

DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.17

УДК 378.4:005.8:339.9

JELClassification: I23, O32, F63, M10

**Рєпіна І. М.**

доктор економічних наук, професор  
завідувач кафедри бізнес-економіки та підприємництва  
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна  
ORCID: [0000-0001-9141-0117](https://orcid.org/0000-0001-9141-0117)  
[inna.riepina@kneu.edu.ua](mailto:inna.riepina@kneu.edu.ua)

### МІЖНАРОДНІ ДОСЛІДНИЦЬКІ МЕРЕЖІ ТА УПРАВЛІННЯ НАУКОВИМИ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті досліджено роль міжнародних дослідницьких мереж і управління науковими проєктами в системі інтернаціоналізації вищої освіти. Обґрунтовано, що в умовах глобалізації економіки знань і посилення міжуніверситетської конкуренції міжнародні дослідницькі мережі формують канали циркуляції знань і ресурсів, тоді як ефективне управління науковими проєктами забезпечує їх організаційну реалізацію та стійкість результатів. Метою статті є обґрунтування міжнародних дослідницьких мереж і управління науковими проєктами як взаємопов'язаних інструментів інтернаціоналізації системи вищої освіти та визначення їх впливу на трансфер знань і формування конкурентних переваг університетів.

У результаті дослідження встановлено, що участь університетів у міжнародних дослідницьких мережах сприяє підвищенню якості наукових досліджень, зростанню міжнародної публікаційної активності та посиленню інституційної спроможності закладів вищої освіти. Доведено, що інституціоналізація управління науковими проєктами, зокрема через створення проєктних і грантових офісів, забезпечує перехід від фрагментарної участі у міжнародних ініціативах до стратегічно орієнтованої моделі міжнародної діяльності університетів.

У статті запропоновано авторську класифікацію проєктних офісів закладів вищої освіти за рівнем інституціоналізації, функціональним наповненням та роллю в управлінні міжнародною науковою діяльністю, що дозволяє обґрунтувати їх вплив на ефективність трансферу знань, інноваційний розвиток і конкурентоспроможність університетів. Результати дослідження можуть бути використані в практиці стратегічного управління міжнародною діяльністю закладів вищої освіти, при формуванні проєктних і грантових офісів, а також у процесі розроблення політик інтернаціоналізації та післявоєнного відновлення системи вищої освіти України.

**Ключові слова:** інтернаціоналізація, система вищої освіти, міжнародні дослідницькі мережі, управління науковими проєктами, освітнє та наукове середовище, проєктні офіси, трансфер знань, конкурентоспроможність університетів.

Табл. 2, Рис. 2, Літ. 23

**Inna Riepina**

Dr. of Science (in Economics), Professor,  
Head of the Department of Business Economics and Entrepreneurship, KNEU named after  
Vadym Hetman Kyiv, Ukraine  
ORCID: [0000-0001-9141-0117](https://orcid.org/0000-0001-9141-0117)  
[inna.riepina@kneu.edu.ua](mailto:inna.riepina@kneu.edu.ua)

## INTERNATIONAL RESEARCH NETWORKS AND RESEARCH PROJECT MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF HIGHER EDUCATION INTERNATIONALISATION

In the context of the global knowledge economy and increasing competition among universities, the internationalisation of higher education has become a strategic priority for higher education systems worldwide. International research networks and participation in transnational research programmes are increasingly recognised as key mechanisms for integrating universities into the global academic and research landscape. At the same time, the growing scale and complexity of international research cooperation place higher demands on the institutional capacity of universities, particularly with regard to research project management.

This article examines the role of international research networks and research project management as interrelated instruments of higher education internationalisation. The purpose of the study is to substantiate the contribution of international research networks and research project management to knowledge transfer and the formation of competitive advantages of universities in the global higher education area.

The findings of the study show that the effective exploitation of international research networks largely depends on the institutionalisation of research project management within universities. Fragmented and individual-based project activities limit the sustainability of international cooperation, whereas the establishment of dedicated project and grant offices facilitates a strategic and systematic approach to international research engagement. Such offices play a coordinating role between international research networks and internal university governance structures, ensuring compliance with donor requirements, efficient resource management and continuity of project results.

A key contribution of the article is the development of an author's classification of project offices in higher education institutions, based on the level of institutionalisation, functional scope and their role in managing international research activities. This classification provides an analytical framework for selecting appropriate organisational models of project offices depending on the degree of internationalisation and strategic objectives of universities. It also highlights the role of project offices in supporting knowledge transfer, intellectual property management and innovation-oriented activities.

The results of the study can be used in the practice of strategic management of international activities in higher education institutions, in the design and development of project and grant offices, and in the formulation of internationalisation policies at both institutional and national levels.

**Keywords:** internationalisation, higher education system, international research networks, research project management, educational and research environment, project offices, knowledge transfer, university competitiveness.

Fig.2. Tabl.2.Ref.23

**Постановка проблеми.** Інтернаціоналізація системи вищої освіти в умовах глобалізації наукових досліджень перетворюється з факультативного напрямку розвитку університетів на один із ключових чинників їх довгострокової конкурентоспроможності. Сучасні заклади вищої освіти дедалі більше функціонують як елементи глобального науково-освітнього простору, в якому наукова репутація, доступ до міжнародних ресурсів і здатність до участі в транснаціональних дослідницьких проєктах визначають їх позиції у світовій ієрархії.

Особливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні дослідницькі мережі, що формуються в межах таких програм, як Horizon Europe, Erasmus+ та COST. Ці

інструменти не лише забезпечують фінансову підтримку досліджень і академічної мобільності, але й сприяють інтеграції університетів у Європейський дослідницький простір, розвитку міждисциплінарної співпраці, формуванню спільних лабораторій і центрів досконалості.

Водночас участь у міжнародних дослідницьких мережах висуває принципово нові вимоги до управління науковими проектами у закладах вищої освіти. Успішна реалізація міжнародних проектів потребує не лише високого рівня наукової експертизи, а й розвиненої системи проектного менеджменту, що охоплює фінансове планування, управління ризиками, дотримання етичних і правових норм, захист прав інтелектуальної власності та ефективну комунікацію з міжнародними партнерами. У цьому контексті проектний менеджмент дедалі частіше розглядається як стратегічна функція університету, а не як допоміжна адміністративна діяльність.

Актуальність проблеми посилюється тим, що для значної частини університетів, зокрема в країнах з перехідною економікою та в умовах післякризового відновлення, міжнародна проектна діяльність залишається фрагментарною та персоналізованою. Участь у міжнародних програмах часто залежить від ініціатив окремих науковців, тоді як інституційні механізми підтримки, системи трансферу знань і професійні проектні офіси перебувають на стадії формування. Це знижує спроможність університетів повною мірою використовувати потенціал міжнародних дослідницьких мереж для підвищення власної конкурентоспроможності.

Окремої уваги потребує питання трансферу знань, який у межах міжнародних дослідницьких проектів виходить за рамки традиційної академічної публікаційної активності. Міжнародні консорціуми створюють умови для поєднання фундаментальних і прикладних досліджень, комерціалізації результатів наукової діяльності, поширення інноваційних практик та формування стійких зв'язків між університетами, бізнесом і державними інституціями. У цьому сенсі міжнародні дослідницькі мережі виступають каталізатором не лише наукового, а й соціально-економічного розвитку.

Таким чином, постає наукова проблема комплексного осмислення ролі міжнародних дослідницьких мереж і системи управління науковими проектами як взаємопов'язаних інструментів інтернаціоналізації вищої освіти. Недостатньо дослідженим залишається питання їх впливу на трансфер знань і формування конкурентних переваг університетів у глобальному освітньо-науковому просторі, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика інтернаціоналізації вищої освіти є предметом активних наукових дискусій у контексті глобалізації економіки знань, формування міжнародного освітньо-наукового простору та посилення конкуренції між університетами на глобальному рівні. У сучасних дослідженнях інтернаціоналізація розглядається як багатовимірний процес, що охоплює академічну мобільність, транснаціональні освітні програми, спільні наукові дослідження, мережеву взаємодію університетів і інтеграцію до міжнародних дослідницьких та інноваційних екосистем.

Значна частина наукових праць акцентує увагу на ролі міжнародних дослідницьких мереж як ключового механізму інтеграції університетів у глобальну наукову спільноту. Дослідники підкреслюють, що участь у таких мережах забезпечує доступ до фінансових ресурсів, сучасної дослідницької інфраструктури та міждисциплінарних наукових колаборацій, а також сприяє підвищенню якості досліджень і публікаційної активності. У цьому контексті особливе місце посідають європейські рамкові та освітні програми, зокрема Horizon Europe, Erasmus+ та COST, які

формують сталі транснаціональні консорціуми та підтримують розвиток наукових мереж нового покоління [1, 2, 3].

У працях, присвячених управлінню вищою освітою, міжнародні дослідницькі мережі розглядаються не лише як форма академічної співпраці, а як інституційний ресурс стратегічного розвитку університетів. Автори наголошують, що системна участь у міжнародних програмах позитивно впливає на репутаційний капітал закладів вищої освіти, їх позиції у міжнародних рейтингах, привабливість для іноземних студентів і дослідників. Водночас підкреслюється нерівномірність залучення університетів до міжнародних мереж, що зумовлена відмінностями у фінансовій спроможності, управлінських практиках та рівні інституційної підтримки наукової діяльності.

Важливий контекст розвитку інтернаціоналізації вищої освіти в Україні розкрито в аналітичному препринті Інститут вищої освіти НАПН України за редакцією Таланова Ж. В., присвяченому аналізу провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду забезпечення ефективності освітньої діяльності університетів у контексті євроінтеграції, воєнного стану та післявоєнного відновлення України [4]. У цій роботі наголошується, що міжнародна співпраця, участь у європейських освітньо-наукових мережах і проєктах виступають критично важливими чинниками інституційної стійкості університетів, їх адаптації до кризових умов і збереження якості освітньої та наукової діяльності. Таким чином, інтернаціоналізація трактується не лише як інструмент розвитку, а і як механізм відновлення та підвищення резильєнтності системи вищої освіти.

Окремий напрям досліджень присвячено управлінню науковими проєктами у закладах вищої освіти. У науковій літературі простежується еволюція підходів від розуміння проєктного менеджменту як допоміжної адміністративної функції до його трактування як стратегічного інструменту розвитку університетів. Дослідники наголошують, що ефективна участь у міжнародних дослідницьких програмах потребує спеціалізованих організаційних структур, зокрема проєктних і грантових офісів, а також формування професійних компетентностей у сфері фінансового менеджменту, управління ризиками, прав інтелектуальної власності та міжнародної комунікації.

Водночас у наукових публікаціях зазначається, що для багатьох університетів характерною є фрагментарність системи управління науковими проєктами. Проєктна діяльність часто ґрунтується на індивідуальних ініціативах науковців і не супроводжується належною інституційною підтримкою, що обмежує можливості сталого залучення до міжнародних програм і знижує ефективність реалізації проєктів. Ця проблема є особливо актуальною для університетів країн з перехідною економікою, а також для українських ЗВО в умовах трансформаційних викликів воєнного та післявоєнного періодів.

Суттєве місце в сучасних дослідженнях займає проблематика трансферу знань, який розглядається як ключовий результат міжнародної дослідницької співпраці. Науковці підкреслюють, що участь університетів у міжнародних проєктах сприяє не лише поширенню наукових результатів, а й їх комерціалізації, розвитку інноваційної діяльності та поглибленню взаємодії з бізнесом і державними інституціями. У цьому контексті міжнародні дослідницькі мережі створюють інституційні умови для поєднання фундаментальних і прикладних досліджень, що посилює роль університетів як центрів генерації та трансферу знань.

Паралельно в літературі відзначається недостатня систематизація підходів до створення та розвитку проєктних офісів. У працях Корецька Н. І., Петренко Т. О. та Ракоцило О. М. запропоновано різні моделі етапності формування проєктних офісів — від поетапного впровадження організаційних механізмів до укрупнених алгоритмів інституціоналізації проєктної діяльності [5, 6, 7]. Вагомий внесок у розвиток теоретико-методичних засад управління проєктною діяльністю зробили також Сумець О. М. та

Алькема В. Г., які розглядають проєктні офіси як складову управлінських технологій і інструмент стратегічного розвитку організацій [8].

Специфіка створення проєктних офісів у закладах вищої освіти детально проаналізована в роботі Тимченко Д. О., де обґрунтовано доцільність поетапного та адаптивного формування таких структур з урахуванням складності освітньо-наукових систем, ресурсних обмежень і необхідності інтеграції проєктних офісів у систему управління розвитком університетів [9].

Узагальнення результатів наведених досліджень свідчить, що попри значну кількість наукових праць, у літературі недостатньо уваги приділено комплексному аналізу взаємозв'язку між міжнародними дослідницькими мережами, системою управління науковими проєктами, механізмами трансферу знань та конкурентоспроможністю університетів. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на обґрунтування ролі міжнародних дослідницьких мереж і проєктного менеджменту як взаємодоповнювальних інструментів інтернаціоналізації та стійкого розвитку закладів вищої освіти.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає в обґрунтуванні ролі міжнародних дослідницьких мереж та управління науковими проєктами як взаємопов'язаних інструментів інтернаціоналізації системи вищої освіти, а також у визначенні їх впливу на трансфер знань і формування конкурентних переваг закладів вищої освіти в глобальному освітньо-науковому просторі. Методологічною основою дослідження є системний та інституційний підходи, що дозволили розглядати міжнародні дослідницькі мережі й управління науковими проєктами як взаємопов'язані інструменти інтернаціоналізації закладів вищої освіти; системний підхід застосовано для аналізу інтернаціоналізації університетів як комплексного процесу, що охоплює наукову, освітню, управлінську та інноваційну складові, а інституційний — для дослідження ролі організаційних механізмів участі ЗВО в міжнародних програмах і дослідницьких мережах. У межах дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез теоретичних підходів до інтернаціоналізації вищої освіти, управління науковими проєктами й трансферу знань, порівняльний аналіз інструментів міжнародної співпраці з оцінюванням їх впливу на розвиток університетів та структурно-функціональний підхід для визначення ролі міжнародних дослідницьких мереж у підвищенні конкурентоспроможності ЗВО; емпіричну базу сформували відкриті аналітичні матеріали міжнародних програм, стратегічні документи ЗВО та узагальнений досвід функціонування проєктних і грантових офісів європейських університетів, а застосування елементів контент-аналізу забезпечило прикладну спрямованість дослідження й обґрунтування ролі зазначених інструментів у підвищенні інституційної спроможності та конкурентоспроможності університетів.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасному освітньо-науковому просторі міжнародні дослідницькі мережі виступають одним із ключових інструментів інтернаціоналізації закладів вищої освіти та їх інтеграції у глобальну систему виробництва знань. В умовах переходу до економіки знань, посилення міждисциплінарності та зростання масштабності наукових завдань університети дедалі рідше здатні досягати значущих наукових результатів у межах національно замкнених або інституційно ізольованих дослідницьких систем. Саме мережеві форми співпраці забезпечують концентрацію інтелектуальних, фінансових та інфраструктурних ресурсів, необхідних для реалізації комплексних і довгострокових наукових проєктів.

На відміну від традиційних форматів академічної взаємодії, що здебільшого ґрунтуються на двосторонніх угодах або персональних наукових контактах, міжнародні дослідницькі мережі формують сталі, інституціоналізовані зв'язки між університетами, науковими центрами, бізнесом і публічними інституціями. Такий формат співпраці

дозволяє перейти від епізодичної кооперації до стратегічного партнерства, орієнтованого на спільне формування дослідницьких порядків денних, розвиток спільної дослідницької інфраструктури та накопичення колективного наукового капіталу.

Важливу роль у становленні та відтворенні міжнародних дослідницьких мереж відіграють європейські програмні інструменти, зокрема Horizon Europe, Erasmus+ та COST [1, 2, 3]. Їхній інструментарій спрямований не лише на фінансування окремих дослідницьких ініціатив, а й на створення міждисциплінарних консорціумів, розвиток спільної наукової інфраструктури, формування людського капіталу та підтримку академічної мобільності. У цьому сенсі такі програми виконують функцію інституційних платформ, що забезпечують довгострокову стійкість і масштабування міжнародних дослідницьких мереж.

Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду свідчить, що участь університетів у глобальних, регіональних і національних університетських мережах є важливим чинником підвищення їх конкурентоспроможності та інституційної спроможності. До глобальних мереж належать, зокрема, International Alliance of Research Universities (IARU) та International Research Universities Network (IRUN), які об'єднують провідні дослідницькі університети світу й орієнтовані на розвиток наукової досконалості та формування глобальних дослідницьких порядків денних. Членство в таких мережах, як правило, має селективний характер і слугує індикатором високої наукової репутації університету [10, 11].

Регіональні, насамперед європейські, університетські мережі зосереджуються на поглибленні інтеграції університетів у межах спільного освітньо-наукового простору. До них належать, зокрема, League of European Research Universities (LERU), European University Association (EUA), Coimbra Group та Network of Universities from the Capitals of Europe (UNICA) [12, 13, 14, 15]. Такі мережі сприяють гармонізації освітніх програм, розвитку академічної мобільності, спільному використанню дослідницької інфраструктури та реалізації колективних проєктів у межах європейських ініціатив, формуючи спільну європейську ідентичність університетів.

Національні університетські мережі, у свою чергу, виконують функцію консолідації університетів у межах окремих країн, координації освітньої та наукової політики, а також підвищення ефективності використання національних ресурсів. Вони часто виступають посередницькою ланкою між університетами та державними інституціями, сприяючи впровадженню структурних реформ і поширенню кращих управлінських практик.

У аналітичних матеріалах Інституту вищої освіти НАПН України наголошується, що поєднання участі університетів у мережах різного рівня має кумулятивний ефект [4]. Така багаторівнева інтеграція дозволяє одночасно зміцнювати міжнародну репутацію університетів, розвивати їх внутрішню інституційну спроможність та підвищувати стійкість до зовнішніх викликів. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України, коли міжнародні університетські мережі виступають каналами збереження наукового потенціалу, інтеграції українських закладів вищої освіти до європейського простору та залучення ресурсів для відновлення й розвитку.

Таким чином, участь у міжнародних дослідницьких та університетських мережах доцільно розглядати не лише як форму академічної співпраці, а як стратегічний інструмент управління розвитком університетів, що поєднує інтернаціоналізацію, підвищення якості освіти і науки та зміцнення інституційної резильєнтності в довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що участь закладів вищої освіти у міжнародних дослідницьких та університетських мережах істотно ускладнює організаційні та управлінські вимоги до їх функціонування. Багаторівневі мережеві взаємодії, реалізація спільних проєктів у межах міжнародних консорціумів, дотримання стандартів донорів і координація великої кількості стейкхолдерів потребують від університетів не лише високого наукового потенціалу, а й розвиненої інституційної спроможності до управління проєктною діяльністю.

Саме в цьому контексті міжнародні дослідницькі мережі виступають каталізатором інституціоналізації проєктного менеджменту у закладах вищої освіти, оскільки ефективна участь у таких мережах є неможливою без наявності спеціалізованих організаційних структур, здатних забезпечити повний цикл управління науковими та освітніми проєктами — від підготовки заявок і фінансового адміністрування до моніторингу виконання та поширення результатів.

Зростання масштабів і складності міжнародної проєктної діяльності зумовлює перехід від фрагментарних, персоналізованих форм управління до інституціоналізованих моделей підтримки, ключовим елементом яких стають проєктні та грантові офіси університетів. Вони виконують функцію організаційного «містка» між міжнародними дослідницькими мережами та внутрішньою системою управління університету, забезпечуючи конвертацію мережевої співпраці у стійкі наукові, освітні та інноваційні результати.

У зв'язку з цим подальший аналіз доцільно зосередити на дослідженні ролі проєктних офісів як інституційного механізму реалізації потенціалу міжнародних дослідницьких мереж і ключового інструменту підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти [16, 17].

Зростання ролі міжнародних дослідницьких програм актуалізує проблему ефективного управління науковими проєктами у закладах вищої освіти, оскільки сучасні форми міжнародної наукової співпраці дедалі більше ґрунтуються на проєктно-орієнтованих підходах. Участь у міжнародних консорціумах вимагає від університетів не лише високого рівня наукової експертизи, а й розвиненої управлінської спроможності, що виходить за межі традиційної академічної автономії окремих науковців і потребує інституційної координації на рівні університету.

У цьому контексті проєктний менеджмент у закладах вищої освіти дедалі більше трансформується у стратегічну функцію, спрямовану на забезпечення системної участі університетів у міжнародних дослідницьких програмах. Така функція охоплює планування та портфельне управління проєктною діяльністю, фінансове адміністрування відповідно до вимог донорів, управління ризиками, дотримання правових і етичних стандартів, координацію міжнародних партнерств, а також забезпечення сталості результатів після завершення фінансування. Таким чином, проєктний менеджмент виступає механізмом конвертації наукового потенціалу університету у конкретні міжнародні проєкти та вимірювані результати.

Формування спеціалізованих проєктних і грантових офісів дозволяє університетам інституціоналізувати управління міжнародною проєктною діяльністю та зменшити залежність від індивідуальних ініціатив окремих дослідників. Такі структури забезпечують методичну, організаційну та адміністративну підтримку на всіх етапах проєктного циклу — від ідентифікації можливостей фінансування та підготовки заявок до моніторингу виконання проєктів і поширення результатів. У результаті підвищується якість проєктних пропозицій, зменшуються інституційні ризики та зростає ймовірність повторної участі університетів у міжнародних конкурсах.

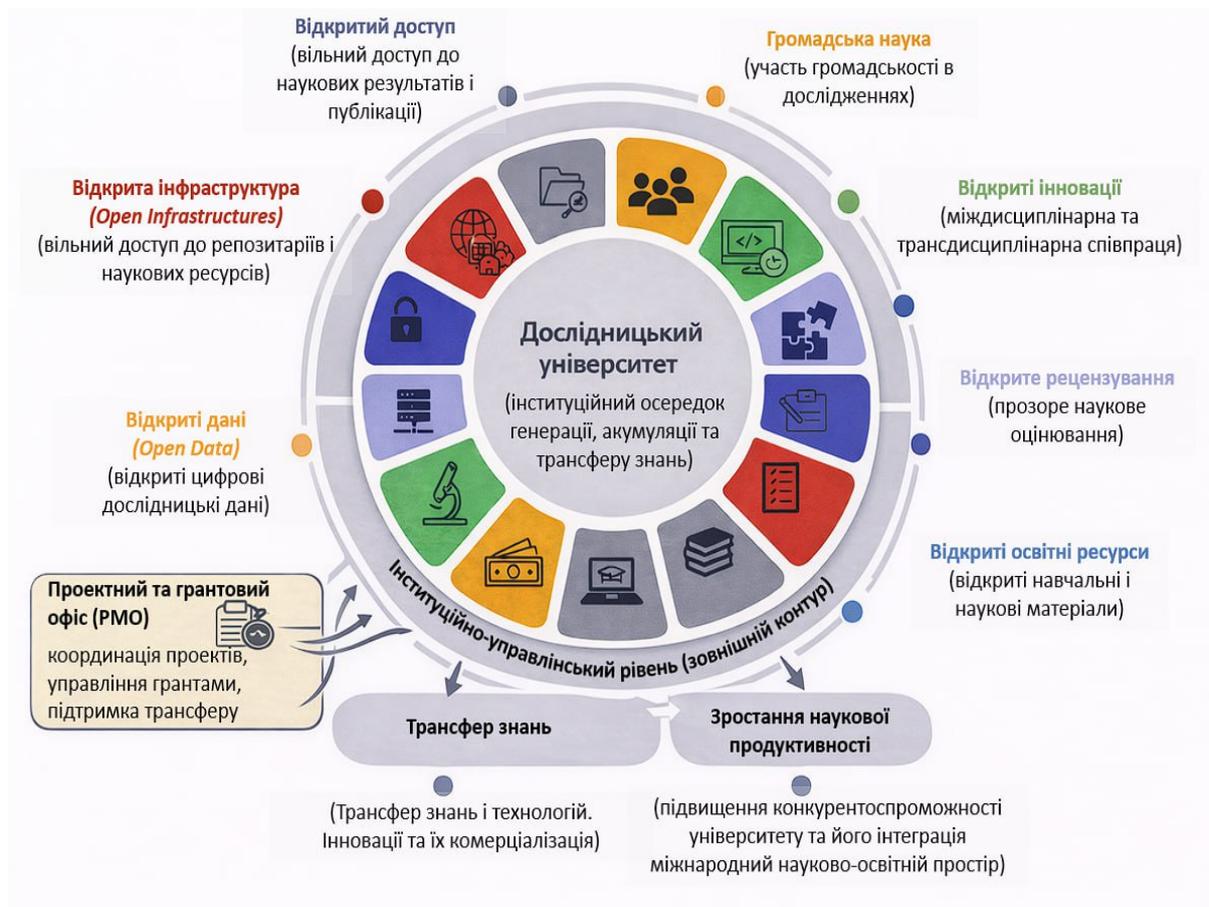


Рисунок 1 - Модель дослідницького університету в парадигмі відкритої науки

Недостатній рівень розвитку проектного менеджменту призводить до фрагментарної участі університетів у міжнародних програмах, нерівномірного розподілу проектного навантаження між науковцями та втрати потенційних можливостей залучення фінансових і нематеріальних ресурсів. Водночас університети, що інвестують у професіоналізацію управління науковими проектами, демонструють вищу здатність до масштабування міжнародної співпраці, формування сталих дослідницьких мереж і накопичення інституційного досвіду участі у міжнародних консорціумах. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню їх позицій у глобальному освітньо-науковому просторі.

Проектний менеджмент забезпечує зв'язок між стратегічними цілями університету, участю в міжнародних програмах та сталими результатами наукової діяльності.

**Таблиця 1 - Ключові функції проектного менеджменту у закладах вищої освіти**

Функція	Зміст
Стратегічна	Узгодження проектної діяльності з цілями розвитку університету
Організаційна	Координація проектних команд і міжнародних партнерств
Фінансова	Бюджетування, фінансовий контроль, звітність
Правова	Дотримання вимог донорів, управління контрактами та ІВ
Аналітична	Моніторинг виконання, оцінювання результатів
Комунікаційна	Взаємодія з партнерами, донорами, стейкхолдерами

Упродовж останніх років у закладах вищої освіти України спостерігається поступове формування інституційних механізмів підтримки міжнародної проектної діяльності, ключовим елементом яких є створення проектних і грантових офісів. Їх поява зумовлена зростанням участі університетів у міжнародних програмах та ускладненням вимог до підготовки, реалізації й адміністрування наукових проєктів, що потребує спеціалізованих управлінських компетентностей.

Показовим є досвід Національний університет «Львівська політехніка», де функціонує централізований проектний офіс, орієнтований на системну підтримку участі університету в міжнародних дослідницьких програмах [18]. Діяльність офісу охоплює консультування науковців на етапі формування проектних ідей, координацію підготовки заявок, адміністративний супровід реалізації проєктів та розвиток партнерських мереж. Такий підхід дозволив університету перейти від епізодичної участі у міжнародних конкурсах до виконання ролі координатора окремих проєктів у межах європейських програм, що свідчить про зростання інституційної управлінської спроможності.

Іншим прикладом є Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, у структурі якого створено спеціалізований проектний офіс (UNITA Project Office) для забезпечення участі університету в діяльності міжнародного університетського альянсу [19]. У цьому випадку проектний офіс виконує функції координації міжнародної співпраці, планування спільних ініціатив, підтримки мобільності та узгодження внутрішніх процедур із вимогами міжнародних партнерів. Така модель свідчить про розширення ролі проектних офісів від підтримки окремих грантів до стратегічного управління міжнародною інтеграцією університету.

Водночас практика функціонування проектних офісів в Україні демонструє й нормативно-інституційний підхід до організації проектної діяльності. Зокрема, у низці університетів (у тому числі «Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»») діяльність проектних і грантових офісів закріплена у внутрішніх положеннях та регламентах, що визначають їх функції, повноваження та відповідальність [20]. Формалізація проектного менеджменту на рівні нормативних документів сприяє зменшенню залежності від індивідуальних ініціатив науковців та забезпечує сталість участі університетів у міжнародних програмах.

Узагальнення практик діяльності проектних офісів у ЗВО України дозволяє зробити висновок, що університети, які інституціоналізували управління науковими проєктами, демонструють вищу здатність до масштабування міжнародної співпраці, формування стабільних дослідницьких мереж і накопичення організаційного досвіду участі в міжнародних консорціумах. Натомість відсутність або формальний характер таких структур обмежує можливості університетів у залученні зовнішніх ресурсів і знижує ефективність інтернаціоналізації.

Практика створення проектних і грантових офісів у ЗВО України підтверджує, що:

- університети, які формалізують ці структури (через положення чи накази), мають вищу системність у підготовці міжнародних заявок;
- централізовані офіси дозволяють підвищити якість адміністративного супроводу, що позитивно впливає на успішність участі у конкурсах ЄС);
- участь у масштабних міжнародних програмах (наприклад, WIDERA) пов'язана саме з наявністю спеціалізованого проектного менеджменту.

Узагальнення теоретичних підходів і практик функціонування проектних та грантових офісів у закладах вищої освіти свідчить про відсутність уніфікованої моделі їх організації та функціонування. Проектні офіси істотно відрізняються за рівнем інституціоналізації, функціональним наповненням, ступенем інтеграції у систему

управління університетом і впливом на стратегічні рішення у сфері міжнародної наукової діяльності.

Така різноманітність зумовлена відмінностями у масштабах участі університетів у міжнародних дослідницьких програмах, ресурсних можливостях, управлінській зрілості та стратегічних пріоритетах інтернаціоналізації. Відповідно, постає необхідність систематизації наявних підходів до організації проєктних офісів у закладах вищої освіти з урахуванням їх ролі в управлінні міжнародною науковою діяльністю та трансфері знань.

З цією метою у таблиці 2 запропоновано узагальнену авторську класифікацію проєктних офісів (РМО) у закладах вищої освіти України, сформовану за рівнем управлінського впливу, функціональною спрямованістю та доцільністю поширення в умовах інтернаціоналізації вищої освіти.

**Таблиця 2 - Узагальнена класифікація проєктних офісів (РМО) у ЗВО України**

Група проєктного офісу	Тип проєктного офісу	Ключові функції	Рівень управлінського впливу	Доцільність поширення в ЗВО України
Інформаційно-підтримуючі	Інформаційний	Збір і поширення інформації, звітність, моніторинг	Низький	Висока (базовий рівень для більшості ЗВО)
	Адміністративний	Документообіг, супровід заявок, координація строків	Низький-середній	Висока
Методологічно-координаційні	Методологічний	Стандарти управління, шаблони, внутрішні регламенти	Середній	Висока
	Координаційний	Контроль виконання, узгодження проєктів, зменшення ризиків	Середній	Середня
Ресурсно-аналітичні	Ресурсний	Управління людськими й фінансовими ресурсами	Середній	Середня
	Аналітичний	Оцінювання ефективності, імпрест-аналіз	Середній	Середня
Стратегічно-орієнтовані	Програмний	Управління програмами та портфелями проєктів	Високий	Обмежена (провідні університети)
	Стратегічний	Узгодження проєктів зі стратегією розвитку ЗВО	Високий	Обмежена
Мережеві та гібридні	Віртуальний	Координація розподілених і міжнародних проєктів	Змінний	Зростаюча
	Гібридний	Поєднання кількох типів залежно від завдань	Змінний	Висока (адаптивна модель)

\* розроблено автором на основі [9, 16, 17, 18, 19, 20]

Запропонована класифікація дозволяє розглядати проєктні офіси не як уніфіковану структуру, а як інституційно гнучкий механізм, що може адаптуватися до масштабів, ресурсних можливостей і стратегічних пріоритетів закладів вищої освіти.

Для більшості університетів України найбільш доцільним є поетапне формування проєктного офісу — від інформаційно-підтримуючих і адміністративних моделей до методологічно-координаційних. Перехід до стратегічних і програмних моделей є можливим лише за умови накопичення досвіду участі в міжнародних проєктах і наявності відповідної управлінської спроможності.

Особливе значення для українських ЗВО мають гібридні та віртуальні моделі проєктних офісів, які дозволяють поєднувати централізоване управління з мережевою взаємодією між факультетами, кафедрами та міжнародними партнерами. Такі моделі є ресурсно ефективними та відповідають сучасним тенденціям інтернаціоналізації вищої освіти.

Міжнародні дослідницькі мережі створюють сприятливе середовище для розвитку трансферу знань, який у сучасних умовах виходить за межі традиційної академічної комунікації. Якщо раніше основним результатом наукової діяльності вважалася публікаційна активність, то в умовах глобальної конкуренції університетів дедалі більшого значення набуває здатність перетворювати результати досліджень на економічно та соціально значущі продукти, технології та послуги. На рис.2 схематично відображено взаємодію міжнародних дослідницьких мереж, управління науковими проєктами та механізмів трансферу знань у системі інтернаціоналізації вищої освіти.



Рисунок 2 - Взаємодія міжнародних дослідницьких мереж, управління науковими проєктами та механізмів трансферу знань у системі інтернаціоналізації вищої освіти

Запропонована схема ілюструє інтеграційну роль управління науковими проєктами у поєднанні міжнародних дослідницьких мереж із механізмами трансферу знань, що забезпечує системний вплив на інтернаціоналізацію та конкурентоспроможність університетів.

У межах міжнародних проєктів, зокрема реалізованих за підтримки Horizon Europe та Erasmus+, знання циркулюють між університетами, бізнесом і державними інституціями, формуючи багаторівневу систему взаємодії. Така циркуляція забезпечує поєднання фундаментальних і прикладних досліджень, інтеграцію різних наукових шкіл і прискорення процесів комерціалізації результатів досліджень. Водночас мережевий формат співпраці сприяє поширенню передових управлінських практик і стандартів організації інноваційної діяльності.

Спільні лабораторії, центри досконалості та міжсекторні консорціуми виступають інституційною основою трансферу знань. Вони забезпечують доступ до дослідницької інфраструктури, обмін людським капіталом та координацію міждисциплінарних команд. У такому середовищі трансфер знань набуває системного характеру, перетворюючись на інтегровану функцію університету.

Водночас ефективність трансферу знань значною мірою залежить від внутрішніх управлінських механізмів університету. Ключову роль відіграє наявність структур з управління інтелектуальною власністю, офісів комерціалізації, центрів підтримки стартапів і спін-офф компаній, а також стратегій взаємодії з бізнесом і публічними стейкхолдерами. Без відповідної інституційної підтримки міжнародна участь може обмежуватися лише академічними результатами, не трансформуючись у довгострокові конкурентні переваги.

Таким чином, міжнародні дослідницькі мережі виступають каталізатором інноваційного розвитку університетів, посилюючи їх роль як активних учасників економіки знань. Вони забезпечують не лише генерацію нових знань, а й формування механізмів їх трансферу, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність університетів на глобальному рівні [21].

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що міжнародні дослідницькі мережі, управління науковими проектами та механізми трансферу знань формують взаємопов'язану систему інтернаціоналізації закладів вищої освіти, ефективність якої визначається не окремими елементами, а їх узгодженою дією.

По-перше, міжнародні дослідницькі мережі виступають інституційною основою формування каналів циркуляції знань у глобальному освітньо-науковому просторі. Вони забезпечують багатосторонній обмін науковими результатами, методологіями та дослідницькими практиками між університетами, бізнесом і державними інституціями. Така циркуляція знань сприяє інтеграції університетів у глобальні дослідницькі порядки денні та зменшує структурні асиметрії доступу до ресурсів, особливо для університетів країн з перехідною економікою.

По-друге, проектний менеджмент виконує функцію організаційного механізму реалізації потенціалу міжнародних мереж. Саме через інституціоналізовані практики управління науковими проектами — проектні та грантові офіси, портфельне управління, фінансове адміністрування, моніторинг і оцінювання результатів — забезпечується перехід від мережевої взаємодії до конкретних дослідницьких і інноваційних результатів. Без розвинутого проектного менеджменту участь університетів у міжнародних мережах залишається фрагментарною та залежною від індивідуальних ініціатив.

По-третє, механізми управління інтелектуальною власністю та комерціалізації результатів досліджень виконують функцію конвертації знань у стійкі конкурентні переваги університетів. Наявність офісів трансферу технологій, політик щодо інтелектуальної власності, підтримки стартапів і спін-оффів дозволяє трансформувати наукові результати міжнародних проектів у інноваційні продукти, послуги та підприємницькі ініціативи. У цьому контексті трансфер знань стає не побічним ефектом міжнародної співпраці, а її стратегічно значущим результатом.

Узагальнюючим результатом взаємодії зазначених елементів є зростання інноваційної та фінансової стійкості університетів. Системна участь у міжнародних дослідницьких мережах, підкріплена професійним проектним менеджментом і ефективними механізмами комерціалізації, сприяє диверсифікації джерел фінансування, підвищенню репутаційного капіталу та зміцненню позицій університетів у глобальному освітньо-науковому просторі [21, 22, 23]. Таким чином, міжнародні дослідницькі мережі слід розглядати не лише як інструмент академічної співпраці, а як ключовий чинник стратегічного розвитку та конкурентоспроможності закладів вищої освіти.

Участь у міжнародних дослідницьких мережах і реалізація міжнародних наукових проектів безпосередньо впливають на конкурентоспроможність університетів у глобальному освітньо-науковому просторі. Такий вплив проявляється через підвищення наукової репутації, зміцнення позицій у міжнародних рейтингах, зростання

привабливості для іноземних студентів і дослідників, а також диверсифікацію джерел фінансування.

Міжнародна проєктна діяльність сприяє формуванню стійких конкурентних переваг університетів завдяки накопиченню унікального дослідницького досвіду, розвитку управлінських компетентностей і розширенню мережі міжнародних партнерств. У цьому контексті управління науковими проєктами та трансфер знань виступають ключовими механізмами конвертації міжнародної співпраці у довгострокову інституційну конкурентоспроможність.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що міжнародні дослідницькі мережі є одним із ключових інструментів інтернаціоналізації закладів вищої освіти в умовах глобалізації економіки знань і посилення міжуніверситетської конкуренції. Мережеві форми співпраці забезпечують інтеграцію університетів у глобальний освітньо-науковий простір, розширюють доступ до фінансових, інтелектуальних та інфраструктурних ресурсів і створюють умови для реалізації масштабних міждисциплінарних дослідницьких проєктів.

Встановлено, що участь університетів у міжнародних програмах і мережах, зокрема Horizon Europe, Erasmus+ та COST, сприяє підвищенню якості наукових досліджень, зростанню міжнародної публікаційної активності, посиленню репутаційного капіталу та інтеграції до глобальних дослідницьких порядків денних. Поєднання участі в глобальних, регіональних і національних університетських мережах формує кумулятивний ефект, який підвищує інституційну спроможність і стійкість закладів вищої освіти, що є особливо актуальним для університетів України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Доведено, що ефективна участь у міжнародних дослідницьких мережах неможлива без розвитку інституційних механізмів управління науковими проєктами. У цьому контексті проєктні та грантові офіси виступають ключовим елементом системи управління міжнародною діяльністю університетів, забезпечуючи координацію проєктної роботи, дотримання вимог донорів, управління ресурсами, ризиками та результатами проєктів.

Обґрунтовано, що інституціоналізація проєктного менеджменту в закладах вищої освіти сприяє переходу від фрагментарної участі у міжнародних програмах до стратегічно орієнтованої моделі міжнародної співпраці. Проєктні офіси виконують функцію організаційного посередника між міжнародними дослідницькими мережами та внутрішньою системою управління університету, забезпечуючи конвертацію мережевої взаємодії у стійкі наукові, освітні та інноваційні результати.

Визначено, що міжнародні дослідницькі мережі у поєднанні з ефективним управлінням науковими проєктами створюють сприятливі умови для розвитку трансферу знань, комерціалізації результатів досліджень, формування стартапів і спін-оффів, а також поглиблення взаємодії університетів з бізнесом і публічними інституціями. Це, у свою чергу, посилює роль університетів як активних учасників економіки знань і чинників інноваційного розвитку.

Загалом міжнародні дослідницькі мережі та управління науковими проєктами доцільно розглядати як взаємодоповнювальні інструменти інтернаціоналізації системи вищої освіти, що забезпечують формування довгострокових конкурентних переваг закладів вищої освіти та їх інтеграцію у глобальний освітньо-науковий простір.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом інституційних моделей управління міжнародною проєктною діяльністю закладів вищої освіти з урахуванням їх організаційної специфіки, ресурсної спроможності та рівня інтеграції до міжнародних дослідницьких мереж. Актуальним напрямом є емпіричне оцінювання впливу проєктних і грантових офісів на результативність участі

університетів у програмах Horizon Europe, Erasmus+ та COST, зокрема через показники залучення фінансування, наукової продуктивності та трансферу знань. Особливої уваги потребує дослідження механізмів інтеграції управління науковими проектами з політиками інтелектуальної власності, інноваційної діяльності та післявоєнного відновлення університетів України, а також порівняльний аналіз практик функціонування проектних офісів у європейських і українських закладах вищої освіти.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Horizon Europe Programme. (n.d.). <https://horizon-europe.org.ua/en/about-he/he-programme/>
2. Erasmus+. (n.d.). <https://erasmusplus.org.ua/>
3. COST – European Cooperation in Science and Technology. (n.d.). <https://www.cost.eu/>
4. Borodienko, O., Vitrenko, Yu., Vorona, V., Debych, M., Palamarchuk, O., Sliusarenko, O., & Talanova, Zh. (2022). *Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо забезпечення ефективності освітньої діяльності в університетах в контексті євроінтеграції та в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення України* (Preprint). Institute of Higher Education of the NAES of Ukraine. [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2023/02/diyalnist-univ\\_2022-148p.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2023/02/diyalnist-univ_2022-148p.pdf)
5. Корецька, Н. І. (2010). Проектний офіс як інструмент вибору, планування та контролю управлінських рішень. *Управління проектами та розвиток виробництва*, (4), 156–162.
6. Петренко, Т. О. (2024). Алгоритм створення проектного офісу. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13580120>
7. Ракоцило, О. М. (2012). Організація проектного офісу в органах публічної влади. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, (4), 82–88.
8. Сумець, О. М., & Алькема, В. Г. (2025). Алгоритм створення проектного офісу організації. *Успіхи і досягнення у науці*, (1)(11), 707–719. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-707-719](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-707-719)
9. Тимченко, Д. О. (2020). Сучасні підходи до управління проектами створення проектних офісів у закладах вищої освіти. *Управління розвитком складних систем*, (42), 29–36. [https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-42/6\\_0.pdf](https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-42/6_0.pdf)
10. International Alliance of Research Universities. (n.d.). <https://iaruni.org/>
11. International Research Universities Network. (n.d.). <https://www.unirank.org/nl/org/international-research-universities-network/>
12. League of European Research Universities. (n.d.). <https://www.leru.org/>
13. European University Association. (n.d.). <https://www.eua.eu/>
14. Coimbra Group. (n.d.). <https://www.coimbra-group.eu/>
15. UNICA – Network of Universities from the Capitals of Europe. (n.d.). <https://www.unica-network.eu/>
16. Pratt, M. (n.d.). *What is a project management office (PMO)? The key to standardizing project success*. CIO. <https://www.cio.com/article/267012/what-is-a-project-managementoffice-pmo-and-do-you-need-one.html>
17. Вінничук, Н. (n.d.). *Проектний офіс: яким він має бути?* U-LEAD with Europe. <https://u-lead.org.ua/news/402/>
18. Проектний офіс Національного університету «Львівська політехніка». (n.d.). <https://lpnu.ua/proiektnyi-ofis/pro-ofis>
19. UNITA Project Office. (n.d.). <https://www.chnu.edu.ua/mizhnarodna-diyalnist/mizhnarodni-proiekty/unita-project-office/>
20. Проектна діяльність Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». (n.d.). <https://puet.edu.ua/proiektna-diyalnist/>

21. Бородіна, О. А. (2021). Інтеграція в європейський освітньо-науковий простір як фактор модернізації економіки України. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 1(87), 10–14. <https://doi.org/10.32845/bsnau.2021.1.2>
22. Міністерство освіти і науки України. (2018). *Дорожня карта інтеграції України до Європейського дослідницького простору (ERA-UA)*. <http://bitly.ws/PpyS>
23. Локшина, О. І. (2022). Стратегія європейського співробітництва у галузі освіти і навчання у 2021–2030 рр. як євроінтеграційний орієнтир для української освіти. *Український педагогічний журнал*, (4), 5–17. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-4-5-17>

#### REFERENCES

1. Horizon Europe Programme. (n.d.). <https://horizon-europe.org.ua/en/about-he/he-programme/>
2. Erasmus+. (n.d.). <https://erasmusplus.org.ua/>
3. COST – European Cooperation in Science and Technology. (n.d.). <https://www.cost.eu/>
4. Borodienko, O., Vitrenko, Yu., Vorona, V., Debych, M., Palamarchuk, O., Sliusarenko, O., & Talanova, Zh. (2022). Analiz providnogo vitchyznianoho ta zarubizhnogo dosvidu shchodo zabezpechennia efektyvnosti osvithoi diialnosti v universytetakh v konteksti yevrointehratsii ta v umovakh voiennoho stanu i pisliavoiennoho vidnovlennia Ukrainy (Preprint). Institute of Higher Education of the NAES of Ukraine. [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2023/02/diyalnist-univ\\_2022-148p.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2023/02/diyalnist-univ_2022-148p.pdf)
5. Koretska, N. I. (2010). Proiektnyi ofis yak instrument vyboru, planuvannia ta kontroliu upravlinskykh rishen. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, (4), 156–162.
6. Petrenko, T. O. (2024). Alhorytm stvorennia proiektnoho ofisu. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13580120>
7. Rakotsylo, O. M. (2012). Orhanizatsiia proiektnoho ofisu v orhanakh publichnoi vlady. *Derzhava ta rehiony. Serii: Derzhavne upravlinnia*, (4), 82–88.
8. Sumets, O. M., & Alkema, V. H. (2025). Alhorytm stvorennia proiektnoho ofisu orhanizatsii. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*, (1)(11), 707–719. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-707-719](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-707-719)
9. Tymchenko, D. O. (2020). Suchasni pidkhody do upravlinnia proiektamy stvorennia proiektnykh ofisiv u zakladakh vyshchoi osvity. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, (42), 29–36. [https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-42/6\\_0.pdf](https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-42/6_0.pdf)
10. International Alliance of Research Universities. (n.d.). <https://iaruni.org/>
11. International Research Universities Network. (n.d.). <https://www.unirank.org/nl/org/international-research-universities-network/>
12. League of European Research Universities. (n.d.). <https://www.leru.org/>
13. European University Association. (n.d.). <https://www.eua.eu/>
14. Coimbra Group. (n.d.). <https://www.coimbra-group.eu/>
15. UNICA – Network of Universities from the Capitals of Europe. (n.d.). <https://www.unica-network.eu/>
16. Pratt, M. (n.d.). What is a project management office (PMO)? The key to standardizing project success. CIO. <https://www.cio.com/article/267012/what-is-a-project-managementoffice-pmo-and-do-you-need-one.html>
17. Vinnychuk, N. (n.d.). Proiektnyi ofis: yakym vin maie buty? U-LEAD with Europe. <https://u-lead.org.ua/news/402/>
18. Proiektnyi ofis Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnik». (n.d.). <https://lpnu.ua/proiektnyi-ofis/pro-ofis>
19. UNITA Project Office. (n.d.). <https://www.chnu.edu.ua/mizhnarodna-diyalnist/mizhnarodni-proiekty/unita-project-office/>

20. Proiektna diialnist Vyschoho navchalnogo zakladu Ukoopspilky «Poltavskiy universytet ekonomiky i torhivli». (n.d.). <https://puet.edu.ua/proiektna-diyalnist/>
21. Borodina, O. A. (2021). Intehratsiia v yevropeiskiy osvितno-naukoviy prostir yak faktor modernizatsii ekonomiky Ukrainy. Bulletin of Sumy National Agrarian University, 1(87), 10–14. <https://doi.org/10.32845/bsnau.2021.1.2>
22. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2018). Dorozhnia karta intehratsii Ukrainy do Yevropeiskoho doslidnytskoho prostoru (ERA-UA). <http://bitly.ws/PpyS>
23. Lokshyna, O. I. (2022). Stratehiia yevropeiskoho spivrobotnytstva u haluzi osvity i navchannia u 2021–2030 rr. yak yevrointehratsiinyi oriientyr dlia ukrainskoi osvity. Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal, (4), 5–17. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-4-5-17>

*Стаття надійшла до редакції 08.01.2026*

*Стаття прийнята до друку після рецензування 23.01.2026*