація навчального процесу	Безперервність навчання
2	Електронний кампус	Університетська спільнота	Адміністративні дані	Координація внутрішніх процесів	Скорочення організаційних витрат
3	Репозитарій наукових результатів	Дослідники	Наукові матеріали	Збереження та поширення знань	Підвищення доступності досліджень
4	Система академічної аналітики	Адміністрація	Освітні та наукові показники	Прийняття управлінських рішень	Підвищення якості управління
5	Хмарне середовище спільної роботи	Дослідницькі групи	Проектні дані	Координація досліджень	Прискорення реалізації проєктів
6	Платформа взаємодії з роботодавцями	Студенти, бізнес	Кадрова інформація	Узгодження потреб ринку праці	Підвищення працевлаштування
7	Система управління грантовою діяльністю	Дослідники, менеджери проєктів	Проектна документація	Координація міжнародних програм	Розширення грантової активності
8	Цифрова бібліотека	Студенти, викладачі	Навчальні та наукові ресурси	Інформаційна підтримка навчання	Розширення доступу до знань
9	Платформа академічної мобільності	ЗВО-партнери	Дані про освітні програми	Координація міжнародного обміну	Посилення міжнародної співпраці
10	Система моніторингу якості освіти	Адміністрація, гаранті програм	Дані оцінювання	Контроль освітніх процесів	Оновлення освітніх програм

академічну мобільність, взаємодію з партнерами та фінансові процеси. Людина не завжди здатна оперативно обробляти подібні інформаційні потоки. Штучний інтелект прискорює аналітичні процедури та формує додаткові можливості для управління¹².

Найбільш перспективним напрямом виступає поєднання штучного інтелекту з технологіями управління знаннями. У цьому випадку система

¹² Македон В. В. Впровадження у вищій школі адаптивних навчальних систем на основі технологій штучного інтелекту. *Вісник науки та освіти*. 2026. № 3 (23). С. 561–573. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-3\(23\)-561-573](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-3(23)-561-573)

не лише накопичує інформацію, а й підтримує її структурування, пошук та подальше використання в управлінській практиці. Власне, відбувається перехід від простого зберігання даних до формування інтелектуального середовища прийняття рішень (табл. 10)¹³.

Таблиця 10

Модель управління знаннями в адаптивній цифровій екосистемі закладу вищої освіти

№ з/п	Етап роботи зі знаннями	Джерело формування	Цифровий інструмент	Учасники процесу	Практичний результат
1	Генерування знань	Наукові дослідження	Наукові репозитарії	Дослідники	Нові наукові результати
2	Первинна систематизація	Дослідницькі матеріали	Бази даних та каталоги	Наукові підрозділи	Структурований інформаційний масив
3	Аналітична обробка	Наукові та освітні дані	Інструменти штучного інтелекту	Аналітичні центри	Виявлення закономірностей
4	Поширення знань	Цифрові ресурси ЗВО	Корпоративні платформи	Викладачі та студенти	Доступ до інформації
5	Інтеграція в освітній процес	Освітні матеріали	Платформи управління навчанням	Викладачі	Оновлення змісту освіти
6	Передача бізнес-партнерам	Прикладні розробки	Платформи співпраці	Підприємства	Використання результатів досліджень
7	Використання у проєктній діяльності	Бази знань	Хмарні середовища	Проектні команди	Розроблення інноваційних рішень
8	Актуалізація знань	Результати реалізованих проєктів	Аналітичні модулі	Університетська спільнота	Накопичення досвіду
9	Інституціоналізація практик	Успішні кейси	Цифрові архіви	Адміністрація	Формування організаційної пам'яті
10	Повторне використання	Накопичені знання	Інтегровані цифрові системи	Усі учасники екосистеми	Підвищення адаптивності системи

Подальший розвиток університетських екосистем буде пов'язаний із формуванням цифрових середовищ, у яких штучний інтелект виконуватиме функції аналітичної підтримки, прогнозування та інформаційного

¹³ Хмарський А. В., Войтко С. В. Інноваційне підприємництво в закладах вищої освіти України в рамках Індустрії 4.0. *Бізнес Інформ.* 2025. № 3. С. 89–96. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-89-96>

супроводу управлінських процесів. Водночас остаточне ухвалення стратегічних рішень залишатиметься за людиною.

3. Стратегічні напрями розвитку інноваційної екосистеми ЗВО

Перехід ЗВО до моделі інноваційної екосистеми актуалізує проблему оцінювання результативності її функціонування. Більшість наявних підходів орієнтується на окремі показники діяльності ЗВО. Найчастіше аналізують обсяги фінансування досліджень, кількість наукових публікацій, чисельність студентів або позиції в міжнародних рейтингах. Інноваційна екосистема являє собою складну мережу взаємопов'язаних елементів. Її ефективність визначається не лише результатами освітньої чи наукової діяльності. Вирішального значення набуває здатність забезпечувати стає функціонування за умов зовнішніх змін, підтримувати інтенсивність взаємодії між учасниками та формувати нові можливості для розвитку¹⁴.

Перший блок оцінювання доцільно пов'язати зі структурою екосистеми. Йдеться про аналіз суб'єктного складу, інтенсивності взаємодії, ресурсного забезпечення та рівня інтеграції між учасниками. Якщо екосистема характеризується слабкими горизонтальними зв'язками або надмірною залежністю від окремих партнерів, її адаптивність знижується навіть за наявності потужної матеріальної бази. Друга група показників охоплює процесну складову. У цьому випадку аналізується швидкість поширення знань, ефективність трансферу результатів досліджень, інтенсивність спільних проєктів та динаміка оновлення освітніх програм. Саме ці процеси відображають здатність екосистеми реагувати на зміни зовнішнього середовища. Третя площина оцінювання пов'язана з результатами функціонування. Вона охоплює освітні, наукові, інноваційні, соціальні та регіональні ефекти діяльності¹⁵. У сукупності такі характеристики формують основу для комплексного аналізу стійкості університетської екосистеми (табл. 11).

¹⁴Княжева І. О., Койчева Т. І., Ноздрова О. П., Кинєва П. В. Педагогічна інноватика як чинник якості освіти: організаційний аспект. *Перспективи та інновації науки*. 2025. № 6 (52). С. 539–549. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-6\(52\)-539-549](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-6(52)-539-549)

¹⁵Кизим М. О., Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Остапенко В. М., Луценко Н. Л., Хаустов М. М., Бондаренко Д. В. Інтеграція освіти та науки в Україні на базі моделі університету майбутнього : монографія / за ред. В. Є. Хаустова. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 424 с. URL: https://ndc-ipr.org/media/publications/files/Моно_Інтеграція_освіти_та_науки.pdf

**Матриця багатовимірного оцінювання ефективності
інноваційної екосистеми закладу вищої освіти^{16 17}**

№ з/п	Напрямок оцінювання	Об'єкт аналізу	Джерело інформації	Управлінське призначення	Очікуваний результат
1	Інституційна стійкість	Партнерська мережа	Угоди та проєкти	Виявлення структурних ризиків	Посилення взаємодії
2	Освітня результативність	Освітні програми	Внутрішній моніторинг	Оновлення змісту навчання	Підвищення якості освіти
3	Наукова продуктивність	Дослідницька діяльність	Наукові звіти	Розвиток наукових напрямів	Зростання дослідницького потенціалу
4	Інноваційна активність	Прикладні розробки	Проектна документація	Управління інноваційним портфелем	Розширення інноваційної діяльності
5	Фінансова стійкість	Джерела фінансування	Фінансова звітність	Диверсифікація ресурсів	Зниження залежності від окремих джерел
6	Цифрова зрілість	Інформаційна інфраструктура	Дані цифрових платформ	Планування модернізації	Підвищення адаптивності
7	Соціальна взаємодія	Громадські та регіональні проєкти	Партнерські звіти	Розвиток суспільної співпраці	Посилення регіонального впливу
8	Міжнародна інтеграція	Міжнародні програми	Звіти про співробітництво	Розширення міжнародних зв'язків	Інтернаціоналізація діяльності
9	Управлінська гнучкість	Організаційні процеси	Управлінська документація	Оптимізація управління	Скорочення часових витрат
10	Екосистемна стійкість	Сукупність компонентів	Інтегровані аналітичні дані	Стратегічне управління розвитком	Підтримка довгострокової стабільності

Представлена система формує загальну архітектуру оцінювання. Водночас для прийняття управлінських рішень необхідно визначити взаємозв'язки між окремими компонентами екосистеми. Практика діяльності ЗВО демонструє, що проблеми однієї сфери досить швидко поширюються на інші елементи системи. Зниження дослідницької активності поступово впливає на якість освітніх програм. Скорочення

¹⁶ Інноваційні технології навчання в умовах модернізації сучасної освіти : монографія / за наук. ред. д. пед. н., проф. Л. З. Ребухи. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 143 с. URL: api.dsplace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/41503d50-fc9d-46a6-832a-51a05f7b04d2/content

¹⁷ Пушкарьова Т., Гриценко О. Місія інноваційних освітніх технологій з огляду на сучасні інтереси здобувачів освіти. *Український педагогічний журнал*. 2026. № 2. С. 27–35. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2026-2-27-35>

партнерських зв'язків знижує інтенсивність інноваційної діяльності¹⁸. У результаті виникає ланцюгова реакція, яка змінює параметри функціонування всієї екосистеми (табл. 12).

Таблиця 12

Карта взаємозалежності компонентів інноваційної екосистеми закладу вищої освіти

№ з/п	Компонент екосистеми	Взаємодіючий компонент	Характер взаємозв'язку	Результат взаємодії	Ризик порушення зв'язку
1	Освітня діяльність	Наукові дослідження	Взаємне оновлення змісту	Сучасні освітні програми	Втрата актуальності знань
2	Наукові дослідження	Бізнес-партнери	Трансфер результатів	Прикладні розробки	Зниження практичної цінності досліджень
3	Бізнес-партнери	Студентська спільнота	Формування професійного досвіду	Практична підготовка кадрів	Скорочення кар'єрних можливостей
4	Цифрова інфраструктура	Освітні процеси	Інформаційна підтримка	Безперервність навчання	Порушення доступу до ресурсів
5	Партнерська мережа	Наукові колективи	Спільна діяльність	Розширення досліджень	Зменшення інноваційної активності
6	Громади регіону	Університетські центри	Формування соціального запиту	Регіональні проекти	Зниження суспільної взаємодії
7	Міжнародні партнери	Наукові підрозділи	Академічне співробітництво	Спільні дослідження	Скорочення міжнародної присутності
8	Органи управління	Університетська екосистема	Координація діяльності	Узгоджений розвиток	Фрагментація управління
9	Інноваційна інфраструктура	Стартап-команди	Підтримка підприємництва	Інноваційні продукти	Зниження комерціалізації
10	Інформаційні ресурси	Усі учасники екосистеми	Поширення знань	Колективне навчання	Інформаційна ізоляція

Оцінювання ефективності не може обмежуватися аналізом поточного стану системи. Для стратегічного управління необхідно

¹⁸ Скиба Ю. А., Ярошенко О. Г., Отич О. М., Ковтунець В. В., Червона Л. М., Жабенко О. В. Інноваційна трансформація університетів: від виживання до лідерства у відновленні України: за матеріалами звітної наукової конференції Інституту вищої освіти НАПН України. Вісник Національної академії педагогічних наук України. 2026. Т. 8. № 1. С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2026.8108>

прогнозувати її здатність зберігати функціональність за умов кризових впливів. Саме тут виникає питання стійкості. Йдеться про здатність екосистеми адаптуватися до змін, зберігати критично важливі функції та підтримувати розвиток навіть за несприятливих зовнішніх умов. Для забезпечення практичного використання результатів оцінювання доцільно сформувати механізм управлінського реагування на зміни параметрів функціонування екосистеми (табл. 13).

Таблиця 13

**Контур управлінського реагування в системі оцінювання
стійкості інноваційної екосистеми**

№ з/п	Виявлена зміна	Аналітична процедура	Управлінське рішення	Залучені учасники	Очікуваний результат
1	Скорочення партнерських зв'язків	Аналіз мережевої структури	Розширення співпраці	Адміністрація, партнери	Відновлення взаємодії
2	Зниження дослідницької активності	Моніторинг проєктів	Перерозподіл ресурсів	Наукові підрозділи	Посилення досліджень
3	Втрата актуальності освітніх програм	Аналіз потреб ринку праці	Оновлення змісту програм	Гаранти програм, роботодавці	Модернізація підготовки
4	Скорочення міжнародної діяльності	Аналіз міжнародних проєктів	Пошук нових партнерств	Міжнародні служби	Розширення співробітництва
5	Падіння інноваційної активності	Аналіз інноваційного портфеля	Підтримка стартапів	Інноваційні центри	Активізація розробок
6	Зростання ресурсних обмежень	Фінансовий аналіз	Диверсифікація фінансування	Управлінська команда	Підвищення стійкості
7	Зниження залученості студентів	Моніторинг освітньої активності	Коригування форматів навчання	Викладачі, студенти	Посилення участі
8	Технологічне відставання	Аудит цифрової інфраструктури	Технологічне оновлення	ІТ-підрозділи	Підвищення цифрової зрілості
9	Послаблення взаємодії з громадами	Аналіз регіональних проєктів	Розвиток партнерських програм	Університет, громади	Посилення регіональної інтеграції
10	Зростання системних ризиків	Комплексний аудит екосистеми	Коригування стратегії розвитку	Усі учасники екосистеми	Підтримка довгострокової стійкості

Масштабування адаптивної інноваційної екосистеми ЗВО має починатися не з розширення кількості проєктів. Першим кроком стає впорядкування тих зв'язків, ресурсів і процедур, які вже працюють

усередині закладу. Український університет після війни не може копіювати європейські моделі механічно. Він має входити до європейського простору через власну здатність створювати знання, підтримувати регіони, працювати з бізнесом і швидко оновлювати освітні рішення¹⁹.

Післявоєнна модернізація України потребує ЗВО, здатних працювати в режимі швидкого реагування. Це не означає хаотичну зміну всіх процесів. Навпаки, потрібна керована система, у якій кожен новий проєкт проходить шлях від локальної апробації до міжуніверситетського, регіонального або міжнародного застосування. Мабуть, саме тут і виникає головна управлінська складність: масштабування потребує дисципліни, але не повинно пригнічувати ініціативу.

Запропонована стратегія передбачає п'ять практичних контурів розвитку. Перший охоплює освітню інтеграцію з європейським простором. Другий пов'язаний із дослідницькими мережами. Третій стосується партнерства з бізнесом. Четвертий орієнтований на регіональні спільноти. П'ятий контур формує цифрову та управлінську основу масштабування²⁰. Для практичного впровадження ці контури доцільно подати як систему послідовних дій (табл. 14).

Таблиця 14

Стратегічна карта масштабування адаптивної інноваційної екосистеми ЗВО до європейського рівня взаємодії

№ з/п	Контур масштабування	Практична дія ЗВО	Партнери залучення	Організаційний інструмент	Очікуваний результат для ЗВО
1	Освітня євроінтеграція	Узгодження освітніх програм із європейськими компетентнісними підходами	Європейські ЗВО, роботодавці	Спільні робочі групи програм	Підвищення академічної сумісності
2	Дослідницьке масштабування	Формування міждисциплінарних команд під грантові конкурси	Наукові установи ЄС	Офіс грантової підтримки	Зростання участі в міжнародних проєктах

¹⁹Соколюк О. М. Мобільне навчання: від технологічних рішень до контекстно-орієнтованого педагогічного підходу. *Інноваційна педагогіка*. 2026. Вип. 95. Т. 2. С. 268–272. DOI: <https://doi.org/10.32782/ip/95.2.44>

²⁰Пріхно І. М., Шпильова В. О. Механізми взаємодії держави, бізнесу, освіти та громадянського суспільства у формуванні інноваційної моделі економічного розвитку. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2026. № 1 (93). С. 48–56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2026-93-7>

Продовження таблиці 14

3	Технологічний трансфер	Підготовка портфеля прикладних розробок для бізнесу	Підприємства, інвестори	Центр трансферу технологій	Комерціалізація університетських рішень
4	Регіональна модернізація	Створення програм відновлення громад за участі студентів і викладачів	Громади, військові адміністрації	Проектні лабораторії розвитку	Практичний вплив на території
5	Цифрове масштабування	Об'єднання освітніх, наукових і проєктних даних	ІТ-компанії, цифрові платформи	Єдина аналітична система	Прискорення управлінських рішень
6	Кадрове оновлення	Запуск програм підготовки викладачів до міжнародних форматів роботи	Європейські центри освіти	Академічні школи розвитку	Посилення професійної спроможності
7	Стартап-розвиток	Перехід від студентських ідей до прототипів і пілотів	Бізнес-інкубатори, фонди	Університетський акселератор	Зростання підприємницької активності
8	Соціальна інтеграція	Залучення переселенців, ветеранів і громад до освітніх проєктів	Громадські організації	Соціально-освітні програми	Розширення суспільної місії
9	Управлінська сумісність	Запровадження прозорих процедур партнерства та проєктного обліку	Наглядові ради, партнери	Регламент екосистемної взаємодії	Зниження фрагментації процесів
10	Мережеве розширення	Входження до міжнародних альянсів і консорціумів	Університетські мережі ЄС	Партнерські меморандуми дії	Посилення міжнародної присутності

Запропонована карта не є переліком бажаних напрямів. Вона задає порядок організаційного руху, де кожен контур підсилює інший. Освітня сумісність відкриває простір для академічної мобільності. Дослідницькі мережі формують доступ до грантів. Технологічний трансфер забезпечує зв'язок із бізнесом. Регіональні проєкти повертають університет до реальних потреб громад²¹. Для прикладного запуску стратегії потрібна дорожня карта. Вона має поєднувати управлінські рішення, ресурси, відповідальних учасників і конкретний тип результату. Саме така логіка подана нижче (табл. 15).

²¹Коротич А. В. Обґрунтування моделі підготовки майбутніх педагогів професійного навчання до інноваційної педагогічної діяльності. *Інноваційна педагогіка*. 2025. Вип. 81. Т. 1. С. 163–168. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2025/81.1.32>

**Дорожня карта впровадження авторської стратегії
масштабування інноваційної екосистеми ЗВО**

№ з/п	Етап впровадження	Управлінська дія	Ресурсна база	Відповідальні учасники	Контрольний результат
1	Діагностика екосистеми	Інвентаризація проєктів, партнерів і цифрових сервісів	Внутрішні бази даних	Ректорат, аналітичний центр	Карта наявних можливостей
2	Відбір практик	Визначення рішень, придатних до поширення	Звіти підрозділів	Проектний офіс	Реєстр масштабованих практик
3	Регламентація взаємодії	Опис процедур партнерства та відповідальності	Нормативні документи ЗВО	Юридична служба, деканати	Єдиний регламент співпраці
4	Формування проєктних пакетів	Підготовка шаблонів заявок, бюджетів і планів	Проектна документація	Офіс грантів	Готові пакети для конкурсів
5	Цифрова інтеграція	Об'єднання даних про освіту, науку та партнерства	Цифрові платформи	ІТ-підрозділ	Єдина панель моніторингу
6	Пілотне масштабування	Передача успішної практики до іншого підрозділу	Методичні матеріали	Факультети, кафедри	Перевірена модель поширення
7	Регіональне розширення	Запуск спільних програм із громадами	Партнерські угоди	Центри розвитку громад	Портфель регіональних проєктів
8	Європейське партнерство	Включення практик до міжнародних консорціумів	Грантові платформи	Міжнародний відділ	Спільні заявки та програми
9	Фінансова диверсифікація	Поєднання бюджетних, грантових і приватних ресурсів	Фінансові плани	Фінансова служба	Стабільні канали підтримки
10	Оцінювання результатів	Аналіз змін у навчанні, науці, бізнес-взаємодії та регіонах	Аналітичні звіти	Наглядова рада, ректорат	Коригування стратегії розвитку

Подана дорожня карта переводить стратегію з рівня декларації до рівня управлінської технології. Її перевага полягає у поєднанні внутрішнього впорядкування та зовнішнього розширення. Університет спочатку збирає власні ресурси в керовану систему, а потім виходить із цією системою до регіональних і європейських партнерів. На нашу

думку, ЗВО доцільно створити постійний офіс масштабування інноваційної екосистеми. Його завданням має стати не контроль підрозділів, а збирання, пакування і поширення успішних рішень. Такий офіс повинен працювати разом із грантовою службою, центром якості освіти, цифровим підрозділом і структурами міжнародної співпраці.

Післявоєнна модернізація України потребуватиме швидких освітніх і технологічних відповідей. Університет, який має розвинену адаптивну екосистему, зможе швидше запускати програми перекваліфікації, підтримувати громади, залучати європейські ресурси та створювати прикладні розробки для економіки відновлення. Саме в цьому полягає практична цінність запропонованої стратегії.

ВИСНОВКИ

1. Проведене дослідження показало, що повоєнна трансформація вищої освіти України відбувається під впливом демографічних, міграційних, економічних і технологічних змін, які суттєво перформатують умови діяльності університетів. З'ясовано, що ефективна адаптація закладів вищої освіти можлива лише за умови відходу від класичних організаційних схем і переходу до екосистемної моделі, яка органічно поєднує освітню, наукову, інноваційну та підприємницьку складові. При цьому ключовими елементами такої екосистеми виступають партнерські мережі, накопичений людський та інтелектуальний капітал, розвинена цифрова інфраструктура, а також дієві механізми координації ресурсних потоків між усіма задіяними сторонами.

2. Результативність інноваційної екосистеми закладу вищої освіти безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно вибудовані механізми взаємодії між освітою, наукою, бізнес-середовищем, органами влади та регіональними спільнотами. Найбільш відчутний практичний ефект дають багатосторонні форми співпраці, зокрема освітні кластери, технологічні хаби, центри трансферу технологій і міжнародні дослідницькі альянси. Важливу роль відіграють також цифрові платформи та інструменти управління знаннями, які створюють єдиний інформаційний простір. Такий простір не лише підтримує неперервність освітніх і наукових процесів, але й суттєво прискорює обмін знаннями, а також формує підґрунтя для впровадження технологій штучного інтелекту в управлінські практики університетів.

3. Перехід до системного управління інноваційною екосистемою потребує комплексної оцінки її інституційної стійкості, цифрової зрілості, інноваційної активності та рівня партнерської взаємодії. Запропонована стратегічна модель масштабування екосистеми охоплює освітню євроінтеграцію, нарощування дослідницьких мереж, активізацію трансферу технологій, підтримку регіонального розвитку та

цифрову модернізацію управлінських процесів. Упровадження відповідної дорожньої карти, як очікується, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських закладів вищої освіти, розширенню їхньої міжнародної співпраці та утвердженню активної ролі ЗВО у процесах економічного відновлення країни.

АНОТАЦІЯ

Досліджено теоретико-методологічні та прикладні засади проектування адаптивної моделі інноваційної екосистеми закладу вищої освіти в умовах повоєнної трансформації України. Визначено ключові чинники, що впливають на функціонування та розвиток закладів вищої освіти, зокрема демографічні зміни, міграційні процеси, цифровізацію, трансформацію ринку праці та європейську інтеграцію. Обґрунтовано доцільність переходу від традиційних організаційних моделей до екосистемного підходу, заснованого на інтеграції освіти, науки, бізнесу, органів влади та регіональних спільнот. Систематизовано інструменти та механізми функціонування інноваційної екосистеми, включаючи цифрові платформи, технології управління знаннями, механізми трансферу компетентностей і моделі міжсекторальної взаємодії. Запропоновано підхід до оцінювання ефективності та стійкості екосистеми, а також стратегічні напрями її масштабування в контексті післявоєнної модернізації та європейської інтеграції України. Практична цінність результатів полягає у можливості використання запропонованих рішень для підвищення адаптивності, інноваційної спроможності та міжнародної конкурентоспроможності закладів вищої освіти.

ЛІТЕРАТУРА

1. Куліков П. М. Стратегічні орієнтири розвитку вищої освіти України в умовах воєнного стану: інтеграція науки, практики та державного управління : наукова доповідь на загальних зборах НАПН України «Про діяльність Національної академії педагогічних наук України у 2025 році та завдання на 2026 рік», 3 квітня 2026 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2026. Т. 8. № 1. С. 1–3. DOI: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2026.8123>
2. Дуброва О. М., Гаркуша І. Ю. Адаптація освітньої парадигми ЗВО до потреб покоління Z в умовах сталого розвитку. *Інноваційна педагогіка*. 2026. Вип. 93. Т. 1. С. 83–88. DOI: <https://doi.org/10.32782/ip/93.1.15>
3. Теоретичні засади розвитку інноваційної діяльності університетів у контексті стійкого розвитку : монографія / Ю. Скиба, О. Жабенко, В. Ковтунець, О. Отич, Л. Червона О. Ярошенко; за ред. Ю. Скиби. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2025. 127 с.

URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/748463/1/Teor.zasady-innovats.diyaln.univers_monohr_IVO-2025-127p.pdf

4. Мар'єнко М. В. Інтеграція цілей сталого розвитку, інтернаціоналізації та цифрових технологій як рушійна сила трансформації вищої освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2026. Вип. 92. Т. 2. С. 300–303. DOI: <https://doi.org/10.32782/ip/92.2.55>

5. Калат Я. Я., Притула Х. М., Кирик І. М. Системний аналіз розвитку інноваційної інфраструктури як чинника стійкості регіональних інноваційних екосистем України. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 922–930. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-123>

6. Нагорна К. В., Буцик І. М., Гребінчак О. І., Чжан Б., Таран М. В. Інноваційна спрямованість у змісті підготовки фахівців як результат сучасних змін. *Інноваційна педагогіка*. 2025. Вип. 79. Т. 2. С. 123–127. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2025/79.2.23>

7. Створення правових умов здійснення інноваційної діяльності на шляху набуття членства України в ЄС: монографія / [С. В. Глібо, О. В. Розгон, І. Ю. Матюшенко та ін.]; за ред. С. В. Глібо, О. В. Розгон. – Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАІПрН України, 2023. 250 с. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/stvorennya-pravovih-umov-zdijsnennya-innovacijnoi-diyalnosti.pdf>

8. Інноваційна діяльність в освіті: теорія, методологія і практика формування професійних компетентностей : спільна монографія, наукове видання / С. І. Барда, Н. М. Деньга, В. О. Крамаренко, Л. П. Московець, В. П. Черненко, Г. О. Шкляєва, Т. В. Яценко; Комунальний заклад вищої освіти «Кременчуцька гуманітарно-технологічна академія». Горішні Плавні : ПП Олексієнко В. В., 2025. 256 с. URL: https://kpk.edu.ua/wp-content/uploads/2025/11/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0_%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%B2_%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D1%96.pdf

9. Андрущенко В. П. Педагогічна інноватика (філософський екскурс). *Вища освіта України*. 2026. № 1 (100). С. 7–16. DOI: [https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2026.1\(100\).01](https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2026.1(100).01)

10. Батарейна І. О. Впровадження інноваційних технологій в освітній процес. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2025. № 8. С. 31–35. DOI: <https://doi.org/10.32782/ped-uzhnu/2025-8-4>

11. Гбур З. В., Кравченко О. О. Розвиток STEM-освіти в Україні: перспективи для формування інноваційного суспільства. *Philosophy and*

Governance. 2025. № 6 (10). С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.6.03>

12. Македон В. В. Впровадження у вищій школі адаптивних навчальних систем на основі технологій штучного інтелекту. *Вісник науки та освіти*. 2026. № 3 (23). С. 561–573. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-3\(23\)-561-573](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-3(23)-561-573)

13. Хмарський А. В., Войтко С. В. Інноваційне підприємництво в закладах вищої освіти України в рамках Індустрії 4.0. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 89–96. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-89-96>

14. Княжева І. О., Койчева Т. І., Ноздрова О. П., Кинєва П. В. Педагогічна інноватика як чинник якості освіти: організаційний аспект. *Перспективи та інновації науки*. 2025. № 6 (52). С. 539–549. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-6\(52\)-539-549](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-6(52)-539-549)

15. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Остапенко В. М., Луценко Н. Л., Хаустов М. М., Бондаренко Д. В. Інтеграція освіти та науки в Україні на базі моделі університету майбутнього : монографія / за ред. В. Є. Хаустова. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 424 с. URL: https://ndc-ipr.org/media/publications/files/Моно_Інтеграція_освіти_та_науки.pdf

16. Інноваційні технології навчання в умовах модернізації сучасної освіти : монографія / за наук. ред. д. пед. н., проф. Л. З. Ребухи. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 143 с. URL: api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/41503d50-fc9d-46a6-832a-51a05f7b04d2/content

17. Пушкарьова Т., Гриценко О. Місія інноваційних освітніх технологій з огляду на сучасні інтереси здобувачів освіти. *Український педагогічний журнал*. 2026. № 2. С. 27–35. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2026-2-27-35>

18. Скиба Ю. А., Ярошенко О. Г., Отич О. М., Ковтунець В. В., Червона Л. М., Жабенко О. В. Інноваційна трансформація університетів: від виживання до лідерства у відновленні України: за матеріалами звітної наукової конференції Інституту вищої освіти НАПН України. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2026. Т. 8. № 1. С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2026.8108>

19. Соколюк О. М. Мобільне навчання: від технологічних рішень до контекстно-орієнтованого педагогічного підходу. *Інноваційна педагогіка*. 2026. Вип. 95. Т. 2. С. 268–272. DOI: <https://doi.org/10.32782/ipr/95.2.44>

20. Пріхно І. М., Шпильова В. О. Механізми взаємодії держави, бізнесу, освіти та громадянського суспільства у формуванні інноваційної моделі економічного розвитку. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2026. № 1 (93). С. 48–56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2026-93-7>

21. Коротич А. В. Обґрунтування моделі підготовки майбутніх педагогів професійного навчання до інноваційної педагогічної діяльності. *Інноваційна педагогіка*. 2025. Вип. 81. Т. 1. С. 163–168. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2025/81.1.32>

Information about the author:

Makedon Viacheslav Vladyslavovych,

Doctor of Economics Sciences,

Professor at the Department of Marketing and Logistics

Oles Honchar Dnipro National University

72, Gagarina Ave., Dnipro, 49010, Ukraine