

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра	міжнародних відносин
Спеціальність	291 Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії
Форма навчання	денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Карнаух Карина Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему

Комунікаційні компанії для розбудови стратегічного партнерства на національному та міжнародному рівні

(повна назва теми)

за матеріалами

(повна назва бази дослідження)

науковий керівник

Д. Е. Н., доцент

(наук. ступінь, вчене звання)

(підпис)

І. МАКСИМОВА

(Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри
від «08» червня 2026 р. № 12

Завідувач кафедри

(підпис)

Д.Е.Н., доцент

Наук. ступінь, вчене звання

І. МАКСИМОВА

Ініціал, ПРІЗВИЩЕ

Кривий Ріг – 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

ІННІ/факультет	Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра	міжнародних відносин
Спеціальність	291 Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії
Форма навчання	денна

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач
кафедри

(підпис) **І. МАКСИМОВА**
(Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)
«23» червня 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ**

Карнаух Карини Сергіївни

1. Тема роботи **Комунікаційні компанії для розбудови стратегічного партнерства на національному та міжнародному рівні**

Керівник роботи Максимова Ірина Іванівна д.е.н., доцент
затверджено наказом закладу вищої освіти від «06» квітня 2026 р. № 233-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «23» червня 2026 р.

3. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1. Теоретичні засади розвитку стратегічного партнерства у міжнародному інформаційно-комунікаційному просторі.

Розділ 2. Аналіз практик партнерства «бізнес – університети – влада» в Україні та ЄС

Розділ 3. Комунікаційна кампанія для розвитку партнерства «бізнес – освіта – влада» у процесі відбудови України

Об'єкт дослідження: процеси формування стратегічного партнерства в умовах повоєнної трансформації України.

Предмет дослідження: комунікаційні механізми та інструменти, що забезпечують розвиток партнерства між державою, бізнесом та освітніми інституціями в контексті євроінтеграції та міжнародної інформаційної політики.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: теоретичне обґрунтування ролі комунікаційних кампаній у розбудові стратегічного партнерства «бізнес – освіта – влада» та розробка концепції комунікаційної кампанії, спрямованої на підтримку процесів повоєнного відновлення та євроінтеграції України.

5. Дата видачі завдання «06» квітня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	24.04.2026 р.	24.04.2026 р.
2	Підготовка розділу 2	11.05.2026 р.	11.05.2026 р.
3	Підготовка розділу 3	01.06.2026 р.	01.06.2026 р.
4	Перевірка кваліфікаційної бакалаврської роботи на наявність ознак академічного плагіату за допомогою програми StrikePlagiarism	до 08.06.2026 р.	08.06.2026 р.
5	Отримання відгуку від наукового керівника	до 19.06.2026 р.	19.06.2026 р.
6	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 22.06.2026 р.	22.06.2026 р.
7	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	23.06.2026 р.	Реєстраційний № 5 «23» червня 2026 р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	23.06.2026 р.	23.06.2026 р.
9	Підготовка до захисту в ЕК	до 24.06.2026 р.	до 24.06.2026 р.

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

І. МАКСИМОВА

(Ініціал, ПРИЗВИЩЕ)

Завдання одержав

(підпис)

К. КАРНАУХ

(Ініціал, ПРИЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

Карнаух Карина Сергіївна. Комунікаційні компанії для розбудови стратегічного партнерства на національному та міжнародному рівні. – Рукопис. Кваліфікаційна бакалаврська робота за спеціальністю 291 Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії. Кривий Ріг, 2026.

91 с., 9 рис., 73 літ. джерел.

У кваліфікаційній бакалаврській роботі досліджено модель взаємодії «бізнес – освіта – влада» як інструмент стратегічного партнерства в умовах повоєнного відновлення України. Розкрито теоретичні засади концепції «потрійної спіралі» (Triple Helix) та обґрунтовано її значення для формування інноваційної економіки, розвитку людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності держави. Особливу увагу приділено ролі стратегічних комунікацій як системоутворюючого механізму, що забезпечує координацію між ключовими інституціями, формування довіри та інтеграцію України у європейський і глобальний простір.

Проаналізовано практики реалізації партнерства в Україні та країнах ЄС, визначено основні проблеми та виклики його розвитку, зокрема інституційну фрагментарність, недостатній рівень довіри та фінансову залежність від зовнішньої підтримки. Запропоновано концепцію комунікаційної кампанії, спрямованої на посилення взаємодії між бізнесом, університетами та органами влади, а також розроблено підходи до оцінки її ефективності. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення державної політики у сфері інноваційного розвитку, освіти, державно-приватного партнерства та стратегічних комунікацій у процесі повоєнного відновлення України.

Ключові слова: партнерство «бізнес – освіта – влада», потрійна спіраль (Triple Helix), стратегічні комунікації, повоєнне відновлення України, інноваційний розвиток, економіка знань, державно-приватне партнерство, університети, бізнес, державне управління, євроінтеграція, інституційна взаємодія, комунікаційна стратегія, інноваційні екосистеми, людський капітал.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА У МІЖНАРОДНОМУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОМУ ПРОСТОРІ.....	10
1.1. Поняття партнерства: сутність, тлумачення та види.....	10
1.2. Модель взаємодії «бізнес – освіта – влада» як інструмент стратегічного партнерства.....	18
1.3. Комунікаційна стратегія: поняття, структура та моделі реалізації.....	27
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИК ПАРТНЕРСТВА «БІЗНЕС – УНІВЕРСИТЕТИ – ВЛАДА» В УКРАЇНІ ТА ЄС.....	39
2.1. Особливості співпраці державних інституцій, бізнесу та освітніх закладів в Україні та ЄС (реальні кейси).....	39
2.2. Комунікаційні механізми взаємодії між ключовими акторами партнерства.....	47
2.3. Проблеми та виклики розвитку стратегічного партнерства в умовах повоєнного відновлення.....	54
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. КОМУНІКАЦІЙНА КАМΠΑНІЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСТВА «БІЗНЕС – ОСВІТА – ВЛАДА» У ПРОЦЕСІ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ.....	62
3.1. Роль комунікації у процесах повоєнного відновлення держав.....	62
3.2. Концепція комунікаційної кампанії: цілі, цільові аудиторії, інструменти реалізації.....	67
3.3 Очікувані результати та оцінка ефективності комунікаційної кампанії...	75
Висновки до розділу 3.....	81
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86

ВСТУП

Після 24 лютого 2022 року Україна опинилася в умовах повномасштабної війни, що призвела до масштабних людських втрат, руйнування критичної інфраструктури, трансформації економічної системи та глибоких соціальних змін. Водночас війна радикально змінила геополітичне позиціонування України, посиливши її суб'єктність у системі міжнародних відносин та активізувавши євроінтеграційні процеси. Набуття статусу кандидата на членство в Європейському Союзі стало не лише політичним досягненням, але й стратегічним зобов'язанням щодо глибокої інституційної та економічної модернізації держави.

Повоєнне відновлення України є комплексним процесом, що виходить за межі реконструкції фізичної інфраструктури. Йдеться про структурну перебудову економіки, цифрову трансформацію, розвиток людського капіталу, інтеграцію до єдиного європейського ринку та адаптацію до стандартів ЄС. У цьому контексті відбудова держави розглядається як елемент ширшого процесу європейської інтеграції та включення України до системи спільної безпеки, економічної співпраці та інформаційного простору Європейського Союзу.

Сучасна міжнародна система характеризується зростанням ролі інформації та комунікації як інструментів впливу, формування міжнародного іміджу та забезпечення політичної підтримки. Міжнародна інформаційна політика стає невід'ємною складовою зовнішньої політики держав. В умовах гібридної війни та інформаційного протистояння стратегічні комунікації виконують функцію захисту національних інтересів, протидії дезінформації та формування позитивного наративу держави на міжнародній арені.

У цьому контексті особливого значення набуває розбудова стратегічного партнерства як механізму консолідації внутрішніх та зовнішніх

ресурсів. Партнерство між державою, бізнесом та освітніми інституціями стає основою формування інноваційної економіки, розвитку конкурентоспроможного людського капіталу та залучення міжнародних інвестицій. Модель взаємодії «бізнес – освіта – влада» відповідає сучасним європейським підходам до інноваційного розвитку та регіональної політики, що базуються на принципах багаторівневого врядування та міжсекторальної координації.

Водночас ефективність такого партнерства неможлива без системної комунікаційної підтримки. Саме комунікаційні кампанії забезпечують узгодженість стратегічних цілей, прозорість процесів відбудови, довіру міжнародних донорів та підтримку громадянського суспільства. У процесі євроінтеграції комунікаційна політика держави повинна відповідати стандартам відкритості, підзвітності та стратегічного планування, що практикуються в країнах ЄС.

Таким чином, дослідження комунікаційних кампаній як інструменту розбудови стратегічного партнерства в контексті повоєнного відновлення України є надзвичайно актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору. Воно поєднує проблематику міжнародних відносин, стратегічних комунікацій та європейської інтеграції, що відповідає сучасним викликам розвитку української державності.

Ступінь наукової розробленості проблеми

Проблематика стратегічного партнерства розглядається у межах теорії міжнародних відносин, міжнародної політичної економії та досліджень глобального врядування. Представники неоліберального інституціоналізму обґрунтовують роль міжнародних інституцій та режимів у забезпеченні стабільної співпраці між державами. Конструктивістські підходи акцентують увагу на значенні спільних норм, цінностей та ідентичності у формуванні довгострокових партнерських відносин.

Модель «бізнес – університети – влада» досліджується в межах концепції інноваційних екосистем та «Triple Helix», що широко застосовується

в країнах Європейського Союзу для стимулювання регіонального розвитку та технологічної модернізації.

Питання стратегічних комунікацій активно досліджуються у контексті міжнародної безпеки, публічної дипломатії та інформаційної політики. Однак комплексний аналіз комунікаційних кампаній як інструменту розвитку стратегічного партнерства саме в умовах повоєнного відновлення України потребує подальшого наукового осмислення.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування ролі комунікаційних кампаній у розбудові стратегічного партнерства «бізнес – освіта – влада» та розробка концепції комунікаційної кампанії, спрямованої на підтримку процесів повоєнного відновлення та євроінтеграції України.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань**:

1. Розкрити сутність та види стратегічного партнерства в міжнародному інформаційно-комунікаційному просторі.
2. Проаналізувати модель міжсекторальної взаємодії як інструмент інноваційного розвитку.
3. Дослідити теоретичні засади стратегічних комунікацій та комунікаційних кампаній.
4. Проаналізувати практики партнерства в Україні та країнах ЄС.
5. Визначити виклики розвитку стратегічного партнерства в умовах повоєнного відновлення.
6. Розробити концепцію комунікаційної кампанії з урахуванням євроінтеграційних пріоритетів.
7. Запропонувати механізми оцінки ефективності комунікаційної кампанії.

Об'єкт і предмет дослідження

Об'єктом дослідження є процеси формування стратегічного партнерства в умовах повоєнної трансформації України.

Предметом дослідження є комунікаційні механізми та інструменти, що забезпечують розвиток партнерства між державою, бізнесом та освітніми інституціями в контексті євроінтеграції та міжнародної інформаційної політики.

Методологія дослідження

Методологічну основу роботи становить поєднання підходів теорії міжнародних відносин, стратегічних комунікацій та інституційного аналізу. У дослідженні використано:

- системний підхід — для аналізу партнерства як комплексного феномену;
- порівняльний метод — для дослідження практик України та країн ЄС;
- структурно-функціональний аналіз;
- кейс-метод;
- контент-аналіз стратегічних документів;
- метод моделювання — при розробці концепції комунікаційної кампанії.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному поєднанні теорії стратегічного партнерства та стратегічних комунікацій у контексті повоєнного відновлення та євроінтеграції України. У роботі обґрунтовано необхідність системної комунікаційної підтримки міжсекторальної взаємодії та запропоновано авторську концепцію комунікаційної кампанії, орієнтованої на міжнародний та національний рівні.

Практичне значення роботи. Результати дослідження можуть бути використані органами державної влади, структурами публічної дипломатії, освітніми закладами, бізнес-асоціаціями та міжнародними партнерами при розробці стратегій відбудови, програм євроінтеграції та комунікаційних кампаній.

Матеріали роботи можуть бути застосовані у навчальному процесі за спеціальністю «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії», а також при підготовці аналітичних матеріалів з міжнародної інформаційної політики.

РОЗДІЛ 1

ПОНЯТТЯ ПАРТНЕРСТВА: СУТНІСТЬ, ТЛУМАЧЕННЯ ТА ВИДИ

1.1. Поняття партнерства: сутність, тлумачення та види

У сучасній системі міжнародних відносин партнерство виступає одним із ключових механізмів забезпечення стабільності, розвитку та інтеграційних процесів. В умовах глобалізації та посилення взаємозалежності держав партнерські відносини стають основою формування нових моделей міжнародної взаємодії [1]. Особливої актуальності ця категорія набуває в контексті повоєнного відновлення України, що потребує координації зусиль держави, бізнесу, освітніх інституцій та міжнародних партнерів.

У науковій літературі поняття «партнерство» трактується як форма довгострокової взаємодії між двома або більше суб'єктами, що ґрунтується на спільності інтересів, розподілі відповідальності та досягненні взаємовигідного результату [2]. Водночас дослідники наголошують, що партнерство відрізняється від звичайного співробітництва наявністю стратегічного виміру та інституціоналізації відносин [3].

У межах теорії міжнародних відносин партнерство розглядається через призму неоліберального інституціоналізму, який підкреслює роль міжнародних інституцій у зниженні рівня невизначеності та формуванні довіри між акторами [4]. Інституціоналізація партнерських відносин сприяє зменшенню транзакційних витрат і забезпечує стабільність довгострокової взаємодії [5].

З позицій конструктивістського підходу партнерство формується не лише на основі матеріальних інтересів, але й завдяки спільним цінностям, нормам та ідентичності [6]. Саме комунікація виступає механізмом конструювання партнерських відносин, оскільки через інформаційний обмін формуються спільні наративи та стратегічне бачення розвитку.

Особливого значення набуває поняття **стратегічного партнерства**, яке визначається як форма довгострокової співпраці, що охоплює ключові сфери взаємодії та передбачає координацію політики сторін [7].



Рис. 1.1. Основні ознаки стратегічного партнерства [8]

У сучасному міжнародному дискурсі стратегічне партнерство дедалі частіше застосовується як інструмент реалізації зовнішньополітичної стратегії держав. Воно дозволяє формувати мережі взаємодії у сфері безпеки, економіки, науки та інновацій [9].

Міждисциплінарні підходи до розуміння партнерства

Поняття партнерства має міждисциплінарний характер і використовується у різних галузях знань – економіці, політології, міжнародних відносинах, державному управлінні, соціології та теорії комунікацій. Така багатовимірність зумовлена тим, що партнерство охоплює не лише організаційні чи договірні відносини, а й ширші соціальні, інституційні та комунікаційні процеси.

Міждисциплінарний підхід дозволяє розглядати партнерство як комплексний соціально-політичний феномен, у межах якого поєднуються економічні інтереси, владні механізми та інформаційно-комунікаційні практики. У сучасному глобалізованому світі жодна з цих складових не може існувати ізольовано, оскільки ефективність партнерських відносин залежить від синергії матеріальних ресурсів, політичної волі та комунікаційної довіри.

В економічній науці партнерство традиційно розглядається як форма кооперації між суб'єктами господарювання або між державою та бізнесом,

спрямована на підвищення ефективності використання ресурсів, мінімізацію ризиків та забезпечення конкурентних переваг [10]. Основною характеристикою економічного партнерства є раціональний розподіл функцій, відповідальності та прибутків між учасниками.

З позицій інституційної економіки партнерство виступає механізмом зниження транзакційних витрат і підвищення передбачуваності взаємодії між акторами. Інституціоналізація партнерських відносин через договори, нормативно-правові акти та регуляторні механізми створює стабільне середовище для реалізації спільних проєктів.

Особливо поширеним інструментом економічного партнерства є державно-приватне партнерство (ДПП), що передбачає співпрацю органів державної влади та приватного сектору з метою реалізації інфраструктурних, соціальних або інноваційних проєктів [11]. У межах ДПП відбувається поєднання державних гарантій та приватних інвестицій, що дозволяє реалізовувати масштабні проєкти без надмірного навантаження на бюджет.

У контексті повоєнного відновлення України економічний підхід до партнерства набуває стратегічного значення. Реалізація програм реконструкції інфраструктури, модернізації енергетичного сектору, цифровізації економіки та розвитку інноваційних кластерів потребує активної участі приватного сектору та міжнародних інвесторів. Водночас економічна ефективність таких проєктів залежить від прозорості процедур, чіткості комунікації та довіри між сторонами.

Таким чином, у межах економічного підходу партнерство виступає інструментом мобілізації ресурсів і підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Політичний підхід до розуміння партнерства

У політичному вимірі партнерство розглядається як форма взаємодії держав та недержавних акторів у межах спільних стратегічних інтересів [12]. Воно може мати як двосторонній, так і багатосторонній характер і зазвичай

закріплюється міжнародними договорами, меморандумами або рамковими угодами.

У теорії міжнародних відносин партнерство часто трактується як інструмент реалізації зовнішньополітичної стратегії держави. Воно дозволяє формувати коаліції, зміцнювати безпекові гарантії, розширювати економічну співпрацю та інтегруватися до міжнародних інституцій. У цьому контексті стратегічне партнерство є формою довгострокової політичної взаємодії, що передбачає координацію позицій у ключових питаннях міжнародного порядку денного.

Політичний підхід також передбачає розгляд партнерства у межах концепції багаторівневого врядування, що характерна для Європейського Союзу. У цій моделі взаємодія здійснюється між різними рівнями управління — наднаціональним, національним, регіональним і локальним. Таким чином, партнерство стає механізмом інтеграції політики та узгодження інтересів різних акторів.

Для України політичний вимір партнерства є особливо важливим у контексті євроінтеграції. Поглиблення співпраці з Європейським Союзом передбачає не лише адаптацію законодавства, а й формування стійких партнерських відносин між державними інституціями, бізнес-структурами та освітніми організаціями відповідно до європейських стандартів управління.

Отже, у політичному аспекті партнерство виступає інструментом забезпечення стабільності, інтеграції та реалізації стратегічних інтересів держави.

З позицій теорії суспільних комунікацій партнерство розглядається як результат ефективної двосторонньої комунікації, що ґрунтується на принципах відкритості, прозорості, взаємної відповідальності та довіри [13]. На відміну від економічного чи політичного підходів, комунікаційний підхід акцентує увагу не лише на структурі відносин, а й на процесах взаємодії між суб'єктами.

Партнерство не може бути сталим без системного інформаційного обміну, узгодження позицій та формування спільних наративів. Саме комунікація забезпечує:

- координацію дій між учасниками;
- формування спільної стратегічної візії;
- легітимацію рішень у суспільстві;
- підтримку міжнародної спільноти.

У сучасних умовах інформаційного суспільства комунікаційний компонент партнерства набуває стратегічного значення. Публічні комунікації, стратегічні меседжі, медіакампанії та цифрові платформи стають інструментами формування довіри між державою, бізнесом та громадськістю.

Особливо актуальним є комунікаційний підхід у контексті повоєнного відновлення України. Міжнародні донори, інвестори та партнерські держави потребують прозорої інформації щодо використання ресурсів, реформ та результатів відбудови. Водночас внутрішня комунікація забезпечує суспільну підтримку трансформаційних процесів і зменшує ризики соціальної напруги.

Таким чином, комунікація виступає не лише супровідним елементом партнерства, а його фундаментальною основою. Від якості комунікаційних процесів залежить довгострокова сталість та ефективність будь-якої форми партнерської взаємодії.

Узагальнення міждисциплінарного підходу

Отже, аналіз економічного, політичного та комунікаційного підходів свідчить, що партнерство є комплексним феноменом, який поєднує матеріальні ресурси, владні механізми та інформаційні процеси. Економічний вимір забезпечує ресурсну базу співпраці, політичний — стратегічну координацію та інституційне оформлення, а комунікаційний — довіру, прозорість і легітимність.

У сучасному міжнародному інформаційному просторі саме інтеграція цих трьох підходів дозволяє сформувати ефективну модель стратегічного партнерства. Такий міждисциплінарний підхід створює теоретичне підґрунтя

для подальшого аналізу моделі «бізнес – освіта – влада» як інструменту інноваційного розвитку та повоєнного відновлення України.

Класифікація видів партнерства:

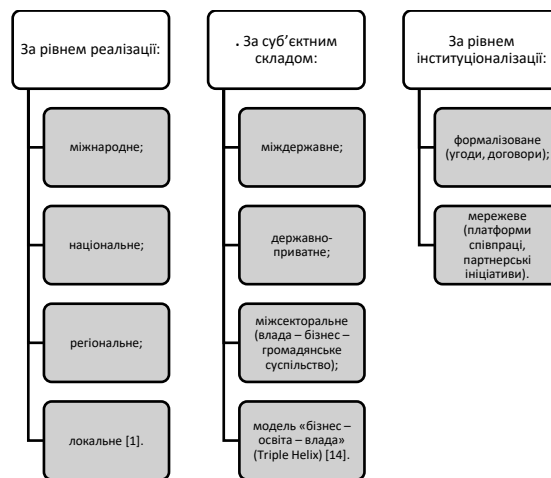


Рис. 1.2. Класифікація партнерства

У науковій літературі існують різні підходи до класифікації партнерства.

1. За рівнем реалізації:

- міжнародне;
- національне;
- регіональне;
- локальне [1].

2. За суб'єктивним складом:

- міждержавне;
- державно-приватне;
- міжсекторальне (влада – бізнес – громадянське суспільство);
- модель «бізнес – освіта – влада» (Triple Helix) [14].

3. За рівнем інституціоналізації:

- формалізоване (угоди, договори);
- мережеве (платформи співпраці, партнерські ініціативи).

Особливої уваги заслуговує модель «Triple Helix», запропонована Г. Іцковіцем та Л. Лейдесдорфом, яка передбачає інтеграцію університетів, бізнесу та держави як основних драйверів інноваційного розвитку [14]. Ця

модель широко застосовується в країнах ЄС як механізм модернізації економіки та розвитку регіонів.

Стратегічні функції партнерства:			
Ресурсну — мобілізація фінансових та інституційних можливостей [11].	Інноваційну — впровадження нових технологій та освітніх програм [14].	Інтеграційну — поглиблення міжнародної співпраці [9].	Комунікаційну — формування довіри до процесів реформування [13].

Рис. 1.3. Стратегічні функції партнерства

Для України розвиток партнерства є необхідною умовою інтеграції до європейського політичного та економічного простору, а також ефективної реалізації програм відбудови.

Висновки до підрозділу

Проведений теоретичний аналіз дозволяє зробити висновок, що партнерство є багатовимірною та міждисциплінарною категорією, яка охоплює політичний, економічний, інституційний та комунікаційний виміри. У сучасній системі міжнародних відносин партнерство виступає не лише формою співпраці, а й механізмом стратегічної координації інтересів суб'єктів на національному та міжнародному рівнях.

Встановлено, що на відміну від ситуативної взаємодії або короткострокового співробітництва, стратегічне партнерство характеризується довготривалістю, інституціоналізацією, наявністю спільних цілей та високим рівнем взаємної довіри. Його ефективність визначається не лише нормативно-правовим оформленням, а й якістю комунікаційних процесів між учасниками. Саме комунікація формує спільне бачення розвитку, забезпечує прозорість дій та сприяє легітимності партнерських відносин у суспільстві.

Аналіз теоретичних підходів засвідчив, що у межах неоліберального інституціоналізму партнерство розглядається як інструмент зниження конфліктності та забезпечення стабільності міжнародної системи через інституційне врегулювання відносин. Конструктивістський підхід акцентує увагу на ролі спільних норм, цінностей і наративів у формуванні довгострокової співпраці. Таким чином, партнерство має не лише матеріальний, але й ідейно-комунікаційний вимір, що особливо актуалізується в умовах інформаційного суспільства.

Визначено основні види партнерства залежно від рівня реалізації, суб'єктного складу, тривалості та ступеня інституціоналізації. Особливе значення в сучасних умовах набуває міжсекторальне партнерство, що передбачає інтеграцію державних інституцій, бізнес-структур та освітніх організацій. Такий формат відповідає сучасним європейським підходам до інноваційного розвитку та регіональної політики.

У контексті повоєнного відновлення України партнерство виконує ресурсну, інноваційну, інтеграційну та комунікаційну функції. Воно стає інструментом мобілізації фінансових і людських ресурсів, залучення міжнародної підтримки, формування нових економічних кластерів та модернізації системи освіти відповідно до стандартів Європейського Союзу. Водночас ефективність партнерства безпосередньо залежить від стратегічного планування та системної комунікаційної підтримки.

Отже, теоретичне осмислення сутності та видів партнерства створює підґрунтя для подальшого аналізу конкретних моделей міжсекторальної взаємодії. Особливої уваги потребує дослідження моделі «бізнес – освіта – влада» як інструменту стратегічного партнерства, що дозволяє поєднати інституційні можливості держави, економічний потенціал бізнесу та інноваційний ресурс освітньо-наукового середовища. Саме ця модель може стати ефективною основою для реалізації комунікаційних кампаній у процесі повоєнного відновлення та євроінтеграції України.

1.2. Модель взаємодії «бізнес – освіта – влада» як інструмент стратегічного партнерства

Сучасний етап розвитку міжнародних відносин та національних економік характеризується переходом від індустріальної моделі до моделі суспільства знань, у межах якого ключовим стратегічним ресурсом стає інтелектуальний капітал, інноваційний потенціал та здатність до швидкої адаптації до глобальних викликів. У таких умовах конкурентоспроможність держави визначається не лише обсягами природних чи фінансових ресурсів, а насамперед якістю людського капіталу, рівнем науково-технологічного розвитку та ефективністю інституційної взаємодії між основними акторами суспільного розвитку.

Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація, розвиток інформаційних технологій та формування економіки знань суттєво змінюють характер міжнародної конкуренції. Держави змагаються не лише за ринки збуту, а й за інвестиції, інновації, наукові кадри, технологічні рішення та інформаційний вплив. У цьому контексті особливого значення набуває здатність формувати стійкі моделі стратегічного партнерства, які забезпечують синергію ресурсів державного, приватного та освітньо-наукового секторів.

Саме тому модель взаємодії «бізнес – освіта – влада» розглядається у сучасній науковій думці як один із базових механізмів формування стратегічного партнерства на національному та міжнародному рівнях. Вона поєднує економічну доцільність, інституційну стабільність та інноваційний потенціал, створюючи основу для довгострокового розвитку.

На відміну від традиційних підходів, у межах яких кожен сектор функціонував відносно автономно, сучасна парадигма розвитку передбачає інтеграцію зусиль і спільне стратегічне планування. Держава формує нормативно-правову та стратегічну рамку розвитку, бізнес забезпечує ресурсну та інвестиційну підтримку, а університети й наукові установи

генерують знання та готують фахівців нового покоління. Така взаємодія створює ефект синергії, коли сукупний результат перевищує суму окремих зусиль.

Особливої актуальності ця модель набуває в контексті повоєнного відновлення України. Війна спричинила масштабні руйнування інфраструктури, втрату виробничих потужностей, міграцію людського капіталу та структурні дисбаланси в економіці. Водночас процес відбудови відкриває можливості для модернізації країни на принципово нових засадах — із застосуванням інноваційних технологій, цифрових рішень та європейських стандартів управління.

У цих умовах тристороння взаємодія «бізнес – освіта – влада» стає не просто формою співпраці, а системним інструментом реалізації державної стратегії розвитку. Вона дозволяє:

- узгоджувати потреби ринку праці з освітніми програмами;
- залучати приватні інвестиції у наукові дослідження та розробки;
- формувати регіональні інноваційні кластери;
- інтегрувати українські інституції у європейський науковий та економічний простір;
- забезпечувати прозорість і підзвітність процесів відбудови.

Крім того, дана модель має важливий міжнародний вимір. У сучасній системі міжнародних відносин партнерство між державою, бізнесом та університетами стає складовою інструментів «м'якої сили» та публічної дипломатії. Участь у спільних міжнародних дослідницьких програмах, освітніх обмінах, транскордонних інноваційних проєктах підвищує міжнародну суб'єктність держави та формує її позитивний імідж на глобальній арені.

Для України, яка перебуває на етапі активної євроінтеграції, модель «бізнес – освіта – влада» виступає також механізмом адаптації до стандартів Європейського Союзу. Європейська політика регіонального розвитку, інновацій та смарт-спеціалізації ґрунтується саме на принципах

міжсекторального партнерства. Відтак інтеграція цієї моделі у національну стратегію розвитку сприяє не лише економічному зростанню, а й інституційному наближенню України до європейських норм і практик.

Важливо підкреслити, що ефективність моделі залежить не лише від формального укладення угод чи створення координаційних органів. Ключовим фактором успіху є наявність довіри між учасниками, прозорість ухвалення рішень та ефективна комунікаційна політика. Саме комунікаційна складова забезпечує легітимність партнерства в очах суспільства, міжнародних донорів та інвесторів.

Таким чином, модель взаємодії «бізнес – освіта – влада» постає як комплексний механізм стратегічного партнерства, що поєднує економічні, політичні та інформаційно-комунікаційні аспекти розвитку. У контексті повоєнного відновлення України вона може стати інституційною основою для формування інноваційної економіки, модернізації освітньої системи та зміцнення міжнародної позиції держави.

Теоретичні основи моделі «потрійної спіралі»

Теоретичним підґрунтям моделі «бізнес – освіта – влада» є концепція «потрійної спіралі» (Triple Helix), запропонована Генрі Іцковіцем та Лоетом Лейдесдорфом [14]. Згідно з цією теорією, інноваційний розвиток суспільства відбувається внаслідок динамічної та системної взаємодії трьох інституційних сфер: університетів як виробників знань, промисловості (бізнесу) як середовища комерціалізації інновацій та уряду як регулятора і координатора суспільного розвитку.

Концепція «потрійної спіралі» виникла як відповідь на трансформацію економіки наприкінці ХХ століття, коли знання стали ключовим фактором виробництва. У межах індустріальної моделі держава виконувала домінуючу роль у стимулюванні науково-технічного прогресу, тоді як університети залишалися відносно автономними академічними структурами, а бізнес — кінцевим споживачем інновацій. Проте перехід до економіки знань зумовив необхідність інтеграції цих секторів у єдину інноваційну екосистему [19].

На відміну від лінійної моделі інновацій, відповідно до якої наукові відкриття послідовно переходять у виробництво через механізми державної підтримки, модель «потрійної спіралі» передбачає постійне переплетення функцій і ролей між секторами. Університети не лише генерують фундаментальні знання, а й стають підприємницькими структурами, що активно беруть участь у комерціалізації досліджень; бізнес не лише впроваджує технології, а й долучається до формування освітніх програм, фінансує дослідження та створює спільні лабораторії; держава не лише здійснює регуляторну функцію, а й виступає фасилітатором інноваційних процесів, забезпечуючи сприятливе нормативне та фінансове середовище [15].

Іцковіц підкреслює, що ключовою характеристикою «потрійної спіралі» є гібридизація інституційних ролей, коли кожен із секторів частково переймає функції інших. Це створює нову якість взаємодії, засновану на партнерстві, спільному стратегічному плануванні та довгостроковій координації [20]. Таким чином, університети трансформуються у центри інноваційного підприємництва, бізнес стає активним учасником освітнього процесу, а держава — платформою для розвитку мережових форм співпраці.

Важливим аспектом теорії є її мережевий характер. Модель «потрійної спіралі» передбачає формування горизонтальних зв'язків між акторами, що сприяє створенню інноваційних кластерів, технологічних парків, науково-виробничих центрів та стартап-екосистем. Такий підхід відповідає сучасним концепціям мережевого суспільства, де ефективність розвитку визначається щільністю та якістю комунікаційних зв'язків [21].

Подальший розвиток теорії привів до появи розширених моделей — «четверної» (із залученням громадянського суспільства та медіа) та «п'ятірної спіралі» (з урахуванням екологічного виміру сталого розвитку) [22]. Проте базова тристороння взаємодія залишається ядром інноваційної системи, оскільки саме вона забезпечує інституційний баланс між регулюванням, виробництвом та генерацією знань.

У міжнародному вимірі концепція «потрійної спіралі» стала основою формування політики інноваційного розвитку Європейського Союзу, зокрема стратегій «розумної спеціалізації» (Smart Specialisation Strategies), що передбачають координацію зусиль регіональних органів влади, університетів та бізнес-структур [18]. Такий підхід дозволяє підвищити конкурентоспроможність регіонів, стимулювати трансфер технологій та залучати інвестиції.

Для України застосування теорії «потрійної спіралі» має особливе значення в контексті повоєнного відновлення. Вона створює концептуальну основу для побудови нової моделі економічного розвитку, орієнтованої на інновації, цифровізацію та інтеграцію до європейського дослідницького простору. Водночас ефективність реалізації цієї моделі безпосередньо залежить від рівня стратегічної комунікації між секторами та формування культури партнерства.

Таким чином, концепція «потрійної спіралі» виступає не лише теоретичною моделлю інноваційного розвитку, а й практичним інструментом формування стратегічного партнерства, що поєднує економічні, інституційні та комунікаційні виміри суспільної трансформації.

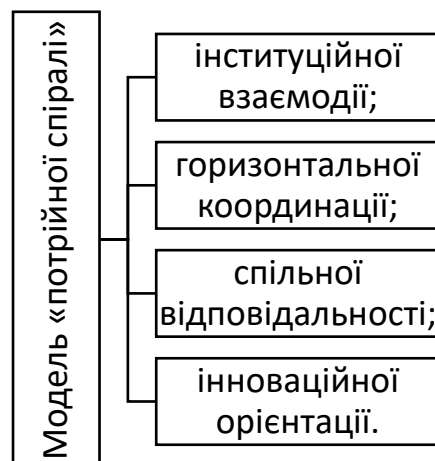


Рис.1.4. Основи моделі «потрійної спіралі»

Еволюція моделі: від тристоронньої взаємодії до розширених форматів

Подальший розвиток теорії призвів до формування моделей «четверної» та «п'ятірної спіралі», які включають громадянське суспільство та екологічний вимір як додаткові компоненти інноваційного розвитку. Проте базовою структурою стратегічного партнерства залишається саме трикутник «бізнес – освіта – влада», оскільки він забезпечує інституційне ядро системи.

У межах європейської політики регіонального розвитку ця модель активно використовується для формування так званих «смарт-спеціалізацій» (Smart Specialisation Strategies), що передбачають концентрацію ресурсів у найбільш перспективних галузях із залученням університетів, бізнесу та органів влади [18].

Для України адаптація такої моделі є не лише інструментом економічного розвитку, а й механізмом інтеграції до європейського інноваційного простору.

Функціональна роль держави у партнерстві

У структурі тристоронньої взаємодії держава виконує системоутворюючу функцію. Вона формує нормативно-правове середовище, визначає стратегічні пріоритети розвитку, координує діяльність суб'єктів та забезпечує баланс інтересів.

Механізмами реалізації державної ролі виступають:

- законодавче регулювання інноваційної діяльності;
- підтримка державно-приватного партнерства (ДПП) [11];
- державні грантові програми;
- інтеграція до міжнародних програм підтримки досліджень, зокрема Horizon Europe [16].

У повоєнний період держава має виконувати також функцію міжнародного комунікатора, забезпечуючи прозорість використання фінансової допомоги та формування довіри з боку іноземних партнерів.

Роль бізнесу у стратегічному партнерстві

Бізнес у межах моделі виступає не лише економічним актором, а й співтворцем інноваційної політики. Компанії інвестують у дослідження та

розробки, створюють корпоративні наукові центри, беруть участь у розробці освітніх програм, фінансують стартапи та інноваційні хаби.

За даними OECD, ефективна взаємодія університетів і бізнесу сприяє підвищенню рівня комерціалізації досліджень та скороченню розриву між академічними знаннями і потребами ринку [17].

У контексті відбудови України бізнес може:

- інвестувати у відновлення інфраструктури;
- підтримувати освітні програми перекваліфікації;
- сприяти розвитку технологічних кластерів;
- залучати міжнародні інвестиції через партнерські проекти.

Таким чином, бізнес стає ключовим драйвером практичної реалізації інновацій.

Трансформація ролі університетів

Особливу увагу в межах концепції «потрійної спіралі» приділяють трансформації університетів. Вони еволюціонують від класичних освітніх інституцій до підприємницьких університетів, що активно інтегруються в економічні процеси [14].

Функції сучасного університету включають:

- підготовку висококваліфікованих кадрів;
- проведення прикладних досліджень;
- створення інноваційних стартапів;
- участь у міжнародних дослідницьких мережах.

Для України важливим є впровадження європейських стандартів академічної мобільності, управління університетами та забезпечення якості освіти. Участь у програмах Erasmus+ та Horizon Europe сприяє інтеграції українських університетів у міжнародний науковий простір [16].

Комунікаційний вимір тристоронньої моделі

В умовах інформаційного суспільства ефективність моделі «бізнес – освіта – влада» значною мірою визначається якістю комунікаційних процесів. Партнерство не може бути сталим без системної комунікаційної стратегії, що

забезпечує узгодження інтересів, формування довіри та підтримку з боку громадськості [13].

Комунікаційна складова включає:

- стратегічне планування інформаційної політики;
- створення спільних публічних платформ;
- інформаційну прозорість;
- кризову комунікацію;
- міжнародне позиціонування партнерських проєктів.

У повоєнному контексті комунікація виконує також репутаційну функцію, формуючи позитивний імідж України як надійного партнера та відкритої для інвестицій держави.

Значення моделі для повоєнного відновлення та євроінтеграції України

В умовах повоєнного відновлення модель «бізнес – освіта – влада» може стати основою для:

1. Модернізації економіки на інноваційних засадах.
2. Формування регіональних центрів розвитку.
3. Підготовки кадрів для відбудови.
4. Залучення міжнародних фінансових ресурсів.
5. Інтеграції до європейських інституційних структур.

Європейський Союз у своїй політиці регіонального розвитку та відновлення після криз активно підтримує міжсекторальні партнерства як механізм зміцнення інституційної спроможності держав [18].

Для України реалізація цієї моделі має також стратегічне значення в контексті євроінтеграції, оскільки дозволяє адаптувати внутрішні інституційні механізми до стандартів ЄС, підвищити рівень прозорості управління та зміцнити міжнародну суб'єктність держави.

Модель взаємодії «бізнес – освіта – влада» є сучасним інструментом стратегічного партнерства, що інтегрує економічні, політичні та комунікаційні

аспекти суспільного розвитку. Її значення виходить за межі суто інноваційної політики, оскільки вона формує системну архітектуру взаємодії між ключовими інституціями держави та забезпечує узгодження стратегічних інтересів на національному й міжнародному рівнях.

Теоретичною основою цієї моделі виступає концепція «потрійної спіралі» (Triple Helix), відповідно до якої інноваційний розвиток можливий лише за умови постійної та структурованої взаємодії університетів, бізнесу й уряду [14; 15]. У межах цієї теорії інституційні ролі перестають бути жорстко розмежованими: університети набувають підприємницьких функцій, бізнес активно інтегрується в освітній процес, а держава виконує роль стратегічного координатора та фасилітатора інноваційних процесів [16]. Такий підхід дозволяє формувати стійку інноваційну екосистему, здатну адаптуватися до глобальних викликів.

Особливістю моделі є її мережевий характер. Вона передбачає горизонтальну координацію, партнерський формат взаємодії та формування довгострокових інституційних зв'язків, що відповідає сучасній логіці розвитку мережевого суспільства [8]. У цьому контексті стратегічне партнерство розглядається не як одноразовий проєкт, а як безперервний процес спільного вироблення рішень, обміну знаннями та координації ресурсів.

У контексті повоєнного відновлення України дана модель набуває особливого значення. Масштабність завдань відбудови потребує не лише фінансових ресурсів, а й системної модернізації інституцій, розвитку людського капіталу та інтеграції інноваційних підходів до управління. Модель «бізнес – освіта – влада» дозволяє об'єднати потенціал державного регулювання, інвестиційні можливості приватного сектору та інтелектуальний ресурс освітньо-наукових установ для реалізації комплексних реформ.

Її впровадження сприяє:

- модернізації економіки на засадах інноваційності та цифровізації [10];
- формуванню регіональних інноваційних кластерів;

- підготовці кадрів для відбудови та технологічного розвитку;
- залученню міжнародних інвестицій і донорської підтримки [12];
- підвищенню прозорості та підзвітності процесів відновлення.

Крім того, модель має важливий євроінтеграційний вимір. Європейська інноваційна та регіональна політика ґрунтується на принципах міжсекторальної співпраці та стратегічного партнерства, що закріплено в політиці смарт-спеціалізації та програмах інноваційного розвитку ЄС [17; 18]. Відповідно, адаптація моделі «потрійної спіралі» в Україні сприяє гармонізації національних інституційних практик із європейськими стандартами та посиленню інтеграційних процесів.

Важливо також підкреслити інформаційно-комунікаційний вимір цієї моделі. Ефективність стратегічного партнерства значною мірою залежить від наявності системної комунікаційної політики, прозорості прийняття рішень і формування довіри між учасниками взаємодії [11]. У повоєнний період комунікація стає інструментом міжнародного позиціонування України, зміцнення репутації держави та залучення глобальної підтримки, що відповідає сучасним підходам публічної дипломатії та міжнародної комунікації.

Таким чином, модель взаємодії «бізнес – освіта – влада» є не лише механізмом інноваційного розвитку, а й стратегічним інструментом інституційної трансформації України. Вона забезпечує синергію економічних, політичних і комунікаційних ресурсів та створює передумови для формування конкурентоспроможної економіки знань у процесі повоєнного відновлення та європейської інтеграції.

1.3. Комунікаційна стратегія: поняття, структура та моделі реалізації

Розвиток моделі «бізнес – освіта – влада», обґрунтованої в підрозділах 1.1–1.2, неможливий без системної комунікаційної складової, оскільки саме

комунікація виступає механізмом узгодження інтересів, координації дій та забезпечення взаєморозуміння між ключовими інституційними акторами. У межах тристоронньої взаємодії держава формує нормативно-правові рамки та стратегічні пріоритети розвитку, бізнес забезпечує інвестиційні та технологічні ресурси, а освітньо-науковий сектор генерує знання та людський капітал. Проте без ефективного інформаційного обміну ці елементи залишаються фрагментованими, що знижує результативність партнерства.

У сучасних умовах інформаційного суспільства комунікація перестає бути допоміжною функцією управління й перетворюється на стратегічний ресурс держави. Вона забезпечує не лише передачу інформації, а й формування спільного бачення розвитку, конструювання смислів та легітимацію політичних і економічних рішень. Через комунікаційні механізми відбувається інтеграція різних секторів у єдину інституційну систему, формуються довіра та соціальний капітал, що є необхідними передумовами сталого розвитку.

Особливої ваги комунікаційна складова набуває в умовах повоєнного відновлення України. Масштабність реформ, залучення міжнародних донорів, реалізація програм відбудови та інтеграція до європейського простору потребують прозорості, підзвітності та постійного діалогу між владою, бізнесом, освітніми установами та громадянським суспільством. Саме комунікація забезпечує міжнародну легітимність реформ, формує позитивний імідж держави як надійного партнера та сприяє зміцненню довіри з боку іноземних інституцій.

Крім того, у глобалізованому середовищі інформаційні процеси безпосередньо впливають на економічну конкурентоспроможність. Ефективна стратегічна комунікація дозволяє залучати інвестиції, просувати національні інноваційні проєкти, підтримувати участь у міжнародних дослідницьких програмах та формувати бренд країни. Таким чином, комунікаційна стратегія стає невід'ємним елементом реалізації моделі «бізнес – освіта – влада», забезпечуючи її функціонування як цілісної інституційної системи.

Отже, комунікаційна складова виступає не лише інструментом інформаційного супроводу партнерства, а й його структуроутворюючим елементом, який забезпечує синергію економічних, політичних та освітніх ресурсів у процесі трансформації та євроінтеграції України.

1. Поняття комунікаційної стратегії

У науковій літературі комунікаційна стратегія визначається як довгостроковий, системно організований план управління інформаційними процесами, спрямований на досягнення визначених цілей розвитку організації або держави [26]. На відміну від окремих інформаційних кампаній чи тактичних комунікаційних заходів, стратегія передбачає комплексне бачення інформаційного середовища, чітке формулювання цілей, визначення цільових аудиторій, ключових повідомлень, каналів комунікації та критеріїв оцінювання ефективності.

Комунікаційна стратегія інтегрує принципи стратегічного менеджменту, теорії масових комунікацій, публічної політики та міжнародних відносин. У межах сучасної парадигми *governance* вона виступає інструментом координації дій між державними органами, бізнесом, громадянським суспільством та міжнародними партнерами. Таким чином, комунікація стає не лише засобом інформування, а й механізмом формування спільного бачення розвитку та інституційної взаємодії.

У документах Європейського Союзу стратегічні комунікації розглядаються як інтегрований інструмент публічної політики, що поєднує інформаційну діяльність, публічну дипломатію, цифрові інструменти, протидію дезінформації та кризову комунікацію [27]. Зокрема, у практиці ЄС стратегічні комунікації спрямовані на забезпечення прозорості управління, зміцнення довіри до інституцій та формування спільного інформаційного простору. В умовах гібридних загроз і цифровізації глобального середовища комунікаційна стратегія виступає складовою національної безпеки та міжнародної суб'єктності держави.

У теоретичному вимірі комунікаційна стратегія базується на кількох ключових принципах:

- **цілеспрямованість** — узгодження інформаційних повідомлень із загальною стратегією розвитку;
- **системність** — інтеграція різних каналів і форматів комунікації;
- **послідовність** — сталість ключових наративів у довгостроковій перспективі;
- **адаптивність** — здатність реагувати на зміни інформаційного середовища;
- **двосторонність** — забезпечення зворотного зв'язку з аудиторіями.

Важливим аспектом є також розмежування понять «інформаційна політика» та «комунікаційна стратегія». Якщо інформаційна політика визначає загальні принципи функціонування інформаційної сфери, то комунікаційна стратегія конкретизує механізми реалізації цих принципів через управління повідомленнями, репутаційними ризиками та взаємодією з аудиторіями.

Для України в умовах повоєнного відновлення комунікаційна стратегія набуває подвійного значення:

1) Внутрішній вимір.

Комунікаційна стратегія має забезпечити формування суспільної підтримки реформ, підвищення довіри громадян до державних інституцій, пояснення логіки трансформаційних процесів та залучення громадян до відбудови. Вона сприяє консолідації суспільства, зниженню рівня соціальної напруги та протидії дезінформації. У цьому контексті комунікація виступає інструментом соціальної стабілізації та демократичного розвитку.

2) Зовнішній вимір.

На міжнародному рівні стратегічна комунікація забезпечує позиціонування України як відповідального та надійного партнера, відкритого до співпраці та реформ. Вона сприяє залученню міжнародної фінансової

допомоги, інвестицій та участі у спільних проєктах. Через публічну дипломатію, міжнародні медіа та цифрові платформи держава формує позитивний імідж, зміцнює міжнародну легітимність та підтримує процеси євроінтеграції.

Особливої ваги комунікаційна стратегія набуває в умовах інформаційної війни та гібридних загроз. Вона має забезпечувати координацію державних органів, оперативне реагування на кризові ситуації та протидію маніпулятивним наративам. Таким чином, стратегічні комунікації стають складовою системи національної безпеки.

Отже, комунікаційна стратегія є комплексним управлінським інструментом, який поєднує інформаційні, політичні та міжнародні аспекти діяльності держави. У контексті моделі «бізнес – освіта – влада» вона виступає механізмом узгодження інтересів ключових акторів, формування довіри та забезпечення ефективної реалізації стратегічного партнерства в умовах повоєнного відновлення та європейської інтеграції України.

2. Структура комунікаційної стратегії



Рис. 1.5. Структура комунікаційної стратегії

Комунікаційна стратегія як системний управлінський документ має чітко вибудовану структуру, яка забезпечує логічну послідовність дій, прогнозованість результатів та можливість оцінювання ефективності реалізації. Вона охоплює такі ключові елементи:

1. Аналітичний блок (оцінка середовища, ризиків, викликів).

Цей етап передбачає комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища: політичного, економічного, соціального, інформаційного та безпекового контексту. Застосовуються методи SWOT-аналізу, PEST-аналізу, аналізу стейкхолдерів, медіамоніторингу та оцінки інформаційних ризиків. Особливу увагу приділяють рівню довіри до інституцій, стану громадської думки, наявності дезінформаційних загроз та репутаційних викликів. Аналітичний блок формує основу для ухвалення стратегічних рішень і дозволяє мінімізувати комунікаційні ризики.

2. Визначення стратегічних цілей.

Цілі повинні відповідати загальній стратегії розвитку організації або держави та бути конкретними, вимірюваними й досяжними. У публічному секторі вони можуть стосуватися підвищення рівня поінформованості громадян, формування підтримки реформ, зміцнення міжнародного іміджу або протидії дезінформації. Формулювання цілей визначає вектор усіх подальших комунікаційних дій.

3. Ідентифікація цільових аудиторій.

Визначення та сегментація аудиторій є критично важливими для ефективності комунікації. До них можуть належати громадяни, представники бізнесу, міжнародні партнери, громадянське суспільство, медіа, експертні кола та інші групи. Кожна аудиторія має власні інформаційні потреби, очікування та канали сприйняття інформації, що потребує адаптації змісту й форми повідомлень.

4. Формування ключових повідомлень.

Ключові повідомлення повинні бути логічними, узгодженими, доказовими та ціннісно орієнтованими. Вони мають відображати стратегічні пріоритети та бути зрозумілими для різних аудиторій. Важливо забезпечити їхню послідовність у часі та відповідність діям інституцій, оскільки розрив між словами й практикою знижує довіру.

5. Вибір каналів комунікації.

Канали комунікації визначаються залежно від специфіки аудиторії та поставлених цілей. Це можуть бути традиційні медіа, цифрові платформи, соціальні мережі, публічні заходи, партнерські мережі, освітні програми тощо. У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові інструменти, які забезпечують оперативність, інтерактивність і можливість зворотного зв'язку.

6. Моніторинг та оцінка ефективності.

Завершальний елемент структури передбачає постійний аналіз результативності комунікаційної діяльності. Оцінювання здійснюється за допомогою кількісних і якісних індикаторів: охоплення аудиторії, рівня залученості, змін у громадській думці, медіаіндексів довіри тощо. Моніторинг дозволяє своєчасно коригувати стратегію та підвищувати її ефективність.

Згідно із сучасними підходами до стратегічних комунікацій, ефективність стратегії залежить не лише від якості окремих її елементів, а й від узгодженості меседжів між різними інституціями та рівнями управління, а також від наявності міжвідомчої координації [28]. Саме ця координація є критично важливою для функціонування моделі «потрійної спіралі», розглянутої у розділі 1.2, оскільки передбачає синхронізацію комунікаційних зусиль держави, бізнесу та науково-освітнього середовища з метою формування спільного стратегічного наративу розвитку.

3. Моделі реалізації комунікаційних стратегій

У теорії та практиці державного управління виокремлюють кілька моделей реалізації:

3.1 Централізована модель

Передбачає концентрацію комунікаційних повноважень у межах єдиного координаційного органу. Ефективна в кризових умовах.

3.2 Децентралізована (мережева) модель

Базується на принципах багаторівневого врядування та горизонтальної взаємодії [29]. Вона відповідає логіці розвитку Європейського Союзу.

3.3 Партнерська модель

Інтегрує державні, бізнесові та освітні комунікаційні ресурси. У межах цієї моделі формуються спільні інформаційні платформи, публічні звіти, міжнародні презентації результатів реформ.

3.4 Європейська модель стратегічних комунікацій

У програмах ЄС комунікація розглядається як складова регіональної політики та інноваційного розвитку [30]. Вона забезпечує прозорість використання коштів та підзвітність перед суспільством.

4. Комунікаційна стратегія у контексті повоєнного відновлення України

Повоєнне відновлення України потребує не лише фінансових ресурсів, але й системної міжнародної підтримки, що базується на довірі, прозорості та передбачуваності державної політики. За даними звітів Європейської Комісії, ефективність інтеграційних процесів України безпосередньо пов'язана з рівнем інституційної спроможності, прозорістю управління та стратегічною комунікацією реформ [31]. Це означає, що успіх відбудови значною мірою залежить від того, наскільки переконливо та послідовно держава комунікує свої пріоритети, досягнення та виклики як всередині країни, так і на міжнародному рівні.

У цьому контексті комунікаційна стратегія виконує комплекс взаємопов'язаних функцій:

- **забезпечує координацію між державою, бізнесом та освітніми установами.**

Стратегічна комунікація сприяє узгодженню позицій різних секторів, що особливо важливо в межах моделі «потрійної спіралі». Узгоджені повідомлення щодо реформ, інноваційної політики, інвестиційних можливостей та освітніх програм дозволяють сформувати єдиний наратив розвитку. Це підвищує ефективність реалізації проєктів відновлення та мінімізує інформаційні суперечності між суб'єктами взаємодії.

- **формує міжнародну довіру.**

Для міжнародних партнерів важливо отримувати чіткі сигнали щодо пріоритетів реформ, антикорупційних заходів, цифровізації управління та реформування інституцій. Послідовна й доказова комунікація результатів змін підсилює репутацію України як надійного партнера. Довіра, у свою чергу, стає основою для довгострокового співробітництва, фінансової допомоги та участі в програмах ЄС.

- **сприяє залученню інвестицій.**

Інвестиційні рішення значною мірою залежать від сприйняття країни як стабільного й прогнозованого середовища. Комунікаційна стратегія має презентувати конкретні можливості для інвесторів, успішні кейси реалізованих проєктів, гарантії захисту капіталу та перспективи розвитку галузей. Важливу роль відіграє формування позитивного іміджу України як держави, відкритої до інновацій і міжнародного партнерства.

- **підтримує євроінтеграційний курс.**

Євроінтеграція потребує не лише нормативного наближення до стандартів ЄС, але й суспільної підтримки реформ. Стратегічна комунікація сприяє роз'ясненню змісту та значення інтеграційних процесів, поясненню їхніх переваг для громадян і бізнесу, а також нейтралізації дезінформаційних наративів. Таким чином, комунікаційна стратегія стає інструментом зміцнення суспільного консенсусу щодо стратегічного курсу держави.

Отже, у період повоєнного відновлення комунікаційна стратегія виступає не допоміжним, а системоутворюючим елементом державної політики, який поєднує інституційні реформи, міжнародне партнерство та внутрішню мобілізацію ресурсів у межах єдиної стратегічної логіки розвитку.

Висновки до розділу 1

Комунікаційна стратегія є інституційним механізмом, що забезпечує функціонування моделі «бізнес – освіта – влада», оскільки саме через системно організовані інформаційні процеси відбувається координація інтересів,

узгодження цілей і формування спільного бачення розвитку. В умовах складної багаторівневої взаємодії між державними органами, підприємницьким сектором та освітніми установами комунікація перестає бути лише супровідною діяльністю і перетворюється на стратегічний інструмент управління.

Вона інтегрує інформаційні, політичні та економічні ресурси держави, створюючи єдине комунікаційне середовище, у межах якого формується інноваційна політика. Через стратегічні меседжі, публічні консультації, партнерські платформи та цифрові інструменти забезпечується прозорість прийняття рішень, залучення експертного середовища та підвищення рівня довіри між суб'єктами взаємодії. Саме довіра виступає ключовою передумовою сталого функціонування моделі «потрійної спіралі», адже без неї неможливе ефективне партнерство між секторами.

Комунікаційна стратегія також виконує функцію інституційної синхронізації. Вона дозволяє уникнути фрагментарності дій, інформаційних розривів та дублювання ініціатив. Узгодженість позицій державних органів, бізнес-структур та освітніх закладів формує цілісний національний наратив розвитку, який відображає стратегічні пріоритети країни — інноваційність, відкритість, європейськість і конкурентоспроможність.

У контексті повоєнного відновлення України значення стратегічної комунікації суттєво зростає. Відбудова держави потребує масштабної мобілізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів, а також підтримки міжнародних партнерів. У таких умовах комунікаційна стратегія виконує роль механізму легітимації реформ: вона пояснює їхню необхідність, демонструє результати, забезпечує прозорість використання ресурсів та формує позитивне сприйняття змін як всередині країни, так і за її межами.

Особливої ваги набуває її роль у процесі європейської інтеграції. Гармонізація законодавства, впровадження стандартів ЄС, трансформація державного управління — усе це потребує постійного інформаційного супроводу та діалогу з суспільством. Стратегічна комунікація сприяє

формуванню суспільної підтримки євроінтеграційного курсу, нейтралізації дезінформаційних впливів і зміцненню довіри до державних інституцій.

На міжнародному рівні комунікаційна стратегія виступає інструментом публічної дипломатії. Вона формує імідж України як держави, що послідовно впроваджує реформи, дотримується демократичних принципів і створює сприятливе середовище для інвестицій та інновацій. Таким чином, стратегічна комунікація стає ключовим фактором міжнародної легітимності реформ і зміцнення партнерських відносин.

У сучасних умовах комунікаційна стратегія є не лише інструментом інформування, а системоутворюючим елементом державної політики, що забезпечує ефективну взаємодію між бізнесом, освітою та владою, сприяє реалізації інноваційної моделі розвитку та інтеграції України до європейського простору.

Узагальнення результатів дозволяє зробити низку ключових висновків щодо сутності, структури та механізмів реалізації моделі взаємодії «бізнес – освіта – влада»:

По-перше, встановлено, що поняття партнерства є багатовимірним і міждисциплінарним феноменом, який поєднує економічні, політичні та комунікаційні аспекти розвитку. У різних наукових підходах воно розглядається як форма кооперації, політичної взаємодії та комунікаційного процесу, що базується на довірі, взаємній відповідальності та спільності стратегічних інтересів. Це дозволяє розглядати партнерство як фундаментальну основу сучасних моделей суспільного розвитку.

По-друге, проаналізовано модель взаємодії «бізнес – освіта – влада», яка ґрунтується на концепції «потрійної спіралі» та є ключовим інструментом формування інноваційної екосистеми. Доведено, що ефективність цієї моделі полягає у гібридизації інституційних ролей, мережевому характері взаємодії та постійній координації між секторами. Університети, бізнес і держава виступають рівноправними партнерами у процесах створення, комерціалізації та впровадження знань, що забезпечує синергетичний ефект розвитку.

В умовах повоєнного відновлення України дана модель набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє інтегрувати ресурси різних секторів для вирішення комплексних завдань модернізації економіки, розвитку людського капіталу та залучення міжнародної підтримки. Крім того, вона є важливим інструментом євроінтеграції та адаптації національної системи управління до стандартів Європейського Союзу.

По-третє, встановлено, що ключовим елементом ефективності стратегічного партнерства є комунікаційна стратегія, яка забезпечує координацію інституцій, формування довіри та узгодження цілей між учасниками взаємодії. Вона виконує аналітичну, координаційну, репутаційну та інтеграційну функції, виступаючи інструментом реалізації державної політики в умовах інформаційного суспільства. У сучасному контексті стратегічні комунікації стають також елементом національної безпеки, публічної дипломатії та міжнародного позиціонування держави.

Отже, модель «бізнес – освіта – влада» у поєднанні з ефективною комунікаційною стратегією формує цілісну систему стратегічного партнерства, яка забезпечує інноваційний розвиток, інституційну модернізацію та інтеграцію України до європейського простору. Її реалізація створює передумови для формування економіки знань, підвищення конкурентоспроможності держави та зміцнення її міжнародної суб'єктності в умовах глобальних трансформацій і повоєнного відновлення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИК ПАРТНЕРСТВА «БІЗНЕС – УНІВЕРСИТЕТИ – ВЛАДА» В УКРАЇНІ ТА ЄС

2.1. Особливості співпраці державних інституцій, бізнесу та освітніх закладів в Україні та ЄС (реальні кейси)

Практична реалізація моделі «бізнес – університети – влада», теоретично обґрунтованої в розділі 1, відбувається через конкретні інституційні механізми, програми, нормативні акти та партнерські платформи. Якщо в теоретичному вимірі модель «потрійної спіралі» передбачає взаємопроникнення функцій трьох інституційних секторів, то на практиці це проявляється у створенні інноваційних кластерів, дослідницьких консорціумів, програм дуальної освіти, механізмів державно-приватного партнерства та спільних інвестиційних проєктів.

У країнах Європейського Союзу така взаємодія має системний, інституційно закріплений характер. Вона інтегрована в довгострокові стратегії розвитку, зокрема в політику інновацій, регіональну політику, цифрову трансформацію та промислову модернізацію. На рівні наднаціонального управління координацію інноваційної політики забезпечує European Commission, яка формує рамкові програми підтримки науково-дослідної діяльності та міжсекторального партнерства. Через інструменти фінансування, зокрема Horizon Europe, стимулюється створення міжнародних консорціумів, до складу яких обов'язково входять університети, підприємства та органи публічної влади. Таким чином, сама логіка доступу до ресурсів ЄС передбачає партнерський формат співпраці.

На регіональному рівні модель «бізнес – університети – влада» реалізується через стратегії смарт-спеціалізації, що орієнтовані на визначення унікальних конкурентних переваг регіону. Формування таких стратегій відбувається через консультації між місцевими органами влади,

підприємницькими структурами та науковими інституціями. У результаті створюються інноваційні екосистеми, у межах яких університети виступають центрами генерації знань, бізнес — драйвером комерціалізації, а влада — гарантом нормативної стабільності та фінансової підтримки.

Важливою особливістю європейської моделі є інституційна сталість партнерства. Наприклад, у Німеччині мережа Fraunhofer Society виконує функцію посередника між академічною наукою та промисловістю, забезпечуючи прикладний характер досліджень і їхню адаптацію до потреб бізнесу. Держава співфінансує базову діяльність інститутів, тоді як значна частина бюджету формується за рахунок контрактів із компаніями. Такий баланс створює стійку модель співпраці, яка не залежить від короткострокових політичних змін.

На відміну від країн ЄС, в Україні процес формування тристороннього партнерства перебуває на етапі інституційного становлення. Попри наявність стратегічних документів та нормативних ініціатив, практична взаємодія часто має проєктний або ситуативний характер. Водночас у контексті євроінтеграції та повоєнного відновлення модель «бізнес – університети – влада» поступово набуває системних рис.

Значну координаційну роль у сфері освітньо-наукової політики відіграє Міністерство освіти і науки України, яке впроваджує реформи, спрямовані на посилення автономії університетів та розвиток дуальної освіти. У межах цієї моделі студенти поєднують навчання з практичною діяльністю на підприємствах, що дозволяє бізнесу безпосередньо впливати на формування компетентностей майбутніх фахівців.

Окремим прикладом інституціоналізації співпраці є спеціальний правовий режим Дія.City, ініційований державою для розвитку ІТ-сектору. Цей механізм створює сприятливе середовище для інвестицій, а також стимулює співпрацю ІТ-компаній з університетами у сфері підготовки кадрів, створення спільних лабораторій та запуску освітніх програм.

Важливим кроком інтеграції України до європейської інноваційної системи стало приєднання до програми Horizon Europe, що відкриває можливості для участі українських університетів та підприємств у міжнародних дослідницьких консорціумах. Це не лише забезпечує доступ до фінансування, а й сприяє трансферу управлінських практик та імплементації європейських стандартів партнерства.

Таким чином, якщо в ЄС модель «бізнес – університети – влада» є інтегрованою частиною інноваційної політики та регіонального розвитку, то в Україні вона формується в умовах трансформації державного управління та євроінтеграційних реформ. Водночас саме повоєнний період створює передумови для переходу від фрагментарних ініціатив до системної інституційної моделі партнерства, заснованої на довгостроковому стратегічному плануванні, фінансовій стабільності та ефективній комунікаційній координації між секторами.

1. Практики співпраці в Європейському Союзі

Однією з ключових рамок програм, що інституціоналізує взаємодію університетів, бізнесу та держави, є програма European Commission — **Horizon Europe** (2021–2027) [32]. Вона передбачає обов'язкову участь консорціумів, до складу яких входять університети, дослідницькі центри, підприємства та органи публічної влади. Таким чином, фінансування інноваційної діяльності безпосередньо пов'язується з міжсекторальною співпрацею.

Показовим прикладом реалізації моделі «потрійної спіралі» є діяльність European Institute of Innovation and Technology (EIT) [33]. Інститут функціонує через мережу так званих Knowledge and Innovation Communities (KICs), які об'єднують університети, компанії та органи влади для розробки інновацій у сферах клімату, цифровізації, енергетики та охорони здоров'я. Особливістю цієї моделі є поєднання освітньої, дослідницької та підприємницької складових у межах єдиної інституційної платформи.

Ще одним інструментом є політика смарт-спеціалізації (Smart Specialisation Strategy), запроваджена Європейською Комісією як умова

отримання структурних фондів ЄС [34]. Вона передбачає, що регіони формують свої інноваційні пріоритети через консультації між владою, бізнесом та академічним середовищем. Наприклад, регіон Каталонія (Іспанія) активно розвиває біотехнологічний кластер за участю університетів Барселони, місцевого уряду та фармацевтичних компаній.

У Німеччині ефективною формою партнерства є мережа інститутів Fraunhofer Society [35], яка виступає посередником між університетськими дослідженнями та промисловістю. Держава фінансує базову інфраструктуру, бізнес — прикладні дослідження, а університети забезпечують науковий потенціал. Такий механізм дозволяє забезпечити швидку комерціалізацію наукових розробок і підтримувати конкурентоспроможність німецької економіки.

Загалом для країн ЄС характерні такі особливості:

- нормативне закріплення партнерства у стратегічних документах;
- фінансова підтримка міжсекторальних консорціумів;
- регіоналізація інноваційної політики;
- розвинені механізми трансферу технологій;
- інституційна сталість комунікації між секторами.

2. Особливості співпраці в Україні

В Україні модель «бізнес – університети – влада» формується в умовах реформування системи освіти та інтеграції до європейського дослідницького простору. Нормативною основою є Стратегія розвитку вищої освіти та Стратегія інноваційного розвитку до 2030 року, які передбачають активізацію державно-приватного партнерства [36].

Одним із прикладів інституційної співпраці є діяльність Міністерство освіти і науки України у межах програм підтримки дуальної освіти [37]. Модель дуальної освіти передбачає поєднання навчання в університеті з практичною підготовкою на підприємствах, що дозволяє бізнесу впливати на формування освітніх програм відповідно до потреб ринку праці.

У сфері цифрових інновацій прикладом партнерства є взаємодія Міністерства цифрової трансформації, IT-компаній та університетів у межах розвитку платформи Дія.City [38]. Режим спеціального правового регулювання створює сприятливі умови для розвитку IT-сектору та стимулює співпрацю бізнесу з освітніми закладами щодо підготовки кадрів.

Показовим кейсом академічно-бізнесового партнерства є співпраця IT-компаній (SoftServe, EPAM, GlobalLogic) з провідними університетами України через створення навчальних лабораторій, спільних освітніх програм і стажувань [39]. У таких проєктах держава виступає регулятором і координатором, а бізнес — інвестором і практичним замовником компетенцій.

Важливим кроком у напрямі євроінтеграції стало приєднання України до програми Horizon Europe як асоційованої країни [40], що розширило можливості українських університетів і компаній брати участь у спільних дослідницьких консорціумах із європейськими партнерами.

3. Порівняльний аналіз



Рис. 2.1. Порівняння практик України та ЄС

Порівняння практик України та ЄС дозволяє глибше окреслити структурні відмінності у реалізації моделі «бізнес – університети – влада» та визначити напрями подальшої інституційної модернізації.

1. Рівень інституційної зрілості.

У країнах Європейського Союзу модель «потрійної спіралі» є складовою довгострокової інноваційної та регіональної політики. Її принципи інтегровані в стратегічні документи, фінансові інструменти та механізми регіонального планування, що реалізуються під координацією European Commission. Зокрема, рамкова програма Horizon Europe передбачає обов’язкову міжсекторальну співпрацю як умову отримання фінансування. В Україні ж

модель тристороннього партнерства перебуває на етапі систематизації: наявні окремі стратегічні документи та ініціативи, однак цілісна інституційна архітектура ще формується. Партнерство часто залежить від конкретних програм або політичних рішень, що знижує рівень довгострокової передбачуваності.

2. Фінансова спроможність та сталість фінансування.

Європейські країни мають розвинену систему фондів підтримки інновацій, включаючи структурні фонди ЄС, національні агентства досліджень та регіональні програми співфінансування. Це забезпечує безперервність інноваційних процесів та дозволяє університетам і бізнесу планувати діяльність у довгостроковій перспективі. В Україні ж фінансування інноваційної діяльності часто залежить від міжнародної технічної допомоги, грантових програм та донорської підтримки. Попри активну участь у європейських ініціативах, внутрішній фінансовий ресурс поки що не є достатнім для повномасштабної реалізації інноваційної політики.

3. Комунікаційна сталість та інституційний діалог.

У країнах ЄС сформовані сталі майданчики діалогу між владою, бізнесом і університетами – інноваційні ради, галузеві платформи, регіональні агентства розвитку. Комунікація має системний характер і підтримується на рівні як національної, так і наднаціональної політики. В Україні партнерство нерідко має проєктний або ситуативний характер, а комунікаційна взаємодія між секторами не завжди інституціоналізована. Це створює ризики фрагментації ініціатив і дублювання функцій. Водночас розвиток стратегічних комунікацій, започаткований у контексті реформ державного управління, створює передумови для формування більш стійкої архітектури співпраці.

4. Євроінтеграційний вимір.

Для держав-членів ЄС тристороння взаємодія є внутрішнім елементом інноваційної екосистеми. Для України ж співпраця з Європейським Союзом виконує додаткову функцію — інструмент адаптації до стандартів європейського врядування та інтеграції до спільного дослідницького

простору. Участь у програмі Horizon Europe, імплементація підходів смарт-спеціалізації та гармонізація законодавства сприяють поступовому наближенню української інституційної моделі до європейських практик.

Разом із тим, повоєнне відновлення створює унікальне «вікно можливостей» для структурної модернізації. Масштаб міжнародної підтримки та залучення іноземних партнерів формують умови для впровадження кращих європейських практик управління інноваційними процесами. За умови належної координації Україна має потенціал:

- інтегрувати європейські механізми стратегічного планування у сфері інновацій;
- посилити регіональні інноваційні екосистеми через розвиток кластерів і технологічних хабів;
- забезпечити фінансову сталість партнерських програм;
- розбудувати ефективну комунікаційну архітектуру взаємодії між секторами.

Таким чином, аналіз реальних кейсів демонструє, що модель «бізнес – університети – влада» є дієвим інструментом інноваційного розвитку як у країнах ЄС, так і в Україні. Однак якщо в Європейському Союзі вона функціонує як стабільна інституційна система, то в Україні перебуває на етапі трансформації та адаптації. Для досягнення системності українській практиці необхідні подальше нормативне закріплення механізмів партнерства, формування стабільної фінансової бази та посилення стратегічних комунікацій між учасниками взаємодії. Саме поєднання цих чинників здатне забезпечити перехід від фрагментарних ініціатив до цілісної моделі інноваційного розвитку в умовах повоєнної реконструкції та європейської інтеграції.

Аналіз практик співпраці державних інституцій, бізнесу та освітніх закладів в Україні та країнах Європейського Союзу засвідчує, що модель «бізнес – університети – влада», теоретично обґрунтована в розділі 1, має різний рівень інституційної зрілості та системності реалізації.

У країнах ЄС тристороннє партнерство є інтегрованим елементом довгострокової інноваційної та регіональної політики. Воно закріплене у стратегічних документах, підтримується стабільними фінансовими механізмами (зокрема в межах програм Horizon Europe, механізмів смарт-спеціалізації, регіональних інноваційних фондів) та функціонує через сталі інституційні платформи взаємодії. Європейський досвід демонструє, що ефективність моделі забезпечується поєднанням нормативного регулювання, фінансової підтримки, мережевої координації та стратегічних комунікацій.

В Україні модель «бізнес – університети – влада» перебуває на етапі активного становлення. Попри складні умови воєнного часу, вже сформовано низку успішних практик співпраці, зокрема у сфері цифровізації, розвитку ІТ-кластерів, реалізації освітньо-інноваційних програм та міжнародних грантових проєктів. Водночас українська практика поки що має переважно проєктний характер і значною мірою залежить від міжнародної фінансової підтримки.

Порівняльний аналіз дозволяє зробити кілька узагальнюючих висновків:

1. Європейська модель характеризується системністю, інституційною сталістю та довгостроковим стратегічним плануванням.
2. Українська модель демонструє високий потенціал адаптивності та швидкої мобілізації ресурсів, проте потребує нормативного закріплення та посилення координаційних механізмів.
3. Повоєнне відновлення створює унікальне «вікно можливостей» для імплементації європейських стандартів стратегічного партнерства та модернізації національної інноваційної екосистеми.
4. Ключовим чинником успішності є поєднання інституційних реформ, фінансової стабільності та ефективної комунікаційної координації між учасниками партнерства.

Отже, підрозділ 2.1 підтверджує, що модель «бізнес – університети – влада» є дієвим інструментом інноваційного розвитку як у країнах ЄС, так і в Україні. Водночас для забезпечення її системності в українських умовах

необхідні подальша інституціоналізація, зміцнення внутрішньої фінансової спроможності та розвиток стратегічних комунікацій, що стане предметом аналізу наступного підрозділу.

2.2. Комунікаційні механізми взаємодії між ключовими акторами партнерства

Ефективність моделі «бізнес – університети – влада», проаналізованої у підрозділі 2.1, безпосередньо залежить від якості комунікаційної взаємодії між її учасниками. Якщо у розділі 1 було визначено теоретичні засади стратегічної комунікації як інституційного механізму забезпечення партнерства, то в цьому підрозділі доцільно зосередитися на практичних інструментах та організаційних формах комунікаційної координації.

У сучасній науковій літературі стратегічні комунікації розглядаються як інтегрована система узгоджених інформаційних дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей політики та розвитку [41]. Для тристороннього партнерства комунікація виконує не лише функцію передачі інформації, а й роль механізму координації інтересів, запобігання конфліктам та формування довіри.

Передусім, комунікаційні механізми взаємодії між бізнесом, університетами та органами публічної влади передбачають наявність формалізованих каналів обміну інформацією. Йдеться про створення координаційних рад, галузевих платформ, робочих груп, спільних дорадчих органів, які забезпечують регулярність і структурованість діалогу. Саме інституціоналізація комунікації сприяє переходу від епізодичних контактів до системної співпраці [42].

Важливим механізмом виступає стратегічне планування з урахуванням позицій усіх сторін партнерства. Розробка регіональних програм розвитку людського капіталу, інноваційних стратегій, програм дуальної освіти або галузевих дорожніх карт потребує узгодження інтересів і спільного

формування цілей. У цьому контексті комунікація набуває характеру інтерактивного процесу, що передбачає консультації, публічні обговорення, експертні сесії та аналітичні звіти [43].

Наступним інструментом є цифровізація комунікаційних процесів. Використання електронних платформ, спільних інформаційних ресурсів, баз даних вакансій, електронних кабінетів партнерства підвищує прозорість взаємодії та скорочує трансакційні витрати. Цифрові інструменти дозволяють забезпечити постійний моніторинг результатів співпраці, обмін статистичними даними та оперативне реагування на зміни ринку праці [44].

Не менш важливим є механізм зворотного зв'язку та оцінювання ефективності співпраці. Регулярне проведення опитувань роботодавців, моніторинг працевлаштування випускників, аналіз відповідності освітніх програм потребам ринку формують інформаційну основу для коригування політик і стратегій розвитку. Такий підхід відповідає принципам evidence-based policy та забезпечує адаптивність моделі партнерства [45].

Окрему роль відіграє комунікація публічного характеру, спрямована на формування позитивного іміджу співпраці та популяризацію результатів партнерства. Публічні звіти, медіакампанії, інформаційні заходи, форуми й конференції сприяють зміцненню репутаційного капіталу учасників та залученню нових стейкхолдерів. У цьому контексті стратегічні комунікації виконують функцію легітимації партнерства в суспільстві [46].

Таким чином, комунікаційні механізми взаємодії між ключовими акторами моделі «бізнес – університети – влада» мають комплексний характер і охоплюють організаційні, інформаційні, цифрові та репутаційні інструменти. Їх ефективність визначається системністю, регулярністю, прозорістю та орієнтацією на довгострокові цілі розвитку. Саме якісна стратегічна комунікація забезпечує узгодженість дій партнерів, підвищує рівень довіри та створює передумови для стійкого функціонування тристоронньої моделі співпраці.

1. Інституційні платформи діалогу

Одним із ключових механізмів комунікаційної взаємодії є створення постійно діючих платформ для міжсекторального діалогу. У країнах ЄС такі механізми функціонують у формі інноваційних рад, кластерних асоціацій, дорадчих комітетів при органах влади та тематичних робочих груп.

Наприклад, у межах реалізації програм ЄС координація між університетами, бізнесом і державними структурами здійснюється за підтримки European Innovation Council, який виступає комунікаційним та фінансовим посередником між науковими командами, стартапами й урядовими інституціями [42]. Подібні структури забезпечують регулярний обмін інформацією, стратегічне узгодження пріоритетів та спільне планування.

В Україні функцію комунікаційних майданчиків частково виконують регіональні офіси реформ, наукові парки при університетах та галузеві асоціації. Водночас їх діяльність потребує більшої системності та інтеграції в національну інноваційну політику.

2. Публічно-приватний діалог як механізм координації

Публічно-приватний діалог (Public-Private Dialogue) є важливим інструментом формування партнерських відносин між державою та бізнесом. За оцінками Світового банку, ефективний діалог сприяє підвищенню прозорості політики, зменшенню регуляторних бар'єрів та формуванню сприятливого інвестиційного клімату [43].

У межах тристоронньої моделі публічно-приватний діалог доповнюється освітнім компонентом: університети залучаються до розробки нормативних рішень, експертного супроводу реформ та аналітичного обґрунтування стратегій розвитку. Таким чином формується механізм «експертної комунікації», що поєднує академічні знання з управлінською практикою.

3. Цифрові комунікаційні інструменти

Цифровізація суттєво розширила можливості координації між акторами партнерства. Онлайн-платформи, електронні консультації, спільні цифрові кабінети та відкриті бази даних створюють умови для прозорості взаємодії та оперативного обміну інформацією.

Європейський Союз активно використовує цифрові інструменти для координації інноваційної політики, зокрема через портали програм Horizon Europe та інші інтегровані системи управління проєктами [44]. Для України цифровізація державного управління створює потенціал для формування відкритих комунікаційних каналів між міністерствами, університетами та бізнес-структурами, що особливо актуально в умовах повоєнного відновлення.

4. Кризова комунікація та управління ризиками

В умовах війни та повоєнної реконструкції значення набувають механізми кризової комунікації. Вони спрямовані на підтримання довіри до реформ, забезпечення прозорості використання міжнародної допомоги та запобігання інформаційним маніпуляціям.

Згідно з рекомендаціями European External Action Service, стратегічна комунікація держав-кандидатів повинна включати системне інформування міжнародних партнерів про хід реформ та використання фінансових ресурсів [45]. Це особливо актуально для України в контексті масштабної донорської підтримки.

5. Міжнародна комунікація та публічна дипломатія

Міжнародний вимір партнерства передбачає активну участь університетів і бізнесу у транскордонних проєктах, освітніх програмах і дослідницьких консорціумах. Такі форми взаємодії виконують функцію «м'якої сили», зміцнюючи міжнародну суб'єктність держави.

Участь українських інституцій у програмах ЄС не лише забезпечує доступ до фінансування, а й створює сталі канали комунікації з європейськими партнерами, сприяючи інтеграції до спільного наукового простору [46].

Узагальнення

Комунікаційні механізми взаємодії між ключовими акторами партнерства охоплюють інституційні платформи діалогу, публічно-приватні консультації, цифрові інструменти координації, кризову комунікацію та міжнародну співпрацю. Їх ефективність визначається рівнем довіри, прозорості та стратегічної узгодженості дій.

Для України в умовах повоєнного відновлення формування системної комунікаційної архітектури є критично важливим чинником інституційної стабільності та інтеграції до європейського простору. Саме через комунікацію забезпечується перехід від формального партнерства до реальної синергії між державою, бізнесом та університетами.

Додатково слід зазначити, що комунікаційні механізми взаємодії між ключовими акторами партнерства охоплюють не лише формальні канали обміну інформацією, а й неформальні мережеві зв'язки, які суттєво впливають на динаміку співпраці. Наявність горизонтальних контактів між представниками університетів, бізнес-структур і органів влади сприяє оперативному вирішенню питань, пришвидшує процес ухвалення рішень та знижує рівень бюрократичних бар'єрів. У цьому контексті модель тристороннього партнерства функціонує як мережа взаємопов'язаних суб'єктів, де комунікація забезпечує циркуляцію знань і ресурсів [47].

Важливим елементом комунікаційної координації є спільне вироблення смислів і стратегічних наративів розвитку. Узгоджена комунікаційна політика дозволяє уникнути розбіжностей у трактуванні цілей партнерства, забезпечити єдність позицій у публічному просторі та підвищити рівень довіри з боку суспільства. Формування спільного дискурсу розвитку інноваційної економіки, людського капіталу та регіональної конкурентоспроможності створює когнітивну основу для довгострокової співпраці [48].

Окремої уваги потребує питання управління конфліктами в межах тристоронньої моделі. Відмінність інституційних логік бізнесу (орієнтація на прибутковість), університетів (орієнтація на академічну автономію та наукові

результати) і влади (орієнтація на публічний інтерес і нормативне регулювання) обумовлює потенційні суперечності. Комунікаційні механізми в цьому випадку виступають інструментом медіації, переговорів і досягнення компромісів. Використання фасилітованих стратегічних сесій, круглих столів, публічних консультацій сприяє зменшенню конфліктного потенціалу та виробленню спільних рішень [49].

Суттєвим компонентом сучасної взаємодії є розвиток інституцій «посередництва» — центрів трансферу технологій, бізнес-інкубаторів, кластерних організацій, офісів співпраці з роботодавцями. Ці структури виконують функцію комунікаційних хабів, які акумулюють інформацію про потреби ринку, можливості університетів і стратегічні пріоритети держави, забезпечуючи синхронізацію їхніх дій [50].

Крім того, важливою складовою комунікаційної взаємодії є прозорість та відкритість процесів прийняття рішень. Публікація результатів спільних проєктів, фінансової інформації, показників ефективності програм співпраці сприяє формуванню довіри між сторонами та зменшує ризики корупційних практик. Прозорість комунікації також посилює відповідальність кожного з учасників партнерства за досягнення задекларованих результатів [51].

Таким чином, комунікаційні механізми взаємодії між бізнесом, університетами та владою охоплюють інституційні, мережеві, стратегічно-наративні, цифрові та медіаційні інструменти. Їх системне поєднання створює умови для ефективної координації інтересів, мінімізації конфліктів, підвищення прозорості та забезпечення стійкості тристороннього партнерства в довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз комунікаційних механізмів взаємодії між ключовими акторами партнерства «бізнес – університети – влада» дозволяє зробити висновок, що стратегічна комунікація є одним із визначальних факторів ефективності даної моделі. Якщо інституційна та фінансова складові забезпечують ресурсну базу партнерства, то саме комунікаційні механізми

формують його координаційну цілісність, узгодженість дій та рівень довіри між учасниками.

У сучасних умовах стратегічні комунікації виступають не лише інструментом інформаційного обміну, а багаторівневою системою управління взаємодією, що включає аналітичні, координаційні, репутаційні та кризові функції. Їхня роль особливо зростає в умовах повоєнного відновлення, коли необхідно забезпечити швидке узгодження рішень між державними інституціями, бізнесом і освітнім середовищем, а також гарантувати прозорість і підзвітність процесів.

Аналіз показав, що ефективна комунікаційна модель партнерства базується на поєднанні формальних і неформальних інструментів: стратегічного планування комунікацій, цифрових платформ взаємодії, публічної звітності, механізмів зворотного зв'язку та кризового реагування. У країнах Європейського Союзу ці інструменти інтегровані в систему публічного управління та інноваційної політики, тоді як в Україні вони перебувають у стадії поступового становлення та адаптації до європейських стандартів.

Особливо важливим є те, що комунікаційні механізми виконують не лише координаційну, а й **інституцієтворчу функцію**, оскільки саме через них формується довіра між учасниками партнерства, зміцнюється легітимність спільних рішень та забезпечується сталість взаємодії. Відсутність системної комунікації призводить до фрагментації партнерства та зниження його ефективності навіть за наявності достатніх фінансових і нормативних ресурсів.

Таким чином, підрозділ 2.2 доводить, що розвиток моделі «бізнес – університети – влада» неможливий без формування цілісної системи стратегічних комунікацій, яка забезпечує інтеграцію інтересів, синхронізацію дій та міжнародну відкритість партнерства. У контексті повоєнного відновлення України саме комунікаційна складова стає критично важливою

умовою ефективності реформ, залучення інвестицій та зміцнення європейської інтеграції.

2.3. Проблеми та виклики розвитку стратегічного партнерства в умовах повоєнного відновлення

Розвиток моделі «бізнес – університети – влада» в умовах повоєнного відновлення України відбувається в середовищі високої невизначеності, ресурсних обмежень та інституційної трансформації. Якщо у підрозділах 2.1–2.2 було проаналізовано наявні практики та комунікаційні механізми взаємодії, то в даному підрозділі доцільно зосередитися на системних бар'єрах і ризиках, що ускладнюють становлення стратегічного партнерства.

Однією з ключових проблем є **інституційна нестабільність**, спричинена наслідками війни та необхідністю одночасного проведення структурних реформ. Руйнування інфраструктури, релокація підприємств і університетів, кадрові втрати та бюджетні обмеження знижують спроможність акторів до довгострокового планування. За оцінками міжнародних організацій, масштаби потреб відновлення України обчислюються сотнями мільярдів доларів, що потребує безпрецедентної координації державних та приватних ресурсів [52].

Другою суттєвою проблемою є **фінансова залежність від міжнародної допомоги**. Безумовно, зовнішня підтримка з боку міжнародних фінансових інституцій, урядів держав-партнерів та донорських організацій відіграє критично важливу роль у забезпеченні макроекономічної стабільності та фінансуванні програм відновлення. Проте така модель ресурсного забезпечення формує низку стратегічних ризиків.

По-перше, виникає ризик **зовнішньої детермінованості пріоритетів розвитку**. Донорські програми часто орієнтуються на власні політичні, безпекові або економічні інтереси, що може впливати на структуру реформ і напрямки інвестицій. У результаті національна інноваційна політика може

втрачати автономність, а стратегічні рішення — частково залежати від умов міжнародного фінансування.

По-друге, надмірна орієнтація на грантові механізми здатна знижувати мотивацію до формування **внутрішніх інвестиційних ресурсів**, розвитку приватного капіталу та національних фондів підтримки інновацій. Відсутність достатнього внутрішнього фінансового підґрунтя обмежує сталість партнерських ініціатив у межах моделі «бізнес – університети – влада», оскільки довгострокові інноваційні проєкти потребують прогнозованого та системного фінансування.

По-третє, залежність від міжнародної допомоги створює ризик **циклічності та нестабільності ресурсного забезпечення**. Донорська підтримка може змінюватися залежно від глобальних політичних та економічних факторів. У разі скорочення фінансування партнерські програми можуть бути призупинені або трансформовані, що негативно вплине на інституційну сталість співпраці.

Як зазначається у міжнародних аналітичних звітах, довгострокова ефективність відновлення значною мірою залежить від формування внутрішньої спроможності до мобілізації ресурсів, розвитку національного підприємництва та підвищення фіскальної стійкості [53].

У контексті стратегічного партнерства це означає необхідність:

- створення національних інноваційних фондів із залученням державного та приватного капіталу;
- розвитку механізмів державно-приватного партнерства;
- стимулювання венчурного інвестування та підтримки стартап-екосистем;
- запровадження податкових та регуляторних стимулів для інноваційного бізнесу.

Водночас міжнародна допомога не повинна розглядатися виключно як фактор залежності. За умови ефективної стратегічної координації вона може стати каталізатором структурних реформ, трансферу знань і впровадження

європейських стандартів управління. Ключовим завданням держави є перетворення зовнішніх ресурсів на інструмент посилення внутрішньої спроможності, а не на заміну власної інноваційної політики.

Таким чином, фінансова залежність від міжнародної підтримки є амбівалентним фактором: з одного боку, вона забезпечує необхідні ресурси для відновлення, з іншого — потребує стратегічного управління для збереження автономності національного розвитку та сталості моделі «бізнес – університети – влада».

Третій виклик стосується **недостатнього рівня довіри між інституціями**. Історично в Україні взаємодія між бізнесом, університетами та органами державної влади часто мала фрагментарний або формальний характер, що обмежувало її стратегічну результативність. Партнерські ініціативи нерідко реалізовувалися у форматі короткострокових проєктів без чіткої довгострокової рамки, стабільних механізмів координації та системи взаємної відповідальності. Така ситуація зумовлювала низький рівень горизонтальної інтеграції між акторами та слабку інституційну пам'ять, коли успішні практики не завжди трансформувалися у сталі політики.

В умовах воєнного стану потреба в оперативних управлінських рішеннях значно зросла. Держава була змушена діяти в режимі кризового менеджменту, що передбачає централізацію повноважень і прискорені процедури ухвалення рішень. Хоча це дозволило забезпечити стабільність у критичних сферах, одночасно виник ризик зниження прозорості процесів та обмеження повноцінного діалогу між усіма учасниками партнерства. За таких умов бізнес і університети можуть сприймати державну політику як реактивну, а не стратегічно узгоджену, що негативно впливає на рівень довіри та готовність до довгострокових інвестицій.

Дослідження Світового банку підкреслюють, що саме якість управління, підзвітність та прозорість процедур визначають ефективність відновлення в постконфліктних державах [54]. У контексті моделі «бізнес – університети – влада» це означає необхідність створення зрозумілих правил співпраці, чітких

механізмів розподілу ресурсів і відкритих процедур прийняття рішень. Довіра формується не лише через декларації, а через практичну реалізацію принципів good governance — регулярну комунікацію, доступ до інформації, моніторинг виконання зобов'язань та незалежну оцінку результатів.

Крім того, важливим фактором є розвиток культури партнерства, що передбачає перехід від адміністративно-командної логіки до моделі спільного управління (co-governance). Успішні європейські практики демонструють, що довіра між інституціями вибудовується поступово через сталі платформи діалогу, спільні інноваційні проєкти та залучення громадянського суспільства до процесів прийняття рішень. Для України це означає необхідність не лише нормативного закріплення партнерських механізмів, а й формування нової управлінської культури, орієнтованої на відкритість, відповідальність і стратегічну узгодженість дій.

Четвертим важливим аспектом є **кадровий та демографічний виклик**. Міграція висококваліфікованих фахівців, зниження чисельності студентства та науковців, а також структурні зміни на ринку праці ускладнюють формування інноваційних екосистем. За даними міжнародних аналітичних центрів, збереження та повернення людського капіталу є критичною умовою післявоєнної модернізації [55].

П'ятою проблемою виступає **асиметрія розвитку регіонів**. Різний ступінь руйнувань, економічної активності та інституційної спроможності регіонів створює нерівні умови для розвитку партнерств. У цьому контексті державна політика має враховувати принципи регіональної згуртованості та смарт-спеціалізації, які успішно застосовуються в країнах ЄС [56].

Окремо слід виділити **комунікаційні ризики**. В умовах гібридної війни інформаційний простір стає полем впливу дезінформаційних кампаній, що можуть підривати довіру до реформ і партнерських ініціатив. Недостатня стратегічна комунікація або суперечливі сигнали від різних інституцій здатні зменшити рівень міжнародної підтримки та інвестиційної привабливості країни [57].

Водночас повоєнний період створює і **вікно можливостей** для інституційного перезавантаження. Реформування системи публічного управління відповідно до стандартів Європейського Союзу, участь у програмах післявоєнної реконструкції та інтеграція до єдиного європейського ринку відкривають перспективи для модернізації тристороннього партнерства. Досвід країн Центрально-Східної Європи демонструє, що саме в періоди трансформації можливе закладення нових правил гри, орієнтованих на інноваційність та відкритість [58].

Таким чином, розвиток стратегічного партнерства «бізнес – університети – влада» в умовах повоєнного відновлення супроводжується комплексом взаємопов’язаних викликів: інституційних, фінансових, кадрових, регіональних та комунікаційних. Їх подолання потребує системної державної політики, посилення стратегічних комунікацій, інституційної прозорості та довгострокового бачення модернізації національної інноваційної системи. Саме інтеграція європейських стандартів управління та розвиток довіри між акторами партнерства можуть забезпечити сталість і результативність післявоєнної трансформації.

Аналіз проблем і викликів розвитку стратегічного партнерства «бізнес – університети – влада» в умовах повоєнного відновлення дозволяє констатувати, що ефективність цієї моделі визначається не лише наявністю інституційної взаємодії, а й здатністю держави та інших акторів подолати системні обмеження економічного, управлінського та соціального характеру.

Основними проблемами залишаються інституційна фрагментованість партнерських механізмів, недостатній рівень довіри між учасниками взаємодії, фінансова залежність від міжнародної допомоги, а також нерівномірний рівень розвитку інноваційної інфраструктури. Ці чинники ускладнюють формування довгострокових стратегічних проєктів та знижують сталість партнерських ініціатив.

Особливо важливим є те, що в умовах воєнного та поствоєнного періоду посилюється роль зовнішнього фінансування, однак одночасно зростають

ризика втрати частини управлінської автономії у визначенні національних пріоритетів розвитку. Це актуалізує потребу у зміцненні внутрішньої інституційної спроможності та розвитку національних джерел інвестицій.

Водночас виявлені виклики не мають виключно деструктивного характеру. Навпаки, вони формують «вікно можливостей» для глибокої трансформації моделі партнерства. Умови відновлення створюють передумови для впровадження європейських практик управління, посилення прозорості процесів, цифровізації комунікацій та інституціоналізації довгострокових механізмів співпраці.

Таким чином, підрозділ 2.3 підтверджує, що стратегічне партнерство «бізнес – університети – влада» в Україні перебуває на етапі структурного становлення, який супроводжується як значними викликами, так і високим потенціалом для модернізації. Подолання окреслених проблем потребує комплексного підходу, що поєднує інституційні реформи, фінансову диверсифікацію та розвиток ефективних комунікаційних механізмів, розглянутих у попередніх підрозділах.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексний аналіз практичної реалізації моделі стратегічного партнерства «бізнес – університети – влада» в Україні та країнах Європейського Союзу, а також досліджено ключові комунікаційні механізми взаємодії між її учасниками та основні виклики, що виникають у процесі її впровадження в умовах повоєнного відновлення.

Проведене дослідження показало, що в країнах Європейського Союзу модель тристороннього партнерства має системний, інституційно закріплений характер і є невід’ємною складовою інноваційної, освітньої та регіональної політики. Вона функціонує на основі довгострокових стратегій розвитку, зокрема політики смарт-спеціалізації, програм підтримки інновацій та досліджень, а також розгалуженої системи фінансових інструментів. Важливо,

що в ЄС ця модель підтримується стабільними механізмами координації між секторами та розвиненою культурою стратегічної взаємодії.

Натомість в Україні модель «бізнес – університети – влада» перебуває на етапі інституційного становлення та поступової трансформації від фрагментарних проєктів до більш системної взаємодії. Попри це, вже сьогодні можна виділити низку успішних кейсів співпраці у сфері цифрової економіки, розвитку інноваційних кластерів, реалізації міжнародних освітніх програм та залучення грантового фінансування. Це свідчить про наявність значного потенціалу для подальшого масштабування таких практик.

Порівняльний аналіз України та ЄС дозволив встановити ключові відмінності між моделями. Серед них — різний рівень інституційної зрілості, фінансової стійкості, сталість комунікаційних платформ, а також ступінь інтеграції партнерства у державні стратегічні політики. Водночас Україна демонструє високий рівень адаптивності та здатності до швидкого впровадження нових підходів, що є важливою перевагою в умовах кризових трансформацій та повоєнного відновлення.

Окрему увагу у розділі приділено ролі стратегічних комунікацій як ключового механізму забезпечення ефективної взаємодії між державою, бізнесом та університетами. Встановлено, що комунікаційні механізми виконують не лише інформаційну функцію, а й координаційну, інтеграційну та довірчу. Саме вони забезпечують узгодженість дій, формування спільного бачення розвитку та зниження рівня інституційних конфліктів.

Водночас у процесі аналізу виявлено низку системних проблем, які стримують повноцінний розвиток партнерства. До них належать інституційна фрагментованість, недостатній рівень довіри між акторами, фінансова залежність від міжнародної допомоги, нерівномірність розвитку інноваційної інфраструктури та обмежена сталість партнерських ініціатив. Ці виклики мають комплексний характер і потребують одночасного вирішення на рівні державної політики, інституційного розвитку та управлінських практик.

Водночас зазначені проблеми не лише ускладнюють розвиток моделі, але й формують для України унікальне «вікно можливостей». Умови повоєнного відновлення створюють передумови для глибокої інституційної модернізації, впровадження європейських стандартів управління, цифровізації процесів взаємодії та формування нової культури стратегічного партнерства.

Таким чином, результати другого розділу дозволяють зробити висновок, що модель «бізнес – університети – влада» є ефективним інструментом інноваційного розвитку та відновлення держави. Її успішна імплементація в Україні залежить від поєднання інституційної стабільності, диверсифікації фінансових ресурсів, розвитку сталих комунікаційних механізмів та поглиблення інтеграції до європейського інноваційного простору. Саме ці напрями визначатимуть подальшу результативність партнерства та його здатність забезпечити довгострокову конкурентоспроможність України в умовах глобальних трансформацій.

РОЗДІЛ 3

КОМУНІКАЦІЙНА КАМΠΑНІЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСТВА «БІЗНЕС – ОСВІТА – ВЛАДА» У ПРОЦЕСІ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

3.1. Роль комунікації у процесах повоєнного відновлення держав

Повоєнне відновлення держави є складним багаторівневим процесом, який охоплює не лише фізичну реконструкцію інфраструктури та економічне відродження, але й глибоку інституційну трансформацію суспільства. У цьому контексті комунікація виступає не допоміжним елементом, а ключовим системоутворюючим ресурсом, що забезпечує узгодження дій між державою, бізнесом, освітніми інституціями та міжнародними партнерами.

У сучасній теорії державного управління комунікація розглядається як інструмент формування політичної довіри, забезпечення легітимності реформ та координації складних багатосуб'єктних процесів відновлення. Згідно з підходами Світового банку, ефективність постконфліктного відновлення значною мірою залежить від рівня інституційної довіри, прозорості управління та якості інформаційної взаємодії між державними та недержавними акторами [59]. Це означає, що без належно організованої комунікації навіть значні фінансові ресурси не гарантують сталого розвитку.

У межах моделі «бізнес – освіта – влада», розглянутої у попередніх розділах, комунікація виконує функцію інтеграційного механізму, який забезпечує узгодження інтересів трьох ключових секторів. Вона дозволяє трансформувати фрагментарні ініціативи у цілісну систему стратегічного партнерства, де кожен учасник розуміє свою роль, зони відповідальності та очікувані результати взаємодії.

Особливої ваги комунікація набуває в умовах повоєнного відновлення України, де одночасно відбуваються процеси економічної трансформації, реформування державного управління та інтеграції до європейського простору. Європейська Комісія підкреслює, що ефективність відновлення

України прямо залежить від прозорості реформ, рівня публічної комунікації та здатності держави підтримувати постійний діалог із суспільством і міжнародними партнерами [60].

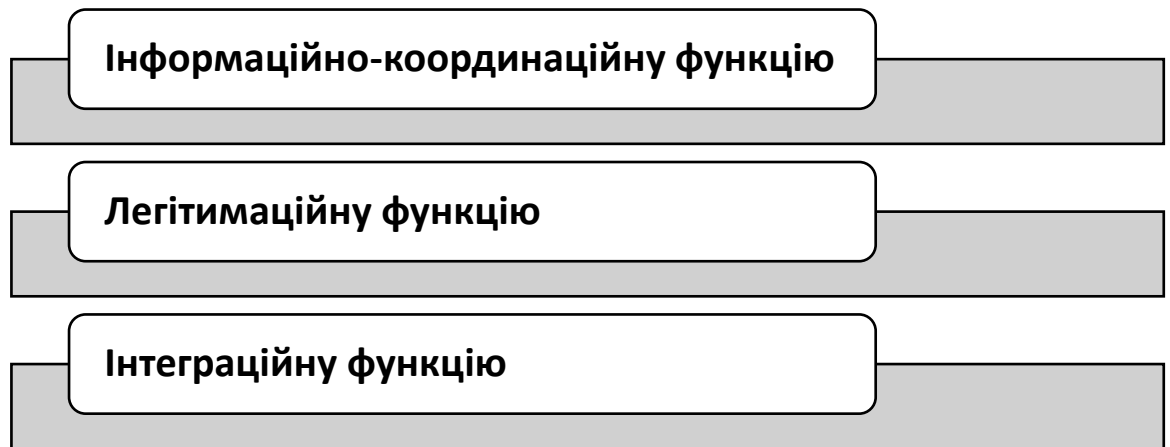


Рис. 3.1. Функції комунікації

У цьому контексті комунікація виконує щонайменше три ключові функції, кожна з яких є критично важливою для забезпечення ефективного повоєнного відновлення та функціонування моделі «бізнес – освіта – влада».

1. Інформаційно-координаційна функція полягає у забезпеченні безперервного, структурованого та оперативного обміну даними між державними органами, бізнес-середовищем та освітніми інституціями. Вона створює умови для синхронізації управлінських рішень, узгодження стратегічних пріоритетів розвитку та уникнення дублювання або конфлікту ініціатив. У практичному вимірі ця функція реалізується через цифрові платформи взаємодії, міжвідомчі координаційні механізми, спільні аналітичні центри та системи відкритих даних. Завдяки цьому формується єдина інформаційна база для прийняття рішень, що підвищує ефективність державного управління та партнерських проєктів у сфері відбудови.

2. Легітимаційна функція передбачає формування та підтримку суспільної довіри до процесів відновлення, державних реформ та міжнародних програм допомоги. В умовах постконфліктного розвитку довіра є одним із ключових нематеріальних ресурсів, без якого неможливо забезпечити сталість інституційних змін. Комунікація у цьому випадку виступає інструментом

пояснення рішень влади, підзвітності використання ресурсів, а також залучення громадян до участі у відбудові. Крім того, легітимаційна функція охоплює міжнародний рівень, оскільки прозора комунікація підвищує довіру донорів, інвесторів та міжнародних організацій до України як до партнера.

3. Інтеграційна функція спрямована на включення України до глобальних та європейських комунікаційних, економічних та інноваційних мереж. Вона забезпечує не лише інформаційну відкритість, але й активну участь держави у міжнародних процесах обміну знаннями, технологіями та управлінськими практиками. У межах євроінтеграційного курсу ця функція набуває особливого значення, оскільки сприяє гармонізації національних стандартів із європейськими, розвитку спільних проєктів у рамках міжнародних програм та формуванню стійких партнерських зв'язків. У результаті інтеграційна функція комунікації стає інструментом не лише зовнішньої політики, а й внутрішньої модернізації держави.

Таким чином, зазначені функції комунікації утворюють взаємопов'язану систему, що забезпечує ефективність стратегічного партнерства та є одним із ключових чинників успішного повоєнного відновлення України.

Важливо підкреслити, що в умовах сучасного інформаційного суспільства комунікація також набуває характеру стратегічного ресурсу «м'якої сили» (soft power). Вона впливає на формування міжнародного іміджу держави, рівень інвестиційної привабливості та готовність міжнародних партнерів до довгострокової співпраці [61].

У теорії публічної дипломатії комунікація розглядається як інструмент формування довіри між державами та суспільствами через інформаційну відкритість, культурний обмін та спільні проєкти розвитку. Для України в умовах війни та повоєнного відновлення це набуває особливого значення, оскільки саме через комунікаційні інструменти формується міжнародне сприйняття держави як надійного партнера.

Крім того, цифровізація державного управління суттєво трансформує характер комунікаційних процесів, переводячи їх із традиційної вертикальної

моделі «влада – суспільство» у більш горизонтальну, мережеву та інтерактивну систему взаємодії. Використання цифрових платформ, електронного урядування, відкритих даних та онлайн-комунікацій дозволяє не лише підвищити прозорість ухвалення рішень, а й забезпечити оперативність обміну інформацією між усіма стейкхолдерами процесу відновлення — державними органами, бізнесом, освітніми установами та громадянським суспільством [62].

У цьому контексті цифрові інструменти виступають не просто технічним забезпеченням, а інфраструктурною основою сучасної комунікаційної політики. Вони створюють умови для формування єдиного інформаційного простору, в якому відбувається синхронізація управлінських рішень, моніторинг реалізації проєктів відбудови та оцінка їх ефективності. Особливо важливим є те, що цифровізація дозволяє мінімізувати інформаційні асиметрії між інституціями, які традиційно ускладнювали реалізацію моделі «бізнес – освіта – влада», розглянутої у попередніх розділах.

Важливим аспектом є також розширення участі громадян у процесах управління через механізми електронної демократії. Платформи громадських консультацій, цифрові петиції, онлайн-опитування та інші інструменти забезпечують зворотний зв'язок між державою та суспільством, підсилюючи легітимність прийнятих рішень і підвищуючи рівень суспільної довіри. Умови повоєнного відновлення роблять цей аспект особливо актуальним, оскільки інклюзивність прийняття рішень безпосередньо впливає на соціальну стабільність і ефективність реформ.

Таким чином, цифровізація комунікаційних процесів є ключовим фактором модернізації системи публічного управління та важливою передумовою ефективного функціонування партнерства «бізнес – освіта – влада». Вона забезпечує не лише технологічне оновлення комунікацій, а й якісну трансформацію самої логіки взаємодії між державою, ринком і суспільством у напрямі відкритості, прозорості та партнерства.

Таким чином, роль комунікації у повоєнному відновленні держави виходить далеко за межі інформаційного забезпечення. Вона стає ключовим механізмом інституційної координації, формування довіри, залучення ресурсів та інтеграції до міжнародного середовища. У контексті моделі «бізнес – освіта – влада» комунікація виступає базовим елементом, без якого неможливо забезпечити ефективне стратегічне партнерство та сталий розвиток у процесі відбудови України.

Таким чином, комунікація у процесах повоєнного відновлення держави виступає не допоміжним, а системоутворюючим елементом управління розвитком. Вона забезпечує узгодження дій ключових інституцій — держави, бізнесу та освітньо-наукового сектору — та створює умови для ефективної реалізації моделі «бізнес – освіта – влада», розглянутої у попередніх розділах.

Аналіз дозволяє стверджувати, що інформаційно-координаційна функція комунікації є базовою для формування узгоджених політик і стратегій відновлення. Вона мінімізує ризики фрагментації управлінських рішень, забезпечує швидкість реагування на виклики та сприяє більш ефективному використанню ресурсів, що особливо важливо в умовах післявоєнної відбудови.

Легітимаційна функція комунікації має критичне значення для України, оскільки процес відновлення значною мірою залежить від рівня суспільної довіри до державних інституцій та міжнародних партнерів. В умовах високої соціальної чутливості до реформ саме прозора та послідовна комунікація формує сприйняття реформ як справедливих, необхідних і результативних, що підтверджується сучасними підходами до постконфліктного врядування [59; 60].

Інтеграційна функція комунікації, у свою чергу, визначає стратегічну перспективу розвитку держави, оскільки забезпечує її включення у глобальні мережі знань, інновацій та економічної співпраці. Саме через комунікаційні канали Україна формує свою міжнародну суб'єктність, розширює участь у

європейських програмах і посилює позиції у глобальному інформаційному просторі [61].

Отже, роль комунікації у повоєнному відновленні виходить за межі традиційного інформаційного забезпечення і набуває стратегічного значення як інструмент управління змінами, формування довіри та міжнародної інтеграції. Це підтверджує необхідність розробки цілісної комунікаційної політики як невід’ємної складової державної стратегії відновлення України та розвитку партнерства «бізнес – освіта – влада».

3.2. Концепція комунікаційної кампанії: цілі, цільові аудиторії, інструменти реалізації

Розробка ефективної комунікаційної кампанії для розвитку партнерства «бізнес – освіта – влада» у процесі повоєнного відновлення України ґрунтується на підходах стратегічних комунікацій, що передбачають цілеспрямоване управління інформаційними потоками для досягнення суспільно значущих результатів. У сучасній практиці стратегічні комунікації розглядаються як інструмент не лише інформування, а й формування поведінкових моделей, суспільних установок та довіри до інституцій [63].

У контексті повоєнного відновлення це набуває особливої ваги, оскільки комунікація стає частиною процесу державного управління та відбудови, а не лише його супровідним елементом. Ефективна комунікаційна кампанія дозволяє забезпечити узгодженість між політичними рішеннями, економічними інтересами бізнесу та академічними пріоритетами університетів, формуючи таким чином єдине стратегічне бачення розвитку країни. Вона також сприяє зменшенню інформаційної асиметрії між учасниками партнерства, що є однією з ключових проблем координації у тристоронній моделі взаємодії.

Окреме значення має те, що стратегічна комунікація у процесі відновлення виконує функцію управління суспільними очікуваннями. Після

кризових подій, зокрема воєнних конфліктів, суспільство характеризується підвищеним рівнем чутливості до інформації, недовіри та фрагментації сприйняття державної політики. У таких умовах системна комунікаційна кампанія дозволяє не лише інформувати про перебіг реформ, а й формувати відчуття залученості громадян до процесу відбудови, що підсилює соціальну згуртованість та стійкість держави.

Крім того, стратегічні комунікації виступають інструментом міжнародної взаємодії. Для України, яка перебуває в процесі європейської інтеграції та залучення масштабної зовнішньої допомоги, важливо забезпечити прозорість, послідовність та зрозумілість комунікацій для міжнародних партнерів. Це безпосередньо впливає на рівень довіри донорських організацій, інвестиційну привабливість держави та ефективність реалізації спільних проєктів.

У ширшому вимірі комунікаційна кампанія стає інструментом формування нової управлінської культури, в якій взаємодія між державою, бізнесом та освітою базується на принципах відкритості, партнерства та спільної відповідальності. Це відповідає сучасним підходам до публічного управління, де комунікація розглядається як невід’ємна складова політичного та економічного врядування, а не як допоміжна функція.

Таким чином, стратегічні комунікації у межах моделі «бізнес – освіта – влада» виступають ключовим інструментом забезпечення узгодженості дій, підвищення ефективності реформ та зміцнення довіри до процесів повоєнного відновлення України.

У межах запропонованої концепції комунікаційна кампанія виступає як інтегрований механізм підтримки моделі тристороннього партнерства, що поєднує державні пріоритети відбудови, інтереси бізнесу та потенціал освітньо-наукового сектору. Її ключовим завданням є забезпечення сталого діалогу між усіма учасниками, формування спільного бачення відновлення країни та підвищення ефективності координації спільних проєктів.

Мета та стратегічні цілі кампанії

Головною метою комунікаційної кампанії є формування ефективної системи взаємодії між бізнесом, університетами та органами влади для прискорення процесів повоєнного відновлення України на засадах інноваційності, прозорості та партнерства. У ширшому контексті ця мета передбачає не лише налагодження інформаційного обміну між стейкхолдерами, а й створення сталої інституційної екосистеми співпраці, яка здатна забезпечувати довгостроковий економічний та соціальний розвиток країни.

Комунікаційна кампанія у цьому випадку виступає інструментом управління змінами, оскільки вона формує спільне бачення відбудови, узгоджує інтереси різних секторів та сприяє переходу від фрагментарної взаємодії до системного партнерства. Особливе значення має формування єдиного інформаційного простору, у межах якого державні ініціативи, бізнес-проекти та освітні програми розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної стратегії відновлення [64].

Стратегічні цілі кампанії включають:

- **підвищення рівня обізнаності стейкхолдерів щодо можливостей партнерства**, зокрема інструментів державно-приватного та університетського співробітництва, а також міжнародних програм підтримки інновацій;
- **формування позитивного іміджу державно-приватно-освітньої співпраці**, як ефективного механізму післявоєнної трансформації економіки;
- **стимулювання участі бізнесу у фінансуванні освітніх і наукових проєктів**, що сприятиме розвитку інноваційної інфраструктури та скороченню розриву між освітою і ринком праці;
- **посилення ролі університетів як центрів інновацій та трансферу знань**, що відповідає сучасним європейським підходам до розвитку економіки знань;

- **забезпечення підтримки державних ініціатив у сфері відбудови**, через формування довіри до реформ та підвищення рівня їх суспільної легітимності [64].

У сукупності ці цілі спрямовані на формування нової моделі взаємодії між ключовими інституціями розвитку, де комунікація виступає не допоміжним інструментом, а центральним механізмом координації та синхронізації дій.

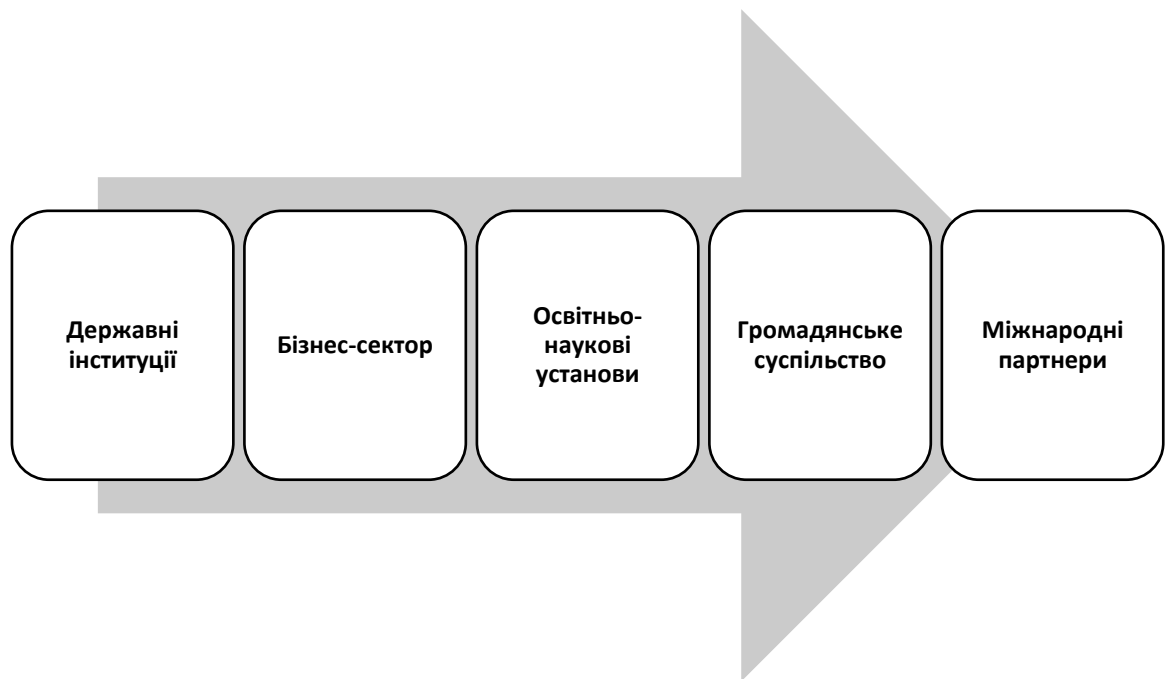


Рис. 3.2. Цільова аудиторія комунікаційної кампанії

Цільові аудиторії

Комунікаційна кампанія має багаторівневу структуру цільових аудиторій, що дозволяє враховувати специфіку інтересів кожної групи та формувати диференційовані комунікаційні повідомлення для підвищення їх ефективності.

1. **Державні інституції** — центральні та місцеві органи влади, відповідальні за формування та реалізацію політики повоєнного відновлення, інноваційного розвитку та регулювання державно-приватного партнерства. Саме ця група виступає ключовим координатором стратегічних рішень і забезпечує нормативно-правову основу взаємодії.

2. **Бізнес-сектор** — великі корпорації, малий і середній бізнес, інвестори та фінансові установи, які зацікавлені у стабільному економічному середовищі, розвитку інновацій та участі у проєктах відбудови. Для цієї аудиторії важливими є питання інвестиційних гарантій, прозорості процедур та економічної ефективності партнерств.

3. **Освітньо-наукові установи** — університети, науково-дослідні інститути, інноваційні центри, які забезпечують генерацію знань, підготовку кадрів та розвиток дослідницького потенціалу. Вони є ключовими виробниками інтелектуального капіталу, необхідного для модернізації економіки.

4. **Громадянське суспільство** — громадські організації, експертні аналітичні центри, професійні асоціації та медіа. Їхня роль полягає у формуванні суспільної думки, забезпеченні контролю за прозорістю процесів та підвищенні рівня підзвітності інституцій.

5. **Міжнародні партнери** — інституції Європейського Союзу, міжнародні фінансові організації, донорські структури та іноземні урядові агенції. Для цієї аудиторії ключовими є питання ефективності використання ресурсів, прозорості управління та відповідності європейським стандартам розвитку [65].

Такий підхід до сегментації аудиторій дозволяє забезпечити адресність комунікацій, підвищити їх ефективність та сформувати стійку систему багатостороннього діалогу, яка є основою реалізації моделі «бізнес – освіта – влада» у процесі повоєнного відновлення України.

Інструменти реалізації комунікаційної кампанії

Ефективність кампанії забезпечується використанням комплексу інструментів стратегічної комунікації, які поєднують цифрові та офлайн-формати взаємодії:

- **Цифрові платформи взаємодії** (онлайн-кабінети партнерства, портали проєктів відновлення);

- **Публічні комунікаційні заходи** (форумні дискусії, круглі столи, конференції);
- **Медіакампанії** (інформаційні кампанії у національних та міжнародних ЗМІ);
- **Соціальні мережі та цифровий PR** як інструмент швидкого поширення інформації;
- **Партнерські платформи університетів і бізнесу** (інкубатори, акселератори, інноваційні хаби);
- **Інструменти публічної дипломатії** для міжнародного позиціонування України [66].

Особливу роль відіграють цифрові інструменти, які забезпечують інтерактивність, зворотний зв'язок та прозорість реалізації проєктів. Вони дозволяють створити єдину комунікаційну екосистему, у межах якої всі учасники партнерства мають доступ до актуальної інформації та можливостей співпраці.

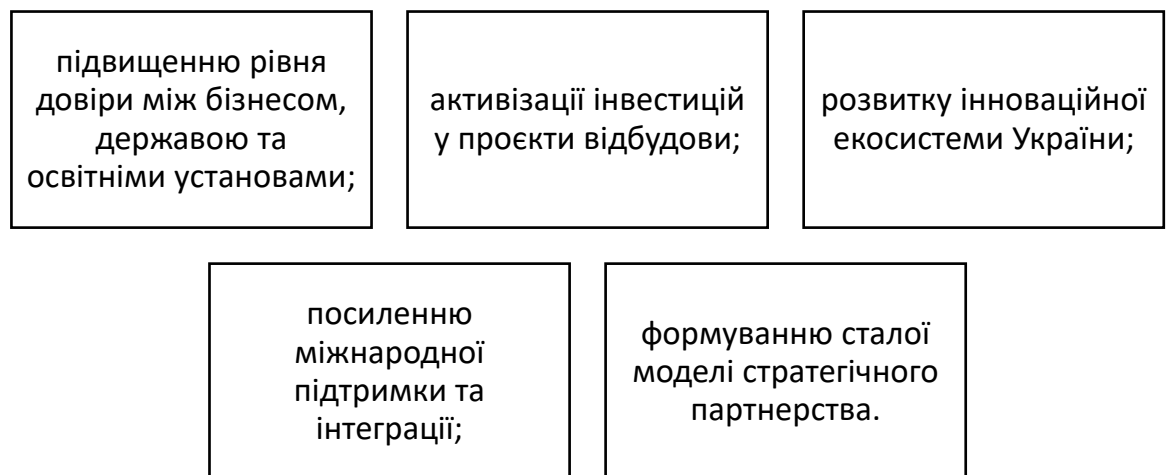


Рис. 3.3. Очікуваний ефект від реалізації кампанії

Реалізація запропонованої комунікаційної кампанії сприятиме комплексному підсиленню інституційної взаємодії між ключовими акторами розвитку та створенню передумов для довгострокової трансформації системи

управління відбудовою. Передусім очікується підвищення рівня довіри між бізнесом, державою та освітніми установами, що є критично важливим фактором для стабільного функціонування моделі «бізнес – освіта – влада». Довіра в цьому контексті виступає не лише соціально-психологічною категорією, а й економічним ресурсом, який знижує транзакційні витрати, пришвидшує ухвалення рішень і підвищує ефективність партнерських проєктів.

Важливим результатом також стане активізація інвестицій у проєкти відбудови, зокрема через підвищення прозорості комунікацій, покращення інформування потенційних інвесторів та формування зрозумілих механізмів участі бізнесу в державно-приватних ініціативах. У цьому контексті комунікаційна кампанія виконує функцію зниження інформаційної невизначеності, що є одним із ключових бар'єрів для залучення приватного капіталу в інфраструктурні та інноваційні проєкти.

Окремо слід відзначити розвиток інноваційної екосистеми України, який забезпечується через посилення взаємодії між університетами, бізнесом та органами влади. Системна комунікація сприяє формуванню партнерських мереж, розвитку стартап-інфраструктури, інкубаційних та акселераційних програм, а також інтеграції українських наукових і освітніх установ у міжнародні дослідницькі проєкти. Це, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність національної економіки та прискорює перехід до моделі економіки знань.

Не менш важливим результатом є посилення міжнародної підтримки та інтеграції України. Прозора, послідовна та стратегічно вибудована комунікація підвищує довіру з боку міжнародних партнерів, зокрема інституцій Європейського Союзу та міжнародних фінансових організацій, що безпосередньо впливає на обсяги фінансування програм відновлення та швидкість їх реалізації. Крім того, ефективна комунікаційна політика сприяє зміцненню міжнародного іміджу України як надійного партнера, що дотримується принципів відкритості та підзвітності.

У довгостроковій перспективі реалізація кампанії забезпечує формування сталої моделі стратегічного партнерства між бізнесом, освітою та владою. Така модель передбачає не ситуативну взаємодію, а інституційно закріплену систему співпраці, засновану на спільних цілях, узгоджених інтересах та постійній комунікації між усіма учасниками процесу відновлення.

Таким чином, комунікаційна кампанія виступає не лише інформаційним інструментом, а ключовим елементом інституційного забезпечення моделі «бізнес – освіта – влада», який визначає її ефективність, стійкість і здатність до масштабування в умовах повоєнного відновлення України.

Отже, розроблена концепція комунікаційної кампанії демонструє, що ефективна реалізація моделі «бізнес – освіта – влада» у процесі повоєнного відновлення України неможлива без чітко визначених цілей, структурованої роботи з цільовими аудиторіями та системного використання сучасних комунікаційних інструментів. Комунікаційна кампанія в даному випадку виступає не лише як інформаційний супровід, а як інструмент стратегічного управління взаємодією між ключовими стейкхолдерами.

Аналіз показав, що формування узгоджених стратегічних цілей дозволяє об'єднати зусилля держави, бізнесу та освітнього сектору навколо спільного завдання — прискорення відбудови країни на засадах інноваційності, прозорості та партнерства. При цьому ключовим фактором успіху є не лише декларування цілей, а їх практична реалізація через конкретні комунікаційні інструменти та канали взаємодії.

Важливим результатом є також визначення багаторівневої структури цільових аудиторій, що забезпечує адресність комунікацій і підвищує ефективність впливу інформаційних повідомлень. Такий підхід дозволяє враховувати різні інтереси учасників процесу відновлення та формувати для кожної групи релевантні меседжі, що сприяє зміцненню довіри та підвищенню рівня залученості.

Окремо слід відзначити, що запропонований інструментарій комунікаційної кампанії поєднує цифрові та традиційні форми взаємодії, що

відповідає сучасним тенденціям розвитку стратегічних комунікацій. Це забезпечує гнучкість, масштабованість та адаптивність комунікаційної політики до умов посткризового середовища.

Таким чином, концепція комунікаційної кампанії формує практичну основу для реалізації моделі «бізнес – освіта – влада», забезпечуючи координацію дій між її учасниками, підвищення рівня довіри та створення умов для сталого повоєнного розвитку України.

3.3. Очікувані результати та оцінка ефективності комунікаційної кампанії

Оцінка ефективності комунікаційної кампанії, спрямованої на розвиток партнерства «бізнес – освіта – влада» у процесі повоєнного відновлення України, є ключовим етапом її стратегічного планування. У сучасних підходах до стратегічних комунікацій ефективність розглядається не лише як рівень охоплення аудиторій, а як ступінь досягнення поведінкових, інституційних та соціально-економічних змін, що відповідають визначеним цілям політики [67].

У цьому контексті оцінювання ефективності виходить за межі класичних інформаційних метрик і включає аналіз глибинного впливу комунікації на трансформацію взаємодії між ключовими стейкхолдерами. Йдеться про те, наскільки комунікаційна кампанія сприяє реальному формуванню партнерств, зміні управлінських практик, підвищенню рівня довіри та активізації спільних проєктів у сфері відбудови. Таким чином, комунікація виступає не допоміжним, а системоутворюючим елементом інституційного розвитку.

Важливим аспектом є також вимірювання впливу кампанії на якість міжсекторальної взаємодії. Зокрема, аналізу підлягають зміни у частоті та інтенсивності співпраці між університетами, бізнесом і органами влади, рівень залучення приватного сектору до освітніх та наукових ініціатив, а також

динаміка створення спільних інноваційних структур. Подібні індикатори дозволяють оцінити не лише комунікаційний ефект, але й інституційну результативність кампанії [68].

Окрему увагу слід приділяти соціально-психологічному виміру ефективності, який відображає рівень довіри до партнерства та сприйняття його суспільної значущості. У постконфліктних умовах саме довіра виступає критичним ресурсом відновлення, оскільки визначає готовність суспільства та бізнесу до участі у спільних проєктах і підтримки реформ [69]. Відповідно, комунікаційна кампанія має сприяти формуванню стабільного позитивного образу співпраці як ефективного інструменту розвитку.

Не менш важливим є управлінський аспект оцінки, що передбачає аналіз того, наскільки кампанія впливає на прийняття рішень у державному секторі та формування політик у сфері освіти, науки та економіки. Успішна комунікаційна стратегія повинна не лише інформувати, а й створювати умови для інституційного навчання, адаптації політик та впровадження інноваційних управлінських рішень [70].

У підсумку, ефективність комунікаційної кампанії у контексті моделі «бізнес – освіта – влада» має розглядатися як багатовимірне явище, що охоплює інформаційний, інституційний, економічний та соціальний рівні. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексну оцінку її впливу на процеси повоєнного відновлення та формування стійкої системи стратегічного партнерства в Україні.

У цьому контексті очікувані результати комунікаційної кампанії слід розглядати на трьох взаємопов'язаних рівнях: інституційному, економічному та соціально-комунікаційному.

1. Інституційні результати

На інституційному рівні очікується посилення координації між ключовими учасниками моделі «бізнес – освіта – влада». Це передбачає:

- формування сталих механізмів міжсекторальної взаємодії;
- розвиток спільних платформ прийняття рішень;

- інституціоналізацію партнерських форматів співпраці;
- підвищення ефективності реалізації державних програм відновлення.

Такі зміни відповідають сучасним підходам Європейського Союзу до управління інноваційною політикою, де ключовим критерієм успіху є рівень інтеграції інституційних акторів у спільні процеси прийняття рішень [68].

2. Економічні результати

На економічному рівні очікується активізація інвестиційної та інноваційної діяльності. Зокрема:

- зростання обсягів приватних інвестицій у проекти відновлення;
- розширення державно-приватного партнерства;
- збільшення фінансування наукових досліджень та освітніх програм;
- розвиток інноваційних кластерів та стартап-екосистем.

Світовий банк наголошує, що ефективна комунікація між державою та приватним сектором є одним із ключових факторів залучення інвестицій у країнах, що відновлюються після конфліктів [69].

3. Соціально-комунікаційні результати

Соціально-комунікаційний вимір передбачає:

- підвищення рівня суспільної довіри до державних інституцій;
- формування позитивного сприйняття реформ у сфері відновлення;
- зростання рівня залученості громадян до процесів управління;
- посилення міжнародного іміджу України як прозорого та надійного партнера.

Згідно з дослідженнями OECD, рівень довіри є критичним фактором ефективності публічної політики, особливо в умовах кризових та постконфліктних трансформацій [70].

Методика оцінки ефективності комунікаційної кампанії

Оцінка ефективності комунікаційної кампанії передбачає використання комплексного підходу, що поєднує кількісні та якісні методи вимірювання результативності комунікаційних процесів. Такий підхід відповідає сучасним стандартам стратегічних комунікацій, де ефективність визначається не лише охопленням аудиторії, а й змінами у поведінці, рівні довіри та інституційній взаємодії [67].

Серед основних методів оцінювання виділяються:

- **KPI (Key Performance Indicators)** — система ключових показників ефективності, яка включає охоплення цільових аудиторій, рівень залученості, кількість взаємодій у цифрових каналах та динаміку участі стейкхолдерів у спільних ініціативах;
- **аналіз медіа-присутності (Media Monitoring)** — моніторинг інформаційного поля з оцінкою частоти, контексту та тональності згадок про партнерство «бізнес – освіта – влада» у національних і міжнародних медіа;
- **соціологічні дослідження** — вимірювання рівня довіри до державних інституцій, бізнесу та університетів, а також оцінка сприйняття ефективності партнерства серед громадян;
- **аналіз інституційних змін** — кількісна та якісна оцінка створених партнерств, кластерів, меморандумів про співпрацю, інноваційних хабів та освітньо-наукових проєктів;
- **інвестиційні показники** — обсяги залучених приватних та міжнародних інвестицій у спільні проєкти відбудови та інноваційного розвитку [68].

Важливо підкреслити, що в умовах повоєнного відновлення ефективність комунікаційної кампанії не може оцінюватися виключно через короткострокові результати. Вона має розглядатися як довготривалий процес формування нової управлінської культури, заснованої на принципах прозорості, підзвітності та партнерства.

Очікувані результати реалізації комунікаційної кампанії

Реалізація запропонованої комунікаційної кампанії дозволяє очікувати досягнення низки системних результатів, які мають як короткостроковий, так і стратегічний характер.

У короткостроковій перспективі передбачається:

- підвищення рівня поінформованості стейкхолдерів щодо можливостей співпраці між бізнесом, університетами та органами влади;
- активізація участі бізнесу в освітніх та наукових ініціативах;
- збільшення кількості комунікаційних майданчиків для діалогу між секторами;
- посилення медійної присутності теми відбудови та інноваційного розвитку України [69].

У середньостроковій перспективі очікується:

- формування стійких механізмів державно-приватно-освітнього партнерства;
- зростання обсягів інвестицій у науково-дослідні та інноваційні проекти;
- розвиток регіональних інноваційних екосистем та кластерів;
- підвищення рівня довіри між ключовими інституційними акторами.

У довгостроковій перспективі реалізація кампанії сприятиме:

- інституціоналізації моделі «бізнес – освіта – влада» як базового механізму розвитку економіки знань;
- інтеграції України до європейського дослідницького та інноваційного простору;
- формуванню стабільної системи стратегічних комунікацій у сфері державного управління;
- підвищенню міжнародної конкурентоспроможності України [70].

Загальний підсумок ефективності

Таким чином, оцінка ефективності комунікаційної кампанії повинна враховувати її багаторівневий вплив — від інформаційного до інституційного. Вона виступає не лише інструментом поширення інформації, а й механізмом

трансформації управлінської культури, формування довіри та забезпечення довгострокової взаємодії між ключовими секторами розвитку держави.

У контексті повоєнного відновлення України комунікаційна кампанія стає стратегічним інструментом забезпечення сталості реформ, залучення міжнародної підтримки та формування нової моделі партнерства «бізнес – освіта – влада».

Оцінка ефективності комунікаційної кампанії, спрямованої на розвиток партнерства «бізнес – освіта – влада» у процесі повоєнного відновлення України, демонструє її багатовимірний характер та стратегічне значення для інституційної трансформації держави. Ефективність у цьому випадку не обмежується кількісними показниками інформаційного охоплення, а визначається рівнем реальних змін у взаємодії між ключовими стейкхолдерами, глибиною довіри та масштабом залучення до спільних ініціатив [71].

Узагальнення результатів дозволяє стверджувати, що комунікаційна кампанія виступає не лише інструментом інформаційного впливу, а й механізмом формування нової управлінської культури, заснованої на партнерстві, прозорості та взаємній відповідальності. Її вплив проявляється у стимулюванні міжсекторальної взаємодії, активізації інноваційної діяльності та формуванні сприятливого середовища для реалізації спільних проєктів у сфері відновлення.

Важливим результатом є також зміцнення соціальної довіри до інституцій та підвищення рівня легітимності державної політики у сфері реформ і відбудови. У постконфліктних умовах саме довіра стає ключовим фактором стабільності та ефективності партнерських моделей розвитку [72].

Крім того, оцінка ефективності підтверджує, що комунікаційна кампанія має довгостроковий стратегічний ефект, оскільки сприяє інституціоналізації моделі «бізнес – освіта – влада» та її інтеграції у систему державного управління. Це, у свою чергу, створює передумови для формування стійкої

економіки знань, посилення інноваційного потенціалу та поглиблення євроінтеграційних процесів України [73].

Таким чином, ефективна комунікаційна кампанія є не допоміжним, а системоутворюючим елементом стратегічного партнерства, який забезпечує узгодженість дій, довіру між учасниками та сталість процесів повоєнного відновлення.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі комплексно розглянуто комунікаційну кампанію як ключовий інструмент забезпечення ефективного функціонування та розвитку моделі «бізнес – освіта – влада» в умовах повоєнного відновлення України. Проведений аналіз дозволив довести, що сучасна комунікація виходить за межі традиційного інформаційного обміну та перетворюється на стратегічний ресурс державного управління, який визначає рівень координації між інституціями, формування довіри та здатність до реалізації спільних реформ.

У підрозділі 3.1 встановлено, що роль комунікації у процесах повоєнного відновлення є багатофункціональною. Вона виконує інформаційно-координаційну функцію, забезпечуючи узгодження дій між державними органами, бізнесом і освітніми установами; легітимаційну функцію, яка сприяє формуванню суспільної довіри до реформ і міжнародних програм підтримки; а також інтеграційну функцію, що забезпечує включення України у європейські та глобальні економічні й інноваційні мережі. Особливо підкреслено, що цифровізація державного управління суттєво підсилює ефективність цих процесів, підвищуючи прозорість, швидкість комунікації та рівень залучення громадян.

У підрозділі 3.2 було розроблено концепцію комунікаційної кампанії, визначено її стратегічну мету, систему цілей, цільові аудиторії та очікувані результати. Показано, що ефективна комунікаційна кампанія повинна бути багаторівневою та охоплювати як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів,

включаючи державні інституції, бізнес-сектор, освітньо-наукові установи, громадянське суспільство та міжнародних партнерів. Окремо наголошено, що ключовими результатами реалізації кампанії є підвищення рівня довіри, активізація інвестиційної та інноваційної діяльності, формування сталої моделі партнерства та посилення міжнародної підтримки процесів відбудови.

У підрозділі 3.3 обґрунтовано методичні підходи до оцінки ефективності комунікаційної кампанії, які базуються на поєднанні кількісних та якісних індикаторів. Доведено, що ефективність не може вимірюватися виключно через інформаційне охоплення або медіаактивність, оскільки ключовим критерієм є реальні інституційні зміни, рівень довіри між учасниками партнерства, обсяги залучених ресурсів та ступінь інтеграції спільних проєктів у систему відновлення. Таким чином, оцінка ефективності має комплексний і довгостроковий характер.

Узагальнюючи результати розділу, можна констатувати, що комунікаційна кампанія виступає не допоміжним, а системоутворюючим елементом моделі «бізнес – освіта – влада». Вона забезпечує координацію дій між ключовими інституціями, формує єдине інформаційно-комунікаційне середовище, сприяє зміцненню довіри та створює умови для сталого розвитку партнерства.

Крім того, її значення виходить за межі національного рівня, оскільки ефективна комунікація є важливим чинником міжнародної легітимності України, її інвестиційної привабливості та інтеграції до європейського простору. У цьому контексті комунікаційна кампанія стає інструментом не лише відновлення, а й модернізації держави на основі принципів відкритості, інноваційності та партнерства.

Отже, саме стратегічна комунікація є тим механізмом, який забезпечує життєздатність моделі «бізнес – освіта – влада» та перетворює її на ефективний інструмент повоєнного відновлення України і її довгострокового розвитку в умовах європейської інтеграції.

ВИСНОВКИ

У межах виконаної кваліфікаційної бакалаврської роботи здійснено комплексне дослідження моделі взаємодії «бізнес – освіта – влада» як інструменту стратегічного партнерства в умовах повоєнного відновлення України, а також обґрунтовано роль стратегічних комунікацій як ключового механізму забезпечення її ефективного функціонування, інституційної стійкості та довгострокового розвитку.

У першому розділі сформовано теоретико-методологічну основу дослідження. Розкрито сутність моделі «бізнес – освіта – влада», що ґрунтується на концепції «потрійної спіралі» (Triple Helix), відповідно до якої інноваційний розвиток забезпечується через системну взаємодію університетів, бізнесу та держави. Показано, що така модель є відповіддю на трансформацію сучасної економіки у бік знаннєвої, де ключовим ресурсом виступають інновації, людський капітал та інституційна здатність до координації.

Окремо доведено, що ефективність цієї моделі значною мірою залежить від рівня розвитку стратегічних комунікацій. Вони розглядаються не як допоміжний інструмент інформування, а як системний механізм управління взаємодією між секторами, що забезпечує узгодження інтересів, формування довіри та створення умов для спільного прийняття рішень.

У другому розділі здійснено аналіз практичної реалізації партнерства «бізнес – університети – влада» в Україні та країнах Європейського Союзу. Встановлено, що в ЄС дана модель має інституційно закріплений характер і реалізується через політики смарт-спеціалізації, програми інноваційного розвитку та розвинуту систему державно-приватного партнерства. Натомість в Україні вона перебуває на етапі активного становлення та потребує подальшої інституціалізації.

Водночас виявлено наявність успішних практик співпраці, зокрема у сферах дуальної освіти, розвитку інноваційних кластерів, створення стартап-

екосистем, а також участі українських університетів і бізнесу у міжнародних програмах співробітництва. Разом із тим визначено ключові проблеми: нерівномірність розвитку інституцій, недостатній рівень довіри між учасниками, фінансова залежність від міжнародної допомоги та фрагментарність комунікаційних механізмів.

У третьому розділі розроблено концепцію комунікаційної кампанії як інструменту посилення взаємодії між бізнесом, освітою та владою у процесі повоєнного відновлення України. Обґрунтовано, що стратегічна комунікація виконує три ключові функції: інформаційно-координаційну, легітимаційну та інтеграційну. Вона забезпечує не лише обмін інформацією, а й формування спільного стратегічного бачення розвитку, узгодження дій та інтеграцію України у європейський і глобальний простір.

Розроблено структуру комунікаційної кампанії, визначено її цілі, цільові аудиторії, інструменти реалізації та очікувані результати. Запропоновано систему оцінки ефективності, що поєднує кількісні та якісні показники (KPI, медіамоніторинг, соціологічні дослідження, інституційні та інвестиційні індикатори), що дозволяє комплексно оцінювати не лише інформаційний вплив, але й реальні трансформації у взаємодії між секторами.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що модель «бізнес – освіта – влада» є одним із ключових інструментів формування інноваційної економіки та сталого розвитку України в умовах повоєнного відновлення. Її ефективність визначається не лише економічними чи інституційними чинниками, а насамперед якістю стратегічних комунікацій, рівнем довіри між учасниками та здатністю до довгострокової координації спільних дій.

Доведено, що стратегічні комунікації виступають системоутворюючим елементом цієї моделі, оскільки забезпечують її функціонування на всіх рівнях — від формування політик до реалізації конкретних проєктів. Саме комунікація створює умови для синергії між державою, бізнесом і освітою, перетворюючи їхню взаємодію на цілісну інноваційну екосистему.

Особливого значення набуває також міжнародний вимір досліджуваної моделі. У контексті євроінтеграції України стратегічні комунікації та партнерські механізми взаємодії виступають інструментом підвищення прозорості, інвестиційної привабливості та міжнародної легітимності держави. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню позицій України як активного учасника європейського дослідницького та інноваційного простору.

Таким чином, мета дослідження досягнута, а поставлені завдання виконані повною мірою. Отримані результати мають як теоретичне, так і практичне значення, оскільки можуть бути використані для вдосконалення державної політики у сфері інноваційного розвитку, освіти, державно-приватного партнерства та стратегічних комунікацій у процесі повоєнного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Keohane R. O. After Hegemony: Cooperation and Discord in the World Political Economy. Princeton: Princeton University Press, 1984.
2. Герасимчук В. Г. Стратегічне партнерство в системі міжнародних відносин. Київ: Знання, 2012.
3. Шнирков О. І. Міжнародні економічні відносини. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2009.
4. Keohane R. O., Nye J. S. Power and Interdependence. New York: Longman, 2012.
5. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
6. Wendt A. Social Theory of International Politics. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.
7. Дергачов О. П. Стратегічне партнерство у зовнішній політиці України. Київ: НІСД, 2018.
8. Богатирьов І. Г. Міжнародні відносини та світова політика. Харків: Право, 2015.
9. Moravcsik A. The Choice for Europe. Ithaca: Cornell University Press, 1998.
10. Porter M. Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990.
11. Закон України «Про державно-приватне партнерство» № 2404-VI від 01.07.2010.
12. Копійка В. В. Європейський Союз: засади функціонування та розвитку. Київ: Знання, 2011.
13. Grunig J. E., Hunt T. Managing Public Relations. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.
14. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation in Action. New York: Routledge, 2000.
15. Etzkowitz H. The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation in Action. London: Routledge, 2008. 164 p.

16. Leydesdorff L. The Triple Helix Model and the Study of Knowledge-Based Innovation Systems // *International Journal of Contemporary Sociology*. 2005. Vol. 42(1). P. 12–27.
17. Carayannis E. G., Campbell D. F. J. Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems // *International Journal of Technology Management*. 2009. Vol. 46(3–4). P. 201–234.
18. Foray D. *Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy*. London: Routledge, 2015. 112 p.
19. European Commission. *Europe 2020: A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth*. Brussels, 2010.
20. European Commission. *Horizon Europe: Strategic Plan 2021–2024*. Brussels, 2021.
21. OECD. *The Knowledge-Based Economy*. Paris: OECD Publishing, 1996.
22. World Bank. *World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains*. Washington, DC: World Bank, 2020.
23. Міністерство освіти і науки України. *Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки*. Київ, 2022.
24. Кабінет Міністрів України. *Стратегія інноваційного розвитку України до 2030 року*. Київ, 2019.
25. European Commission. *Ukraine 2023 Report*. Brussels, 2023.
26. Hallahan K., Holtzhausen D., van Ruler B., Verčič D., Sriramesh K. Defining Strategic Communication // *International Journal of Strategic Communication*. 2007. Vol. 1(1). P. 3–35.
27. European Commission. *Joint Framework on Countering Hybrid Threats: A European Union Response*. Brussels, 2016.
28. Cornelissen J. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. 5th ed. London: Sage, 2020.

29. OECD. Governance and Public Communication. Paris: OECD Publishing, 2021.
30. European Commission. Communication on Strengthening Strategic Communication in the EU. Brussels, 2018.
31. European Commission. Ukraine 2023 Report. Brussels, 2023.
32. European Commission. Horizon Europe 2021–2027. Brussels, 2021.
33. European Institute of Innovation and Technology (EIT). Knowledge and Innovation Communities. 2022.
34. European Commission. Smart Specialisation Platform. 2014–2022.
35. Fraunhofer-Gesellschaft. Annual Report 2022. Munich, 2022.
36. Кабінет Міністрів України. Стратегія інноваційного розвитку України до 2030 року. Київ, 2019.
37. Міністерство освіти і науки України. Концепція дуальної освіти. Київ, 2018.
38. Міністерство цифрової трансформації України. Правовий режим Дія.City. Київ, 2022.
39. Аналітичний звіт Асоціації «IT Ukraine». IT-освіта та співпраця бізнесу й університетів. Київ, 2023.
40. European Commission. Ukraine's Association to Horizon Europe. Brussels, 2022.
41. Hallahan K., Holtzhausen D., van Ruler B., Verčič D., Sriramesh K. Defining Strategic Communication // *International Journal of Strategic Communication*. 2007. Vol. 1(1). P. 3–35.
42. European Commission. European Innovation Council: Work Programme 2023. Brussels, 2023.
43. World Bank. Public-Private Dialogue: A Toolkit for Business Environment Reform. Washington, DC: World Bank, 2006.
44. European Commission. Horizon Europe Programme Guide. Brussels, 2021.

45. European External Action Service. Strategic Communication and Tackling Disinformation. Brussels, 2022.
46. European Commission. Ukraine 2023 Report. Brussels, 2023.
47. Powell W. W. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization // *Research in Organizational Behavior*. 1990. Vol. 12. P. 295–336.
48. Fairclough N. Discourse and Social Change. Cambridge: Polity Press, 1992.
49. Fisher R., Ury W., Patton B. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. 3rd ed. New York: Penguin Books, 2011.
50. Etzkowitz H. The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation in Action. New York: Routledge, 2008.
51. Hood C. Transparency in Historical Perspective // *Transparency: The Key to Better Governance?* Oxford: Oxford University Press, 2006.
52. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA). Washington, DC: World Bank, 2023.
53. OECD. The Impact of the War in Ukraine on Economic Governance. Paris: OECD Publishing, 2022.
54. World Bank. World Development Report 2017: Governance and the Law. Washington, DC: World Bank, 2017.
55. OECD. Education at a Glance 2023: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing, 2023.
56. European Commission. Cohesion Policy 2021–2027. Brussels: European Commission, 2021.
57. NATO Strategic Communications Centre of Excellence. Strategic Communications in Crisis Management. Riga, 2020.
58. Grabbe H. The EU's Transformative Power: Europeanization through Conditionality in Central and Eastern Europe. London: Palgrave Macmillan, 2006.
59. World Bank. *Fragility, Conflict and Violence: Overview of Recovery and Reconstruction Approaches*. Washington, DC: World Bank, 2020.

60. European Commission. *Ukraine Facility and Ukraine Report 2023*. Brussels, 2023.
61. Nye J. S. *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. New York: PublicAffairs, 2004.
62. United Nations Development Programme (UNDP). *Digital Government and Public Sector Transformation*. New York: UNDP, 2021.
63. European Commission. *Strategic Communication and Information Integrity in EU External Action*. Brussels, 2022.
64. OECD. *Public Communication and Policy Engagement*. Paris: OECD Publishing, 2021.
65. World Bank. *Communication for Governance and Development*. Washington, DC, 2020.
66. Міністерство цифрової трансформації України. *Стратегія розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2023–2030 роки*. Київ, 2023.
67. European Commission. *Strategic Communication: Principles and Evaluation Framework*. Brussels, 2022.
68. European Commission. *Horizon Europe Monitoring and Evaluation Framework*. Brussels, 2021.
69. World Bank. *Communications for Development in Fragile and Conflict-Affected States*. Washington, DC, 2020.
70. OECD. *Trust in Government: Measurement and Policy Implications*. Paris: OECD Publishing, 2022.
71. Міністерство цифрової трансформації України. *Методологія оцінки ефективності цифрових та комунікаційних проєктів*. Київ, 2023.
72. United Nations Development Programme (UNDP). *Trust in Public Institutions and Post-Conflict Recovery: Frameworks for Sustainable Development*. New York, 2021.
73. European Commission. *Communication and Public Engagement in EU Policy Implementation and Enlargement Process: Ukraine Context*. Brussels, 2023.

ЗГОДА здобувачки освіти Державного університету економіки і технологій
про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату
та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, **Карнаух Карина Сергіївна**, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна бакалаврська робота **«Комунікаційні компанії для розбудови стратегічного партнерства на національному та міжнародному рівні»** виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавала і не одержувала недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомена. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформована, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомлена з умовами такого розміщення.

08.06.2026

К.КАРНАУХ