

## Проектний метод навчання як інструмент формування професійної етики та інноваційних компетентностей фахівців у стратегічних галузях економіки

**Актуальність.** Пovoєнне відновлення та євроінтеграція України потребують фахівців з розвинутим підприємницьким мисленням, здатних до етично відповідального впровадження інновацій у реальному секторі економіки.

**Постановка проблеми.** Існує розрив між академічною підготовкою та вимогами ринку, що посилюється ментальними бар'єрами та етичними деформаціями 1990–х рр.

**Мета.** Обґрунтувати проектне навчання як інструмент інтегрованого формування підприємницького інноваційного мислення та професійної етики.

**Методологія.** Ретроспективний аналіз генезису підприємництва, системний підхід до оцінювання освітніх проектів та компаративний аналіз світового досвіду.

**Результати.** Доведено, що проектний метод забезпечує «ментальну реабілітацію» здобувачів через імітацію ринкових процесів. Описано кейси взаємодії університетів із Genesis, ГО «YEP», Deloitte та Міністерством цифрової трансформації. Обґрунтовано систему індикаторів результативності навчання.

**Галузь застосування.** Результати можуть бути впроваджені в освітній процес ЗВО та системи кадрового забезпечення стратегічних галузей.

**Висновки.** Синергія проектного навчання та етичних імперативів забезпечує формування фахівців, здатних до проактивної ринкової поведінки та детінізації економіки. Це сприятиме прискоренню розвитку ринкових відносин і зростанню інвестиційної привабливості України.

**Ключові слова:** проектний метод, інноваційний проект, підприємницьке мислення, професійна етика, інноваційні компетенції, інноваційне підприємництво, методика викладання, ринкові відносини, економічна освіта, стейкхолдери.

OKSANA VIDOMENKO

## Project-based learning method as a tool for forming professional ethics and innovative competencies of specialists in strategic sectors of the Ukrainian economy

**Relevance of the topic.** Ukraine's post-war recovery and European integration require specialists with developed entrepreneurial thinking, capable of ethically responsible implementation of innovations in the real sector of the economy.

**Problem statement.** There is a gap between academic training and market demands, exacerbated by mental barriers and ethical deformations of the 1990s.

**Purpose.** To substantiate project-based learning as a tool for the integrated formation of entrepreneurial mindset and professional ethics.

**Research methodology.** Retrospective analysis of entrepreneurship genesis, systematic approach to educational projects, and comparative analysis of global experience.

**Results of the study.** It is proven that the project method ensures "mental rehabilitation" of applicants via market simulation. Cases of interaction between universities and Genesis, PO «YEP», Deloitte, and the Ministry of Digital Transformation are described. A system of performance indicators is substantiated.

**Scope of the results.** The results can be implemented in the educational process of universities and personnel supply systems of strategic industries.

**Conclusions by article.** Synergy of project-based learning and ethical imperatives ensures the formation of specialists capable of proactive market behavior and economic de-shadowing. This creates

*a foundation for accelerating market relations and increasing Ukraine's investment attractiveness.*

**Keywords:** *project method, innovative project, entrepreneurial thinking, professional ethics, innovative competencies, innovative entrepreneurship, teaching methodology, market relations, economic education, stakeholders.*

**Постановка проблеми.** Сучасний стан трансформації національної економіки України, зумовлений необхідністю повоєнного відновлення та євроінтеграційними процесами, безпосередньо залежить від динаміки формування ринкових відносин на інноваційних засадах та підприємницькому мисленні. Традиційні репродуктивні методи навчання в системі вищої економічної освіти доволі часто демонструють свою невідповідність запитам реального сектору, що потребує фахівців, здатних ініціювати та реалізовувати складні інноваційні проекти. Існування розриву між теоретичною підготовкою випускників та їхньою спроможністю застосовувати інструменти проектного менеджменту гальмує темпи модернізації стратегічних галузей та стримує розвиток ефективної конкуренції. Дана проблема посилюється складним соціокультурним контекстом: суспільство України досі має суттєві прогалини у підприємницькому мисленні, спричинені тривалим насадженням викривленого розуміння приватної власності та командно–адміністративною системою правління, що була спрямована на викорінення індивідуальної ініціативи. Ситуація ускладнюється спотворенням негативним досвідом формування приватної власності у 90–х роках ХХ століття, що деформувало ментальність населення та створило додаткові перешкоди для впровадження етичних засад сучасного ринку.

Водночас стале формування ринкових відносин неможливе без дотримання високих стандартів професійної етики, яка виступає фундаментом довіри та інвестиційної привабливості будь–якого галузевого проекту. Проте в сучасній методиці викладання економічних дисциплін питання професійної етики часто розглядаються відірвано від практичної проектно–діяльності, що спотворює цілісне сприйняття етичних засад сучасного ринку майбутніми фахівцями.

Отже, актуальним науковим завданням є обґрунтування методики, яка б інтегрувала проектний метод навчання з інноваційним підприємницьким мисленням й етичними імперативами професійної діяльності. Потреба у дослідженні синергетичного ефекту від поєднання проектно–

го навчання та професійної етики як основи галузевого розвитку України визначає напрям даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання теоретико–методологічного обґрунтування процесів формування ринкових відносин в Україні та стратегічного розвитку її галузей ґрунтовно досліджено у працях таких вчених, як В. Геєць, І. Лукинов, О. Амосша та ін. Зокрема, у їхніх роботах акцентується увага на необхідності інноваційного оновлення реального сектору економіки як ключової умови національної конкурентоспроможності.

Проблематика впровадження інноваційних проектів у систему підготовки фахівців та використання проектного методу навчання (Project–Based Learning) висвітлена в наукових доробках О. Грішнєвої, А. Колота; С. Книш, О.Шелевер та ін. [1], а також у фундаментальних працях J. Larmer і J. Mergendoller (2010; 2012) [2], які обґрунтували золотий стандарт проектного навчання. Питання формування інноваційних компетенцій у ЗВО є предметом активних дискусій. Вагомий внесок належить Т. Markham (2011) [3], який розглядає проектну діяльність як основу розвитку критичного мислення. Етичні аспекти господарювання в контексті ринкових трансформацій досліджували Е. Freeman – автор теорії стейкхолдерів (2010, 2013) [4] та М. Velasquez, чий роботи заклали методологічну базу сучасної бізнес–етики (2006). Водночас вплив інноваційних освітніх технологій на економічний розвиток галузей аналізується у працях Н. Chesbrough, який запровадив концепцію «відкритих інновацій» (2003) [5], що корелює з необхідністю формування ринкових відносин на засадах прозорості та колаборації.

Попри значну кількість напрацювань, залишається недостатньо вивченим питання інтегрованого застосування проектного методу для одночасного формування інноваційних компетенцій та етичної стійкості фахівців конкретних галузей. Необхідність пошуку методичних рішень, які б дозволили через освітню проектну діяльність стимулювати якісне формування ринкових відносин на мікро– та мезорівні, визначає актуальність цієї публікації.

**Метою** написання *статті* є обґрунтування методичних засад застосування проектного методу навчання як інструменту інтегрованого формування підприємницьких інноваційних компетенцій та професійної етики фахівців, що виступає необхідною умовою ефективного формування ринкових відносин у стратегічних галузях економіки України.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективність імплементації інноваційних проектів у стратегічних галузях національної економіки критично детермінована ментальними установками виконавців. Традиційна академічна підготовка часто ігнорує глибокі соціокультурні деформації, що притаманні українському суспільству внаслідок тривалого домінування командно–адміністративної системи. Слід зауважити, що й сам освітній процес подекуди здійснюється фахівцями, які є носіями аналогічних ментальних рис.

Понад 70–річне (починаючи з першої половини ХХ ст.) насадження викривленого розуміння приватної власності та системне викорінення індивідуальної ініціативи сформували пасивну модель економічної поведінки<sup>1</sup>. Така ситуація була посилена деструктивним досвідом 90–х років ХХ століття, коли дефіцит дієвих етичних регуляторів призвів до дискредитації ідей вільного ринку. У табл. 1 представлено спробу систематизації стану підприємницького мислення, соціокультурних та етичних бар'єрів, а також їхнього впливу на сучасні ринкові відносини в Україні.

Проведений ретроаналіз підтверджує, що стан підприємницького мислення в Україні ще перебуває під впливом конфлікту між залишками командної парадигми, соціокультурними деформаціями та вимогами глобальної економіки. Тривала інерція пасивної економічної поведінки й сприйняття капіталу як результату експлуатації, а не інноваційного пошуку, стали головними інституційними гальмами розвитку. Відсутність установлених етичних норм на початкових етапах Незалежності призвела до ототожнення ринкової свободи зі всездозволеністю.

Трансформація свідомості від «рентоорієнтованої» поведінки до інноваційної моделі відбувається паралельно з впровадженням міжнарод–

них професійних стандартів. Доведено, що саме ІТ–галузь та великі консалтингові компанії стали агентами ментальних змін, інтегрувавши у професійне поле категорії ділової репутації та прозорості. Це дозволило змістити фокус зі стратегії короткострокового збагачення на довгострокове створення вартості, де професійна етика виступає реальним запобіжником трансакційних ризиків. D. Isenberg наголошував [6], що підприємство — це спосіб мислення, який має стати масовим; і успіх одного проекту — надихає інших.

Особливого значення у цьому контексті набуває вища освіта. Проектний метод навчання здатний здійснювати корекцію ментальних стереотипів молоді. Сучасний етап характеризується переходом до моделі «відповідальної стійкості», де фахівець розглядає свій потенціал як інноваційний ресурс держави. Імітаційні ринкові середовища в освітньому процесі нівелюють негативний історичний досвід, замінюючи його навичками етичної конкуренції.

Аналіз підтвердив, що вітчизняне підприємницьке мислення дедалі більше набуває ознак «Born Global», орієнтуючись на євроінтеграційні цінності. Це створює підґрунтя для детінізації економіки, оскільки нова генерація фахівців розглядає етичні імперативи як обов'язкову умову доступу до міжнародних ресурсів. Таким чином, подолання ментальної деформації стає ключовим макроекономічним фактором адаптації національного господарства до глобальних стандартів.

Резюмуючи, синергія проектного навчання та підприємницької етики є дієвим механізмом завершення інституційної трансформації України. Нова ментальність фахівців забезпечує перехід до інноваційної моделі розвитку, де управлінські рішення базуються на балансі економічної вигоди та відповідальності. Це створює умови для формування ринкових відносин на цивілізованих засадах ХХІ століття.

Застосування проектного підходу дозволяє реалізувати трансформаційну модель навчання, що базується на трьох рівнях впливу на фахівця:

Когнітивний рівень — формування компетенцій з управління життєвим циклом інновацій.

Поведінковий рівень — відновлення навичок індивідуальної та командної відповідальності за ресурси та кінцевий продукт, що нівелює спадок командного розподілу.

<sup>1</sup> тип поведінки суб'єктів (особистостей чи підприємств), які діють переважно за реакцією на зовнішні умови та зміни, а не через проактивні, стратегічні дії, що спрямовані на зміну цих умов; це коли людина (чи організація) адаптується до обставин, мінімізує ризики та діє консервативно, а не прагне до активного «завоювання» ринку чи максимізації прибутку через інновації.

**Таблиця 1. Генезис формування компетентності «підприємницьке мислення» на теренах України (з I-ої половини ХХ ст. по с.д.)**

Етап / Період	Домінуюча парадигма	Основні риси підприємницького мислення	Ключові соціокультурні та етичні бар'єри	Вплив на формування сучасних ринкових відносин
радянський період (до 1991 р.)	Командно-адміністративна	Панування державної власності. Підприємницька ініціатива криміналізована («спекуляція»).	Викорінення індивідуальної відповідальності, деформація поняття «власність», формування пасивності економічної поведінки та залежності від держави.	Спадковий «страх перед ініціативою»; сприйняття підприємця як «чужого» елемента в суспільстві.
Стихийний перехід (1990–ті рр.)	Первісне накопичення капіталу	Ринкові відносини формуються в умовах правового вакууму та гіперінфляції. Де-юре: приватизація державної власності громадянами. Де-факто: стихійна приватизація державних підприємств зазвичай представниками компартійної верхівки, директорами підприємств, членами їх родин і т.п.	Відсутність професійної етики. Пріоритет миттєвого прибутку («хапок»). Асоціація бізнесу з криміналітетом та корупцією.	Формування негативного суспільного стереотипу, який досі гальмує розвиток цивілізованого інвестування в країну.
Інституційне становлення (2000–2013 рр.)	Олігархічно-ринкова	Поява великого капіталу, поступове виокремлення малого та середнього бізнесу (МСБ). Часті процеси перерозподілу власності через рейдерство.	Орієнтація на використання адміністративного ресурсу. Підприємницьке мислення спрямоване на рентоорієнтовану поведінку.	Розвиток перших професійних стандартів, але при збереженні високих транзакційних витрат через недовіру.
Трансформаційний етап (2014–2021 рр.)	Інноваційно-патріотична	Ріст ІТ-сектору, соціального підприємництва. Поява глобального мислення («Born Global»). Існування рейдерства при перерозподілі майна.	Конфлікт між старою корупційною моделлю та новою етикою прозорості. Акцент на цифровізації та євроінтеграції.	Початок «ментальної реабілітації» підприємництва; розвиток стартап-культури та професійної спільноти.
Сучасний етап (з 2022 р. – дотепер)	Адаптивно-резильєнтна	Підприємництво як засіб виживання та відновлення держави в умовах війни. Продовження росту ІТ-сектору з акцентом на оборонній сфері. Втрата майна внаслідок вторгнення військ російської федерації в Україну.	Зміна пріоритетів: від концепції «прибутку будь якими методами» до концепції «виживання та соціального внеску». Формування етики відповідального лідерства.	Створення фундаменту для нової економіки, де підприємницьке мислення є основою національної стійкості.

Примітка: розроблено автором.

Етико-ціннісний рівень – реконструкція ставлення до професійної етики як до обов'язкового елемента успішного функціонування у ринковому середовищі.

Через таку діяльність відбувається «ментальна реабілітація» суб'єктів господарювання. Для візуалізації цього зв'язку розроблено матрицю трансформації професійного профілю здобувача (табл. 2).

Представлена у табл. 2 матриця дає можливість простежити логічний зв'язок між засто-

суванням проектного методу та нівелюванням деструктивних соціокультурних чинників, що тривалий час стримували розвиток підприємницького потенціалу в Україні. Аналіз засвідчує, що кожен етап реалізації інноваційного проекту здобувачами вищої освіти виконує специфічну корекційну функцію щодо ментальних установок, сформованих у суспільстві.

Зокрема, перехід від пасивної участі в освітньому процесі до активної ініціативи інноваційних

**Таблиця 2. Матриця кореляції етапів проєктного навчання та трансформації професійної свідомості здобувачів вищої освіти**

Етап проєкту / Компонент навчання	Історичний ментальний бар'єр (спадщина СРСР та 90-х рр. ХХ ст.)	Механізм подолання через проєктний метод	Очікуваний результат для галузей та формування ринкових відносин
Ініціація та генерація ідеї	Пасивність, страх індивідуальної відповідальності, викривлене сприйняття власності.	Самостійний пошук галузевої проблеми та обґрунтування власного інноваційного рішення.	Формування інноваційної суб'єктності та готовності до підприємницького ризику.
Командна взаємодія та планування	Культура «зрівнялівки», недовіра до партнерів, дефіцит горизонтальних зв'язків.	Розподіл ролей, спільне управління ресурсами та відповідальність за колективний результат.	Створення культури партнерства та прозорих контрактних відносин у професійному середовищі.
Етичний аудит та оцінка ризиків	Асоціація ринку з безкарністю (досвід 90-х), нехтування довгостроковою репутацією.	Імітація наслідків етичних порушень для життєздатності проєкту; аналіз впливу на стейкхолдерів.	Висока етична стійкість фахівця, зниження транзакційних витрат через ріст довіри в галузі.
Публічна апробація (захист)	Закритість процесів, орієнтація на формальний звіт, а не на реальну цінність.	Презентація інноваційного продукту перед реальними практиками та галузевими експертами.	Відповідність підготовки кадрів запитам ринку; прискорення дифузії інновацій у стратегічних галузях.

Примітка: розроблено автором.

ідеї дозволяє реконструювати інститут індивідуальної відповідальності. Це є ключовим для формування ринкових відносин, оскільки забезпечує появу на ринку праці суб'єктів, здатних до самостійного прийняття рішень.

Особливої уваги заслуговує блок етичного аудиту проєкту. Дані таблиці підтверджують, що професійна етика в межах імітаційного середовища трансформується з теоретичного постулату в реальний економічний актив. Це дозволяє подолати негативний суспільний стереотип щодо «неетичності» приватної власності та капіталу, закладаючи фундамент для цивілізованої конкуренції та прозорості взаємодії між суб'єктами господарювання.

Організація імітаційного середовища на засадах проєктного методу базується на створенні умов, максимально наближених до реальних бізнес-процесів у стратегічних галузях економіки. Це дозволяє здобувачам вищої освіти не просто вивчати алгоритми, а «проживати» етапи формування вартості, водночас долаючи застарілі ментальні установки:

1. Етап генерації та валідації ідеї. На цьому етапі здобувачі ініціюють проєкти, спрямовані на вирішення актуальних проблем галузі (наприклад, цифровізація логістики або впровадження енергоефективних рішень). Основний акцент зміщується з виконання «навчальної вправи» на розвиток індивідуального підприємницького мислення. Здобувач бере на себе відповідальність за інтелектуальну власність та життєздатність ідеї, що

є прямою протидією пасивності, характерній для командно-адміністративної парадигми.

2. Етап формування проєктної команди та розподіл ресурсів. Імітаційне середовище передбачає розподіл ролей (менеджер, фінансист, маркетинг, галузевий аналітик). Взаємодія всередині команди моделює формування ринкових відносин через систему внутрішніх домовленостей. Тут важливо відійти від формального розподілу праці на користь партнерства, де кожен здобувач усвідомлює свою частку у створенні доданої вартості та етичну відповідальність за спільний результат.

3. Етап оцінки ризиків та етичного аудиту. На відміну від традиційного навчання, де помилка веде лише до низької оцінки, в імітаційному проєкті помилка (зокрема етична) призводить до «банкрутства» моделі. Здобувачі вищої освіти проводять оцінку впливу свого проєкту на стейкхолдерів, що дозволяє витіснити негативні стереотипи «дикого ринку» 90-х років. Професійна етика тут постає не як абстрактна категорія, а як економічний запобіжник, що забезпечує довгострокову вигоду та довіру інвесторів.

4. Публічний захист – верифікація ринкової цінності проєкту. Фінальним етапом є презентація результатів, де зовнішніми експертами виступають практики зі стратегічних підприємств. Це замикає цикл навчання: від академічної ідеї до ринкового продукту. Такий підхід забезпечує інклюзивне входження молодого фахівця в економічну систему, де він уже має досвід успішної

реалізації інноваційного рішення на засадах прозорості та етики.

Завдяки такій деталізованій механіці, здобувач володіє не лише інструментарієм, а й новою ментальною картою, де підприємництво — це творча ініціатива, а етика — обов'язкова умова прибутку. Це створює критичну масу фахівців, здатних прискорити якісне формування ринкових відносин у всій національній економіці.

Для оцінювання результативності запропонованого підходу та його впливу на майбутнє формування ринкових відносин доцільно використувати систему якісних та кількісних індикаторів, що відображають готовність здобувача вищої освіти до інноваційної діяльності в обраній галузі:

1. Коефіцієнт інноваційної суб'єктності ( $K_{IS}$ ) — цей показник відображає здатність здобувача самостійно ідентифікувати галузеву проблему та запропонувати оригінальний шлях її розв'язання. Високий рівень суб'єктності свідчить про подолання ментальної залежності від зовнішніх вказівок (спадку командної системи) та перехід до моделі проактивної ринкової поведінки.

2. Індекс етичної стійкості ( $I_{ES}$ ) — визначається через здатність здобувачів ідентифікувати етичні ризики у власних інноваційних проектах. Індикатор фіксує пріоритетність довгострокової ділової репутації над миттєвим прибутком. Позитивна динаміка цього індексу є запобіжником рецидивів «ринкових відносин зразка 90-х років» та базою для формування прозорого бізнес-середовища.

3. Галузева релевантність інноваційного продукту — оцінюється через рівень зацікавленості стейкхолдерів (роботодавців, інвесторів) у результатах проекту. Критерієм успіху тут є не лише академічна оцінка, а потенційна економічна ефективність від впровадження розробки у конкретний вид економічної діяльності. Це підтверджує готовність здобувача створювати реальну додану вартість.

4. Рівень адаптивності до ринкової конкуренції — вимірюється через здатність проектною командою здобувачів коригувати стратегію проекту під впливом змінюваних факторів (імітаційних ринкових шоків). Це формує психологічну готовність до функціонування в динамічному ринковому середовищі України.

Систематичне відстеження таких індикаторів дозволить прогнозувати якість кадрового потенціалу для стратегічних галузей. Здобувач, який демонструватиме високі показники за всіма ін-

дикаторами, стане «точкою росту» для підприємства (чи бізнесу), інтегруючи інновації та етичні стандарти у повсякденну господарську практику. Таким чином, проектний метод навчання трансформується з освітньої технології у драйвер системного формування ринкових відносин.

На основі обґрунтованого проектного підходу пропонується комплекс прикладних заходів, що дозволяють синхронізувати освітній процес із реальними потребами стратегічних секторів економіки:

1. Запровадження системи «галузевого замовлення» на інноваційні рішення. Підприємствам рекомендовано виступати ініціаторами тематики проектів для здобувачів вищої освіти. Це дозволяє перетворити навчальний процес на майданчик для розв'язання «вузьких місць» виробництва. У процесі такої колаборації здобувачі отримують досвід роботи з реальними ринковими обмеженнями, а бізнес — доступ до нестандартних ідей та можливість оцінити потенційного працівника за рівнем його інноваційної активності та етичної надійності.

2. Створення інтегрованих етико-технологічних хабів. На базі університетів та провідних галузевих асоціацій доцільно створювати проектні офіси, де відбувається експертиза розробок здобувачів. Такі структури мають забезпечувати не лише технічний супровід, а й контроль за дотриманням стандартів інтелектуальної власності. Це привчатиме майбутніх фахівців до того, що цивілізоване формування ринкових відносин базується на повазі до авторства й прозорості контрактних зобов'язань.

3. Впровадження механізму «етичного сертифікату» проекту. Рекомендується додати до критеріїв оцінювання інноваційних проектів обов'язковий розділ «Аналіз впливу на стейкхолдерів та соціальна відповідальність». Такий підхід стимулюватиме здобувачів аналізувати довгострокові наслідки своїх рішень для галузі.

Системне впровадження проектного методу навчання з акцентом на професійну етику генерує багатофакторний економічний ефект, що проявляється на кількох рівнях:

- на мікрорівні (підприємство): Зниження витрат на пошук та адаптацію (on-boarding) персоналу. Підприємства залучають фахівців, чие професійне мислення вже адаптовано до реальних галузевих стандартів. Крім того, наявність у фахівців високої етичної культури суттєво знижує

## ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

внутрішні трансакційні витрати (витрати на контроль, аудит та протидію опортуністичній поведінці працівників).

- на мезорівні (галузь): Прискорення дифузії інновацій. Проекти здобувачів, пройшовши апробацію в імітаційному середовищі, стають джерелом низькоризикових інноваційних ідей для галузі. Водночас зростання рівня довіри між суб'єктами господарювання (завдяки етично підготовленим кадрам) стимулює кооперацію та створення кластерних структур.

- на макрорівні (національна економіка): Якісне формування ринкових відносин через оновлення людського капіталу. Подолання успадкованих ментальних бар'єрів та перехід до прозорих бізнес-моделей підвищує інвестиційну привабливість України. Етична стійкість нових поколінь фахівців виступає фундаментальним фактором зниження рівня корупції та детінізації економіки, що є обов'язковою умовою сталого економічного зростання та інтеграції у світовий господарський простір.

Світовий досвід (Естонія, Ізраїль, США, Фінляндія, Німеччина, Сінгапур) підтверджує [7; 8], що динамічні економіки базують освіту на ранньому залученні молоді до інноваційного підприємництва. Для України запозичення цих практик є інструментом «технологічного стрибка».

Так, досвід Естонії, демонструє унікальну модель «Startup Estonia», де університети інтегровані в єдину державну цифровізаційну стратегію. Естонська методика викладання акцентує увагу на формуванні навичок розробки цифрових продуктів з акцентом на прозорість та кібербезпеку, що дозволяє випускникам миттєво ставати активними суб'єктами цифрового ринку. В Естонії особлива увага приділяється подоланню пост-соціалістичного спадку через розвиток «підприємницького духу» (Entrepreneurial Mindset) ще з університетської лави. Завдяки проектному підходу, здобувачі вищої освіти вчать будувати бізнес-моделі, орієнтовані на глобальний ринок, де професійна етика та репутація є ключовими активами для залучення венчурних інвестицій. Проектне навчання реалізується через розв'язання критичних галузевих завдань від бізнесу, держави, місцевих органів влади [8]. Це дозволило країні посісти одне з перших місць у світі за кількістю стартапів–єдинорогів<sup>2</sup> на душу населення.

<sup>2</sup> компанія, що досягає оцінки понад 1 млрд. дол. США, а також швидко зростає та є інноваційною

Досвід Ізраїлю, що розвивається як «Nation of Innovation», базується на тісному зв'язку між академічною наукою та оборонним сектором через технологічні інкубатори при університетах (наприклад, «Technion»). Ізраїльська модель виховання фахівця передбачає культивування концепції «Hutzpah» — позитивного підприємницького нахабства, що спонукає здобувачів кидати виклик застарілим технологіям. Проектне навчання тут реалізується через розв'язання критичних галузевих завдань у сфері кібербезпеки, агротеху та медицини. В Ізраїлі професійна етика не викладається як суха теорія, а інтегрується в культуру «відповідального лідерства». Здобувачі усвідомлюють, що в умовах обмежених ресурсів та постійних викликів, довіра між партнерами та соціальна відповідальність бізнесу є запорукою виживання нації. Це створює середовище, де ринкові відносини формуються на принципах солідарності та високої ефективності, що є повчальним для українського контексту повоєнного відновлення.

Досвід США, зокрема екосистеми Кремнієвої долини, базується на моделі Стенфордського університету, де була розроблена методологія «Design Thinking». Цей підхід став світовим стандартом проектного навчання, орієнтованого на потреби користувача (Empathy). У США вища освіта функціонує як потужний акселератор інновацій, де здобувачі вищої освіти мають змогу тестувати свої проекти через систему університетських ендавментів та програм підтримки малого бізнесу (SBIR). Американська модель підготовки фахівців ставить у центр професійну етику як засіб захисту капіталізації. Здобувачів вчать, що будь-яке порушення етичних норм у проектній діяльності (наприклад, фальсифікація даних) призводить до незворотної втрати довіри інвесторів та краху кар'єри. Такий підхід формує стійку ринкову ментальність, де чесність є економічно вигідною стратегією. Запровадження такого підходу критично важливе для України, оскільки сприятиме подоланню «негативної спадщини 90-х».

У Фінляндії реалізується модель «Team Academy», де навчальний процес повністю замінено на роботу в реальних компаніях, створених самими здобувачами. Замість аудиторних занять студенти проводять проектні зустрічі та діалоги, де обговорюють реальні фінансові та етичні виклики власного бізнесу. Це дозволяє формувати фахівців з високим рівнем емоційного інте-

лекту та навичками командної роботи, що є необхідною умовою для сучасної економіки знань.

Німеччина використовує дуальну систему освіти, яка є взірцем для підготовки кадрів у стратегічних галузях, таких як машинобудування та харчова промисловість. Проектний метод тут реалізується через безпосереднє включення здобувача у виробничий цикл підприємства. Це забезпечує безперервну передачу етичних стандартів німецької інженерної школи («German Engineering Ethics»), де якість та надійність продукту є вищою цінністю за миттєву маржу.

Сінгапурська модель навчання («Smart Nation») акцентує увагу на міждисциплінарних проєктах, що поєднують економіку, технології та сталий розвиток. В умовах дефіциту ресурсів, Сінгапур виховує фахівців, здатних до надфективного управління проєктами, де професійна етика інтегрована у державну стратегію нульової толерантності до корупції. Це забезпечує ідеальне середовище для формування ринкових відносин, де правила гри є стабільними та прогнозованими.

Узагальнення світового досвіду свідчить, що успішне формування ринкових відносин у будь-якій країні починається з модернізації мислення фахівців через проєктну діяльність. Поєднання інноваційних компетенцій з жорсткими етичними фільтрами в освітніх моделях США, Ізраїлю та ЄС дозволяє цим країнам утримувати технологічну першість. Для України запозичення цих практик є інструментом «стрибка» від сировинної до інноваційної економіки через виховання нової генерації етично відповідальних професіоналів.

В Україні позитивним дієвим кроком на шляху формування підприємницького інноваційного мислення здобувачів є проєкт «Підприємницький університет», ініційований у 2020 р. організацією ГО «УЕР» [9] у партнерстві з МОН України та Міністерством цифрової трансформації [10]. Це один з найбільш масштабних прикладів системної трансформації вищої освіти. Основна ідея ініціативи полягає у створенні екосистеми, де академічні знання поєднуються з реальними бізнес-практиками. Це дозволяє закладам освіти відійти від застарілих форм викладання та інтегрувати сучасні стартап-технології безпосередньо в навчальний процес.

В основі проєкту лежить курс «Інноваційне підприємництво та управління стартап-проєктами», який викладається здобувачам вищої освіти

різних спеціальностей [8]. Методика курсу побудована за принципом «навчання через дію» (learning by doing), де замість традиційних екзаменів результатом роботи є створення та захист власного командного стартапу. Це створює умови для інтенсивного розвитку інноваційних та підприємницьких компетенцій і прискорює адаптацію молоді до вимог ринкової економіки. Проєкт «Підприємницький університет» спрямований на подолання ментальних бар'єрів, про які йшлося вище. Даний проєкт стимулює здобувачів брати відповідальність за власні ідеї, що є критично важливим для рекультивації підприємницького мислення. Замість очікування готових рішень від держави чи викладачів, учасники вчать аналізувати ринкові прогалини та перетворювати їх на можливість для створення доданої вартості.

Етичний складник у межах проєкту ГО «УЕР» реалізується через розвиток культури чесного партнерства. Здобувачі мають можливість представити свої проєкти на Всеукраїнському конкурсі стартап-проєктів, що забезпечує пряму взаємодію між університетами та галузевими експертами. Завдяки залученню менторів з реального бізнесу, навчальні проєкти отримують фахову оцінку щодо їхньої релевантності потребам економіки. Це дозволяє уникнути академічного ізоляціонізму та спрямувати творчий потенціал молоді на вирішення конкретних технологічних чи управлінських завдань, зокрема у стратегічно важливих галузях.

Для викладацької спільноти участь у проєкті УЕР є потужним стимулом підвищення кваліфікації та зміни ролі з «ретранслятора знань» на ментора і коуча. Це дозволяє модернізувати методику викладання, створюючи умови для сталого розвитку академічного підприємництва. Проєкт демонструє, що університет може бути не лише освітнім центром, а й активним суб'єктом ринку інновацій.

Отже, досвід проєкту «Підприємницький університет» підтверджує ефективність поєднання проєктного методу та етичного виховання. Він слугує дієвим механізмом оновлення людського капіталу, що є необхідною умовою для цивілізованого формування ринкових відносин в Україні. Масштабування таких ініціатив на всі галузі економіки, включаючи харчову промисловість, дозволить значно підвищити рівень національної конкурентоспроможності.

Окрім того, з 2019–2020 рр. в Україні почали набирати обертів «корпоративні моделі проектного навчання» лідерів ринку консалтингу та ІТ. Так, значний внесок у модернізацію професійної підготовки та подолання ментальних бар'єрів роблять компанії «Великої четвірки» та провідні ІТ-корпорації. Їхні освітні ініціативи є прикладом того, як проектний метод навчання стає інструментом «м'якої» інтеграції здобувачів вищої освіти у глобальне ринкове середовище. Серед таких проєктів і компаній, що їх реалізують, можна відзначити:

1. Компанія Deloitte Ukraine реалізує проєкти на кшталт «Inside The Business» та спеціалізовані школи аудиту («The Big Audit Theory») [11]. Особливістю цих ініціатив є занурення здобувачів у реальні бізнес-кейси, де вони вчаться приймати рішення в умовах невизначеності. Через імітацію роботи в консалтингу компанія транслює цінності ризик-менеджменту та прозорості, що безпосередньо протидіє корупційним стереотипам минулого.

2. PwC Ukraine активно впроваджує освітні інтенсиви та кейс-чемпіонати, де акцент зміщується на цифровізацію податкової та фінансової сфер. У цих проєктах здобувачі вищої освіти опановують методіку «інтегрованого звітування», яка виховує звичку до повної підзвітності бізнесу перед суспільством. Це є критично важливим для рекультивациі підприємницького мислення в Україні, оскільки навчає фахівців розглядати прибуток як результат етичної та прозорої господарської діяльності.

3. Досвід компанії SoftServe є взірцем для ІТ-галузі. Їхня «IT Academy» пропонує проєктне навчання на базі некомерційних соціальних проєктів (OpenTech) [12]. Здобувачі працюють у реальних Agile-командах, де кожна помилка в кодї чи комунікації має наслідки для всього продукту. Така методика «навчання в дії» виховує культуру командної відповідальності та поваги до інтелектуальної власності. Використання сучасних фреймворків у поєднанні з жорсткими етичними стандартами розробки (Privacy by Design) дозволяє формувати фахівців, готових до роботи на висококонкурентних світових ринках.

4. Genesis – це не просто ІТ-компанія, а екосистема підготовки фахівців для продуктового ІТ [13]. Genesis посідає особливе місце у трансформації підприємницького мислення, оскільки реалізує масштабні освітні проєкти у стратегічному партнерстві з Міністерством цифрової трансформації України та Міністерством осві-

ти і науки України. Така тристороння взаємодія «держава – бізнес – освіта» дозволяє створювати національні стандарти підготовки фахівців, адаптованих до умов глобальної цифрової економіки. В основі підходу компанії лежить розвиток продуктової культури, де здобувачі вищої освіти економічних спеціальностей вчаться створювати цифрові продукти з високою доданою вартістю.

Ключовими інструментами формування інноваційних компетенцій у межах екосистеми Genesis є спеціалізовані інтерактивні курси (такі як: «Створення та розвиток ІТ-продукції», «Аналітика у продуктовому ІТ» та інші), що інтегруються у навчальні плани закладів освіти.

Завдяки підтримці Мінцифри, освітні продукти Genesis Education масштабуються на національному рівні, забезпечуючи доступ до першого досвіду тисячам здобувачів по всій країні. Співпраця з компанією демонструє ефективність моделі, де бізнес виступає не просто замовником кадрів, а розробником методології навчання. Участь здобувачів у таких курсах забезпечує подолання ментального розриву між класичною економічною освітою та вимогами динамічного ІТ-ринку, перетворюючи підприємницьке мислення на стійку професійну компетентність.

Спільним для Deloitte, PwC, SoftServe, Genesis є те, що вони розглядають здобувача як майбутнього партнера, а не просто виконавця. Їхні програми спрямовані на «перепрошивку» ментальності: від очікування вказівок до проактивного пошуку інноваційних рішень. Залучення здобувачів до таких проєктів створює «ефект дифузії»: повертаючись до університетського середовища або приходячи в стратегічні галузі економіки, молоді фахівці стають носіями нових стандартів ділової етики.

### Висновки

Успішне формування ринкових відносин в Україні потребує системної трансформації професійного профілю фахівця через подолання деструктивних ментальних бар'єрів, успадкованих від командно-адміністративної системи та хаотичного переходу до ринку в 90-ті роки ХХ ст. Проектний метод навчання є найбільш ефективним інструментом «ментальної реабілітації» суспільства, у т.ч. через підготовку здобувачів вищої освіти, оскільки дозволяє інтегрувати підприємницьке мислення та професійну етику безпосередньо у процес створення доданої вартості.

Використання імітаційних ринкових середовищ конвертує теоретичні знання у стійку компетентність проактивної економічної поведінки.

Аналіз світових практик (Естонії, Ізраїлю, США) та вітчизняного досвіду (проект «Підприємницький університет» від YEP, ініціативи Genesis, Deloitte, PwC, SoftServe) підтверджує ефективність тристоронньої моделі взаємодії «держава – бізнес – освіта». Залучення Міністерства цифрової трансформації та провідних IT-компаній до розробки освітніх програм дозволяє масштабувати інноваційний досвід на національному рівні, забезпечуючи дифузію нових стандартів ділової етики та продуктового мислення у стратегічні галузі. Синергія академічної підготовки та менторства від практиків реального сектору стає ключовим чинником оновлення людського капіталу.

Перспективним напрямом подальшого розвитку галузей економіки є впровадження системи «галузевого замовлення» на інноваційні проекти здобувачів. Запропонована система індикаторів (коефіцієнт інноваційної суб'єктності, індекс етичної стійкості) дозволяє прогнозувати якість підготовки фахівців, здатних створювати прозорі та інвестиційно привабливі ринкові відносини. Отже, трансформація університетів у центри академічного підприємництва є необхідною умовою сталого економічного зростання та успішної євроінтеграції України у повоєнний період.

#### Список використаних джерел:

1. Книш С. І., Шелевер О. В., Калініна О. С. Інтеграція проектного навчання у вищу освіту: виклики, особливості, технології. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5. 2024. Вип. 97. С. 64–68.
2. Larmer, J. & Mergendoller, J. (2010). Seven Essentials for Project-Based Learning. *Education Leadership*, 68 (1), 34–40.
3. Markham T., Larmer J., Ravitz J. (2003) *Project Based Learning Handbook: A Guide to Standards-Focused Project Based Learning for Middle and High School Teachers*. 2nd ed. Novato, CA : Buck Institute for Education. 579 p.
4. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, 2010. 292 p.
5. Chesbrough, H. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press. 227 p.
6. Isenberg D. J. How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*. 2010. Vol. 88, No. 6. P. 40–50.

7. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду інтернаціоналізації вищої освіти на основі культурно-гуманітарних стратегій (Ч. II): препринт (аналітичні матеріали) / Л. Горбунова, М. Дебич, В. Зінченко, І. Степаненко, О. Шипко / За ред. І. Степаненко. К.: ІВО НАПН України, 2016. 144 с.

8. Відоменко, О. І., Гарник, О. А., Слободян, Н. Я., & Жужукіна, Н. І. (2023). Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку в умовах інституційних перетворень глобального середовища майбутнього. *Академічні візії*, (15). URL : <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/123>

9. Підприємницький університет. YEP : URL: <https://www.yepworld.org/university>

10. Ініціатива Мінцифри та YEP «Підприємницький університет» стала однією з найкорисніших у вишах. Мінцифри : URL: <https://lnk.ua/AVMIOjneo>

11. Deloitte Ukraine : веб-сайт. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/careers/explore-your-fit/students.html>

12. SoftServe IT Academy. Проектне навчання Open-Tech : веб-сайт. URL: <https://softserve.ua/university/it-academy>

13. Genesis Education. Освітні ініціативи для ЗВО : веб-сайт. URL: <https://www.genesis-for-univ.com/>

#### References:

1. Knysh, S. I., Shelever, O. V., & Kalinina, O. S. (2024). Intehratsiia proiektnoho navchannia u vyshchu osvitu: vyklyky, osoblyvosti, tekhnolohii [Integration of project-based learning into higher education: challenges, features, technologies]. *Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova. Serii 5* [Scientific Journal of NPU named after M. P. Drahomanov. Series 5], (97), 64–68.
2. Larmer, J., & Mergendoller, J. (2010). Seven Essentials for Project-Based Learning. *Education Leadership*, 68(1), 34–40.
3. Markham, T., Larmer, J., & Ravitz, J. (2003). *Project Based Learning Handbook: A Guide to Standards-Focused Project Based Learning for Middle and High School Teachers* (2nd ed.). Buck Institute for Education.
4. Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
5. Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
6. Isenberg, D. J. (2010). How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40–50.
7. Gorbunova, L., Debych, M., Zinchenko, V., Stepanenko, I., & Shypko, O. (2016). *Analiz providnoho vitchyz-*

## ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

nianoho ta zarubizhnoho dosvidu internatsionalizat-sii vyshchoi osvity na osnovi kulturno–humanitarnykh stratehii (chastyna II): preprynt (analychni materialy) [Analysis of leading domestic and foreign experience of internationalization of higher education on the basis of cultural and humanitarian strategies (part II): preprint (analytical materials)]. IVO NAPN Ukrainy.

8. Vidomenko, O. I., Harnyk, O. A., Slobodian, N. Ia., & Zhuzhukina, N. I. (2023). Stratehichni priorityety sotsialno–ekonomichnoho rozvytku v umovakh instytuttsiinykh peretvoren hlobalnoho seredovyscha maibutnoho [Strategic priorities of socio–economic development in the conditions of institutional transformations of the global environment of the future]. Akademichni vizii [Academic Visions], (15). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/123>

9. YEP. (2025). Pidpriemnytskyi universytet [Entrepreneurial University]. <https://www.yepworld.org/university>

10. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2025). Initsiatyva Mintsyfry ta YEP «Pidpriemnytskyi universytet» stala odnieiu z naikorys nishikh u vyshakh [The initiative of the Ministry of Digital Transformation and YEP «Entrepreneurial University» became one of the most useful in universities]. <https://lnk.ua/AVMIOjneo>

11. Deloitte Ukraine. (2025). Official website. <https://www.deloitte.com/ua/uk/careers/explore-your-fit/students.html>

12. SoftServe IT Academy. (2025). Proiektne navchannia OpenTech [Project learning OpenTech]. <https://softserve.ua/university/it-academy>

13. Genesis Education. (2025). Osvitni initsiatyvy dlia ZVO [Educational initiatives for HEIs]. <https://www.genesis-for-univ.com/>

### **Дані про автора**

#### **Відоменко Оксана Іванівна,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і права; Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7646-9882>  
e-mail: [oksvidom@gmail.com](mailto:oksvidom@gmail.com)

### **Information about the author**

#### **Oksana Vidomenko,**

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Law; National University of Food Technology, Kyiv, Ukraine

e-mail: [oksvidom@gmail.com](mailto:oksvidom@gmail.com)

*Надходження статті до редакції 06.12.2025*

*Прийнято до друку 14.12.2025*

*Опубліковано 30.12.2025*