

**ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО  
У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ  
(ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ  
ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ  
ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**



*Методичний  
посібник*

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
ІНСТИТУТ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ**

**ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ  
ПАРТНЕРСТВО  
У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ  
(ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ  
ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ  
УКРАЇНИ**

Методичний посібник

Київ – 2023

*Рекомендовано до друку рішенням вченої ради  
Інституту професійної освіти НАПН України  
(Протокол №13 від 26 грудня 2023 року)*

Рецензенти:

**Локшина О. І.**, доктор педагогічних наук, професор, член-кореспондент НАПН України, завідувач відділу порівняльної педагогіки Інституту педагогіки НАПН України;

**Приходькіна Н. О.**, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України.

Д36 Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти для відновлення економіки України: методичний посібник / Радкевич В. О., Попова В. В., Рябова З. В., Кравець С. Г., Радкевич О. П., Чепуренко Я. О., Вороніна-Пригодій Д. А., Слободяник О. В.; за голов. ред. В. О. Радкевич. – Київ: Інститут професійної освіти НАПН України, 2023. – 222 с.

ISBN 978-617-8167-01-1

У посібнику висвітлено умови розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти, розкрито питання управління нею в умовах реалізації державно-приватного партнерства, проаналізовано практики розвитку цієї форми взаємодії партнерів для відновлення економіки України.

Видання адресоване розробникам державної освітньої політики, представникам органів місцевого самоврядування, керівникам навчально (науково)-методичних центрів (кабінетів) професійно-технічної освіти, закладів професійної (професійно-технічної) освіти, педагогічним і науково-педагогічним працівникам, науковцям, аспірантам, докторантам, стейкхолдерам, представникам підприємств і громадських організацій.

УДК 377/378:005.591.452-027.542-027.551]:33-044.382(072)

ISBN 978-617-8167-01-1

<https://doi.org/10.32835/978-617-8167-01-1/2023>

© ШО НАПН України, 2023  
© Радкевич В.О., 2023  
© Попова В.В., 2023  
© Рябова З.В., 2023  
© Кравець С.Г., 2023  
© Радкевич О.П., 2023  
© Чепуренко Я.О., 2023  
© Вороніна-Пригодій Д.А., 2023  
© Слободяник О.В., 2023

## ЗМІСТ

Список позначень та скорочень.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ ТА РИНКУ ПРАЦІ НА ЗАСАДАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА.....	7
1.1 Нормативно-правове забезпечення державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти.....	7
1.2 Політичні, соціальні та економічні чинники розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти.....	26
1.3 Публічно-приватне партнерство у сфері професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу.....	50
1.4 Законодавче регулювання публічно-приватного партнерства в країнах Європейського Союзу.....	63
Питання для самоконтролю.....	81
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА.....	85
2.1 Принципи державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти в повоєнний час.....	85
2.2 Методи управління професійною (професійно-технічною) освітою в умовах державно-приватного партнерства для відновлення економіки України.....	108
2.3 Модель розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти.....	116
2.4 Умови розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти.....	147
Питання для самоконтролю.....	166
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИКИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	168
3.1 Управлінські практики партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти.....	168
3.2 Проекти з розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти.....	174
3.3 Практичні рекомендації щодо розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти для відновлення економіки України.....	191
3.3.1 Модернізація змісту професійної (професійно-технічної) освіти: професійні та державні освітні стандарти.....	191
3.3.2 Практика створення навчально-практичних центрів.....	198
3.3.3 Алгоритм відкриття та роботи кваліфікаційних центрів.....	206
Питання для самоконтролю.....	215
Загальні висновки.....	218

## СПИСОК ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ

ВВП	- валовий внутрішній продукт
ВО	- вища освіта
ВПУ	- вище професійне училище
ДПП	- державно-приватне партнерство
ДПТНЗ	- Державний професійно-технічний навчальний заклад
ЄС	- Європейський Союз
ЄФО	- Європейський фонд освіти
НАН	- Національна академія наук
ПОН	- професійна освіта і навчання
П(ПТ)О	- професійна (професійно-технічна) освіта
ППП	- публічно-приватне партнерство
ПТО	- професійно-технічна освіта
ЦПТО	- Центр професійно-технічної освіти

## ВСТУП

Система професійної (професійно-технічної) освіти нині перебуває в умовах трансформації, яка почалася ще до повномасштабного вторгнення, і характеризується оновленням нормативно-правової бази та оптимізацією інструментарію, що спричинено швидкоплинними технологічними змінами в різних видах економічної діяльності. Одним із таких загальноновизнаних дієвих засобів виступає державно-приватне партнерство, здатне відкрити нові обрії якості професійної (професійно-технічної) освіти за рахунок використання широкого спектру матеріально-технічних, соціальних, організаційних та комунікаційних можливостей. Зокрема, за рахунок залучення приватних суб'єктів господарювання відбувається більш інтенсивна інтеграція в освітній процес новітніх технологій, знанневого капіталу, актуалізація набуття здобувачами професійної освіти затребуваних ринком праці практичних умінь і навичок, розвитку професійної компетентності тощо.

Особливо цінним постає людський капітал у рамках відновлення економіки України, зважаючи на необхідність відродження всіх секторів сфери послуг, промислового виробництва, агропромислового комплексу, будівництва тощо. За таких умов підготовка фахівців у сфері професійної (професійно-технічної) освіти набуває надзвичайної актуальності, потребує ретельного дослідження теоретико-методичних і практичних засад державно-приватного партнерства для максимального розвитку цієї освітньої галузі.

Усвідомлення можливостей, що надає впровадження державно-приватного партнерства в Україні, ґрунтувалося на аналітичному опрацюванні найкращих практик його реалізації за кордоном та результатах моніторингу актуального вітчизняного досвіду. Були досліджені соціальні, політичні, економічні чинники, нормативно-правова база, принципи та методи управління процесом державно-приватного партнерства у сфері забезпечення якості професійної (професійно-технічної) освіти. Такий підхід дав змогу визначити багатогранність і перспективність впливу державно-приватного партнерства на розвиток професійної (професійно-технічної) освіти як інструменту відновлення економіки України.

Зміст методичного посібника «Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти для відновлення економіки України» складається з трьох розділів.

Над першим розділом «Розвиток професійної (професійно-технічної) освіти та ринку праці на засадах державно-приватного партнерства» працювали такі автори: *кандидат педагогічних наук, старший дослідник С. Г. Кравець* («Нормативно-правове забезпечення державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти»), *доктор економічних наук, професор В. В. Попова* («Політичні, соціальні та

економічні чинники розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти», *науковий співробітник Д. А. Вороніна-Пригодій* («Публічно-приватне партнерство у сфері професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу»), *доктор педагогічних наук, старший дослідник О. П. Радкевич* («Законодавче регулювання публічно-приватного партнерства в країнах Європейського Союзу»).

Другий розділ «Управління розвитком професійної (професійно-технічної) освіти на засадах державно-приватного партнерства» підготовлений: *доктором педагогічних наук, професором, академіком НАПН України В. О. Радкевич* («Принципи державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти в повоєнний час»), *кандидатом історичних наук, доцентом Я. О. Чепуренко* («Методи управління професійною (професійно-технічною) освітою в умовах державно-приватного партнерства для відновлення економіки України»); *доктором педагогічних наук, професором З. В. Рябовою* «Модель розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти», *доктором економічних наук, професором В. В. Поповою* («Умови розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти»).

Над третім розділом «Практики розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти для відновлення України» працювали: *кандидат історичних наук, доцент Я. О. Чепуренко* («Управлінські практики партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти»); *кандидат педагогічних наук О. В. Слободяник* («Проекти з розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти»). У цьому розділі представлено також практичні рекомендації щодо розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти для відновлення економіки України, підготовлені *кандидатом педагогічних наук, старшим дослідником С. Г. Кравець та кандидатом педагогічних наук О. В. Слободяником*.

Кожний розділ методичного посібника супроводжується візуалізацією та питаннями для організації самоконтролю.

Методичний посібник розрахований на розробників державної освітньої політики, представників органів місцевого самоврядування, керівників навчально (науково)-методичних центрів (кабінетів) професійно-технічної освіти, закладів професійної (професійно-технічної) освіти, педагогічних і науково-педагогічних працівників, науковців, аспірантів, докторантів, стейкхолдерів, представників підприємств і громадських організацій.

## **РОЗДІЛ 1**

### **РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ ТА РИНКУ ПРАЦІ НА ЗАСАДАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

#### **1.1 НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ**

Розвиток усіх секторів економіки держави в умовах сьогодення характеризується їх відновленням задля досягнення добробуту життя населення у воєнний та післявоєнний періоди. Визначальними у цьому є процеси, спрямовані на підвищення показників інтелектуального зростання держави та розвитку людського капіталу. Розвиток людського капіталу є основним чинником економічного зростання держави, що посилює значення взаємодії між державним та приватним сектором, органами державної влади та органами місцевого самоврядування для проведення необхідних реформ щодо вдосконалення механізмів державно-приватного партнерства ДПП (далі – ДПП) у сфері професійної (професійно-технічної) освіти (далі – П(ПТ)О).

План відновлення України в освітній сфері передбачає: відбудову освітньої інфраструктури, реалізацію освітніх реформ із залученням інвестицій, спрямованих на оновлення ІТ-програм, розвиток інноваційних освітніх реформ, залучення інвестицій у дослідницькі проекти на засадах ДПП. Для досягнення результатів за 15-ма національними програмами Плану відновлення України передбачається масштабне залучення до більшості з цих процесів кваліфікованих робітників. Йдеться про «довкілля й енергетичну безпеку, сільське господарство, будівництво й відновлення зруйнованих об'єктів, виробництво меблів, машинобудування, металургію, інформаційні технології, логістику та сполучення тощо»<sup>1</sup>.

У цих процесах актуалізується значення якості професійної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників, що тісно інтегрована з виробництвом та сферою послуг і відіграє ключову роль у побудові конкурентоспроможної вітчизняної економіки. Означене залежить від здатності педагогів професійного навчання забезпечити такий рівень сформованості професійної компетентності здобувачів освіти, практичне втілення якої у процесах відновлення економіки

---

<sup>1</sup> План Відновлення України. Національні програми. URL: <https://recovery.gov.ua/>



гарантуватиме швидкі й якісні темпи реалізації програм відновлення національної економіки відповідно до потреб ринку праці та з орієнтацією на кращі зразки інноваційного розвитку європейських країн.

Сучасна система П(ПТ)О поступово, але неухильно рухається в напрямі системних реформ, які мають вивести її на якісно новий рівень, що забезпечить ефективну реалізацію її мети – формування і розвиток професійних компетентностей особи, необхідних для професійної діяльності за певною професією у відповідній галузі, забезпечення її конкурентоздатності на ринку праці та мобільності і перспектив кар'єрного зростання впродовж життя<sup>2</sup>.

Характерною для всіх країн світу є тенденція розвитку трудових ресурсів, що зумовлює особливу увагу до якості професійної підготовки майбутніх фахівців. З переходом до ринкової економіки та в умовах війни перед системою П(ПТ)О постали складні завдання – у небезпечних умовах воєнного стану адаптуватися до вимог ринку праці, причому в ситуації, коли сам ринок зазнав значних руйнувань та виробничих змін й переорієнтацій. Новим етапом розвитку держави є надання Україні (24 червня 2022 р.) офіційного статусу кандидата на членство в Європейському союзі, закріплення якого передбачає нові реформи в усіх секторах економіки, у тому числі й в освіті і науці. Цей статус є стимулом для реалізації якісних перетворень й консолідації зусиль для досягнення нових цілей у сфері освіти та науки.

Перехід національної системи П(ПТ)О на інноваційний шлях розвитку характеризується орієнтацією на стратегічні європейські вектори формування конкурентної та динамічної системи економіки знань, якими є: підвищення ефективності та якості професійної освіти і навчання, підвищення її престижності, розширення доступності та гнучкості; європеїзація (забезпечення гармонізації законодавства у сфері професійної освіти і навчання, співставності національних систем ПОН, створення спільного освітнього простору тощо)<sup>3</sup>.

Розвиток усіх секторів економіки відбувається на засадах стратегічного прогнозування, на основі аналізу сучасного стану, міжнародних тенденцій, можливостей світових організацій та країн Європейського союзу до інвестування й плідної співпраці. Актуальними у цьому контексті постають питання щодо інтеграції системи професійної освіти до європейського освітнього простору

<sup>2</sup> Про освіту. Закон України (2017). Відомості Верховної ради України (ВВР), 38-39, 380. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

<sup>3</sup> Радкевич, В. О., Бородієнко, В. О., & Кравець, С. Г. (2021). Професійна (професійно-технічна) освіта України в контексті євроінтеграційних процесів (порівняльний аналіз із країнами Європейського Союзу): науково-аналітичні матеріали. Київ: ТОВ «ТРОПЕА».

шляхом упровадження кращих міжнародних стандартів і практик щодо створення нових ринково-орієнтованих та дуальних моделей професійної освіти і навчання на засадах ДПП.

Основні тенденції розвитку ДПП у сфері професійної освіти і навчання (далі – ПОН) в країнах Європейського Союзу, якими є: мотивація розвитку партнерства ґрунтується на забезпеченні фінансових стимулів підготовки кваліфікованих фахівців для їх працевлаштування на ринку праці; ДПП регулюється федеральним і регіональним законодавством у сфері професійної освіти і навчання та реалізується на основі договірних відносин і співфінансування; ризики ДПП у сфері професійної освіти і навчання пов'язані з питаннями забезпечення якості та відповідності професійних навичок вимогам ринку праці, що постійно змінюються; роль приватного сектора вища, ніж роль регулятора провайдера послуг у сфері ПОН, оскільки він має більшу заінтересованість у якості професійних навичок; приватний сектор умотивований вирішувати проблеми відповідності професійних навичок потребам ринку праці й ринкової конкуренції є основою для їх врахування у налагодженні в Україні партнерства держави, бізнесу, громадськості й П(ПТ)О у підготовці кваліфікованих робітників відповідно до потреб ринку праці<sup>4</sup>.

Першочерговими завданнями у цьому є аналіз чинного нормативно-правового забезпечення ДПП у сфері П(ПТ)О та спрямування діяльності заінтересованих сторін в його оновленні та/або створенні сучасної нормативно-правової бази щодо розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О.

Правові, організаційні та фінансові засади функціонування і розвитку системи П(ПТ)О, створення умов для професійної самореалізації особистості та забезпечення потреб суспільства і держави у кваліфікованих робітниках визначаються Законом України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» (1998 р., із змінами у 2021 р.)<sup>5</sup> (Про професійну (професійно-технічну) освіту, 1998), що забезпечує регулювання суспільних відносин в галузі П(ПТ)О з метою: забезпечення громадянам України, у тому числі особам з особливими освітніми потребами, а також іноземцям та особам без громадянства, що перебувають в Україні на законних підставах, права на здобуття П(ПТ)О відповідно до їх покликань, інтересів і здібностей, перепідготовку та підвищення кваліфікації; задоволення потреб

<sup>4</sup> Радкевич, В. (2022). Тенденції розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу. *Professional Pedagogics*, 2(25), 4–13. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2022.25.4-13>

<sup>5</sup> Верховна Рада України. (1998, Лютий). Про професійну (професійно-технічну) освіту. Відомості Верховної Ради України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80#Text>

економіки країни у кваліфікованих і конкурентоспроможних на ринку праці робітниках; сприяння в реалізації державної політики зайнятості населення; забезпечення необхідних умов функціонування і розвитку установ П(ПТ)О та закладів П(ПТ)О різних форм власності та підпорядкування. Відповідно до Закону України «Про фахову передвищу освіту» (2019 р.) заклади фахової передвищої освіти також мають право відповідно до ліцензії (ліцензій) забезпечувати здобуття П(ПТ)О із дотриманням норм законодавства у сфері П(ПТ)О<sup>6</sup>.

Відповідно у Статті 81 Закону України «Про освіту», у якій визначаються правові, організаційні та фінансові засади розвитку ДПП у сфері освіти і науки, посилюється необхідність прийняття нового Закону України «Про професійну освіту і навчання» із визначенням положень для органів місцевої влади, закладів професійної освіти, приватних партнерів щодо розроблення організаційно-методичних моделей розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О, обґрунтованої на основі дослідження інноваційних моделей та кращих практик розвитку ДПП у сфері професійної освіти і навчання у зарубіжних країнах.

Важливу роль у процесі розвитку системи П(ПТ)О відіграють сучасні національні програми розвитку економіки та освіти. Наприклад, серед визначальних Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року окреслено й ті, що спрямовані забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх; сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх; створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям<sup>7</sup>. Відповідно, у Стратегії розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на період до 2023 року<sup>8</sup> визначено напрями її реформування, а саме: побудова ефективної системи управління, посилення співпраці закладів із бізнесом, покращення змісту та якості професійної освіти, її популяризації. Ці напрями декомпозиціуються конкретними завданнями щодо посилення автономії закладів освіти, створення інформаційної системи управління освітою, розроблення професійних стандартів та освітніх програм на компетентнісній основі та ін. й співвідносяться із

---

<sup>6</sup>Верховна Рада України. (2019, Червень). Про фахову передвищу освіту. Відомості Верховної Ради України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text>

<sup>7</sup> Верховна Рада України. (2019, Вересень). Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Відомості Верховної Ради України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

<sup>8</sup> Міністерство освіти і науки України. (2020, Грудень). Стратегія розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на період до 2023 року. Рішення колегії Міністерства освіти і науки України. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/kolegiya-ministerstva/2020/12/Proyekt%20Stratehiyi%20rozvytku%20proftekhsivity%20do%202023.pdf>

пріоритетними сучасними реформами П(ПТ)О, які означені у Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року<sup>9</sup> (децентралізація управління та фінансування у сфері П(ПТ)О; забезпечення якості П(ПТ)О; ДПП у сфері П(ПТ)О та взаємозв'язок з ринком праці) та відповідному Плані заходів на 2020-2027 рр. із її запровадження. Для реалізації завдань щодо розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О необхідним є вирішення завдань, що стосуються «формування системи професійних кваліфікацій; запровадження механізмів стимулювання роботодавців до участі в освітньому процесі; створення умов для розвитку дуальної форми здобуття освіти; визнання неформальної й інформальної освіти, повних і часткових професійних кваліфікацій; популяризації професійної освіти серед дітей, молоді, дорослих, планування професійного

р  
о Щодо *формування системи професійних кваліфікацій*, то у цьому аспекті здійснюється спільна робота роботодавців та закладів професійної освіти щодо розроблення професійних стандартів, Державних освітніх стандартів з конкретних професій, освітніх програм. Варто зазначити, що до авторських колективів розроблення як професійних, так і освітніх стандартів входять представники як роботодавців, так і закладів П(ПТ)О, що засвідчує їх партнерство у формуванні системи професійних кваліфікацій та участі роботодавців у модернізації освітніх процесів<sup>11</sup>.

а Не менш важливою є роль держави та соціальних партнерів у *створенні навчально-практичних центрів на базі закладів професійної освіти*, головними завданнями яких є: вдосконалення практичної підготовки здобувачів освіти; підвищення кваліфікації та стажування педагогічних працівників, фахівців підприємств, організацій, установ; формування пропозицій щодо вдосконалення робочих навчальних програм, розроблення навчально-методичного та інформаційного рупроводу професійної підготовки; впровадження в освітній процес новітніх виробничих технологій у взаємодії з підприємствами; організація і проведення семінарів-практикумів, конференцій, засідань

<sup>9</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2019, Червень, 12). Концепція реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року. № 419-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-%D1%80#Text>.

<sup>10</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2020, Квітень 29). Про затвердження плану заходів на 2020-2027 роки із запровадження Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України, № 508-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/508-2020-%D1%80#Text>.

<sup>11</sup> Кравець, С. (2022). Нормативно-правове забезпечення розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти. *Professional Pedagogics*, 1(24), 127–137. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2022.24.127-137>.

методичних секцій та інших заходів створення на їх базі кваліфікаційних центрів для присвоєння, підтвердження повних та/або часткових професійних кваліфікацій (у тому числі, здобутих в інших країнах), а також офіційного визнання результатів неформального й інформального навчання осіб тощо<sup>12</sup>.

ДПП у створенні умов для *розвитку дуальної форми* здобуття П(ПТ)О регулюється першочергово Законом України «Про освіту» (2017) та розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти» (2018). Концепція підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти окреслює такі етапи її реалізації:

I етап – розроблення нормативно-правової бази (2018-2019 рр.);

II етап – розроблення типових моделей дуальної форми здобуття освіти та реалізація пілотних проєктів (2019-2020 рр.);

III етап – запровадження дуальної форми здобуття освіти (2020-2023 рр.)<sup>13</sup>.

Відповідно до реалізації цих етапів розроблено План заходів з реалізації Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти (2019) та затверджено наказом Міністерства освіти і науки України «Положення про дуальну форму здобуття професійної (професійно-технічної) освіти» (2019)<sup>14</sup>. Згідно із цим Положенням, підготовка фахівців за дуальною формою здобуття освіти передбачає навчання на робочому місці з виконанням посадових обов'язків відповідно до трьохстороннього трудового договору. Цей договір укладається здобувачем освіти із закладом освіти та роботодавцем для здобуття повної або часткових кваліфікацій за професією. Професійні кваліфікації можуть присвоюватися у кваліфікаційному центрі, на підприємстві чи в установі фаховою асоціацією за результатами кваліфікаційної атестації. Освітні кваліфікації присвоюються за результатами державної підсумкової атестації.

Водночас, в Україні застосовуються лише елементи дуальної форми здобуття П(ПТ)О з пріоритетною відповідальністю закладів П(ПТ)О. У зв'язку з цим є нагальна потреба затвердження Типового договору про здобуття П(ПТ)О за дуальною формою. У цьому договорі мають бути чітко визначені права та обов'язки суб'єктів цього процесу

<sup>12</sup> Радкевич, В. О., Бородієнко, В. О., & Кравець, С. Г. (2021). Професійна (професійно-технічна) освіта України в контексті євроінтеграційних процесів (порівняльний аналіз із країнами Європейського Союзу): науково-аналітичні матеріали. Київ: ТОВ «ТРОПЕА».

<sup>13</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2018, Вересень 19). Концепція підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти. Розпорядження Кабінету Міністрів України, № 660-р. <https://zakon.rada.gov.ua/lans/show/660-2018-p#n9>.

<sup>14</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2019, Грудень 12). Про затвердження Положення про дуальну форму здобуття професійної (професійно-технічної) освіти. Наказ МОН України, № 1551. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0193-20#Text>.

та «приведення дуальної форми здобуття освіти в Україні у відповідність до критеріїв та вимог європейської практики»<sup>15</sup>.

Важливим сьогодні є питання щодо *визнання неформальної й інформальної освіти*, повних і часткових професійних кваліфікацій на засадах ДПП між ринком праці та закладами П(ПТ)О. Процеси розвитку національної системи кваліфікацій, розроблення професійних стандартів та оновлення змісту освітніх стандартів/програм, упровадження дуальної форми здобуття освіти, широкі можливості визнання професійних кваліфікацій тощо – формують основи поглиблення взаємодії закладів професійної освіти з роботодавцями в побудові більш ефективної системи популяризації професійної освіти серед дітей, молоді, дорослих, планування професійного розвитку та кар'єри. Однак, й у таких злагоджених діях виникають суперечності щодо чіткого розподілу окремих функцій та обов'язків серед зацікавлених у такій діяльності суб'єктах. Це потребує відповідних змін в освітньому законодавстві щодо розширення змістових статей про ДПП у новому Законі України «Про професійну освіту та навчання» та оновлення нормативно-правової бази відповідно до сучасного законодавства.

Для виконання цих завдань першочерговими кроками у цих процесах має стати вдосконалення законодавства для створення ефективного правового середовища, розширення змістовних статей щодо ДПП у профільних освітніх законах, впровадження мотиваційних механізмів для активізації участі недержавних суб'єктів в цій сфері; надання організаційної та методичної допомоги органам місцевої влади, закладам професійної освіти, приватним партнерам, які прагнуть розвивати співпрацю на засадах ДПП шляхом вироблення єдиної концепції та довгострокової моделі розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О<sup>16</sup>.

Конкретні державні дії щодо забезпечення ефективного ДПП у реалізації проєктів, спрямованих на поліпшення показників національної економіки, якості життя населення і стану навколишнього природного середовища відображені у «Концепції розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки»<sup>17</sup>. Ця Концепція

---

<sup>15</sup> Радкевич, В. О., Бородієнко, В. О., & Кравець, С. Г. (2021). Професійна (професійно-технічна) освіта України в контексті євроінтеграційних процесів (порівняльний аналіз із країнами Європейського Союзу): науково-аналітичні матеріали. Київ: ТОВ «ТРОПЕА».

<sup>16</sup> Кравець С. Г. Законодавчі ініціативи розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної освіти. Розвиток педагогічної майстерності майбутнього педагога в умовах освітніх трансформацій: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (13 травня 2022 р.) / Глухівський НПУ ім. О. Довженка. Глухів, 2022. С. 137-139. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/733149/>

<sup>17</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2013, Серпень, 14). Про схвалення Концепції розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України, № 739-р.. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/739-2013-%D1%80#Text>.

є чинною й визначає пріоритетні сфери застосування ДПП, серед яких і освіта; наукова, науково-технічна, інноваційна та інформаційна сфери тощо. Серед низки причин уповільнення розвитку ДПП в Україні означені: неузгодженість нормативно-правової бази з питань ДПП; відсутність ефективного механізму надання державної підтримки у сфері ДПП; недосконалість методичного та організаційного забезпечення ДПП; дефіцит кваліфікованих кадрів і досвіду залучення приватного сектору до реалізації інфраструктурних інвестиційних проєктів та ін.

Ці питання є актуальними й сьогодні, і потребують розв'язання безпосередньо у сфері П(ПТ)О. Зокрема, доцільно оновити Концепцію розвитку ДПП в Україні на 2013-2018 рр. та створити сучасну Концепцію розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О.

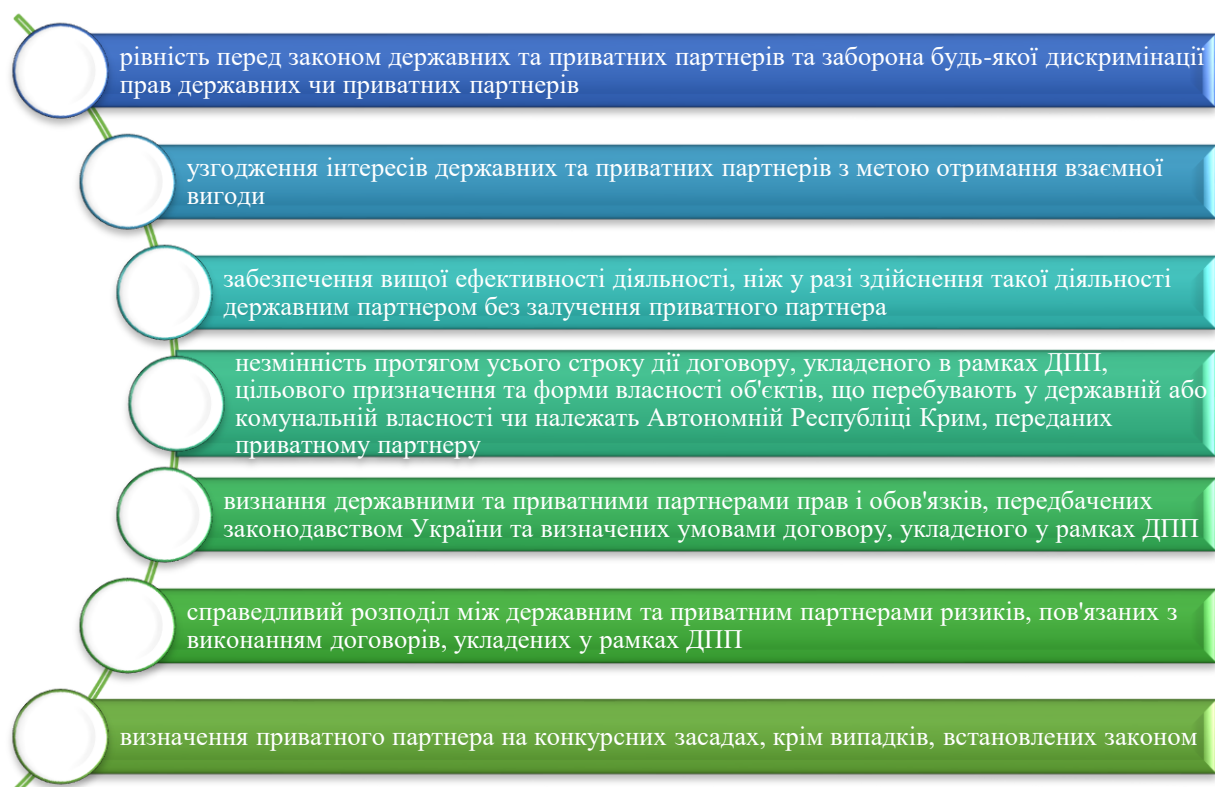
На виконання реформи щодо розвитку ДПП закладів професійної освіти із підприємствами та забезпечення взаємозв'язку з ринком праці варто керуватися Законом України «Про державно-приватне партнерство», яким визначено організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів з приватними партнерами та основні принципи ДПП на договірній основі та регулюються договірні відносини держави і приватного сектору у формі концесії, спільної діяльності та інших договорів<sup>18</sup>.

Відповідно до Закону, ДПП – це співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, що згідно із Законом України «Про управління об'єктами державної власності» здійснюють управління об'єктами державної власності, органів місцевого самоврядування, Національною академією наук України, національних галузевих академій наук (державних партнерів) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватних партнерів), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам ДПП, визначеним цим Законом<sup>19</sup>.

Принципи та ознаки ДПП (відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство») представлено на рис. 1.1, 1.2.

<sup>18</sup> Верховна Рада України. (2010, Червень). Про державно-приватне партнерство. Відомості Верховної Ради України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>

<sup>19</sup> Верховна Рада України. (2010, Червень). Про державно-приватне партнерство. Відомості Верховної Ради України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>



*Рис. 1.1. Принципи державно-приватного партнерства*



*Рис. 1.2. Ознаки державно-приватного партнерства*

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства» (2011) затверджено порядок проведення конкурсу з визначення



приватного партнера для здійснення ДПП; механізми підготовки та проведення конкурсу із застосуванням принципів прозорості, об'єктивності та недискримінаційності; визначення переможця конкурсу та укладення відповідних договорів у рамках здійснення ДПП; порядок проведення аналізу ефективності здійснення ДПП за двома етапами: I етап – підготовка та аналіз концептуальної записки, II етап – підготовка техніко-економічного обґрунтування; відображено механізм проведення аналізу ефективності здійснення ДПП та можливість залучення до цього процесу всіх зацікавлених органів; зазначений розподіл функцій між суб'єктами проведення аналізу ефективності здійснення ДПП та оприлюднення висновків за результатами аналізу<sup>20</sup>.

Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними» (2011) передбачено впровадження методів оцінки ризиків, які широко застосовуються у міжнародній практиці для оцінки проєктів ДПП, визначено підходи до оцінки та управління ризиками, що відповідають стандартам сучасної практики ризик-менеджменту<sup>21</sup>.

У постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку заміни приватного партнера за договором, укладеним у рамках державно-приватного партнерства» (2017) визначено механізм заміни приватного партнера у разі невиконання ним своїх зобов'язань за договором, укладеним у рамках ДПП<sup>22</sup>. Для чіткого аналізу ефективності здійснення ДПП наказами Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Деякі питання проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства» (2012)<sup>23</sup>, «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо застосування Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними»<sup>24</sup> (2016)

---

<sup>20</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2021, Вересень 1). Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства. Постанова Кабінету Міністрів, № 384 від 11 квітня 2011 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/384-2011-%D0%BF#Text>.

<sup>21</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2015, Вересень 30). Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними. Постанова Кабінету міністрів України, № 232 від 16.02.2011. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-%D0%BF#Text>.

<sup>22</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2020, Липень 1). Про затвердження Порядку заміни приватного партнера за договором, укладеним у рамках державно-приватного партнерства. Постанова Кабінету міністрів України, № 298 від 26.04.2017 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/541-2020-%D0%BF#Text>.

<sup>23</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2012, Лютий 27). Деякі питання проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, № 255. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0399-12#Text>.

<sup>24</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2016, Липень 6). Про затвердження Методичних рекомендацій щодо застосування Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства,

затверджено методику, що визначає основні параметри та показники перевірки ДПП відповідно до етапів та методичні рекомендації, які застосовуються під час проведення аналізу ефективності здійснення ДПП, а також для виявлення, оцінки та керування ризиками в процесі розроблення та реалізації державних інвестиційних проєктів. Положення цих законодавчих актів та нормативних документів є спільними для усіх галузей національної економіки, у тому числі й для розвитку ДПП у сфері освіти, й в узагальненому баченні регламентують порядок налагодження, розвитку, перевірки та припинення державно-партнерських відносин.

Однак, на практиці розвиток ДПП у сфері П(ПТ)О характеризується певними проблемними аспектами, зумовленими тим, що у Законі України «Про державно-приватне партнерство» спостерігається складність розмежування механізму ДПП та інших чинних правових механізмів залучення приватних інвестицій. Йдеться про принцип правового регулювання відносин ДПП, при якому положення закону застосовуються до концесійних відносин тільки у тому випадку, якщо інший порядок правового регулювання концесії не визначений Законом України «Про концесії»<sup>25</sup>. У змісті поняття «державно-приватне партнерство», відповідно до положень Закону, ДПП має право на розвиток тільки на основі договору, що ускладнює практику реалізації проєктів, оскільки для виконання та реалізації проєкту ДПП є практична необхідність та юридичне право укладання такої кількості договорів (угод, меморандумів), що буде необхідна для реалізації інвестиційного проєкту. У випадку, коли для реалізації проєкту ДПП інвестору необхідно використовувати об'єкт, який, відповідно до законодавства, не може бути об'єктом концесії чи договору – виникає питання в тому, чи буде можливість продовження реалізації інвестиційного проєкту відповідно до чинного законодавства.

Концесія, як одна із форм ДПП, застосовується у випадках, коли державний партнер/концесіодавець здійснює передачу концесіонеру переважної частини операційного ризику, що охоплює ризик попиту та/або ризик пропозиції. Якщо об'єкт ДПП/концесії знаходиться в державній власності, державним партнером може виступати орган виконавчої влади, що здійснює функції з управління відповідним об'єктом державної власності. Якщо орган, що здійснює управління об'єктом державної власності не визначений, то державний партнер

---

їх оцінки та визначення форми управління ними. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, № 944. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0944731-16#Text>.

<sup>25</sup> Верховна Рада України. (2019, Жовтень). Про концесію. Відомості Верховної Ради України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text>

визначається Кабінетом Міністрів України. У випадку договору концесії, державним партнером також може бути державне підприємство, установа, організація, господарське об'єднання, 100 відсотків акцій (часток) якого належать державі або іншому господарському товариству, 100 відсотків акцій (часток) якого належать державі (лише за рішенням КМУ) (Закон України «Про концесію»)<sup>26</sup>.

Якщо об'єктом ДПП/концесії є об'єкт, що знаходиться у комунальній власності, то державним партнером/концесієдавцем виступає територіальна громада в особі виконавчого органу місцевого самоврядування (на підставі рішення представницького органу місцевого самоврядування). Якщо об'єктом концесії є майно господарських товариств, 100 відсотків акцій яких належать територіальній громаді чи іншому господарському товариству, 100 відсотків акцій (часток) якого належить територіальній громаді, і яке передається в концесію разом з об'єктами, що знаходяться у комунальній власності, то концесієдавцем може виступати господарське товариство, яке є власником такого майна або якому належить 100 відсотків акцій (часток), що посвідчують корпоративні права господарського товариства на таке майно (за рішенням органу місцевого самоврядування, відповідального за здійснення функції з управління корпоративними правами такого господарського товариства) (Закон України «Про концесію»)<sup>27</sup>.

У Законі України «Про концесії» та Законі України «Про державно-приватне партнерство» немає чіткого розмежування понять «державно-приватне партнерство» та «концесія». Адже головна особливість концесії полягає в передачі концесіонеру підприємницького ризику економічного характеру. Єдиною нормою в питанні розмежування сфери дії є положення частини 3 статті 5 Закону України «Про державно-приватне партнерство», детальний аналіз якого дає можливість таким чином розмежувати сферу дії вищевказаних законів при реалізації концесійних проєктів: до концесійних проєктів застосовуються всі положення Закону України «Про державно-приватне партнерство», окрім розділу 4, що регулює порядок визначення приватного партнера.

Ще одним з недоліків Закону України «Про державно-приватне партнерство» є «розмитість» відносин, які він покликаний регулювати. Закон не містить чітких рамок застосування, пропонуючи

---

<sup>26</sup> Верховна Рада України. (2019, Жовтень). Про концесію. Відомості Верховної Ради України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text>

<sup>27</sup> Верховна Рада України. (2019, Жовтень). Про концесію. Відомості Верховної Ради України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text>

орієнтуватися за неконкретними ознаками ДПП і сферами застосування ДПП (галузями народного господарства).

Означене зумовлює труднощі у розвитку ДПП, спрямованого на реалізацію проєктів, пов'язаних з публічними об'єктами і публічними послугами, що забезпечують розвиток населення в цілому, у тому числі й у сфері П(ПТ)О.

Специфіка розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О визначається особливостями взаємодії закладів професійної освіти та структур бізнесу на основі взаємних інтересів для досягнення спільних цілей та співпраці між державою та бізнесом з метою реалізації освітніх проєктів на основі законодавчих актів та спеціальних угод<sup>28</sup>. ДПП у сфері П(ПТ)О передбачає систему довгострокових відносин державних і недержавних суб'єктів, що дає змогу розширити їх можливості спільного визначення цілей, відповідальності за прийняття рішень щодо залучення додаткових інвестицій у підвищення якості і доступності П(ПТ)О, модернізацію освітньої інфраструктури, вдосконалення технологій управління, формування і розвиток професійної компетентності працівників підприємств і установ.

Недосконалість системи взаємодії державних і недержавних суб'єктів у сфері П(ПТ)О з чітким розподілом функцій та обов'язків сторін ДПП та недосконалість механізмів розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О є чинником низької мотивації партнерів до взаємодії та інвестування в розвиток інфраструктури сфери П(ПТ)О.

Здебільшого у сфері П(ПТ)О реалізуються проєкти її інтеграції з ринком праці на засадах соціального партнерства. У Глосарії основних термінів із навчання та підготовки кадрів для роботи термін «партнерство» (у підготовці кадрів) – це технічне та (або) фінансове співробітництво між двома чи кількома сторонами, наприклад, між установами з підготовки кадрів, підприємствами, організаціями роботодавців, галузевими організаціями, профспілками, центральними, регіональними та місцевими органами влади<sup>29</sup>. На переконання Г. Дутки, соціальне партнерство у закладах освіти спрямоване не тільки на вирішення педагогічних проблем, що ґрунтуються на реалізації принципу зв'язку теорії з практикою, а й забезпечує виконання ринкових реформ, формує педагогічні моделі, інтегровані із соціально-економічними факторами: людський фактор, фактор часу, інформаційний та науковий<sup>30</sup>.

<sup>28</sup> Слободяник, О. (2022). Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти: семантика і перспективи розвитку в Україні. *Professional Pedagogics*, 1(24), 164–171. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2022.24.164-171>

<sup>29</sup> Джанні Розас, Валлі Корбанезе. (2016). Глосарій основних термінів із навчання та підготовки кадрів для роботи. Міжнародний навчальний центр МОП, Турін. Італія, 74 с.

<sup>30</sup> Дутка, Г. (2009). Педагогіка, математика, економіка: словник базових термінів. Київ, 360 с.

Соціальне партнерство – система колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин між соціальними суб'єктами шляхом розроблення й реалізації спільних соціально-трудових договорів, програм чи угод на визначені терміни; об'єднання зусиль різних суб'єктів(установ з підготовки кадрів, підприємств, організацій роботодавців, галузевих організацій, профспілок, центральних, регіональних та місцевих органів влади) заради спільно визначених цілей передбачає низку спільних дій щодо розв'язання наявних проблем або пошуку нових можливостей і їх реалізацію<sup>31</sup>.

Соціальне партнерство окреслює взаємодію між закладами освіти та суб'єктами ринкових відносин, що передбачає організацію спільних навчально-виробничих заходів із закладами освіти, науковими інституціями, підприємствами, виробничими структурами, громадськими організаціями та ін. установами щодо своєчасної сигналізації про зміни та новації як в галузі освіти і науки, так і про потреби, умови професійного середовища, які виникають унаслідок впливу соціально-економічних факторів.

Визначальні напрями співпраці між закладами П(ПТ)О й підприємствами та організаціями спрямовані на консолідацію зусиль підприємств та організацій щодо синергетичного співробітництва для досягнення високих показників якості професійної підготовки кваліфікованих робітників, а також залучення додаткових ресурсів для розвитку П(ПТ)О з урахуванням сучасних умов.

Серед важливих напрямів співробітництва для якісної професійної підготовки майбутніх фахівців та ефективного формування у них професійних компетентностей визначено:

- розроблення пропозицій для роботодавців і закладів П(ПТ)О щодо спільного надання (присвоєння/підтвердження) професійних кваліфікацій здобувачам освіти;
- закріплення великих організацій закладами П(ПТ)О для надання шефської допомоги, а також допомоги в утриманні та розвитку матеріально-технічної бази;
- забезпечення практичної підготовки здобувачів професійної освіти та стажування викладачів, майстрів виробничого навчання на базових підприємствах;

---

<sup>31</sup> Вороніна-Пригодій, Д. А., Попова, В. В., Радкевич, О. П., Слободяник, О. В., Чепуренко, Я.О.; В.О. Радкевич, С.Г. Кравець (ред). (2022). Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти: термінологічний словник. Київ: ІПО НАПН України. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/733903>

– запровадження підприємствами та організаціями матеріального і морального стимулювання кращих студентів та педагогічного персоналу тощо<sup>32</sup>.

Формами соціального партнерства між закладами професійної освіти й підприємствами задля підвищення якості професійної підготовки майбутніх фахівців та рівня професійної майстерності педагогічних працівників можуть бути:

- організація практичної підготовки здобувачів освіти;
- упровадження дуальної форми навчання здобувачів освіти на базах підприємств;
- організація спільних заходів, тематика яких спрямована на інформування про зміни, потреби, умови професійного середовища та соціально-економічних змін;
- формування спільних пропозицій щодо реформування системи професійної освіти;
- створення професійних та освітніх стандартів;
- розроблення механізму для роботодавців і закладів П(ПТ)О щодо спільного присвоєння/підтвердження випускникам професійних кваліфікацій;
- ініціювання створення кваліфікаційних центрів, навчально-практичних центрів, центрів кар'єри;
- стажування педагогічних працівників закладів П(ПТ)О у виробничих відділах підприємств;
- популяризація інформації щодо розвитку системи П(ПТ)О і можливостей різних видів професійної підготовки, у тому числі за короткостроковими освітніми програмами;
- рекламування та популяризація професій в засобах масової інформації, на web-ресурсах;
- організація спільних проєктів різних рівнів тощо.

У виконанні спільних планів, проведення науково-практичних заходів (конференцій, семінарів, тренінгів), реалізації соціальних ініціатив тощо, важливо у системі П(ПТ)О на засадах соціального партнерства реалізовувати успішне виконання освітніх програм, у яких встановлено вимоги до змісту, обсягу і рівня освіти та професійної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників за певною професією. Результатом такого партнерства мають бути процеси:

- розроблення й затвердження сучасних професійних стандартів для різних секторів економіки;

---

<sup>32</sup> Державно-приватне партнерство. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnicna-osvita/derzhavno-privatne-partnerstvo>

- впровадження системи присвоєння/підтвердження професійних кваліфікацій, здобутих в Україні та визнання тих, що здобуті в інших країнах;

- системне функціонування кваліфікаційних центрів;

- упровадження освітніх програм професійної підготовки та перепідготовки, курсового навчання та підвищення кваліфікації для працівників різних галузей виробництва, у тому числі шляхом дуальної освіти;

- виконання спільних програм закладів П(ПТ)О, органів державного управління, бізнес-структур і громадських організацій та співпраці з міжнародними структурами тощо.

ДПП інтегрує більш масштабні пріоритети спільної діяльності між учасниками цього процесу, у той час, як соціальне партнерство у конкретному закладі професійної освіти передбачає налагодження співпраці із закладами освіти, науковими інституціями, підприємствами, виробничими структурами, громадськими організаціями та ін. установами задля формування конкурентоздатних майбутніх фахівців для конкретних галузей виробництва та забезпечення системного професійного розвитку педагогічного персоналу відповідно до інновацій у науці, освіті, технологіях, у тому числі й виробничих.

Позитивні зміни в освітньому законодавстві щодо розвитку ДПП у сфері освіти і науки відзначаються чинним Законом України: «Про освіту» (2017). Зокрема, у Статті 6 визначено, що ДПП є одним із принципів освітньої діяльності, а Стаття 81 визначає «правові, організаційні та фінансові засади розвитку державно-приватного партнерства у сфері освіти і науки». У Законі України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» (1998, остання редакція у 2022 р.) не зазначено жодних положень щодо розвитку ДПП у сфері професійної (професійно-технічної) освіти. У проєкті Закону України «Про професійну освіту» приділено увагу, крім іншого, законодавчому врегулюванню діяльності різних дорадчих органів, що по своїй суті є формами ППП<sup>33</sup>. Сучасні процеси реформування сфери П(ПТ)О спрямовані на оновлення її законодавчої бази, нормативно-правового та організаційно-методичного супроводу. Першочергово йдеться про прийняття нового Закону України «Про професійну освіту і навчання», в якому будуть окреслені визначальні положення для розроблення організаційно-методичних моделей ДПП для органів місцевої влади, закладів професійної освіти та приватних партнерів.

---

<sup>33</sup> Бородієнко, О. В. (ред.) (2020). Публічно-приватне партнерство закладів професійної освіти: практичний посібник. Київ: ІПТО НАПН України.

Незбалансованість потреб ринку праці та результатів надання освітніх послуг у системі П(ПТ)О освіти обмежує можливості переходу економіки на інноваційний шлях розвитку та зумовлює необхідність «донавчання» працівників у виробничих структурах з метою покращення якості отриманих знань та посилення практичної орієнтованості навичок випускників<sup>34</sup>.

Євроінтеграційні процеси національної економіки та реформи в освітній системі, орієнтовані на міжнародні стандарти і кращі педагогічні практики, передбачають приведення освітнього законодавства у відповідність до вимог, прийнятих у країнах Європейського Союзу. Пріоритети розвитку професійної освіти і навчання у межах європейського співробітництва базуються на принципах ППП, співпраці між провайдерами професійної освіти, громадськістю та учнями з метою системного вдосконалення державно-регульованих, ринково-орієнтованих та дуальних моделей професійної освіти і навчання<sup>35</sup>. Імплементация кращих міжнародних практик у розвиток національної системи П(ПТ)О та її реформування на вимогу сьогодення, актуалізує значення не тільки вивчення тенденцій розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О, а й здійснення конкретних дій щодо нормативного, наукового, організаційно-методичного забезпечення цих процесів.

Йдеться про перспективи розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О за такими напрямками:

– прийняття нового Закону України «Про професійну освіту і навчання» із визначенням чітких положень для органів місцевої влади, закладів професійної освіти, приватних партнерів щодо можливостей створення довгострокових організаційно-методичних моделей розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О, обґрунтованих на основі досліджень таких інноваційних моделей у зарубіжних країнах. Наприклад, «торгово-промислові палати в Німеччині, Секторальна рада з навчання на виробництві (Канада), центри передового досвіду професійної освіти (Нідерланди), промислові центри або кластери (регіон Тоскана в

<sup>34</sup> Кравець С. Г. (2022). Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти: орієнтація на європейський досвід. Інноваційна професійна освіта. Серія: Науково-методичне забезпечення професійної освіти. Том 1: Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання: матеріали XVI звітної Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 29 квітня, 17-20 березня 2022 р.) / Інститут професійної освіти НАПН України; за ред. В. О. Радкевич. – Київ: ШО НАПН України, 2022. С. 137; <https://doi.org/10.32835/2786-619X.2022.2.136-138> URL: <https://conference.ivet.edu.ua/index.php/2022-1> ; <http://lib.iitta.gov.ua/733148/>

<sup>35</sup> Вороніна-Пригодій Д., & Кравець С. (2022). Регіональні особливості європейської системи державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти. *Professional Pedagogics*, 1(24), 42–



Італії та Баден-Вюртемберг у Німеччині), Національна корпорація з розвитку навичок (National Skill Development Corporation) (Індія)<sup>36</sup>;

– оновлення чинної та створення сучасної нормативно-правової бази щодо розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О. Зокрема, йдеться про оновлення Закону України «Про державно-приватне партнерство» та Концепції розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013-2018 рр. та створення на її основі єдиної Концепції розвитку державно-приватного партнерства у сфері П(ПТ)О;

– запровадження глобальних інвестиційних освітніх проєктів (спільних із державними та приватними суб'єктами, міжнародними партнерами) на основі використання технологій розвитку ДПП, що містять практичні інструменти забезпечення партнерської взаємодії закладів професійної освіти з ринком праці;

– створення незалежних дорадчо-консультативних, консалтингових центрів з метою надання організаційної та методичної допомоги органам місцевої влади, закладам професійної освіти, приватним партнерам, які прагнуть розвивати співпрацю на засадах ДПП;

– розроблення Типових положень про створення нових освітніх інституцій на засадах ДПП (освітньо-виробничі кластери, технопарки, бізнес-інкубатори, освітні хаби та ін.);

– розроблення механізму залучення додаткових ресурсів для розвитку П(ПТ)О та її орієнтації на сучасні технічні й технологічні умови, зокрема й створення Центрів досконалості, навчально-практичних центрів на базі закладів освіти за галузевим спрямуванням;

– розроблення пропозицій щодо сумісного надання випускникам професійних кваліфікацій роботодавцями і закладами професійної освіти, зокрема створення кваліфікаційних центрів на базі закладів професійної освіти щодо визнання неформальної та інформальної освіти, підтвердження/присвоєння повних і часткових професійних кваліфікацій;

– розроблення та запровадження механізмів розподіленої відповідальності за фінансування і гарантування раціонального використання ресурсів, багатоканального й різнорівневого фінансування професійної підготовки у закладах професійної освіти;

– розширення джерел інвестиційної діяльності для підвищення ефективності управління у системі П(ПТ)О, модернізації матеріально-технічної бази закладів професійної освіти та створення нових

---

<sup>36</sup> Бородієнко, О., Ничкало Н., Малихіна Я., Кузь О., & Коротков Д. (2021). Публічно-приватне партнерство в освіті як передумова зростання регіональних ринків праці: аналіз зарубіжного досвіду. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(36), 408-420. <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v1i36.228031>

ринково-орієнтованих (Великобританія, Нідерланди, Бельгія) та дуальних (Німеччина, Австрія, Швейцарія, Чехія, Хорватія, Угорщина) моделей професійної освіти і навчання<sup>37</sup>;

– продовження системного, конструктивного та взаємовигідного співробітництва щодо реалізації завдань Концепції «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 р. та Плану заходів на 2020-2027 рр. із її запровадження, а саме щодо ДПП та взаємозв'язку з ринком праці;

– підвищення активності роботодавців щодо розроблення сучасних професійних стандартів, їхня участь в створенні державних освітніх стандартів з конкретних професій, оновленні змісту освітніх програм. Наприклад, у Бельгії, Фінляндії, Франції, Німеччині, Італії, Естонії, Латвії понад 30% освітніх програм створено у співпраці з роботодавцями; значна частина цих освітніх програм реалізується на базі підприємств<sup>38</sup>;

– організацію стажування та підвищення кваліфікації викладачів та майстрів виробничого навчання на підприємствах; створення сприятливих умов для проходження учнями виробничої практики, дуального навчання. Наприклад, в Австрії 87% від загальної кількості підприємств здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації; у Фінляндія – 74,1%, у Німеччині – 73%, у Бельгії – 68%<sup>39</sup>;

– популяризацію серед дітей, молоді та дорослих П(ПТ)О, прогнозування професійних навичок з метою збільшення актуальності освітніх послуг, планування професійного розвитку та кар'єри, зокрема створення Центрів професійної кар'єри.

Сучасний стан розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О не обмежується означеними пропозиціями. Удосконалення та модернізація національної системи П(ПТ)О є спільною відповідальністю держави і приватних партнерів, адже інвестування у професійну освіту – це збереження та розвиток людського капіталу задля відновлення національної економіки у воєнний та повоєнний період.

<sup>37</sup> Кравець С. Г. (2022). Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти: орієнтація на європейський досвід. Інноваційна професійна освіта. Серія: Науково-методичне забезпечення професійної освіти. Том 1: Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання: матеріали XVI звітної Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 29 квітня, 17-20 березня 2022 р.) / Інститут

п  
<sup>38</sup> Радкевич, В. О., Бородієнко, В. О., & Кравець, С. Г. (2021). Професійна (професійно-технічна) освіта України в контексті євроінтеграційних процесів (порівняльний аналіз із країнами Європейського Союзу): науково-аналітичні матеріали. Київ: ТОВ «ТРОПЕА».

<sup>39</sup> Радкевич, В. О., Бородієнко, В. О., & Кравець, С. Г. (2021). Професійна (професійно-технічна) освіта України в контексті євроінтеграційних процесів (порівняльний аналіз із країнами Європейського Союзу): науково-аналітичні матеріали. Київ: ТОВ «ТРОПЕА».

## 1.2 ПОЛІТИЧНІ, СОЦІАЛЬНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ

Хід спротиву військовій агресії ставить питання економічного розвитку України у площину повоєнного відновлення. Урядовий план відповідних заходів «...враховує досвід європейських країн, а також пропонує використання принципів, підходів, інструментарію та практик Європейського Союзу»<sup>40</sup>.

У проекті Плану відновлення України професійна освіта (VET) розглядається робочою групою «Освіта і наука» як одна з ключових сфер, а ДПП – однією з ключових груп проблем (викликів)<sup>41</sup>. Для реалізації Плану відновлення внесені зміни до Закону України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» щодо підготовки кваліфікованих робітників в умовах воєнного стану<sup>42</sup>.

Освіта взагалі і професійно-технічна зокрема є фундаментальним суспільним благом, основою забезпечення рівних прав громадян та базою для розвитку людського капіталу. Як зазначено у Інчхонській декларації та у резолюції «Перетворення нашого світу: Порядок денний у галузі сталого розвитку на період до 2030 р.» Генеральної Асамблеї ООН, освіта має бути доступна усім громадянам протягом усього життя.

Європейський фонд освіти (ЄФО) вважає людський капітал найвищою суспільною цінністю. Для його розвитку створюються різноманітні системи освіти, спрямовані на те, щоб надати усім громадянам протягом усього їхнього життя стимули для удосконалення навичок, компетентностей, забезпечити доступ до знань, поліпшити перспективи працевлаштування та реалізації свого потенціалу.

Професійно-технічну освіту від її інших форм відрізняє безпосередній зв'язок теорії і практики. Адже участь у цьому процесі роботодавців надає можливість поєднати навчання у школі та на робочому місці, що покращує можливості майбутнього працевлаштування молоді та дорослих.

---

40. Кабінет Міністрів України. (2022). План відновлення України: освіта та наука, як фундамент розвитку людського потенціалу. Урядовий портал. 6 липня 2022 р. <https://www.kmu.gov.ua/news/plan-vidnovlennia-ukrainy-osvita-ta-nauka-ia-k-fundament-rozvytku-liudskoho-potentsialu>

41. Національна рада з відновлення України від наслідків війни. (2022). Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Освіта і наука». 3 серпня 2022 р. <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/eng/education-and-science-eng.pdf>. С. 2.

42. Про внесення змін до Закону України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» щодо окремих аспектів підготовки кваліфікованих робітників в умовах [...]. Закон України від 19.06.2022. № 2312-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2312-IX#Text>

У Європейській програмі розвитку навичок співробітництво державних та приватних суб'єктів на різних рівнях та інвестиції у освіту є важливими факторами підтримки доступного підвищення кваліфікації та перекваліфікації протягом усього життя для усіх охочих<sup>43</sup>. Ця програма окреслює простір для багатостороннього діалогу, у межах якого приватні та державні партнери мають співпрацювати на усіх рівнях з метою навчання молоді та дорослих актуальним та якісним навичкам.

Система професійної освіти та навчання відіграє потужну роль у цьому процесі, адже вона формує ключові навички та компетентності<sup>44</sup>. Для підвищення її якості практикуються різноманітні форми співробітництва між державним та приватним секторами. Однією з таких форм є ДПП, яке на початку ХХІ ст. стало ще й потужним чинником економічного зростання та розвитку країн<sup>45</sup>.

Поява ДПП як новітнього механізму координації зусиль уряду та приватного бізнесу спричинила трансформацію у системі державного управління. Інструментарій та механізми ДПП, які орієнтовані на результат, у сфері професійної підготовки і навчання широко застосовуються у ситуаціях, коли приватні компанії (підприємства) стикаються з проблемою нестачі кваліфікованих кадрів, а державі не вистачає ресурсів для інвестицій.

Результатом такої співпраці стають здобуті високоякісні навички, корисні окремим учням (студентам), підприємствам (компаніям) та суспільству у цілому. При цьому приватні компанії є активними учасниками освітнього процесу, а не тільки експлуаторами національної системи освіти та здобувачами фінансових результатів (прибутків).

У світі практика застосування ДПП має давню історію, яка нараховує сотні років. Але концепція ДПП у сучасному вигляді була сформульована на початку 90<sup>x</sup> рр. минулого століття у Сполученому Королівстві Британії у рамках Нового державного управління «new public management» (NPM)<sup>46</sup>. Її ідеологічними натхненниками виступили Маргарет Тетчер і Рональд Рейган. Вони застосували свій

43. Vecchi, V., Taurelli, S., & Meer, M. (2021). Public-private partnerships for skills development : a governance perspective (Vol. I, Thematic overview). European Training Foundation, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2816/422369>

44. UN. (2015). United Nations, Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. General Assembly Resolution 70/1. New York. C. 14, 17

[http://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/11125/unep\\_swio\\_sml\\_inf7\\_sdg.pdf?sequence=1](http://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/11125/unep_swio_sml_inf7_sdg.pdf?sequence=1),

45. Paoletto, G. (2000). Public Private Sector Partnerships: An Overview of Cause and Effect. In Y. Wang (Ed.), Public-Private Partnership in the Social Sector: Issues and Country Experiences in Asia and the Pacific Tokyo: Asian Development Bank Institute, 35–54.

46. Broadbent, J., & Laughlin, R. (2003). Public private partnerships: an introduction. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 16(3), 332-341. <https://doi.org/10.1108/09513570310482282>

політичний вплив та доклали чимало зусиль для реалізації основних положень цієї концепції.

Результатом запровадження Нового державного управління стало скорочення затрат на уряд, а його дії стали більш сприятливими для розвитку підприємництва<sup>47</sup> за рахунок створення більшої суспільної вартості<sup>48</sup> при обмежених ресурсах. Загалом: «Реформи Нового державного управління мали сприяти високій ефективності державних установ»<sup>49</sup>.

Ключовим механізмом концепції Нового державного управління стало ДПП. Його задача полягала у компенсації дефіциту фінансових ресурсів з державного бюджету, зменшенні податків з бізнесу та скороченні державного апарату. Адже державний апарат більшості країн світу на той час був спрямований на підвищення ефективності економічного розвитку та рівня національної конкурентоспроможності. Власне цим і пояснювалося посилення інтересу з боку держави до приватних підприємств для використання їхнього потенціалу у галузі інфраструктури для створення спеціальних проєктів, їхнього фінансування та подальшої реалізації.

Порівняно з іншими видами економічної діяльності (енергетика, водопостачання, транспорт, охорона здоров'я, тощо), ДПП у освіті було запроваджено значно пізніше. Уперше термін «ДПП у освіті» («PPPs in education») зустрічається у спільному звіті Світового банку та Азійського банку розвитку за 2000 р.<sup>50</sup> У більш пізніх публікаціях ДПП розглядається як економічно ефективне політичне рішення проблем щодо доступу до освіти<sup>51</sup> та як альтернативна форма надання освітніх послуг<sup>52</sup>.

Успішність запровадження проєктів ДПП у освіті залежить від сприятливості середовища та створення належних умов. У даному дослідженні акцентуємо увагу на політичних, соціальних та економічних чинниках розвитку проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О України.

47. Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming government*. Reading, MA: Addison-Wesley.

48. Moore, M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

49. Ferlie, E. (2022). *The New Public Management and Public Management Studies*. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management.

<https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-129>

50. Marshall, K., & Bauer, A. (2000). *The New Social Policy Agenda in Asia: Proceedings of the Manila Social Forum*. Manila, Asian Development Bank and the World Bank.

51. Patrinos, H. A., Barrera Osorio, F. & Guáqueta, J. (2009). *The Role and Impact of Public-Private Partnerships in Education*. Washington D.C., World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2612>

52. Verger, A. (2012). Framing and selling global education policy: the promotion of public-private partnerships for education in low-income contexts. *Journal of Education Policy*, 27(1), 109–130.

**Політичні чинники розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О України.** Політичні чинники при запровадженні проєктів ДПП є визначальними: адже саме уряд (виконавча влада, яка впроваджує державну політику) ухвалює рішення, яким чином надавати ті або інші послуги, у тому числі і освітні. Відповідно, доцільність та ефективність запровадження ДПП у тій або іншій сфері залежать від політичного керівництва та рішень державних посадовців, але: «ДПП по суті захищає уряди як від негативних фінансових наслідків проєктів, так і від політичних ризиків, пов'язаних з останніми»<sup>53</sup>. Це пояснюється наступним.

У принципі ДПП можна розглядати як завуальовану приватизацію<sup>54</sup>. Однак, на відміну від чистої приватизації, щодо якої виникають багато дискусій, ДПП поки що не стало головним політичним питанням. Уряди, як правило, вправно обґрунтовують застосування ДПП без спротиву виборців і майже без необхідності виправдання своїх дій. При чому вони отримують певні виборчі переваги, застосовуючи механізм ДПП: «Як у академічних, так і у експертних колах, ДПП вважається політичним підходом, що вводить в оману, оскільки неясно, що саме означає ДПП, з яких причин країни мають прийняти його та яка форма ДПП є найкращою»<sup>55</sup>. У чому полягають ці переваги?

Політичні партії представляють інтереси різних сегментів електорату, тому вони будуть дотримуватися тієї політики, яка відображає світогляд того або іншого сегменту. Безпосередньо рішення щодо застосування ДПП визначається такими політичними характеристиками уряду, як його ідеологія, фрагментація, політична конкуренція та близькість наступних виборів.

Таким чином, політичними чинниками, які впливають на запровадження проєктів ДПП, є: партійна ідеологія уряду, який знаходиться при владі; потужність його підтримки законодавчим органом влади та наближення виборчих перегонів.

*Ідеологія партій*, які формують уряд, є настільки потужним чинником, що вона може превалювати над економічною доцільністю та ефективністю: адже вона є визначальною для фіскальної (податкової) політики, до якої чутливі усі сегменти виборців.

---

53. Vining, A., & Boardman, A. (2014). Self-interest Springs Eternal: Political Economy Reasons why Public-Private Partnerships Do Not Work as Well as Expected. Ifo DICE Report, Ifo Institute - Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich, 12(03), 17–23.

54. Coghill, K., & Woodward, D. (2005). Political issues of public-private partnerships. The challenge of public-private partnerships: learning from international experience. Cheltenham: Edward Elgar, 81–94. <https://doi.org/10.4337/9781845428082.00010>

55. Helmy, R., Khoushed, N., Wahba, M., & Bary, A. A. E. (2020). Exploring Critical Success Factors for Public Private Partnership Case Study: The Educational Sector in Egypt. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 6(4), 142. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040142>

За ставленням до фіскальної політики усі партії розподіляються на дві протилежні світоглядні групи: ліві, які надають перевагу державному сектору та централізації економіки, та праві, які виступають за ринкове регулювання та приватну власність.

Ліві уряди діють відповідно до неоліберального економічного погляду та керуються порадами так званого «Вашингтонського консенсусу»<sup>56</sup>. Центральним ідеологічним принципом неоліберальної економічної парадигми, який покладений у основу приватизації та ДПП, є ствердження, що: «приватний сектор може працювати ефективніше, ніж державний, і досягати швидших і дешевших результатів»<sup>57</sup>.

Ідеологія уряду при запровадженні механізму ДПП проявляється наступним чином. Ліві партії, як правило, демонструють брак довіри до приватного сектора, що призводить до націоналізації ключових галузей промисловості<sup>58</sup>. Також вони надають перевагу збільшенню державних витрат, навіть шляхом збільшення боргових зобов'язань. Праві уряди, на відміну від лівих, дотримуються політики зменшення державного втручання у економічну діяльність, зменшення боргових зобов'язань та надають перевагу ринковому регулюванню.

Системні дослідження науковців щодо впливу партійної ідеології на запровадження ДПП доводять, що фіскальна політика уряду є більш визначальною, ніж чиста економічна вигода<sup>59</sup>.

Тобто, ДПП частіше використовують ліві уряди, які діють відповідно до ідеологічного принципу неоліберальної економічної парадигми, фіскальна політика яких полягає у збільшенні державних витрат та державного боргу внаслідок недовіри приватному сектору та які більш схильні до націоналізації ключових галузей промисловості.

Для урядів вигода застосування ДПП полягає у тому, що вони за рахунок залучення приватного сектору до фінансування тих або інших проєктів отримують надзвичайно швидко додаткові гроші, які вони можуть використовувати для отримання політичних вигод (зниження поточних податків, надання державних послуг, фінансування інших привабливих проєктів, тощо).

Популярність ДПП для лівих партій пояснюється тим, що цей механізм не є настільки радикальним, як, наприклад, приватизація,

56. Balaam, D. and M. Veseth (2005), *Introduction to International Political Economy*, 3rd edn, Upper Saddle River, NJ: Pearson.

57. Coghill, K., & Woodward, D. (2005). Political issues of public-private partnerships. The challenge of public-private partnerships: learning from international experience. Cheltenham: Edward Elgar, 81–94. <https://doi.org/10.4337/9781845428082.00010>

58. Biays, B., & Perotti, E. (2002). Machiavellian Privatization. *The American Economic Review*, 92(1), 240–258. <http://www.jstor.org/stable/3083330>

59. Loxley J (2012) Public-Private Partnerships after the Global Financial Crisis: Ideology Trumping Economic Reality. *Studies in Political Economy* 89 (1): 7–38. <https://doi.org/10.1080/19187033.2012.11674999>

наслідком якої є повна передача права власності, управління та контролю приватному сектору. Тобто, так як ДПП являє собою співпрацю між обома секторами, тому ліві уряди надають перевагу використовувати ДПП замість найбільш радикальної реформи приватизації.

Застосування механізму ДПП дозволяє лівому уряду уникнути необхідності перенаправляти видатки бюджету або позичати кошти, що збільшує державний борг. Як наслідок, він позбавляється необхідності обслуговування цього боргу та може використовувати податки для інших потреб.

Але для збільшення підтримки електорату не хestують ДПП і праві уряди. Адже ДПП, яке є змішаною моделлю між приватним і державним секторами, може бути підтримана як виборцями правих партій, які підтримують ринкову економіку, так і лівих, які надають перевагу централізованій економіці – збільшенню державного втручання у приватний сектор та націоналізації природних монополій.

Таким чином, політика лівих застосування ДПП для надання державних послуг вдало використовується ними, оскільки вона забезпечує бажані результати. А частина суспільства, яка налаштована скептично до неоліберальної парадигми, підтримує праві партії також завдяки ДПП.

Ця унікальність моделі ДПП, яка органічно поєднує діяльність приватного і державного секторів економіки, сприяє тому, що праві партії можуть залучитися підтримкою лівих виборців, а ліві, відповідно, правих. Так виборці винагороджують уряди за надання необхідної інфраструктури та послуг без підвищення податків і за те, що уряди діють як надійні економічні менеджери.

Чисельні приклади доводять, що гнучкість ДПП використовують як ліві уряди, коли вони запроваджують ринково-орієнтовані (праві) реформи (Аргентина, Перу та Болівія)<sup>60</sup>, так і праві уряди, коли демонструють високу активність впровадження лівих реформ та посилення державного втручання у діяльність приватного сектора<sup>61</sup>. У Європі також є приклади приватизації, яка спочатку пропагувалась консервативними урядами (правими), але була продовжена та прискорена наступними соціалістичними та ліберальними урядами (лівими), як у Франції, Іспанії та Італії<sup>62</sup>.

---

60. Cukierman, A., & Tommasi, M. (1998). When Does It Take a Nixon to Go to China? *The American Economic Review*, 88(1), 180–197. <http://www.jstor.org/stable/116824>

61. Bjørnskov, C., & Potrafke, N. (2011). Politics and Privatization in Central and Eastern Europe. *Economics of Transition* 19, 201–230. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0351.2010.00404.x>

62. Cioffi, J. W., & Höpner, M. (2006). The political paradox of finance capitalism: Interests, preferences, and center-left party politics in corporate governance reform. *Politics & Society*, 34(4), 463–502. <https://doi.org/10.1177/0032329206293642>



Завдяки механізму ДПП приватизація тепер не притаманна ані правим, ані лівим урядам, особливо це стосується країн з перехідною економікою центральної та східної Європи. А чинна влада завдяки цьому механізму привертає увагу обох груп виборців: консервативних (які підтримують ринкову орієнтацію), та лівих (які підтримують втручання державного сектора в економіку)<sup>63</sup>, так як він розмиває їхню відповідальність та підзвітність перед виборцями за результати діяльності.

Отже, ДПП виступає вдалим інструментом примирення партій з правими та лівими ідеологіями, особливо при високій фрагментації уряду та посиленій політичній конкуренції у законодавчому органі влади. «Дотримуючись цієї лінії думок, ДПП може бути «хорошою» реформою для примирення партій з ідеологіями, особливо коли уряд фрагментований і політична конкуренція висока»<sup>64</sup>. Але усе ж таки у кінцевому підсумку ДПП частіше використовують ліві уряди, аніж уряди з іншими ідеологіями.

*Потужність підтримки уряду суспільством* або сила уряду залежить від гостроти політичної конкуренції та фрагментації уряду. Гострота політичної конкуренції визначається кількістю партій у законодавчому органі, а фрагментація – кількістю партій в уряді.

Фрагментованим урядам, які потребують законодавчої підтримки інших ідеологічних партій і стикаються із значною конкуренцією, може бути важко досягти консенсусу щодо реформ та шляхів їх запровадження, так як розмаїття думок у законодавчому органі та в уряді щодо конкретного питання перешкоджає реалізації реформ і державної політики. Але сильні уряди, які не потребують підтримки інших партій і стикаються з невеликою конкуренцією, швидше досягають консенсусу щодо рішення про здійснення ДПП.

У загальному підсумку, сила уряду позитивно впливає на ДПП, а політична конкуренція у законодавчому органі – негативно. ДПП узгоджує інтереси та бажання різних політичних партій, відповідно, цю модель можна вважати співпрацею між різними ідеологіями.

*Тривалість виборчого мандата.* Зазвичай ДПП передбачають довгострокові проекти, тому більш імовірно, що їх реалізовуватимуть уряди, які перебувають при владі довше. Адже такі політики схильні до реформування та реструктуризації місцевих органів влади. Також уряди з довшим терміном перебування при владі краще здатні

63. Mota, J. A., & Moreira, A. C. (2015). The importance of non-financial determinants on public-private partnerships in Europe. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1563–1575. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.04.005>

64. Peña-Miguel, N., & Cuadrado-Ballesteros, B. (2023). Explaining Public-Private Partnership Projects through Political Factors: An Assessment of Developing Countries. *Political Studies*, 71(3), 733–755. <https://doi.org/10.1177/00323217211040382>

реалізувати комплексні приватизаційні реформи, аніж уряди, які перебувають при владі протягом коротшого періоду. Відповідно, ДПП частіше впроваджується урядами, які перебувають при владі протягом тривалого часу.

Але навіть у політиків, які тривалий час були при владі, закінчуються повноваження, і на поведінку політиків впливає наближення виборчих перегонів. Відповідно, у передвиборчий період вони намагаються створити сприятливі умови для впливу на думку виборців, тим самим підвищуючи їхню популярність та ймовірність бути переобраними.

Але до ДПП як способу «примирення» державного і приватного секторів економіки, який здатний забезпечити більшу підтримку різних частин електорату, найчастіше усього звертаються перед виборами<sup>65</sup>.

В Україні політичні чинники розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О значною мірою визначаються воєнним станом. На відміну від закордонного досвіду політичними пріоритетами тут є не електоральні уподобання, а дії, спрямовані на протистояння загарбнику.

**Соціальні чинники розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О.** За первинним задумом ДПП у системі освіти було переважно спрямоване на покриття бюджетного дефіциту та передачу фінансових ризиків приватному сектору та залучення його інноваційного потенціалу. Кінцевою оцінкою ефективності ДПП було співвідношення вартості – затрат.

Але надмірний акцент виключно на економічній ефективності завжди провокує негативні соціальні наслідки для суспільства, у якого виникають підозри щодо прозорості, доброчесності, рівності та навіть законності надання деяких послуг. Тому на початку ХХІ століття під тиском концепції суспільних цінностей, яка набула шаленої популярності, Нове державне управління зазнало суттєвої еволюції та поступово трансформувалося у Новітнє з акцентом на створенні суспільних цінностей. Це потребувало системних змін та реорганізації усіх його складових та ключових механізмів.

Поняття «суспільна цінність» у новітній інтерпретації вийшло за рамки суспільного блага у традиційному трактуванні економістів<sup>66</sup>: адже тепер на перший план виступають особисті інтереси людини та колективні прагнення суспільства до спільної мети<sup>67</sup>. Суспільна

65. Opper, S. (2004). The Political Economy of Privatization: Empirical Evidence from Transition Economies. *Kyklos*, 57(4), 567–594. <https://doi.org/10.1111/j.0023-5962.2004.00269.x>

66. Mazzucato, M. (2018). *The value of everything: Making and taking in the global economy*. Hachette UK.

67. Moore, M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

цінність у новому трактуванні визначається як те, що цінується суспільством та є корисним для усієї громадськості за різними критеріями – прозорість, рівність, справедливість тощо<sup>68</sup>.

У Концепцію Новітнього державного управління покладені зміни, які базуються на суспільних цінностях та продуктивній взаємодії між усіма зацікавленими акторами: окремими громадянами, приватними компаніями та неурядовими організаціями; принцип стратегічного підходу, чітке формулювання майбутніх цілей та детальних планів щодо їхнього досягнення<sup>69,70</sup>. Наслідком цього стало збільшення відповідальності приватного сектору та поширенням її на політичну і соціальну сферу.

Це призвело до принципових змін у державно-приватних кордонах, адже тепер формування суспільних цінностей не покладається виключно на державу. Усе більша кількість зацікавлених осіб залучається до розроблення та реалізації програм місцевого розвитку, функціональні обов'язки яких знаходяться поза межами традиційних юрисдикцій та які діють відповідно до моделей сітьового управління<sup>71</sup>.

Новітнє управління з акцентом на створенні суспільної цінності у першу чергу приділяє увагу соціальним результатам – покращенню можливостей працевлаштування, скороченню соціальної нерівності, підвищенню рівня життя, зменшенню злиденності. Фінансові ризики у цьому випадку не є ключовими, а така угода не забезпечує прибутку у короткостроковій перспективі.

Приватний сектор, який раніше вбачав свою вигоду тільки у отриманні короткострокових фінансових результатів, в умовах концепції новітнього державного управління бере на себе зобов'язання створювати таке економічне та соціальне середовище, яке надає можливості для зростання та розвитку людського капіталу. Тобто, кінцевою оцінкою є не тільки ефективність надання послуг, але насамперед їхня якість. Таким чином приватні партнери стали причетними до створення суспільних цінностей.

Зміна концепту Нового державного управління на Новітнє з акцентом на створенні суспільної цінності призвела до принципових змін у парадигмі ДПП як моделі постановки проблеми, критеріїв її

---

68. Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74 (4), 445–456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>

69. Eggers, B., & Singh, S. (2009). *The public innovators playbook*. Washington, DC: Harvard Kennedy School of Government.

70. Bommert, B. (2010). Collaborative innovation in the public sector. *International public management review*, 11(1), 15–33.

71. Meynhardt, T. (2009). Public value inside: What is public value creation? *International Journal of Public Administration*, 32(3–4), 192–219. <https://doi.org/10.1080/01900690902732632>

вибору, теорії, засобів та стандартів вирішення. Відповідно, новітні форми ДПП поєднують більшу економію ресурсів та забезпечують вищу ефективність для суспільства – зайнятість та соціальну інтеграцію<sup>72</sup>.

Таким чином, Новітня парадигма ДПП базується на концепції Новітнього державного управління та спрямована на створення суспільної цінності та покращення соціальних результатів.

Новітня парадигма ДПП еволюціонувала у формі державних гарантій, принципово іншому використанні державно-приватного капіталу та розробленні державних програм для підтримки економічного розвитку, які можуть компенсувати збої ринкових механізмів. Консолідація державних та приватних фінансів стала відігравати роль певних стабілізаційних фондів, які сприяють збільшенню інвестицій у часи кризи, а у часи надмірно бурхливого розвитку стримують спіраль інфляції.

Зміна ролі приватного сектору у концепції Новітнього державного управління спричинила зміну парадигми ДПП<sup>73</sup>, наслідком чого стала зміна парадигми ДПП у сфері П(ПТ)О.

Новітня парадигма ДПП у сфері П(ПТ)О передбачає, що у процесі надання професійних навичок відбувається перенесення змістовного навантаження з фінансування освітніх послуг приватними партнерами на кінцевий результат при усуненні потенційних ризиків державної політики. Вона докорінно змінює відносини між державою і приватним сектором; роль останнього підвищується до статусу повноправного партнера при забезпеченні суспільних цінностей, а держави – звужується до регулятора і постачальника освітніх послуг (рис. 1.3).

---

72. Osborne, S. (2010). Delivering public services: Time for a new theory? *Public Management Review*, 12(1), 1–10. <http://doi.org/10.1080/14719030903495232>

73. O'Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353–66. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x>



Рис. 1.3. Вплив концепції суспільних цінностей на трансформацію парадигми ДПП у сфері П(ПТ)О

Тепер компанії, коли їм не вистачає кваліфікованих кадрів, навчання яких не може профінансувати уряд, «...використовують інструмент ДПП, орієнтований на результат, який у своїх різних формах і типах сприяє застосуванню парадигми не нового державного управління, а новітнього державного управління, та, відповідно, створення суспільної цінності»<sup>74</sup>.

Отже, нова парадигма ДПП у системі (П(ПТ)О) тепер акцентує увагу не стільки на кількості державних затрат та справедливості їх розподілу для населення, але насамперед на соціально-економічних

74. Vecchi, V., Taurelli, S., & Meer, M. (2021). Public-private partnerships for skills development : a governance perspective (Vol. I, Thematic overview). European Training Foundation, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2816/422369>, с. 91

наслідках, які надають професійна освіта та навчання протягом усього життя.

У цих умовах співробітництво між урядом та соціальними партнерами має бути ефективним на усіх етапах життєвого циклу процесу професійного навчання та освіти – при розробленні стратегічних планів, розподілі фінансових ресурсів, реалізації політики надання освітніх послуг, моніторингу якості освіти, оцінюванні здобутих навичок, тощо.

Державний сектор відіграє роль каталізатору у процесі розвитку людського капіталу при формуванні навичок та компетенцій, які мають відповідати зміні середовища та вимогам забезпечення соціальних результатів: «ДПП є інструментом, який державні та приватні партнери використовують для спільного проєктування та спів-фінансування починань або проєктів, що становлять спільний інтерес і спрямовані на формування навичок»<sup>75</sup>.

Т. Кун у «Структурі наукових революцій» акцентував увагу на тому, що прийняття нової парадигми не є відмовою від старої внаслідок зміни світогляду та формування іншого бачення того або іншого соціально-економічного явища; але є результатом переходу науки на більш високий рівень. Коли науковці засвоюють нову парадигму, вони, відповідно, засвоюють і теорію, засоби та стандарти: «Рішення зректися парадигми завжди водночас є рішенням прийняти іншу парадигму, а висновок, що призводить до такого рішення, включає як зіставлення обох парадигм із природою, так і порівняння парадигм одна з одною»<sup>76</sup>.

Дотримання науковою спільнотою певних обмежень, визначених парадигмою, накладає обов'язки на процедуру дослідження тих або інших явищ або процесів: адже модель постановки проблеми є визначальною для її вирішення та сприйняття результатів суспільством. Тому що фундаментальний етимологічний контекст терміну «парадигма» полягає у дотриманні непорушності тих відправних моментів категоріального апарату, на яких повинна ґрунтуватись думка певної наукової спільноти<sup>77</sup>.

Перехід від старої парадигми до нової не є кумулятивним процесом за своєю суттю або розширенням меж застосування старої. Він надає підстави для реконструкції будь-якої галузі; еволюції теоретичних узагальнень, які визначають погляди на сферу

75. Vecchi, V., Taurelli, S., & Meer, M. (2021). Public-private partnerships for skills development : a governance perspective (Vol. I, Thematic overview). European Training Foundation, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2816/422369>, c. 18

76. Kuhn, T. S. (1962). The Structure of Scientific Revolutions. Chicago: University of Chicago Press. c. 77

77. Попов, В. Ю. (2012). Передумови формування парадигми економічної спадковості. Науковий вісник Державної академії статистики, обліку та аудиту, 3, 49–55.

дослідження, цілей, методів розв'язання проблем та поля застосування парадигми.

Зміна моделі постановки проблеми у новій парадигмі ДПП у сфері П(ПТ)О з орієнтацією на кінцеві результати створення суспільної цінності призвела до зміни її характерних рис – основних положень. Еволюція відбулась<sup>78</sup>:

- у статусі учня (студента), який стає центральною фігурою та джерелом інновацій при управлінні професійною освітою та навчанням у процесі надання освітніх послуг;

- у ролі приватних партнерів, які тепер, поруч з державою, створюють суспільні блага та відповідають за працевлаштування і інтеграцію учнів у соціальне середовище;

- у сфері відповідальності державного партнера, який концентрується на визначенні цілей, які мають бути досягнуті з точки зору суспільних інтересів і цінностей; якості надання освітніх послуг; цінній політиці при посиленому контролі щодо їхнього дотримання при постачанні та регулюванні освітніх послуг.

Наслідком еволюції характерних рис нової парадигми ДПП у П(ПТ)О стали зміни у методології дослідження, інструментарії та практиці наукового пізнання. Це відбилось на масштабі задекларованих цілей; розмірі інвестицій; горизонті планування; економічній ефективності; кількості залучених партнерів; розподілі ризиків між приватним та державним партнерами, тощо.

Задекларовані цілі трансформувались з короткострокових (орієнтованих на отримання прибутку на вкладений капітал та надання відповідної інфраструктури) на довгострокові, які створюють можливості для зростання та розвитку людського капіталу та пов'язані з соціальними результатами (поліпшення можливостей працевлаштування, зменшення соціальної нерівності, підвищення рівня життя, тощо). Наслідком цього стало збільшення розміру інвестицій та горизонту планування, при цьому акцент з економічної ефективності змістився на соціальну.

Значно зросла кількість залучених партнерів на усіх рівнях, пов'язана з необхідністю міжгалузевої підтримки для досягнення соціального ефекту:

- на національному – партнерами тепер виступають відповідні Міністерства, відомства, органи державної влади, які причетні до вирішення соціально-економічних проблем (загального рівня

---

78. Popova, V. (2022). The public-private partnerships in the vocational education and training system paradigms: comparative analysis. *Education: Modern Discourses*, 5, 118–126. <https://doi.org/10.37472/2617-3107-2022-5-09>

зайнятості, безробіття, міграції робочої сили, ситуації на ринку праці, тощо);

- на регіональному – партнерами виступають Федерації роботодавців та працівників, торгово-промислові палати та окремі підприємства, з якими мають бути узгоджені питання набуття навичок і компетенцій;

- на місцевому – освітні заклади, профспілки та органи місцевого самоврядування, які мають узгоджувати свої навчальні плани, програми з додаванням різноманітних форм навчання на робочому місці та системі оцінювання набутих кваліфікацій і навичок як постачальники освітніх послуг.

Ризики між приватними та державними партнерами, які раніше на умовах контракту передавались приватному партнеру, трансформувалися у спільну відповідальність та обов'язок формування умов для розвитку людського капіталу.

Україні доцільно застосовувати ДПП у сфері П(ПТ)О як механізм співпраці приватного бізнесу та держави для підвищення ефективності, покращення соціальних результатів від наданих послуг та ліквідації бюджетного дефіциту, яке досягається завдяки залученню приватного сектору у частині його потенціалу інноваційної компетентності та фінансів. Але «Нерозвиненість механізмів ДПП та соціального діалогу у сфері П(ПТ)О призводить до недостатньої зацікавленості приватних партнерів в управлінні розвитком П(ПТ)О та модернізації інфраструктури закладів П(ПТ)О я приватних партнерів, в Україні необхідно посилювати соціальний діалог у сфері П(ПТ)О та розвивати механізми ДПП.

**Економічні чинники розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О.** Економічному розвитку бізнесу сприяє відповідність інституційного середовища інвестиційно-інноваційній ініціативі приватного капіталу. Гармонізація цих складових у формі ДПП є каталізатором цивілізаційного процесу. Сучасне бачення такого партнерства має певні відмінності, воно запроваджується «з метою отримання синергетичного ефекту у реалізації суспільних та державних інтересів (сталий розвиток суспільства, ефективний розвиток економіки, зростання якості життя населення, створення суспільних благ тощо)»<sup>79</sup>.

ДПП у сфері П(ПТ)О в Україні може стати ефективним механізмом залучення приватних партнерів до фінансування системи, адже: «Роботодавці (в Україні, авт.) покривали лише 2% від загальної

---

79. Круглов, В. В. (2019). Розвиток державно-приватного партнерства в Україні: механізми державного регулювання. ХарРІ НАДУ «Магістр». С. 20



суми витрат професійної освіти і навчання, водночас, у країнах ЄС частка витрат роботодавців могла сягати 60%»<sup>80</sup>.

Тобто, ліквідація дефіциту коштів на систему П(ПТ)О в Україні, яка відчувалася у довоєнний час, покладалася на ДПП.

Відповідно до зарубіжного досвіду, перед запровадженням ДПП потрібно: «переконатися, що ДПП забезпечує співвідношення ціни та якості», тому «перед початком реалізації проєкту важливо провести повний аналіз витрат і вигод»<sup>81</sup>.

Виконання цього завдання нерозривно пов'язане з загальним станом української економіки, який супроводжується погіршенням кількісних показників закладів П(ПТ)О<sup>82</sup>. Тобто, економічні передумови є важливим елементом реформування цієї освітньої галузі від початку незалежності української держави<sup>83</sup>.

Загальні методологічні настанови аналізу економічних передумов запровадження ДПП у сфері П(ПТ)О спрямовані на виявлення: а) параметрів надходження фінансових ресурсів; б) необхідності змін у механізмі фінансування внаслідок неефективного функціонування; в) доцільності і економічної обґрунтованості затрат на забезпечення потенційного економічного ефекту.

Дослідження економічних передумов запровадження ДПП у сфері П(ПТ)О в Україні ґрунтується на порівняльному аналізі змін кількості навчальних закладів і студентів зі змінами видатків на цю сферу освіти.

#### *Первинний аналіз*

У первинному аналізі П(ПТ)О використані офіційні статистичні дані кількості закладів і учнів<sup>84</sup> та видатків у натуральних цінах<sup>85</sup>. До війни впродовж 2002-2020 рр. кількісні показники П(ПТ)О в Україні мали в основному негативну динаміку зі значною нерівномірністю змін (Таблиця 1.1). У загальному підсумку скорочення склало: закладів – у 1,35, учнів – у 2,03 рази. Тобто, у 2020 р. для української економіки

80. Освітня експертна група УГП. (2019). Три слони професійно-технічної освіти. Освітня політика. (12 березня 2019) <http://education-ua.org/ru/articles/1329-tri-slioni-profesijno-tekhnichnoji-osviti>

81. United Nations Economic Commission for Europe (2008). Guidebook on Promoting Good Governance In Public-Private Partnerships. United Nations, New York and Geneva. С. 60. URL: <http://www.unece.org/index.php?id=2147>

82. Радкевич, В. (2021). МОДЕРНІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ ВІДПОВІДНО ДО ПОТРЕБ СУСПІЛЬСТВА ТА ВИМОГ РИНКУ ПРАЦІ. Professional Pedagogics, 2(23), 4–18. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2021.23.4-18>

83. Радкевич, В. (2019). НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИЙ АНАЛІЗ РЕФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ НА ПОЧАТКУ НЕЗАЛЕЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВИ (1991-2000 РР.). Professional Pedagogics, (2(19)), 142–153. <https://doi.org/10.32835/2223-5752.2019.19.142-153>

84. Державна служба статистики України. (2021). Заклади професійної (професійно-технічної) освіти (за даними Міністерства освіти і науки України). [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv\\_rik/osv\\_u/ptu\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/ptu_u.html)

85. Інститут освітньої аналітики. (2021). Освіта в незалежній Україні: розвиток та конкурентоспроможність. Інформаційно-аналітичний збірник. ДНУ «Інститут освітньої аналітики». С. 350, С. 353

велась підготовка приблизно у 2 рази меншої кількості кваліфікованих фахівців, ніж у 2002 р.

Порівняємо ці зміни зі змінами показників макрорівня і видатків на П(ПТ)О. Відповідно до офіційних статистичних даних, загальна чисельності населення України у довоєнний період 2002-2020 рр. зменшилась майже на 15% (з 48,7 до 41,4 млн. осіб)<sup>86</sup>. Такі демографічні зміни негативно вплинули на освітню галузь. Але їх не можна розглядати як основний деструктивний чинник оновлення трудового потенціалу економіки.

Таблиця 1.1.

**Кількісні показники П(ПТ)О в Україні, 2002-2020 рр.**

Рік	Заклади, од.	Учні, тис. осіб	Темп приросту закладів, %	Темп приросту учнів, %
2002	962	501,90	–	–
2003	953	493,10	-0,94	-1,75
2004	1011	507,30	6,09	2,88
2005	1023	496,60	1,19	-2,11
2006	1021	473,80	-0,20	-4,59
2007	1022	454,40	0,10	-4,09
2008	1018	443,60	-0,39	-2,38
2009	975	424,30	-4,22	-4,35
2010	976	433,50	0,10	2,17
2011	976	409,40	0,00	-5,56
2012	972	423,30	-0,41	3,40
2013	968	391,20	-0,41	-7,58
2014	814	315,60	-15,91	-19,33
2015	798	304,10	-1,97	-3,64
2016	787	285,80	-1,38	-6,02
2017	756	269,40	-3,94	-5,74
2018	736	255,00	-2,65	-5,35
2019	723	245,80	-1,77	-3,61
2020	711	246,90	-1,66	0,45

Видатки зведеного бюджету на П(ПТ)О впродовж 2002-2020 рр. збільшились у 15,7 разів (з 733,06 до 11515,88 млн. грн.) (рис. 1.4). Дослідження відносних змін видатків дає уявлення про загальний характер політики щодо структури джерел і темпів фінансування. Структура видатків на П(ПТ)О радикально змінилась. Навантаження було перекладене з державного на місцеві бюджети: зменшення у 1,8 рази (з 701,90 до 392,50 млн. грн.) і збільшення у 357 разів (з 31,16 до 11123,38 млн. грн.), відповідно.

2011 р. став фактичним роком зміни джерел фінансування П(ПТ)О, коли частка видатків з державного бюджету зменшилась до 19,6%, а з місцевих – зросла до відповідних 80,4%. У 2015 р.

86. Державна служба статистики України. (2021). Статистичний щорічник України за 2020 рік. С. 25

відмічається подальше збільшення видатків з місцевих бюджетів і зменшення державних видатків у структурі зведеного бюджету майже до 2,0%.

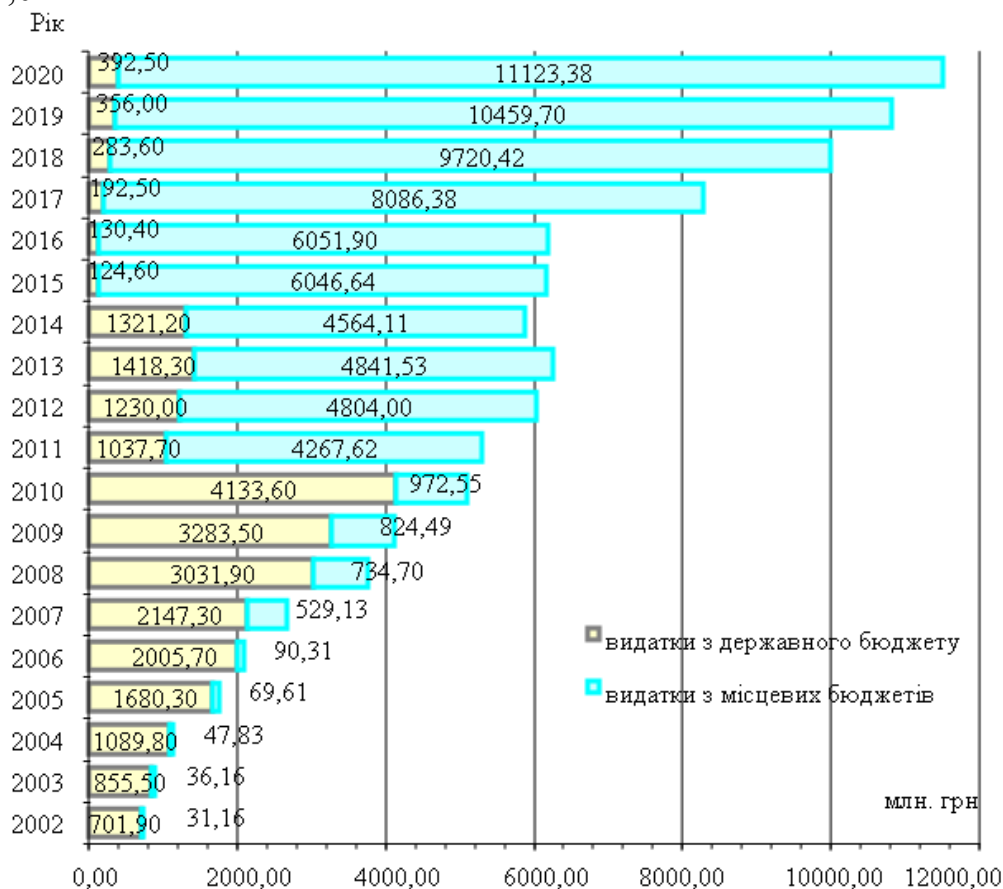


Рис. 1.4. Структура видатків на П(ПТ)О в Україні у 2002-2020 рр.  
(у номінальних цінах)

Такі радикальні зміни структури видатків супроводжуються високим ступенем нерівномірності їх надходжень. Річні темпи приросту видатків зведеного бюджету змінювався від найбільшого у 2005 р. (53,82%) до від'ємного у 2014 р. (-5,98%), а видатків з державного бюджету – від найбільших у 2005 р. (54,18%) до від'ємних у 2015 р. (-90,57%). Знаковим є те, що у 2014 – 2015 рр. видатки державного бюджету на П(ПТ)О зменшились у 10,6 разів (з 1321,20 до 124,60 млн. грн.).

Зростання видатків з місцевих бюджетів у 357 разів також було нерівномірним: річні темпи їхнього приросту коливались від найбільших у 2007 р. (485,90%) і у 2011 р. (338,81%) до від'ємних у 2014 р. (-5,73%). У 2006 – 2007 рр. вони зросли у 5,8 рази (з 90,31 до 529,13 млн. грн.), у 2010-2011 рр. – у 4,4 рази (з 972,55 до 4267,62 млн. грн.).

Радикальні інституційні зміни джерел видатків на П(ПТ)О і багаторазове їхнє збільшення супроводжуються вкрай негативними змінами визначальних показників цієї освітньої галузі. Порівняння наведених рядів динаміки показує щільний зворотній зв'язок зведеного бюджету з кількістю закладів і учнів, коефіцієнти кореляції, відповідно: -0,84 і -0,93.

Така неузгодженість змін показників у межах галузі спонукає повернутись до розширеного економічного порівняння на макрорівні. Дані Таблиці 1.1 і рисунка 1.4 дають змогу здійснити порівняльний аналіз змін кількісних показників і видатків на П(ПТ)О з періодичними змінами в українській економіці:

2002-2008 рр. – темпи приросту ВВП складали у середньому 6,8%:

- кількість закладів зросла з 962 до 1018 (5,8%),
- кількість учнів скоротилась з 501,9 до 443,6 тис. (-11,6%),
- видатки зведеного бюджету зросли з 733,1 до 3766,6 млн. грн. (413,8%);

2008 – 2011 рр. – падіння темпів приросту ВВП (-15,1% у 2009 р.):

- кількість закладів скоротилась з 1018 до 976 (-4,1%),
- кількість учнів скоротилась з 443,6 до 409,4 тис. (-7,7%),
- видатки зведеного бюджету зросли з 3766,6 до 5305,3 млн. грн. (40,9%);

2011 – 2014 рр. – майже незмінні темпи приросту ВВП:

- кількість закладів скоротилась з 976 до 814 (-16,6%),
- кількість учнів скоротилась з 409,4 до 315,6 тис., (-22,9%),
- видатки зведеного бюджету зросли з 5305,3 до 5885,3 млн. грн. (10,9%);

2014 – 2020 рр. – падіння темпів приросту ВВП (-9,8% у 2015 р.):

- кількість закладів скоротилась з 814 до 711 (-12,7%),
- кількість учнів скоротилась з 315,6 до 246,9 тис., (-21,8%),
- видатки зведеного бюджету зросли з 5885,3 до 11515,9 млн. грн. (95,7%).

Наведене порівняння показує середній зв'язок між темпами приросту ВВП та темпами приросту кількості закладів і учнів П(ПТ)О (коефіцієнти кореляції 0,57 і 0,33 відповідно). Такий стан речей, хоча і є негативним для економіки у цілому, але не суперечить логіці взаємозв'язку досліджуваних показників.

Разом з тим, дослідження на макрорівні демонструє невідповідність аналогічну тій, яка спостерігалась на рівні П(ПТ)О. Багаторазове зростання видатків спостерігається на тлі у цілому

негативних змін у економіці України. Сукупність виявлених суперечностей дає підстави для проведення поглибленого аналізу.

Для поглибленого аналізу видатків використовується *метод досягнення наскрізної порівнянності рядів динаміки*<sup>87</sup>. Цей метод призначений для дотримання параметричної єдності вартісних показників у всій хронологічній послідовності. Він полягає у приведенні усього динамічного ряду видатків до єдиного рівня цін. Методика дослідження цієї сфери освіти розширена порівнянням з річними змінами ВВП України. Зв'язок результатів статистичних обстежень з інституційними змінами досліджено з використанням методів *макроекономічного аналізу*.

Для проведення поглибленого аналізу динамічні ряди видатків у номінальних цінах (рис. 1.4) приведені до цін останнього року дослідження (рис. 1.5).

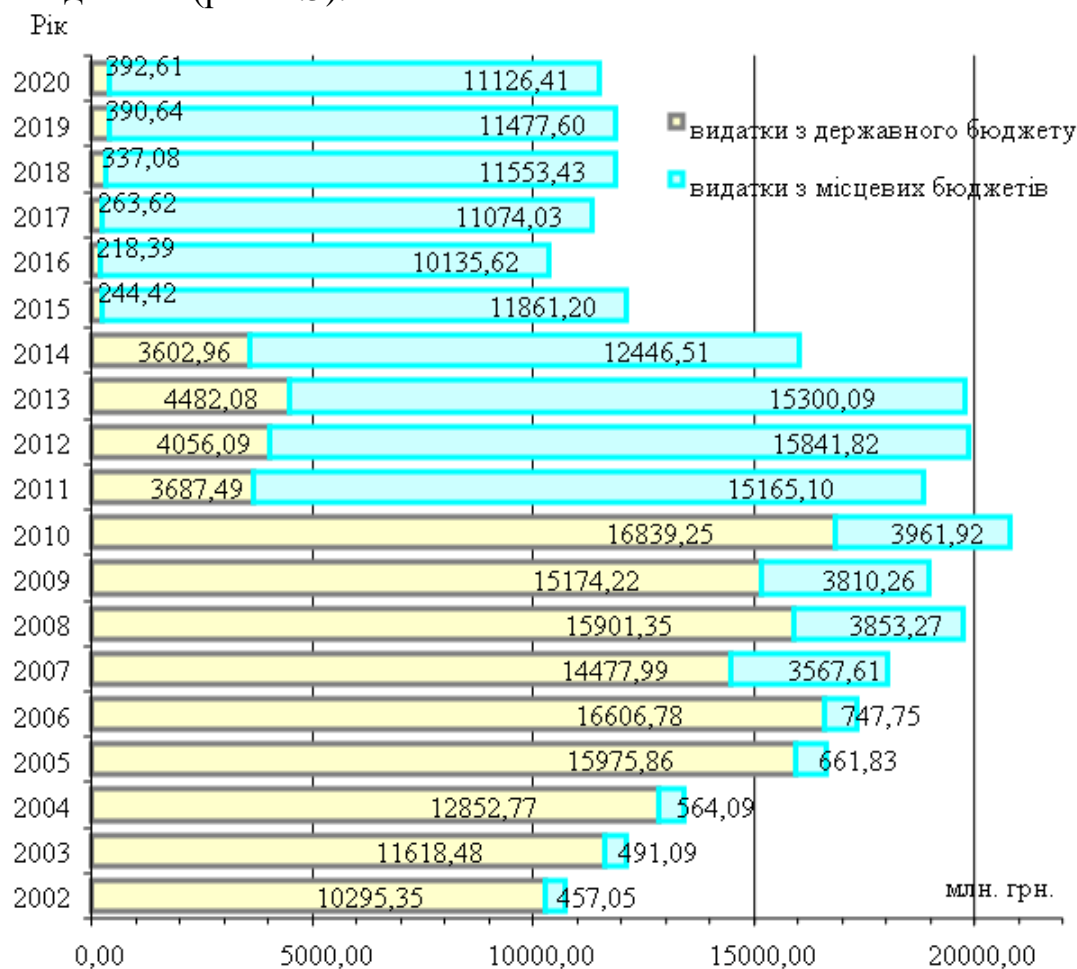


Рис. 1.5. Структура видатків на П(ПТ)О в Україні у 2002-2020 рр. (у цінах 2020 р.)

87. Попова, В. В., Парфенцева, Н. О. (2008). Зімкнення рядів динаміки ВВП для статистичного аналізу національної економіки. Статистика України. 4. 46—51.

За отриманими даними збільшення видатків зведеного бюджету на П(ПТ)О у 2002-2020 рр. складає уже не 15,7 разів (як це було за номінальними цінами), а 6,7% (з 10752,40 до 11519,01 млн. грн.). Суттєва різниця відмічається не лише у величині, а й у характері зростання цього показника. Якщо за даними у номінальних цінах спостерігається майже неухильне зростання (за виключенням незначного зменшення у 2014 р.), то зміни за даними у цінах 2020 р. мають циклічний характер з вершиною циклу у 2010 р. Усунення похибок, пов'язаних з коливаннями вартості грошової одиниці, дає також більш достовірне уявлення про структурні зміни видатків на П(ПТ)О. У загальному підсумку видатки з державного бюджету зменшились не у 1,8 а у 26,2 рази, а з місцевих бюджетів – зросли не у 357, а, майже пропорційно у 24,3 рази.

Порівняльний аналіз на макрорівні демонструє більш щільний зв'язок змін видатків на П(ПТ)О з загальноекономічними змінами в Україні. Наприклад, видатки зведеного бюджету змінювались за періодами наступним чином: у 2002-2008 рр. зросли не на 413,8%, а на 83,7%; у 2008-2011 рр., 2011 – 2014 рр. та 2014-2020 рр. не зросли на 40,9%, 10,9% і 95,7%, а, навпаки, зменшились на 4,57%; 14,87%, 28,23%, відповідно. Разом з тим, річні темпи приросту видатків на П(ПТ)О за джерелами надходження у цінах 2020 рр. так само характеризуються високим ступенем нерівномірності.

Приведення економічних показників до єдиних цін виправило похибки статистичного оцінювання П(ПТ)О у номінальних цінах. Але питання вкрай негативних змін кількісних показників за майже незмінного фінансування цієї галузі залишається відкритим. Причини такої невідповідності криються на інституційному рівні.

У першу чергу слід розглянути радикальну зміну структури видатків на П(ПТ)О. Реформи фінансової децентралізації в Україні та збільшення ресурсної бази місцевих бюджетів призвели до зміни джерел фінансування, коли професійно-технічна освіта фінансується переважно з місцевих бюджетів. Ці кошти, за даними МОН, покривають потреби професійно-технічних навчальних закладів лише на 45-60%<sup>88</sup>. Їх фінансове забезпечення фактично було перенесене з однієї державної кишені на інші розпорошені державні кишені. Потужні транс-акційні витрати на розбудову нової розгалуженої інфраструктури розподілу коштів є цілком очікуваними від таких

---

88. Офіс з фінансового та економічного аналізу у Верховній Раді України, (2019). Сучасний стан фінансування професійно-технічної освіти в Україні. С. 12. <https://feao.org.ua/wp-content/uploads/2019/01/profesiino-tehnichna-osvita.pdf>

реформ. Скорочення кількісних показників П(ПТ)О можна пояснити відволіканням видатків від їх забезпечення на їх нове підпорядкування.

Наступною непрямою, але вагомою причиною є те, що зазначені структурні зміни залишили осторонь приватне підприємництво. Те підприємництво, поява якого мала стати ознакою відмови від колишнього командного адміністрування. Те підприємництво, яке мало скласти потужний сектор національної економіки. І, нарешті, залишили осторонь те підприємництво, потреби якого задовольняє система П(ПТ)О. Натомість, зазначені структурні зміни мають чіткі ознаки інституційного переходу до державно-місцевого партнерства. Такий підхід ставить під сумнів факт існування того приватного підприємництва, з яким може бути налагоджене державне партнерство.

Ринкові відносини в Україні запроваджувались не природним шляхом, як це було у інших країнах, а на пострадянських руїнах. Ваучерна приватизація державного майна породила купку так званих олігархів. Їхня монопольна поведінка гальмує розвиток малого і середнього бізнесу. Їхнє монопольне положення забезпечує надприбутки без витрат на технічні удосконалення і на підготовку працівників високої кваліфікації. Навпаки, чим нижча кваліфікація працівника, тим більше можна зекономити на його заробітній платні.

Орієнтація економіки України на експорт харчової і промислової сировини є ще однією з причин відсутності попиту на професійну освіту. З одного боку, таке виробництво передбачає володіння відносно простими навичками, які досить швидко здобуваються безпосередньо на робочому місці. З іншого – сучасну молодь приваблюють такі високотехнологічні види діяльності, потреба в яких і освіта яким в Україні мало поширені.

Так виглядає сукупність обставин, які витісняють усю систему П(ПТ)О поза межі інтересів національної економіки. Відсутність попиту на робочу силу унеможливорює її пропозицію. Трудові ресурси не використовуються належним чином з відповідними втратами ВВП<sup>89</sup>.

Закордонний досвід вільний від подібного минулого, а тому і не має подібних рудиментів. На підприємницькій ініціативі ґрунтується могутність сучасних держав – лідерів світової економіки. Партнерське узгодження інтересів держави і підприємництва демонструє потужний синергитичний ефект. Система підготовки кваліфікованих фахівців має відповідне налаштування.

Наприклад, автомобільна компанія Nissan надає кваліфіковану освіту у власній системі Nissan Automobile Technical College<sup>90</sup>.

89. Попов, В. Ю. (2011). Дослідження ринку праці в Україні у 1990 – 2009 рр. Статистика України. №4. 39–45.

90. Nissan Automobile Technical College (2022, April 12). Introduction of Nissan Automobile Technical College. <https://www.nissan-gakuen.ac.jp/international.html>

Масштаб ДПП цієї компанії вийшов далеко за межі Японії. Окрім 5 коледжів у Японії підготовка здійснюється у Сполучених Штатах і Великобританії. Уряд Великобританії надає державну субсидію при купівлі і пільги при використанні автомобілів Nissan<sup>91</sup>. Перше є фактичним субсидіюванням японського виробника, а друге – стимулюванням попиту на його продукцію.

Своєчасними у контексті створення економічних передумов запровадження ДПП у сфері професійної освіти в Україні є аналітичні викладки Міністерства освіти та науки України. До початку військових дій 2022 р. на усунення недоліків цієї галузі освіти було потрібне додаткове фінансування, яке у загальному підсумку складає 635 млн. грн.<sup>92</sup>. Ця сума більш як у 1,5 рази перевищує видатки на П(ПТ)О з державного бюджету України у 2020 р.

Як видно з наведеного, за посиленням переліку інтереси підприємницького сектору економіки напряму пов'язані з подоланням цих недоліків. Вимоги до змісту і облаштування навчального процесу також знаходяться у компетенції підприємництва. Тому за відповідних інституційних умов саме воно може бути зацікавлене у необхідному фінансуванні системи П(ПТ)О. В умовах воєнного стану і підготовки до післявоєнного відновлення національної економіки такий підхід може дати необхідний економічний і соціальний ефект від ДПП.

Запровадження ДПП у системі П(ПТ)О України як ефективного механізму вирішення окреслених проблем у форматі, визначеному Законом «Про державно-приватне партнерство», було перерване війною РФ проти України. Проблеми, які в умовах воєнного стану постали перед системою П(ПТ)О та Україною у цілому, стали набагато масштабнішими та гострішими – адже тепер потрібно не тільки подолати накопичені раніше негативні тренди у системі П(ПТ)О, але й відновити зруйновані навчальні заклади, підприємства, інфраструктуру та відбудувати міста.

Але війна створює і нові можливості. Безпрецедентна підтримка України у світі посприяла їй набуття статусу кандидата у члени Європейського Союзу (з 23 червня 2022 р.). Це актуалізує потребу імплементації європейських принципів, підходів, практик, інструментарію та професійно-технічних програм у освітній та науковій сферах взагалі та у системі П(ПТ)О зокрема; підготовку кваліфікованих фахівців для потреб повоєнного ринку праці, тощо:

91. Nissan (2022, April 12). GOVERNMENT GRANTS FOR ELECTRIC CARS AND VANS. <https://www.nissan.co.uk/experience-nissan/electric-vehicle-leadership/subsidies.html>

92. Міністерство освіти і науки України (без дати). Пріоритети діяльності МОН України 2021 – 2030. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2021/19.08/MON.Presenter.font/Presenter-font.17.08-1.pdf>



«Професійно-технічні програми все більше потребують включення сильного загального компоненту, щоб озброїти молодих людей навичками, необхідними для навчання та адаптації до мінливих потреб у навичках протягом їхньої кар'єри»<sup>93</sup>. Деякі європейські принципи, підходи та практики уже імплементовані у План відновлення української освіти і науки<sup>94</sup>.

Дослідження закордонного досвіду ДПП у сфері П(ПТ)О дає підстави дійти висновків, що суспільні цінності посіли пріоритетне місце у процесі впровадження ДПП, а орієнтації на досягнення суто економічної ефективності недостатньо. Результатом цього стала зміна парадигми ДПП. Було доведено, що реалізація парадигми ДПП у П(ПТ)О з орієнтацією на суспільні цінності потребуватиме гармонічного балансу між різними рівнями управління (національним, регіональним та місцевим) та умовами її запровадження в Україні.

Врахування цього досвіду дає можливість уникнути безперспективних напрямів запровадження ДПП у сфері П(ПТ)О в Україні та скористуватись остаточними, апробованими на практиці положеннями.

Орієнтація на суспільні цінності вимагає від науковців пошуку тих відмінних ціннісних пріоритетів, які властиві теперішнім українським реаліям і які радикально відрізняються від відомої закордонної практики. Тобто, досвід зміни парадигми ДПП має ретельно вивчатись і унаслідуватись, але досвід використання її остаточних положень не може унаслідуватись.

Встановлено, що критерії запровадження ДПП у професійній освіті виходять за межі проблематики освітян науковців і практиків. Ці критерії визначаються на рівні державницької проблематики. Відповідно, задача освітян полягає у зміні світогляду та підходів до надання професійних навичок. Орієнтирами мають бути такі наукові досягнення, які спрямують освітній процес на здобуття компетентності і фаховості, необхідних для задоволення багаторівневого комплексу соціально-економічних інтересів.

Економічні передумови запровадження ДПП у сфері професійної освіти в Україні є парадоксальними. Парадокс полягає у тому, що збільшення видатків супроводжувалося не збільшенням, а зменшенням кількісних показників П(ПТ)О. Послідовний аналіз дозволив виявити низку джерел цього парадоксу.

---

93. OECD (2022), Education at a Glance 2022: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/3197152b-en> С. 130.

94. Національна рада з відновлення України від наслідків війни. (2022). Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Освіта і наука». 3 серпня 2022 р. <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/eng/education-and-science-eng.pdf>

Першим джерелом був ціновий чинник статистичних даних. Приведення фінансових показників до єдиних цін усунуло парадоксальну невідповідність змін видатків і макроекономічних параметрів української економіки. Друге джерело криється у реформі структури видатків. Місцеві бюджети є складовими бюджетної системи України. Вони не містять вільних інвестиційних коштів для фінансування П(ПТ)О. Таким чином, зміна структури видатків 2002 – 2020 рр. лише замінила монопольне державне адміністрування П(ПТ)О на адміністрування у формі державно-місцевого партнерства. Таке перекладання відповідальності сприяє наближенню системи професійної підготовки до місцевих потреб у кваліфікованих фахівцях. Разом з тим, місцевим органам влади не надана інституційна підтримка у питанні налагоджування ДПП. Третім джерелом є відсутність інституційного стимулювання вільного підприємництва до партнерства з державою. У ставленні держави до підприємництва превалюють вимоги забезпечення податкових надходжень і платежів різного виду. Потужний інвестиційний потенціал підприємництва на підтримку професійної освіти залишається без уваги.

Виявлені парадокси окреслюють напрями перспективних досліджень потужного потенціалу для освітян-науковців. Створення економічних передумов запровадження ДПП у сфері професійної освіти в Україні потребує комплексного підходу. Від обґрунтування належних інституційних змін до процедурно-методичного забезпечення навчального процесу. Для зняття проблеми фінансового забезпечення потрібний пошук науково обґрунтованих шляхів перетворення професійної освіти у активного творця ДПП. Опрацювання закордонного досвіду є додатковим джерелом «винагороди за запізнення». Досяжним для опрацювання є світовий досвід перетворення П(ПТ)О у джерело нарощування трудового потенціалу національної економіки.

Перебіг воєнних подій в Україні на цей час дає підстави стверджувати, що завданням П(ПТ)О у майбутньому стане підготовка фахівців для відновлення національної економіки. Адже в умовах безпрецедентного падіння ВВП в Україні, катастрофічного зростання бюджетного дефіциту, боргових зобов'язань та безробіття, ДПП з українськими підприємствами та кампаніями тих країн, які залучаться до її післявоєнної відбудови, може стати виходом з цієї ситуації, каталізатором економічного розвитку та структурної трансформації. Тому у процесі повоєнного відновлення України актуальність запровадження ДПП посилюється.

### 1.3 ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ І НАВЧАННЯ В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

ППП дозволяє урядам країн ЄС використовувати інфраструктуру, ресурси та досвід приватного сектору за допомогою механізмів розподілу ризиків. За умови належної розробки, ППП може створювати соціальну цінність завдяки своєчасному та економічно обґрунтованому виконанню робіт, підвищенню ефективності та впровадженню інновацій під час реалізації проєктів. Протягом останніх десятиліть країни світу все частіше приймають спеціальні закони про ППП та створюють спеціальні підрозділи з питань ППП (з різними обов'язками, юрисдикцією та місцем розташування в уряді).

30 листопада 2020 року міністри, відповідальні за професійну освіту і навчання з країн-членів ЄС, країн-кандидатів, країн ЄЗ-ЄАВТ (Європейська економічна зона – Європейська асоціація вільної торгівлі), європейські соціальні партнери та Комісія схвалили «Оснабрюцьку декларацію 2020 року про професійну освіту і навчання як фактор відновлення та справедливого переходу до цифрової та зеленої економіки»<sup>95</sup>. Оснабрюцьку декларацію підтримують асоціації закладів ПТО на європейському рівні (VET4EU2)<sup>96</sup> та представники учнів ПТО (OBESSU, European Apprentices Network)<sup>97</sup>.

У ній викладені нові політичні дії на період 2021-2025 рр., які доповнюють Рекомендацію Ради Європи про професійну освіту і навчання для сталої конкурентоспроможності, соціальної справедливості та стійкості<sup>98</sup>:

- сприяння стійкості та досконалості через якісну, інклюзивну та гнучку професійну освіту та навчання;
- створення нової культури навчання впродовж життя, що підкреслює актуальність центру професійної підготовки та діджиталізації;
- сприяння сталості професійної освіти;
- розвиток Європейського простору освіти і навчання та міжнародної професійної освіти.

<sup>95</sup> Osnabrück Declaration 2020. (30 November 2020). Osnabrück Declaration 2020 on vocational education and training as an enabler of recovery and just transitions to digital and green economies. [https://www.cedefop.europa.eu/files/osnabrueck\\_declaration\\_eu2020.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/osnabrueck_declaration_eu2020.pdf)

<sup>96</sup> VET4EU2. (2023). <https://vet4eu2.eu/>

<sup>97</sup> European Apprentices Network. (2023). <https://apprenticesnetwork.eu/>

<sup>98</sup> Council Recommendation of 24 November 2020 on vocational education and training (VET) for sustainable competitiveness, social fairness and resilience 2020/C 417/01. (2020). Official Journal, C 417, 1-16. CELEX: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32020H1202\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32020H1202(01))

Консультативний комітет з професійної освіти схвалив висновок щодо майбутнього професійної освіти, який сприятиме формуванню політики Комісії після 2020 року<sup>99</sup>. Визначено, що майбутні важливі зміни, такі як зелена та цифрова революція, послідовні професійні переходи в професійному житті, соціально-економічні та демографічні зміни, серед іншого, породжують потребу постійного оновлення навичок і компетентностей також на вищому рівні.

До інструментів фінансування відноситься Програма Еразмус+ з освіти, професійної підготовки молоді та спорту, що має орієнтовний бюджет у розмірі 26,2 млрд євро на період 2021-2027 років<sup>100</sup>. Це майже вдвічі більше фінансування порівняно з попередньою програмою (2014-2020). Щороку понад 130 000 здобувачів ПТО, а також працівники ПТО користуються можливостями мобільності за програмою Еразмус+, що сприяє досягненню цільового показника у 8 % всіх здобувачів ПТО, які отримують вигоду від мобільності за кордоном до 2025 р.

Програма фінансуватиме 100 мереж центрів професійної майстерності (Centres of Vocational Excellence), сотні альянсів для інновацій, проєкти з третіми країнами з розбудови потенціалу у сфері ПТО, а також низку перспективних проєктів у сфері ПТО. Програма також підтримує понад 600 партнерств зі співробітництва, якими керують національні агентства.

Професійна освіта та освіта дорослих є ключовими пріоритетами Європейського соціального фонду плюс (ESF+)<sup>101</sup> на шляху до «зеленого» та цифрового відновлення. Бюджет ESF+ становить майже 99,3 млрд євро. Він і надалі робитиме важливий внесок у політику ЄС у сфері зайнятості, соціальної політики, освіти, професійної підготовки та навичок, підтримуючи людей у підвищенні кваліфікації на будь-якому етапі їхнього життя. Фінансування ESF+ підтримуватиме рівний доступ до якісної освіти та навчання для всіх, прогнозування, розвиток та визнання навичок, подолання невідповідності навичок та поточних проблем дефіциту, зосереджуючись на людях, які найбільше цього потребують.

У межах Стратегічної рамки Європейського освітнього простору на період 2021-2030 років було створено Робочу групу з питань професійної освіти і навчання та зеленого переходу, а також підгрупу з питань шкіл, що зосереджуються на освіті для екологічної стійкості.

<sup>99</sup> Advisory Committee on Vocational Training. (2021). Opinion on an EU initiative on ILAs and strengthening training provision in Europe. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=24841&langId=en>

<sup>100</sup> Erasmus+. (5 Mar 2021). Erasmus+ 2021-2027 programme brings over €26.2 billion to support mobility and cooperation. <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/news/erasmus-2021-2027-programme-brings-over-eu262-billion-to-support-mobility-and-cooperation-0>

<sup>101</sup> European Commission. (2023). European Social Fund Plus. <https://ec.europa.eu/european-social-fund-plus/en>

Робота груп відповідає Європейській зеленій угоді (European Green Deal)<sup>102</sup> та Європейській основі соціальних прав (European Pillar of Social Rights)<sup>103</sup>, а також дії Європейського плану навичок (European Skills Agenda)<sup>104</sup> та пріоритетам 2 і 5 Резолюції Ради щодо стратегічної основи європейського співробітництва в освіті та навчанні з метою розвитку Європейського освітнього простору на період 2021-2030 роки. Отже, групи сприятимуть взаємному навчанню та обміну інформацією та передовим досвідом між державами-членами.

Хоча країни Європейського Союзу розбудовують власні системи професійної освіти, вони діють спираючись на спільні політичні цілі та тісно співпрацюють на рівні ЄС.

Національні уряди країн ЄС для забезпечення соціально-економічної стабільності розвитку населення, на основі надання якісної освіти та справедливості на ринку праці прагнуть до тісних альянсів співпраці з приватним сектором на макро- та мікрорівнях, де це можливо. У даному контексті уряди мають глобальну мету збільшити пропозиції програм підготовки робітників у системі професійної освіти і навчання (Technical Vocational Education and Training)<sup>105</sup>.

Передбачається, що такі заходи сприятимуть залученню молоді до існуючих публічних центрів професійної підготовки (Public Vocational Training Centres) з вдосконаленими актуалізованими програмами навчання, орієнтованими на ринок праці, які будуть серйозно конкурувати з приватними центрами професійної підготовки (Vocational Training Centres) на національному рівні. Як правило, приватні центри професійної підготовки мають більшу популярність серед населення завдяки більш ефективним і актуальним для ринку програмам навчання, які сприяють швидшому працевлаштуванню молоді<sup>106</sup>.

Нині у наслідок пандемії та війни в Україні відбулося загострення проблеми дефіциту фінансування освітніх проєктів у ЄС. Національні уряди фіксують зменшення національного та регіонального

---

<sup>102</sup> European Commission. (2019). The European Green Deal. Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0002.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0002.02/DOC_1&format=PDF)

<sup>103</sup> European Commission, Secretariat-General, (2018). European pillar of social rights, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2792/95934>

<sup>104</sup> European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, (2020). European skills agenda : skills for jobs, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/978543>

<sup>105</sup> European Commission. (2022). Vocational education and training initiatives. In European Education Area Quality education and training for all. <https://education.ec.europa.eu/education-levels/vocational-education-and-training/about-vocational-education-and-training>

<sup>106</sup> McDonald, P. & Korber, M. (2023). Employer preferences for vocational over general education: evidence from an employer survey experiment. Research in Social Stratification and Mobility, 83, 100756. <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2022.100756>

фінансування професійної освіти, як на макрорівні для задоволення політичних цілей та стратегій розвитку освіти, так й на мікрорівні для управління програмами професійної освіти і навчання<sup>107</sup>.

На макрорівні для належного функціонування систем професійної освіти і навчання необхідно мобілізувати багато джерел та здійснити альтернативне фінансування, включаючи національні чи галузеві збори за навчання (Tuition Fees)<sup>108</sup>; на мікрорівні публічних центрів професійної підготовки необхідна діяльність, що приносить прибуток, це веде до залучення різноманітних фондів, заснованих на різних ступенях фінансової, адміністративної та педагогічної автономії. Але й у цьому випадку збори за навчання є важливим джерелом фінансування.

Співпраця з місцевим приватним сектором необхідна на макро- і мікрорівнях. Відомо, що партнерство між бізнесом і владою створює міцний тандем, який базується на сталому економічному розвитку. Це призводить до безпрограшної ситуації для обох сторін на основі більшої взаємної довіри, прибутку та меншого ризику для приватного сектора. Це можна зробити за допомогою грантів або позик, наданих національним урядом приватному сектору.

Для цього необхідно зрозуміти основні відмінності між публічним і приватним секторами, щоб налагоджувати партнерства, незалежно від того, чи йдеться про розвинені країни чи країни, що розвиваються.

Якщо потрібно створити робочі місця та надати можливості для навчання то виникає необхідність у залученні в додатковому приватному капіталі та ноу-хау приватного сектора для публічних центрів професійної підготовки. Там, де можливості держави для удосконалення професійної освіти обмежені, підприємства можуть подолати прогалини та зробити цілеспрямований внесок у зміну існуючих програм професійної освіти і навчання відповідно до запиту ринку праці<sup>109</sup>.

Основу співпраці та партнерства між публічним та приватним секторами звичайно складають фінансово-економічні показники, водночас основні принципи, такі як свобода особистості, демократія та верховенство права, забезпечуються між усіма залученими сторонами.

---

<sup>107</sup> Quas, A., Mason, C., Compañó, R., Testa, G. & Gavigan, J. P. (2022). The scale-up finance gap in the EU: Causes, consequences, and policy solutions. *European Management Journal*, 40(5), 645-652. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.08.003>

<sup>108</sup> Gospel, H. & Casey, P. (2011). *Understanding Training Levies: Final Report*. UKCES: UK Commission for Employment and Skills. <https://dera.ioe.ac.uk/15033/1/evidence-report-47-understanding-levies.pdf>

<sup>109</sup> Вороніна-Пригодій, Д. А. (2022). Топологія державно-приватного партнерства у сфері професійно-технічної освіти (європейський досвід). *Інноваційна професійна освіта*, 3(4), 39-41. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/733362>

У європейській традиції організації ППП у системі професійної освіти і навчання використовується тривимірна типологія<sup>110</sup>: 1) ППП орієнтоване на надання послуг професійної освіти і навчання; 2) ресурсно-орієнтоване ППП; 3) знаннево-орієнтоване ППП.

*ППП у наданні послуг професійної освіти і навчання не є винятковим явищем. У багатьох європейських країнах, у тому числі й в Україні, існує традиція залучення приватних суб'єктів до системи професійної освіти і навчання. Таке залучення відбувається опосередковано через систему оподаткування та безпосередньо шляхом надання обладнання, матеріалів та фахівців для викладацької діяльності. У ППП, орієнтованому на надання послуг професійної освіти і навчання, характер розподілу ризиків виходить за межі фінансового аспекту. Приватний партнер бере відповідальність за якість результатів навчання, актуальність формування навичок здобувачів освіти та їх наступне працевлаштування. Отже, суспільна складова несе більше ризиків, ніж фінансова, оскільки освіта є суспільним благом. Удосконалення змісту професійної освіти та якості її надання у такий системі партнерства вважається вирішальним.*

Роль державних органів у системі *ресурсно-орієнтованого ППП* загалом більша, ніж у традиційному ППП, оскільки вони беруть участь у визначенні балансу між доступністю, ціною та якістю для здобувачів освіти. У сфері професійної освіти і навчання актуальні різні ресурси (фінансування, обладнання, професійний персонал, предметна експертиза тощо). Тут мотивація публічних і приватних партнерів та мета спільних дій є вирішальними факторами для ініціювання ППП. Співфінансування відбувається різними способами: державний внесок може перевищувати приватний (найпоширеніша модель), або навпаки, та з часом може мати місце більш збалансований підхід до фінансування. У країнах, які ще не мають усталеної традиції публічно-приватної співпраці, громадська сторона часто є ініціатором даного типу партнерства.

*Знаннево-орієнтоване ППП* відіграє важливу роль у забезпеченні своєчасного надходження даних у навчальний контент через оновлення стандартів і навчальних програм. На сучасному етапі розвитку європейського ринку праці відбуваються швидкі зміни у функціональних обов'язках робітників. Виникає невідповідність кваліфікації робітника видам виконуваних робіт, це потребує аналізу мінливого попиту на кваліфіковану робочу силу з точки зору необхідних знань, навичок і компетенцій. Загальна статистика праці не

<sup>110</sup> Public-private partnerships for skills development: A governance perspective. (2020). Volume I. Thematic overview. European Training Foundation. [https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2021-01/ppps\\_for\\_skills\\_development\\_volume\\_i.pdf](https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2021-01/ppps_for_skills_development_volume_i.pdf) (p. 89)

надає такого роду детальної інформації, яка вимагає глибокого дослідження робочих процесів за допомогою методів обстеження на конкретному виробництві.

Схожа класифікація партнерства використовується в українському законодавчому полі. Згідно Закону України Про державно-приватне партнерство (2010)<sup>111</sup> у рамках його здійснення можуть укладатися договори про:

- концесію;
- управління майном (виключно за умови передбачення у договорі, укладеному в рамках ДПП, інвестиційних зобов'язань приватного партнера);
- спільну діяльність та інші договори.

Тобто чітко обумовлений механізм взаємодії партнерів у фінансово-майновій площині, разом з тим враховуючи європейський досвід, необхідно скоординувати зусилля партнерів на вирішення проблем у системі професійної освіти і навчання.

Належне управління, розвиток і захист приватного сектору, підтримка систем мікро-фінансування є ключовими елементами, у системі ППП яке функціонує на засадах «взаємопорозуміння» у країнах ЄС. Таке публічно-приватне співробітництво нелегко побудувати, оскільки партнерство для успіху (Partnership for Success)<sup>112</sup>, спрямоване на сталий розвиток, вимагає підприємницької відданості. Компанії створюють робочі місця, забезпечують прибуток, передають технічні знання та впроваджують перспективні технології, натомість передбачають отримання прибутку для власного розвитку.

Тим не менш, компанії стикаються з особливими проблемами це призводить до необхідності розуміння та знання основних відмінностей між обома світами, які є абсолютно протилежними.

При реалізації ППП в країнах Європи необхідно подолати ряд проблем:

- узгодження прав та обов'язків публічного та приватного сектору (у доповіді Європейської аудиторної палати (European Court of Auditors), під назвою «Публічно-приватне партнерство в ЄС: широко поширені недоліки та обмежені переконання», були піддані критиці показники ефективності публічно-приватного партнерства у кількох країнах ЄС, заявивши, що вони «не завжди ефективно здійснювали

<sup>111</sup> Закон України Про державно-приватне партнерство № 2404-VI. (2010). [https://kodeksy.com.ua/pro\\_derzhavno-privatne\\_partnerstvo.htm](https://kodeksy.com.ua/pro_derzhavno-privatne_partnerstvo.htm)

<sup>112</sup> Donovan, M. S., Snow, C. E. & Huyghe, A. (2021). Differentiating Research-Practice Partnerships: Affordances, Constraints, Criteria, and Strategies for Achieving Success. *Studies in Educational Evaluation*, 71, 101083, <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2021.101083>



управління і не забезпечували адекватного співвідношення ціни та якості»<sup>113</sup>;

– надходження, розподіл та особливості витрат фінансових ресурсів (докладі «The European Network on Debt and Development (Eurodad)»<sup>114</sup> зазначено, що при розробці кошторисів та виконанні спільних проєктів спостерігається перевищення вдвічі й більше так званого «порога доступності» (affordability threshold), що встановлений урядом та Світовим банком на початку проєкту);

– проєкти, що виконуються у рамках програм ППП виконуються із затримками (у вибірці з 500 проєктів кожної модальності (традиційні контракти та контракти ППП) були затримки приблизно в 92 % випадків. При цьому безпосередньо затримки саме з наявності відносин у межах ППП становили приблизно 26 % з них)<sup>115</sup>;

– перенесення акцентів управління зі сфери держави у приватний сектор економіки (ППП передбачає довгострокові контрактні угоди, за яких приватний сектор надає інфраструктуру та послуги, які традиційно надавалися публічним сектором, такі як лікарні, школи, дороги, водопостачання та санітарія. Як правило, ця інфраструктура є неприбутковою, що знижує зацікавленість у їх розвитку при відсутності державного фінансування)<sup>116</sup>;

– часте переукладання контрактів (переукладення контрактів є дуже частим, бо необхідно постійно враховувати зміну ціни на ринку та узгоджувати витрати проєкту з державними структурами. Якщо не переукладати контракти, то це призводить до зниження загального добробуту учасників проєкту та в деяких випадках може загрожувати довірі до дієвості системи ППП)<sup>117</sup>;

– різні форми договорів ППП та їх сумісність із правовою (національною, регіональною чи місцевою) базою (особливо це стосується країн Естонія, Фінляндія, Греція, Італія, Латвія, Литва, Норвегія та Швеція. Рахункова рада країни видає нові принципи бухгалтерського обліку (GAAP), в яких стверджується, що більшість об'єктів інфраструктури (дороги, водопроводи, школи, лікарні тощо)

<sup>113</sup> Public Private Partnerships in the EU: Widespread shortcomings and limited benefits (2018). Pursuant to Article 287(4), second subparagraph, TFEU, 09. [https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR18\\_09/SR\\_PPP\\_EN.pdf](https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR18_09/SR_PPP_EN.pdf) (p. 49)

<sup>114</sup> Romero, M. J. (2018, October 03). History RePPPeated – How public-private partnerships are failing. <https://www.eurodad.org/historyrepppeated>

<sup>115</sup> Guasch, J. (2017). Procurement and renegotiation of public private partnerships in infrastructure: evidence, typology and tendencies (pp. 246-261). In Law and Economics of Public Procurement Reforms. G. Piga and T. Tatrai, Taylor & Francis Group. London: Routledge.

<sup>116</sup> Gondard, C. & Salom, E. G. (2018, December 04). The problem with PublicPrivate Partnerships and the role of the EU. <https://www.eurodad.org/ppps-eu>

<sup>117</sup> Progress and problems in PPPs (2020). Public-private partnerships under the «people-first» approach, 7. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46538/1/S2000676\\_en.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46538/1/S2000676_en.pdf)

слід відображати в балансі суб'єкта публічного сектору як актив або зобов'язання)<sup>118</sup>.

У таблиці 1.2 наведено основні чинники/пріоритети щодо зацікавленості приватного сектору порівняно з публічним сектором при реалізації проєктів у системі професійної освіти і навчання.

*Таблиця 1.2.*

### **Чинники зацікавленості приватного та публічного секторів<sup>119</sup>**

<b>ІНТЕРЕС ПРИВАТНОГО БІЗНЕСУ</b>	<b>ІНТЕРЕС ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРА</b>
ОСНОВНА СПРЯМОВАНІСТЬ НА ОБОРОТ І ПРИБУТОК: КОМЕРЦІЙНА	ОСВІТА Є ПУБЛІЧНОЮ ПОСЛУГОЮ (ДЛЯ ВСІХ): НЕПРИБУТКОВОЮ
ПРОМІЖОК ЧАСУ: КОРОТКОСТРОКОВИЙ (СЕРЕДНЬОСТРОКОВИЙ)	ПРОМІЖОК ЧАСУ: ВІД СЕРЕДНЬОГО ДО ДОВГОСТРОКОВОГО
НАВЧАННЯ НА БАЗІ ПІДПРИЄМСТВА (ПРОФІЛІ)	ШИРОКІ ПРОФЕСІЙНІ ПРОФІЛІ ЯК ОСНОВА
НАВЧАННЯ КОШТУЄ ГРОШЕЙ: ПОВЕРНЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ	ОСВІТА ЗАВЖДИ КОШТУВАТИМЕ ГРОШЕЙ: ПУБЛІЧНИХ КОШТІВ
ШВИДКІ РЕЗУЛЬТАТИ: ЗАВТРА, А НЕ НАСТУПНОГО ТИЖНЯ	ДЛЯ ХОРОШИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПОТРІБЕН ЧАС
БАЖАННЯ ВИСОКОЇ ГНУЧКОСТІ: ВІДСУТНІСТЬ ТЯГАНІНИ (БЮРОКРАТИЧНИХ ПРОЦЕДУР)	ПРАВИЛА ТА ПРОЦЕДУРИ, ЯКІ ГАРАНТУЮТЬ СПРАВЕДЛИВИЙ ДОСТУП І МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ВСІХ (ОСВІТА Є ПРАВОМ)
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ З ІНШИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ З ІНШИМИ КРАЇНАМИ, МІЖНАРОДНИМИ ОРГАНАМИ
ДУЖЕ ВИБІРКОВИЙ ПІД ЧАС ВСТУПУ ТА ЗАРАХУВАННЯ	ПРАВИЛА ТА НОРМИ ГАРАНТУЮТЬ ЯКІСТЬ ТА БЕЗПЕРЕРВНІСТЬ

Отже, сучасний етап розвитку і консолідації публічного та приватного сегментів з розбудови європейського ринку праці та освітніх національних систем, вплив глобальних європейських інституцій у галузі зайнятості та професійної підготовки кадрів, а також посилення ролі міжнародних організацій у визначенні пріоритетів професійної освіти в країнах та їх регіонах, є об'єктивним і динамічним явищем, що призводить до актуалізації проблем,

<sup>118</sup> Present problems or challenges (2008). Good Practice in the Relationship between Local/Regional Authorities and the Private Sector «Public-Private Partnerships (PPP)». <https://rm.coe.int/168074720b> (pp. 11-12)

<sup>119</sup> Hoyaux, A. (Ed.). (2018). Development Publicprivate Partnerships in Technical Vocational Education and Training. LuxDev - Formation professionnelle. Luxembourg. [https://luxdev.lu/files/documents/FP\\_UK.pdf](https://luxdev.lu/files/documents/FP_UK.pdf)

вирішення яких сприятиме підвищенню ефективності взаємодії публічного та приватного секторів економіки.

Традиційно для створення ППП використовують дорожню карту, що включає можливі ключові кроки для налаштування розвитку ППП на рівні центрів професійної підготовки.

### *Крок 1*

Необхідно визначити контекст, обсяг і мету ППП. Активний підхід приватного сектора має вирішальне значення. Якісна професійна освіта коштує дорого, оскільки вона потребує:

- наявності майстерень, що відповідають існуючим стандартам<sup>120</sup>;
- регулярних інвестицій в обладнання, обслуговування та ремонт наявного обладнання<sup>121</sup>;
- постійного навчання тренерів та іншого педагогічного персоналу<sup>122</sup> (у багатьох країнах уряд ледь виплачує зарплату персоналу навчальних центрів).

Отже, потрібне чітке постійне усвідомлення залучення додаткових коштів для П(ПТ)О як на макрорівні (фінансування з кількох джерел держави, Єврокомісії тощо), так і на мікрорівні (прибутки, що генерується на рівні закладу/центру).

Вибір «правильного» центру професійної підготовки з відповідною юридичною структурою та юридичною можливістю отримання доходу має бути частиною критеріїв відбору. Інша частина – це постійна підтримка та обміни з приватним сектором. Нарешті, необхідна ретельна оцінка місцевого ринку щодо виділених ресурсів (часу та грошей).

### *Крок 2*

Для центрів професійної підготовки має бути розроблений проєкт бізнес-плану з урахуванням доходів і витрат<sup>123</sup>. Немає єдиного бізнес-плану для всіх ситуацій, типів навчання та країн, але існує список із шести важливих розділів, які слід включити у план ППП.

– Визначити кожного партнера та їх роль (перелічіть усіх, хто буде частиною проєкту ППП, і яку роль у цьому партнерстві буде виконувати. Пам'ятайте, що при виконанні проєкту партнерів часто

<sup>120</sup> Hanf, G. (Ed). (2015). Promoting quality assurance in vocational education and training the ETF approach. European Training Foundation. Turin.

<sup>121</sup> Kyriakides, L., Stylianou, A. & Menon, M. E. (2019). The link between educational expenditures and student learning outcomes: Evidence from Cyprus. International Journal of Educational Development, 70, 102081. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2019.102081>

<sup>122</sup> Cilliers, J., Fleisch, B., Kotze, J., Mohohlwane, M. & Taylor, S. (2022). The Challenge of Sustaining Effective Teaching: Spillovers, Fade-out, and the Cost-effectiveness of Teacher Development Programs. Economics of Education Review, 102215, <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2021.102215>

<sup>123</sup> NMBL Strategies. (November 23, 2021). How to Build a Business Plan for a Public-Private Partnership. <https://www.nmblstrategies.com/blog/business-plan-for-public-private-partnership>

більше, ніж з'являється спочатку. Чи має приватний партнер джерело фінансування? Чи задіяно більше публічних структур, ніж здається на перший погляд?).

– Визначити інтерес кожного партнера в ППП (коли встановлено, яку роль відіграватиме кожен партнер у ППП, настав час зрозуміти, чого кожен партнер хоче та потребує від партнерства. Важливо пам'ятати, що ППП є спільним підприємством, навіть якщо воно не є офіційним юридичним спільним правом. У будь-яке спільне підприємство кожен партнер має власні інтереси та потреби. Побудуйте матрицю того, що кожен партнер повинен досягти, щоб його організація вважала партнерство успішним. Закінчивши це, переконайтеся, що всі на одній сторінці).

– Визначити ресурси, які необхідні для успіху (встановіть, які ресурси необхідні кожному партнеру, щоб визначити відносини як успішні. Крім того, переконайтеся, що в наявності необхідні ресурси для досягнення успіху. Незалежно від того, чи це фінансування, персонал, обладнання чи матеріали, які визначають, що потрібно, звідки це надійде та хто це забезпечить, переконайтеся, що ніхто не приступить до проєкту, думаючи, що інша група приносить те, що необхідно для успіху. Іноді це виходить за рамки однієї групи, тому покажіть, хто бере на себе лідерство, а хто підтримуватиме ресурси).

– Визначити ризики (переконайтеся, що ви визначили ризики та те, як ви підходите до них або запобігаєте їм. За таких умов, ваше ДПП буде готове вирішувати проблеми, щойно вони виникнуть. Проведіть повну оцінку залучених організацій, а також їхні сильні та слабкі сторони. У такому разі ви не будете витрачати час, коли виникне проблема, щоб розібратися, як її вирішити).

– Визначити фінанси (одна з найбільших проблем в ППП, полягає в тому, що кожна сторона виступає зі своїми фінансовими прогнозами, а не створює їх разом. Слід узгодити хто несе відповідальність за певні витрати, коли в проєкт надійде фінансування чи персонал, як довго буде призначено персонал для роботи чи як буде визначено успіх кожної сторони).

– Визначити основні етапи та результати (кожна група має прийняти етап виконання проєкту та узгоджені шляхи й час його досягнення. Слід проявляти гнучкість, оскільки перебіг проєкту змінюватимуться залежно від внутрішніх і зовнішніх сил. Це одна з багатьох причин, чому бізнес-план слід регулярно переглядати, рекомендовано щороку, але кожна група повинна визначити власний графік).

### *Крок 3*

Заради самоокупності необхідні додаткові потоки доходів за рахунок скорочення витрат (наприклад, передача деяких операційних завдань приватним компаніям) і діяльності, що приносить дохід. Деякі оперативні завдання може взяти на себе персонал центру професійної підготовки та здобувачі освіти, наприклад технічне обслуговування важкого обладнання тощо. Необхідно оцінити нефінансові внески партнерів проєкту.

Нові доходи можуть бути отримані від додаткового навчання для нових клієнтів:

- короткострокові курси;
- вечірні курси;
- курси запрошених доповідачів тощо.

Іншим варіантом може бути надання послуг з технічного обслуговування центрів професійної підготовки, не порушуючи місцевий ринок (наприклад, сервісна майстерня з увагою до страхування та відповідальності проблеми).

### *Крок 4*

Необхідно відслідковувати та вимірювати прогрес ППП, якомога частіше. Необхідно забезпечити пильне співвідношення етапів реалізації проєкту з бізнес-планом. Юридична структура центру професійної підготовки відіграє вирішальну роль – чітка бухгалтерія та розподіл обов'язків. Коли є дисбаланс, його потрібно якнайшвидше усунути.

Цей 4-етапний підхід був успішно впроваджений у всьому світі через Інструмент навчання та розвитку знань (Learning and Knowledge Development Facility)<sup>124</sup> Організації промислового розвитку ООН.

При здійсненні ППП всі залучені сторони повинні дотримуватись наступних принципів:

- взаємоповага між усіма сторонами;
- прозорість дій, що здійснюються;
- конкуренція між компаніями та відсутність дискримінації при участі у створенні ППП;
- відсутність зворотної сили бюджетів усіх сторін;
- підзвітність і передбачуваність усіх сторін;
- легітимність створення ППП;
- гнучкість у співпраці та виконанні ППП;
- безперервне навчання, моніторинг і продуктивність, включаючи введення в роботу ППП;

<sup>124</sup> UNIDO. (2023). Learning and Knowledge Development Facility KDF. <https://lkdfacility.org/About>

– справедливість, інклюзивність та розширення можливостей на користь здобувачів професійної освіти, залучених до ППП.

Багато урядів встановлюють процес, якого необхідно дотримуватися для розробки та реалізації кожного проєкту ППП. Стандартизація процесу ППП допомагає гарантувати, що всі ППП розроблені таким чином, який узгоджується з цілями уряду. Це також допомагає досягти координації між різними залученими суб'єктами.

Типовий процес ППП демонструє приклад чітко визначеного процесу, що розбивається на кілька етапів, на яких ППП послідовно розробляється та оцінюється. На кожному ключовому етапі потрібне схвалення для продовження.

Є дві причини для використання ітераційного підходу до розробки проєкту ППП. По-перше, це дозволяє своєчасно залучати наглядові органи до схвалення проєктів – погані проєкти та погано визначені проєкти ризикують підірвати всю програму ППП. По-друге, це дозволяє не витратити ресурси на розробку слабких проєктів. Розробка проєкту ППП коштує дорого – рання перевірка того, що проєкт є перспективним, може допомогти переконатися, що бюджети на розвиток витрачаються правильно.

Світовий банк (The World Bank) рекомендує дотримуватись моделі Типового процесу ППП (Typical PPP Process)<sup>125</sup> схема якого наведена на *рис. 1.6*.

ППП часто вимагає нових внутрішніх і колективних процесів між партнерами, які часто працюють разом уперше, партнери можуть мати дуже різні організаційні та галузеві культури. Тому ППП можна визначити як процес навчання, тобто кожен є експертом у своїй галузі, але зовнішня співпраця та координація займуть більше часу.

Особлива роль належить донорам ППП які діють відповідно до національної політики розвитку країни-партнера<sup>126</sup>. Вони хочуть, щоб національні політики (урядові партнери на місцевому, регіональному та національному рівнях) у приймаючих країнах залучалися до ППП для забезпечення узгодження. Вони також намагаються переконатися, що місцева робота в центрах професійної підготовки є закріпленою та зосередженою на системних змінах на національному рівні. Донор може допомогти налагодити контакт із політиками на національному рівні та відкрити двері, які можуть сприяти просуванню знань із ППП на вищі рівні уряду, щоб вони могли впливати на політику та практику навіть ширше, ніж це відбувається в рамках виконавців ППП.

---

<sup>125</sup> THE WORLD BANK. (2023). PPP Process. <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/ppp-process>

<sup>126</sup> Steer, L. & Wathne, C. (2010). Donor financing of basic education: Opportunities and constraints. *International Journal of Educational Development*, 30(5), 472-480. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2010.03.013>

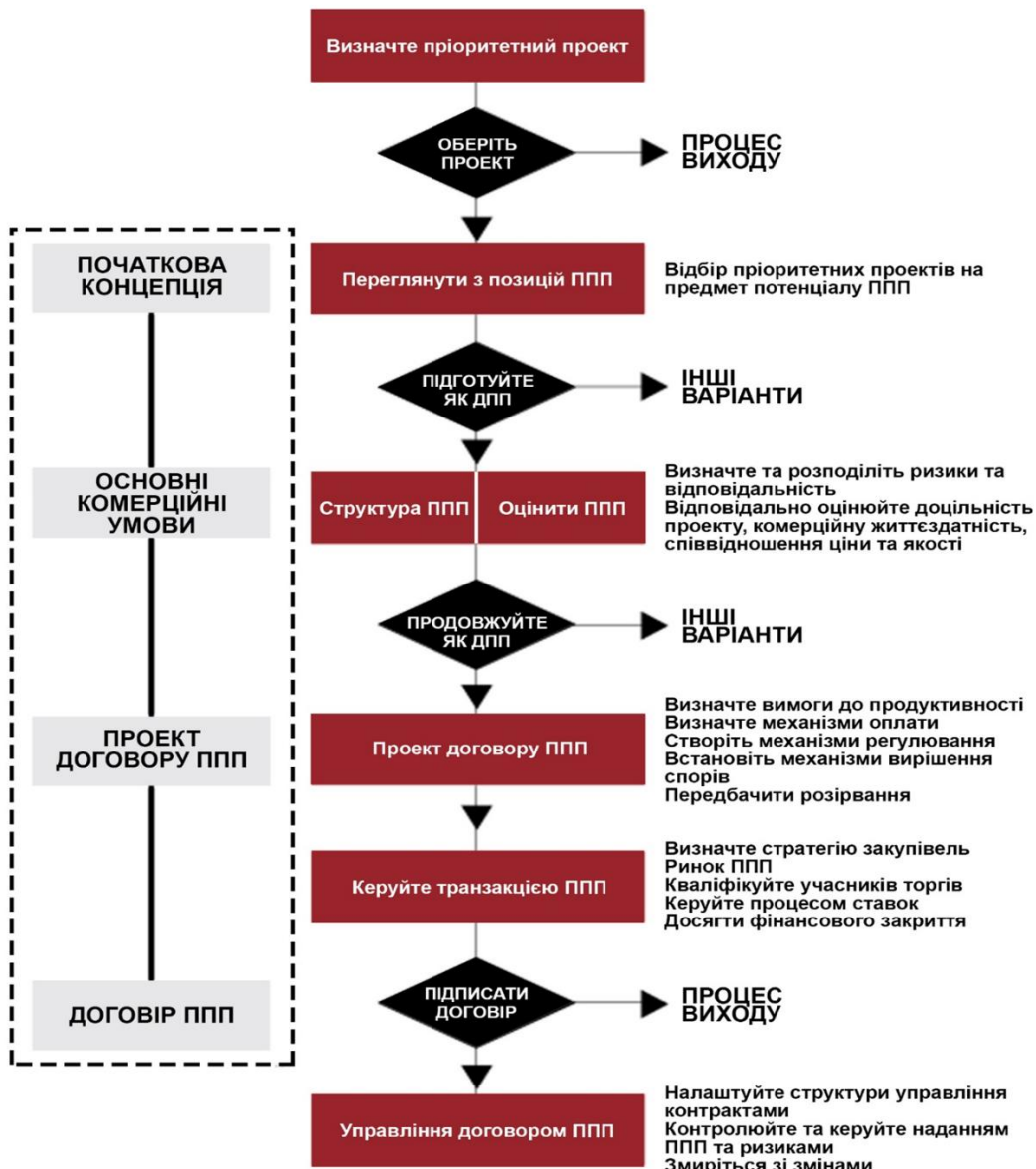


Рис. 1.6. Типовий процес у PPP (за рекомендацією Світового банку)

Отже, не зважаючи на те, що країни Європейського Союзу розбудовують власні системи професійної освіти і навчання, вони діють спираючись на спільні політичні цілі та тісно співпрацюють. Національні уряди країн ЄС прагнуть до тісних альянсів з приватним сектором на макро- та мікрорівнях, щоб забезпечити соціально-економічну стабільність розвитку населення через надання якісної освіти та дотримання справедливості на ринку праці. Основу співпраці та партнерства між публічним та приватним секторами, звичайно, складають фінансово-економічні показники, водночас основні принципи, такі як свобода особистості, демократія та верховенство права, забезпечуються між усіма залученими сторонами.

## 1.4 ЗАКОНОДАВЧЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

**Основні закони та директиви ЄС, що регулюють ППП у сфері професійної освіти і навчання.** ППП стає все більш актуальним в сучасних умовах глобалізації та зростаючої потреби в інвестиціях. ЄС, як один із ключових акторів, активно розробляє та впроваджує законодавчі акти, що регулюють цю сферу. Йдеться про директиви і рекомендації, рішення, а також національні закони країн-членів, які гармонізуються з європейськими стандартами. Це важливо для формування ефективних стратегій розвитку, які б відповідали потребам сучасного суспільства та були взаємовигідними для обох сторін партнерства.

Розглянемо Директиву ЄС про концесійні договори як основу для ППП. Директива ЄС 2014/23/EU<sup>127</sup> від 26 лютого 2014 року, що стосується укладання концесійних договорів. Ця Директива має за мету створення стабільного правового регулятора для державних органів та економічних операторів, забезпечуючи недискримінаційний та справедливий доступ до ринків на території ЄС<sup>128</sup>. Її основною метою є мінімалізація вимог ЄС до укладання концесійних договорів державними органами для залучення приватних постачальників робіт або послуг. Зауважимо, що мінімалізація вимог не означає зниження стандартів якості або безпеки. Навпаки, це дає змогу державним органам більш ефективно вибирати приватних партнерів, зосереджуючись на їх компетентності та досвіді. Такий підхід сприяє конкурентоспроможності та інноваційності, що є ключовими факторами успішного ППП. У результаті, це потребує від державних органів більшої відкритості та гнучкості у процесі вибору партнерів, що може призвести до більш ефективних та інноваційних рішень. Важливо підкреслити, що мінімалізація вимог до укладання концесійних договорів також має свої ризики. Це може включати недостатній контроль з боку держави, що може призвести до порушень у сфері корупції, екології або соціальної відповідальності. Тому необхідно забезпечити належний баланс між гнучкістю та контролем.

Зазначимо, що концесійні договори використовуються державними органами для надання послуг або будівництва інфраструктури. Вони є особливо привабливим способом реалізації

<sup>127</sup> European Commission. (2014). Directive 2014/23/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on the award of concession contracts. Retrieved from EUR-Lex

<sup>128</sup> Single Market Economy. (n.d.). Concession contracts - Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Retrieved from Single Market Economy



проектів у сфері загального економічного інтересу, особливо в мережеских галузях професійної освіти і навчання (ПОН). Це дає змогу державним органам залучати приватний капітал для фінансування великих інфраструктурних проектів. Приватні компанії, зазвичай, беруть на себе частину ризиків, пов'язаних з проектом, і отримують взаємін право на експлуатацію об'єкта на певний період часу<sup>129</sup>. А сам вибір концесіонера здійснюється на конкурентних засадах, згідно з принципами прозорості, рівності та недискримінації. Це забезпечує вищу якість послуг та ефективність використання публічних коштів. Директива 2014/23/EU встановлює мінімальні вимоги до процедур вибору концесіонера, що має на меті забезпечити єдиний підхід до укладання концесійних договорів в усіх державах-членах ЄС.

Важливо підкреслити, що Директива 2014/23/EU була прийнята як відповідь на відсутність чітких правил ЄС, що призводило до правової невизначеності та перешкод для вільного надання послуг. Це також створювало спотворення в роботі внутрішнього ринку, такі як пряме видача договорів без прозорості або конкуренції. Зазначимо, що Директива створює стабільний правовий регулятив, що сприяє новим інвестиціям, сприяє швидшому поверненню до сталого економічного зростання, сприяє інноваціям та довгостроковому розвитку інфраструктури та послуг<sup>130</sup>. Концесійні договори можуть бути використані для управління ризиками. Наприклад, країна, яка інвестує значні кошти в виробництво одного товару, матиме високий ідіосинкратичний ризик, пов'язаний з ціною цього товару. Концесійні договори дають змогу зменшити цей ризик, оскільки країни, які надають концесії, можуть втратити доходи від концесійних платежів, але не ризикують майже стільки капіталу<sup>131</sup>.

Застосування концесійних договорів у сфері ПОН сприяє модернізації навчальних закладів та освітніх програм. Приватні компанії мають змогу інвестувати в розвиток інфраструктури, технологій та навчальних матеріалів, що, в свою чергу, підвищує якість освітніх послуг. Така модель співпраці потребує чіткого регулювання та контролю з боку держави. Це необхідно для забезпечення якості освітніх послуг та відповідності навчальних програм потребам ринку праці. Відсутність ефективного контролю може призвести до зниження якості ПОН та нерівності в доступі до неї<sup>132</sup>.

---

<sup>129</sup> World Bank. (n.d.). EU Directive 2014/23/EU on the Award of Concession Contracts. Retrieved from World Bank

<sup>130</sup> Single Market Economy. (n.d.). Concession contracts - Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Retrieved from Single Market Economy

<sup>131</sup> Investopedia. (n.d.). Concession Agreement: Definition, What It Is, and How It Works. Retrieved from Investopedia

<sup>132</sup> Public procurement. (2014). European Commission. Retrieved from European Commission

Зауважимо, що впровадження концесійних договорів у сфері ПОН може викликати суперечки та обговорення. Критики стверджують, що комерціалізація ПОН може призвести до нерівності в доступі до якісних освітніх послуг, яка може стати товаром, доступним лише для вузького кола осіб, які мають достатні фінансові можливості.

**Директива ЄС про публічні закупівлі.** У рамках європейської інтеграції значущу роль відіграє Директива ЄС про публічні закупівлі. Цей нормативний акт регулює процеси закупівель, що проводяться державними органами та організаціями, які фінансуються з публічного бюджету<sup>133</sup>. Директива встановлює загальні принципи та процедури, що повинні бути дотримані під час проведення закупівель.

Одним із ключових принципів є прозорість, що передбачає відкритий доступ до інформації про закупівлі, включаючи тендерну документацію та критерії вибору<sup>134</sup>. Це дає змогу всім потенційним учасникам рівноправно конкурувати за державні контракти. Ще одним важливим принципом є недискримінація. Це означає, що всі учасники, незалежно від їх країни походження, повинні мати рівні можливості для участі в тендерах<sup>135</sup>. Також важливим є принцип конкуренції, який потребує від органів закупівель використовувати такі методи оцінювання пропозицій, що сприяють здоровій конкуренції між учасниками.

У контексті процедур, Директива визначає різні типи закупівельних процедур, такі як відкриті та обмежені тендери, конкурентний діалог, партнерство для інновацій та інші<sup>136</sup>. Кожна з цих процедур охоплює власний набір правил та вимог, які повинні бути дотримані для забезпечення прозорості й ефективності. Директива також передбачає механізми для забезпечення якості та відповідності закупівель. Це охоплює вимоги до технічних специфікацій, критеріїв вибору, а також засобів контролю та санкцій у разі порушення<sup>137</sup>. Так, Загальні принципи та процедури, встановлені Директивою, спрямовані на забезпечення високого рівня прозорості, конкуренції та ефективності в системі публічних закупівель. Це, в свою чергу, сприяє раціональному використанню публічних ресурсів та забезпеченню соціальної відповідальності.

---

<sup>133</sup> Arrowsmith, S. (2014). *The law of public and utilities procurement: Regulation in the EU and the UK*. Sweet & Maxwell.

<sup>134</sup> Там само

<sup>135</sup> Semple, A. (2017). Socially responsible public procurement (SRPP) and the 2014 EU procurement directives. *Public Procurement Law Review*, 26(2), 61-76

<sup>136</sup> Horn, M. (2019). *Public-Private Partnerships in Europe: Before and After the Financial Crisis*. Palgrave Macmillan

<sup>137</sup> Treumer, S. (2015). *EU public procurement law: The public sector directive, the utilities directive*. DJØF Publishing

Зауважимо, що Директива акцентує увагу на необхідності дотримання екологічних стандартів та соціальної відповідальності під час закупівель<sup>138</sup>. Зокрема екологічні критерії можуть бути інтегровані на різних етапах закупівельного процесу. Це охоплює вимоги до технічних специфікацій, критеріїв вибору, а також умов виконання контракту. Такий підхід не тільки сприяє збереженню природних ресурсів, але і стимулює розвиток «зелених» технологій та підвищення екологічної культури в суспільстві. Під час вибору постачальників та продукції враховуються такі фактори, як екологічна безпека, енергоефективність та відновлюваність ресурсів.

У контексті соціальної відповідальності, Директива наголошує на важливості забезпечення рівних умов для всіх учасників закупівельного процесу<sup>139</sup>. Це охоплює питання забезпечення рівних можливостей для малого та середнього бізнесу, а також врахування соціальних аспектів, таких як працевлаштування, умови праці та інклюзивність. Дотримання принципів екологічної та соціальної відповідальності потребує внесення відповідних змін у внутрішні процедури та документацію<sup>140</sup>. Йдеться про розроблення нових методик оцінювання й адаптацію критеріїв вибору, а також внесення змін у контрактні угоди. Таким чином, акцент на екологічних стандартах та соціальній відповідальності в Директиві ЄС про публічні закупівлі відображає загальноєвропейський підхід до сталого розвитку. Це не тільки забезпечує ефективне використання публічних ресурсів, але і сприяє підвищенню якості життя та збереженню навколишнього середовища.

У контексті ППП, Директива ЄС про публічні закупівлі встановлює конкретні рамки для залучення приватних інвестицій в проекти, що фінансуються з публічного бюджету. Це означає, що державні органи можуть взаємодіяти з приватним сектором для реалізації проектів, які потребують значних фінансових ресурсів та експертних знань<sup>126</sup>. Такий підхід дає змогу оптимізувати використання публічних коштів та прискорити впровадження інноваційних рішень. Зауважимо, що Директива визначає критерії та умови для вибору приватних партнерів. Це охоплює не тільки фінансові показники, але і дотримання екологічних стандартів та соціальної відповідальності. Таким чином, приватні компанії, які бажають стати партнерами в рамках ППП, повинні відповідати високим стандартам, встановленим Директивою.

---

<sup>138</sup> Semple, A. (2017). Socially responsible public procurement (SRPP) and the 2014 EU procurement directives. *Public Procurement Law Review*, 26(2), 61-76

<sup>139</sup> Horn, M. (2019). *Public-Private Partnerships in Europe: Before and After the Financial Crisis*. Palgrave Macmillan

<sup>140</sup> Treumer, S. (2015). *EU public procurement law: The public sector directive, the utilities directive*. DJØF Publishing

У контексті контрольних механізмів, Директива передбачає систему оцінювання та моніторингу ефективності ППП, що охоплює систему збору даних, аналізу показників та перегляду контрактних угод з метою їх оптимізації. Впровадження таких механізмів потребує координації дій між різними органами влади та приватними партнерами. Це охоплює не тільки фінансовий контроль, але і оцінювання соціального та екологічного впливу реалізованих проєктів<sup>141</sup>, що сприяє ефективному використанню публічних ресурсів, розвитку сталого та соціально відповідального підприємництва.

Дотримання Директиви ЄС про публічні закупівлі ставить перед державами-членами ЄС завдання адаптації національного законодавства. Цей процес має на меті узгодження вітчизняних законів і нормативів з європейськими стандартами та принципами, встановленими в Директиві<sup>142</sup>. Це означає, що національні закони про публічні закупівлі повинні бути переглянуті та, за потреби, змінені для забезпечення їхньої повної відповідності європейським вимогам. Така адаптація, не є простим та швидким процесом. Він потребує комплексного аналізу існуючих законів, розроблення нових нормативних актів, а також проведення консультацій з зацікавленими сторонами, включаючи державні органи, приватний сектор та громадські організації.

У контексті адаптації законодавства, важливим є також питання його впровадження на практиці. Директива визначає не тільки загальні принципи та стандарти, але й механізми їх контролю та дотримання<sup>143</sup>. Це означає, що держави-члени ЄС повинні створити ефективні системи моніторингу та оцінювання дотримання встановлених вимог. Зазначимо, що невиконання вимог Директиви призведе до юридичних санкцій з боку ЄС, що охоплює фінансові штрафи, обмеження участі в європейських програмах фінансування, а також репутаційні втрати на міжнародній арені<sup>144</sup>.

**Регулятивні акти з питань публічної допомоги.** Економічна політика країн ЄС охоплює регулятивні акти з питань публічної допомоги. Зокрема, вони спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності та стабільності внутрішнього ринку. Згідно з Договором про функціонування ЄС (далі – договір), державна

---

<sup>141</sup> Arrowsmith, S. (2014). *The law of public and utilities procurement: Regulation in the EU and the UK*. Sweet & Maxwell

<sup>142</sup> Treumer, S. (2015). *EU public procurement law: The public sector directive, the utilities directive*. DJØF Publishing

<sup>143</sup> Semple, A. (2017). Socially responsible public procurement (SRPP) and the 2014 EU procurement directives. *Public Procurement Law Review*, 26(2), 61-76

<sup>144</sup> Horn, M. (2019). *Public-Private Partnerships in Europe: Before and After the Financial Crisis*. Palgrave Macmillan

допомагає обмеженою та підлягає суворому контролю<sup>145</sup>. Регулятивні акти з питань публічної допомоги в ЄС відзначаються високим рівнем деталізації та юридичної чіткості формулювань. Це зумовлено необхідністю забезпечення конкурентоспроможності та стабільності внутрішнього ринку, який є одним з ключових елементів економічної інтеграції країн-членів. Договір про функціонування ЄС встановлює загальні принципи та рамки для публічної допомоги, включаючи її обмеження та контроль<sup>146</sup>.

Зауважимо, що цей договір виокремлює категорії допомоги, які можуть бути визнані сумісними з внутрішнім ринком. Це, зокрема, допомога на дослідження та розвиток, підтримка малого та середнього бізнесу, а також допомога з метою захисту довкілля. Такий підхід дає змогу зосередити ресурси на стратегічно важливих напрямках розвитку<sup>147</sup>.

Важливо підкреслити, що договір передбачає суворий механізм контролю за дотриманням правил публічної допомоги. Це охоплює не лише перевірку законодавства країн-членів, але і моніторинг конкретних випадків надання допомоги. Цей контроль здійснюється Європейською комісією, яка має право вимагати від країн-членів виправлення порушень<sup>148</sup>. Обмеження та контроль публічної допомоги не є самоціллю, а служать забезпеченню конкурентоспроможності та стабільності внутрішнього ринку. Це важливо для підтримки економічної інтеграції та збереження довіри між країнами-членами ЄС<sup>149</sup> (Wilks, 2017<sup>1</sup>). Європейська комісія має право ініціювати розслідування та накладати санкції на країни-члени, які порушують встановлені норми.

Важливим аспектом є те, що регулятивні акти охоплюють не лише прямі субсидії, але і інші форми підтримки, такі як податкові пільги, гарантії, державні замовлення та інвестиційні інструменти. Це дає змогу створити більш гнучкі механізми підтримки національних економік, але одночасно потребує високого рівня прозорості та контролю<sup>150</sup>. Недотримання правил публічної допомоги може призвести до серйозних економічних наслідків. Це охоплює не лише фінансові санкції, але і загрозу стабільності внутрішнього ринку ЄС. Тому регулятивні акти в цій сфері визначають стратегічні напрями розвитку економічної політики країн-членів.

---

<sup>145</sup> European Union. (2012). Treaty on the Functioning of the European Union. Official Journal of the European Union

<sup>146</sup> European Union. (2012). Treaty on the Functioning of the European Union. Official Journal of the European Union

<sup>147</sup> Blauburger, M., & Heidebrecht, S. (2019). The politics of state aid in the European Union. *Journal of European Public Policy*, 26(4), 497-515

<sup>148</sup> Nicolaidis, P. (2016). *State Aid Control in the European Union: A Practitioner's Guide*. Lexxion Publisher

<sup>149</sup> Wilks, S. (2017). *The Political Economy of Competition Law in the EU and UK*. Cambridge University Press

<sup>150</sup> CRAIG, P., & BURCA, G. D. (2015). *Eu Law-Text, Cases, and Material*, Oxford University Press

**Європейський кодекс кращих практик для ППП.** Зауважимо, що Європейський кодекс кращих практик для ППП є ключовим інструментом для забезпечення ефективної співпраці між державним та приватним секторами. Це може включати інфраструктурні проекти, та інші ключові аспекти суспільного життя. Кодекс намагається забезпечити гнучкість адаптації до специфічних національних умов, забезпечуючи при цьому високий рівень стандартів та кращі практики. Важливо підкреслити, що кодекс дає змогу державним органам та приватним партнерам розробляти ефективні механізми управління ризиками, контролю якості та моніторингу виконання проектів. Це сприяє створенню довіри між сторонами та забезпечує стабільність і прозорість процесів. Ці аспекти є особливо важливими для забезпечення довгострокової стабільності та успіху проектів ППП.

Кодекс також охоплює методологічні рекомендації для оцінювання ефективності ППП. Вони охоплюють критерії для вибору проектів, механізми фінансування, а також методики для оцінювання соціально-економічного впливу. Ці рекомендації спрямовані на забезпечення того, щоб проекти були не лише фінансово вигідними, але й приносили максимальну користь для суспільства. Особлива увага в кодексі приділяється питанням етики й корпоративної соціальної відповідальності. Це охоплює вимоги до прозорості, відкритості та відповідальності всіх учасників процесу.

Європейський центр експертизи з питань ППП (ЕРЕС) відіграє важливу роль у розробленні методології та наданні консультацій для державних органів ЄС. Ця організація створена з метою підвищення якості та ефективності проектів ППП на європейському рівні. ЕРЕС забезпечує платформу для обміну знань, кращих практик та інноваційних рішень між різними країнами-членами ЄС<sup>151</sup>. ЕРЕС не лише розробляє загальні методологічні принципи, але й адаптує їх до конкретних національних умов та потреб. Це дає змогу державним органам розробляти політики в сфері ППП, що відповідають місцевим особливостям і викликам. Центр також активно співпрацює з приватним сектором, що забезпечує більшу збалансованість та ефективність реалізації проектів. Однією з ключових його функцій є надання консультацій та підтримки в процесі підготовки, впровадження та моніторингу проектів ППП. Це охоплює всі етапи життєвого циклу проекту, від ідеї до реалізації та подальшого управління. Центр також допомагає в оцінці ризиків, вибору

---

<sup>151</sup> World Bank. (2022). EPEC Guide to Public-Private Partnerships. Retrieved from World Bank

оптимальних моделей фінансування та в розробленні стратегії управління проектами.

Особлива увага при цьому приділяється питанням сталого розвитку, екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Ці аспекти є важливими не лише для досягнення економічної ефективності, але й для забезпечення довгострокового позитивного впливу проектів на суспільство.

Одним із основних завдань Європейського кодексу кращих практик для ППП є формулювання рекомендацій, спрямованих на подолання викликів, які можуть виникнути під час створення та розвитку ППП. Цей аспект є критично важливим, оскільки він визначає ефективність та стабільність довгострокової співпраці між державними та приватними секторами<sup>152</sup>.

На основі кодексу здійснюється аналіз поточного стану ППП в ЄС, виявляються основні моделі співпраці, які можуть бути використані як базові шаблони для розроблення нових проектів. Це може включати моделі контрактних відносин, фінансування, розподілу ризиків та інші ключові аспекти. Означені моделі слугують як практичні інструменти для організації ефективної співпраці. Особлива увага у цьому випадку приділяється рекомендаціям для подальшого розвитку вже існуючих моделей ППП у сфері ПОН. Це може охоплювати зміни в контрактних умовах, оптимізацію фінансових механізмів або впровадження нових технологій. Рекомендації мають на меті забезпечити адаптивність та гнучкість проектів ППП у відповідь на різнопланові ситуації в ПОН.

**Національне законодавство країн-членів ЄС.** Національне законодавство країн-членів ЄС у сфері ППП не можна переоцінити є особливо актуальним у контексті глобалізаційних та інтеграційних процесів. Законодавчі рамки кожної країни формують умови для реалізації ППП, включаючи сферу ПОН.

Зауважимо, що закони про ППП в Бельгії, Іспанії, Німеччині, Франції, Швеції мають свої особливості. Так, у Бельгії система регіонального самоврядування відкриває широкі можливості для реалізації проектів на основі ППП на регіональному рівні. Кожен із трьох регіонів Бельгії (Фламандський, Валлонський та Брюссельський) мають свої закони та нормативні акти, які регулюють ППП у сфері ПОН. Регіональні закони часто охоплюють механізми для моніторингу та оцінювання ефективності ППП. Це дає змогу проводити адаптивне управління проектами та вносити корективи на різних етапах їх

---

<sup>152</sup> ENISA. (2017). Public Private Partnerships (PPPs) — ENISA. Retrieved from ENISA

реалізації. Суть регіонального підходу в Бельгії полягає в тому, що він дає змогу забезпечити високий рівень узгодженості між різними рівнями влади, формувати ефективні механізми взаємодії між державними та приватними структурами на основі ППП.

Особливо важливо це для Іспанії, де система регіонального самоврядування дуже розвинена. В Іспанії кожна автономна область має свої закони та регулятивні акти, які налагоджують діяльність ППП у сфері ПОН. Ця структура створює унікальний контекст для реалізації проєктів ППП, оскільки вона враховує регіональні особливості та потреби<sup>153</sup>.

Важливо підкреслити, що регіональні закони та регулятивні акти в Іспанії часто адаптовані до місцевих умов, що дає змогу ефективно впроваджувати проєкти в різних сферах, забезпечувати гнучкість у виборі моделей фінансування, розподілу ризиків та інших ключових аспектів ППП.

Наявність різних регулятивних рамок у кожній автономній області може створювати певні виклики. Наприклад, може виникнути потреба в узгодженні стандартів та процедур між різними регіонами. Це особливо актуально для проєктів, які охоплюють декілька автономних областей і потребують координації на різних рівнях управління. Особлива увага в даному контексті приділяється механізмам моніторингу та оцінювання ефективності ППП. Регіональні уряди зазвичай мають свої відділи або агенції, які займаються контролем за виконанням контрактів, управлінням ризиками та забезпеченням взаємодії між усіма учасниками проєкту. Це дає змогу адаптувати національні норми до місцевих особливостей, що є ключовим для успіху проєктів. Наприклад, Каталонія має власну модель ППП для розвитку інфраструктури ПОН та соціальних послуг, яка враховує регіональні особливості та потреби<sup>154</sup>.

У Німеччині ППП мають ряд особливостей, які визначають його ефективність та специфіку застосування. Німецька модель ППП базується на суворому законодавчому регулюванні, що охоплює всі етапи взаємодії між державними та приватними структурами. Основним законодавчим актом, який регулює цю сферу, є Закон про приватизацію та модернізацію муніципальних послуг<sup>155</sup>. Однією з ключових особливостей є високий рівень прозорості. В Німеччині існує система публічних тендерів, яка дає змогу забезпечити конкурентний вибір партнерів та оптимальні умови контрактів. Це

---

<sup>153</sup> García, L. (2020). Public-Private Partnerships in Spain: Lessons and Challenges. Retrieved from ResearchGate

<sup>154</sup> Bel, G., & Warner, M. (2015). Inter-municipal cooperation and costs: Expectations and evidence. *Public Administration*, 93(1), 52-67

<sup>155</sup> Schäfer, D. (2021). Public-Private Partnerships in Germany: An Overview. *Journal of Public Policy*, 41(2), 345-362



сприяє підвищенню ефективності проєктів та зниженню ризиків корупції. В Німеччині активно розвиваються регіональні ініціативи в рамках ППП. Місцеві органи влади мають значний автономний потенціал для реалізації проєктів, що відповідають специфічним потребам регіону. Це особливо актуально для сфер, які потребують швидкої модернізації, таких як інфраструктура та соціальні послуги. Особлива увага у цьому контексті приділяється контролю якості та ефективності реалізації проєктів ППП у сфері ПОН. Державні органи здійснюють ретельний моніторинг виконання контрактів, що дає змогу вчасно виявляти та усувати можливі проблеми. Це підвищує довіру до системи ПОН та сприяє її стабільному розвитку.

Успішним прикладом є проєкт з модернізації шкільної інфраструктури в місті Оффенбах. Цей проєкт охоплює реконструкцію та утримання декількох навчальних закладів. Інноваційність полягає в тому, що приватний партнер забезпечує не тільки фізичну інфраструктуру, але й експлуатаційні послуги, включаючи технічне обслуговування та управління енергоспоживанням<sup>156</sup>. Специфіка німецької моделі ППП дає змогу реалізувати проєкти, які відповідають високим стандартам якості та ефективності. Це підтверджує потенціал ППП як інструменту для реалізації складних та великомасштабних проєктів.

Регіональні закони та ініціативи відіграють важливу роль в реалізації проєктів на основі ППП. Вони не тільки доповнюють національне законодавство, але й адаптують його до місцевих умов. Це стає особливо актуальним для країн з розвиненою системою регіонального самоврядування. Регіональні закони часто визначають специфіку реалізації ППП в конкретних секторах, таких як транспорт, освіта або охорона здоров'я. Це дає змогу забезпечити більшу гнучкість та ефективність проєктів, адаптованих до місцевих потреб та можливостей. Зазначимо, що регіональні ініціативи можуть включати ряд інструментів, таких як спеціальні фонди, гранти або податкові пільги для приватних партнерів. Це сприяє стимулюванню інвестицій та забезпечує додаткові ресурси для реалізації проєктів ППП у сфері ПОН.

Важливим інструментом для реалізації інфраструктурних проєктів та надання публічних послуг є ППП в Франції. Хоча Франція не має такої розвиненої системи регіонального самоврядування, як Швеція чи Бельгія, регіональні закони та ініціативи відіграють важливу

---

<sup>156</sup> Koppenjan, J. (2015). Public-Private Partnerships in Germany: Success Factors and Economic Effects. *Public Administration Review*, 75(3), 466-475

роль в адаптації національного законодавства до місцевих умов<sup>157</sup>. Регіональні закони в Франції часто фокусуються на сферах, які є пріоритетними для конкретного регіону. Наприклад, в регіоні Іль-де-Франс велика увага приділяється розвитку транспортної інфраструктури та екологічних проєктів у сфері ПОН. Це охоплює створення спеціальних фондів та ініціатив для залучення приватних інвестицій<sup>144</sup>. Франція активно використовує модель концесійних угод, яка дає змогу приватним партнерам не тільки фінансувати, але й експлуатувати публічну інфраструктуру. Це сприяє створенню довгострокових партнерських відносин та забезпечує стабільність проєктів.

Особливість французької моделі полягає в тому, що вона охоплює широкий спектр сфер, від транспорту до охорони здоров'я та ПОН. Це дає змогу реалізувати комплексні проєкти, які враховують різні аспекти соціально-економічного розвитку<sup>158</sup>.

Шведська модель ППП характеризується високим рівнем децентралізації та автономії регіонів, які мають можливість самостійно регулювати цю сферу на місцевому рівні<sup>159</sup>. У Швеції регіональні закони та ініціативи часто фокусуються на розвитку соціальної сфери, зокрема освіти та охорони здоров'я. Це охоплює створення спеціальних фондів для фінансування проєктів, а також механізми для залучення приватних інвестицій в місцеву інфраструктуру.

Зазначимо, що однією з ключових особливостей шведської моделі є акцент на довгостроковість та стабільність партнерських відносин. Це дає змогу забезпечити ефективне планування та реалізацію проєктів, що є важливим для досягнення соціальних та економічних цілей<sup>160</sup>. Особливу увагу в Швеції приділяють моніторингу та оцінюванню ефективності ППП. Регіональні органи влади активно залучаються в процес контролю виконання контрактів, що дає змогу вчасно виявляти та усувати можливі проблеми.

Розглянемо специфіку *національних законів ЄС* у контексті ПОН. У ЄС існує ряд країн, які мають специфічні законодавчі акти, що регулюють питання ПОН в контексті ППП. Це відбувається в рамках загальної політики ЄС, спрямованої на підвищення якості освіти та розвиток навичок. Німеччина є однією з таких країн, яка активно

---

<sup>157</sup> Reeves, E. (2015). Public-private partnerships in Ireland: A review of the experience. *Public Money & Management*, 35(1), 37-44

<sup>158</sup> Grimsey, D. and Lewis, M.K. (2004) *Public Private Partnerships the Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham

<sup>159</sup> Hodge, G. A., & Greve, C. (2019). Public-Private Partnerships: Governance Scheme or Language Game? *Australian Journal of Public Administration*, 69(S1), S8-S22

<sup>160</sup> Siemiatycki, M. (2019). Delivering transportation infrastructure through public-private partnerships: Policy lessons from the Swedish experience. *Transport Policy*, 74, 49-57

використовує модель ППП у сфері ПОН. Зокрема, система дуальної освіти в Німеччині базується на тісній співпраці між державними навчальними закладами та приватними підприємствами. Специфіка цієї моделі полягає в тому, що вона регулюється рядом законодавчих актів, зокрема «*Berufsbildungsgesetz*» (Закон про професійну освіту) та «*Handwerksordnung*» (Ремісничий кодекс)<sup>161</sup>. Закони встановлюють рамки для створення навчальних планів, сертифікації, а також для співпраці між різними учасниками: державними установами, промисловими підприємствами та професійними асоціаціями. Це дає змогу створювати уніфіковані стандарти якості та забезпечує взаємодію між різними секторами економіки.

У Німеччині існує також система «*Ausbildungsordnungen*» (Навчальні правила), яка визначає конкретні вимоги до навчальних програм, кваліфікацій та інших аспектів професійної підготовки. Ці правила розробляються у співпраці з професійними асоціаціями та підприємствами, що забезпечує високий рівень спеціалізації та практичної спрямованості ПОН<sup>162</sup> (BIBB, 2021). Особлива увага в даному контексті приділяється моніторингу якості та ефективності системи дуальної освіти. Для цього існує ряд інституційних механізмів, таких як «*Bundesinstitut für Berufsbildung*» (Федеральний інститут професійної освіти), який займається аналізом, оцінюванням та розвитком системи ПОН.

Розроблення «*Ausbildungsordnungen*» відбувається у тісній співпраці з професійними асоціаціями та промисловими підприємствами. Це забезпечує високий рівень спеціалізації та практичної спрямованості ПОН. Наприклад, асоціації можуть внести пропозиції щодо змін у навчальних програмах, що відображають актуальні потреби промисловості. Зазначимо, що «*Ausbildungsordnungen*» також включають критерії оцінювання та атестації. Це означає, що кожен здобувач, який проходить через систему дуальної освіти, підлягає стандартизованим методам оцінювання, які відображають його здібності та навички з конкретної професії. Значна увага приділяється педагогічній підготовці викладачів та майстрів на підприємствах, які здійснюють практичне навчання. Це забезпечує високий рівень якості ПОН, що є важливим для забезпечення конкурентоспроможності німецької економіки. Це забезпечує єдність та стандартизацію у всіх сферах професійної підготовки<sup>163</sup>.

---

<sup>161</sup> BMBF (Federal Ministry of Education and Research). (2020). Vocational Training in Germany. Retrieved from BMBF

<sup>162</sup> BIBB (Federal Institute for Vocational Education and Training). (2021). The Dual System. Retrieved from BIBB

<sup>163</sup> Eurydice. (n.d.). Organisation of vocational upper secondary education. Retrieved from Eurydice

Особливу увагу слід приділити Франції з її системою «Contrats de professionnalisation» (Договори про професіоналізацію). Ця система регулюється відповідними законами та нормативними актами, які встановлюють рамки для партнерства між державними освітніми установами та приватними компаніями<sup>164</sup>. Важливо підкреслити, що основна мета «Contrats de professionnalisation» полягає в підготовці кваліфікованих кадрів, які відповідають потребам ринку праці. Система передбачає не лише теоретичну підготовку, але й практичне навчання на робочому місці. Це дає змогу студентам отримати необхідні навички та знання, які можуть бути застосовані в реальних умовах виробництва.

Такі договори включають ряд обов'язкових компонентів, таких як тривалість навчання, кваліфікаційні вимоги та методи оцінювання. Це потребує взаємодії та координації між усіма зацікавленими сторонами, включаючи державні органи, освітні установи та підприємства. Які зобов'язані здійснювати моніторинг та оцінювання якості навчання. Державні органи здійснюють постійний контроль за дотриманням стандартів та критеріїв, що забезпечує високий рівень якості професійної підготовки.

Важливою в даному контексті є система ПОН Швеції, яка регулюється специфічними законами та нормативними актами. В Швеції існує модель «Gymnasial Apprenticeship», яка передбачає партнерство між державними школами та приватними підприємствами. Ця модель регулюється «Upper Secondary School Act» та іншими регулятивними документами<sup>165</sup>. Важливо підкреслити, що «Gymnasial Apprenticeship» в Швеції охоплює широкий спектр професійних напрямів та сфер діяльності. Студенти отримують можливість пройти практичне навчання на підприємствах, де вони можуть застосувати свої теоретичні знання в реальних умовах. Це дає змогу забезпечити високий рівень практичної підготовки.

Зазначимо, що регулятивна база, на якій базується «Gymnasial Apprenticeship», охоплює ряд ключових елементів. Серед них — критерії вибору підприємств для практики, тривалість навчального процесу, а також методики оцінювання та атестації. Це забезпечує єдність та стандартизацію системи на всій території країни.

Особливу увагу в системі «Gymnasial Apprenticeship» приділяється якості навчання. Державні органи здійснюють постійний моніторинг та оцінювання ефективності партнерства між школами та

---

<sup>164</sup> DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques). (2020). Les contrats de professionnalisation. Retrieved from DARES

<sup>165</sup> Swedish National Agency for Education. (2018). Upper Secondary School Act. Retrieved from Swedish National Agency for Education

підприємствами. Це важливо для підтримки високого рівня професійної підготовки та адаптації до змінюваних умов ринку праці<sup>166</sup>.

У Нідерландах існує система «Beroepsonderwijs Bedrijfsleven» (SBB), що регулюється відповідними законами та нормативами. Ця система передбачає тісну співпрацю між освітніми установами та підприємствами з метою підготовки висококваліфікованих фахівців<sup>167</sup>. Студенти отримують можливість пройти практичне навчання на підприємствах, де вони можуть застосувати свої теоретичні знання в реальних умовах. Це дає змогу забезпечити високий рівень практичної підготовки.

Зазначимо, що SBB охоплює ряд ключових компонентів, таких як критерії вибору підприємств для практики, тривалість навчального процесу, а також методики оцінювання та атестації. Це забезпечує єдність та стандартизацію системи на всій території країни. Особлива увага приділяється якості навчання. Державні органи здійснюють постійний моніторинг та оцінювання ефективності партнерства між освітніми установами та підприємствами. Це важливо для підтримки високого рівня професійної підготовки та адаптації до змінюваних умов ринку праці.

**Правові та етичні виклики ППП.** У контексті ППП правові та етичні виклики займають особливе місце. З одного боку, ППП дає змогу залучити приватний капітал для реалізації суспільно важливих проєктів. З іншого боку, недостатньо чітке регулювання таких партнерств може призвести до порушень правил та етичних норм. Одним із ключових правових викликів є відсутність єдиної нормативної бази, що охоплює всі аспекти ППП у сфері ПОН. Це створює певну невизначеність та потребує додаткового законодавчого регулювання для забезпечення прозорості та ефективності<sup>168</sup>.

Етичні виклики, на відміну від правових, часто не мають чіткого законодавчого визначення. Вони включають питання корупції, соціальної справедливості та екологічної безпеки. Для забезпечення етичної поведінки обидві сторони повинні дотримуватися принципів корпоративної соціальної відповідальності (CSR)<sup>169</sup>. Зазначимо, що відсутність чітких етичних рамок може призвести до негативних соціальних наслідків. Наприклад, приватні партнери можуть

<sup>166</sup> CEDEFOP - European Union. (n.d.). Sweden. Retrieved from CEDEFOP - European Union

<sup>167</sup> SBB (Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven). (2020). Over SBB. Retrieved from SBB

<sup>168</sup> Hodge, G. A., & Greve, C. (2007). Public-Private Partnerships: An International Performance Review. *Public Administration Review*, 67(3), 545–558

<sup>169</sup> Reeves, E. (2008). The practice of contracting in public private partnerships: Transaction costs and relational contracting in the Irish schools sector. *Public Administration*, 86(4), 969–986

зосереджуватися на проєктах з високою рентабельністю, ігноруючи соціальні потреби. Враховуючи викладене, розроблення комплексного підходу до регулювання ППП у сфері ПОН потребує залучення експертів з різних галузей. Це не тільки забезпечить юридичну чіткість, але і дасть змогу уникнути етичних конфліктів.

**Захист даних та конфіденційність під час ППП.** Захист даних та конфіденційність є критичними аспектами ППП, особливо коли передбачається обробка персональних даних або комерційної інформації. Відсутність чітких правил та процедур може призвести до серйозних порушень, що підривають довіру до партнерства та можуть мати юридичні наслідки. Зауважимо, що одним із основних викликів є визначення рівня доступу до даних для обох сторін. Публічний сектор часто має суворі норми щодо зберігання та обробки даних, які можуть не співпадати з комерційними інтересами приватного партнера<sup>170</sup>. Зауважимо, що визначення рівня доступу до даних є складним завданням, яке вимагає детального аналізу та розуміння вимог обох сторін. Публічний сектор, який часто опікується даними громадян, має дотримуватися суворих нормативних вимог. Ці вимоги можуть включати обмеження на зберігання, передачу та обробку даних, а також необхідність забезпечення їх цілісності та конфіденційності<sup>171</sup>.

Приватні партнери, в свою чергу, можуть прагнути до більшої гнучкості в обробці даних для комерційної вигоди, що може охоплювати аналітику даних, маркетингові дослідження та інші види обробки. Це може призвести до конфлікту інтересів, коли комерційні цілі приватного партнера не відповідають суворим вимогам публічного сектору. Така розбіжність може призвести до порушень, якщо, наприклад, приватний партнер використовує дані способом, який не був чітко дозволений умовами ППП у сфері ПОН. Йдеться про неналежне зберігання даних, їх витік або навіть незаконне використання. Такі дії не тільки підривають довіру до партнерства, але й можуть призвести до юридичних наслідків, включаючи штрафи та судові позови. Тому правила та процедури мають бути інтегровані в угоди ППП у сфері ПОН і чітко визначати, які дані можуть бути зібрані, як вони будуть оброблені, хто має доступ до них, та як довго ці дані зберігатимуться. Крім того, повинні бути встановлені процедури для реагування на інциденти, пов'язані з даними, та для виконання вимог регуляторних органів.

---

<sup>170</sup> Dawes, S. S. (1996). Interagency information sharing: Expected benefits, manageable risks. *Journal of Policy Analysis and Management*, 15(3), 377–394

<sup>171</sup> Schwartz, P. M., & Solove, D. J. (2011). The PII problem: Privacy and a new concept of personally identifiable information. *NYUL rev.*, 86, 1814

Технологічні аспекти також відіграють важливу роль. Системи захисту даних повинні бути надійними й забезпечувати інтеграцію між різними платформами та протоколами. Це дає змогу ефективно управляти доступом, шифруванням та аудитом даних. Зазначимо, що етичні зобов'язання також не можуть бути ігноровані. Обидві сторони повинні дотримуватися принципів етичної поведінки, що охоплює конфіденційність, інтегритет та доступність даних. Недотримання цих принципів може призвести до етичних дилем та конфліктів інтересів<sup>172</sup>. Зауважимо, що управління доступом є фундаментальним аспектом захисту даних. Воно охоплює ідентифікацію користувачів, аутентифікацію, авторизацію та облік. Кожен користувач або система, що отримує доступ до даних, повинні бути належним чином ідентифіковані та перевірені, а їхні дії - зареєстровані для подальшого аудиту.

Шифрування даних є ще однією критичною вимогою. Воно забезпечує, що навіть у випадку несанкціонованого доступу, інформація залишатиметься незрозумілою без відповідного ключа дешифрування. Шифрування повинно використовуватися як на етапі передачі даних, так і під час їх зберігання.

Аудит даних охоплює моніторинг та запис всіх операцій з даними, що дає змогу відстежувати, хто, коли та як використовував або змінював інформацію. Це важливо для виявлення можливих порушень захисту даних та для забезпечення відповідальності.

Етичні зобов'язання в контексті захисту даних охоплюють не тільки дотримання законодавчих норм, але й підтримання високих моральних стандартів. Конфіденційність вимагає від обох сторін ППП у сфері ПОН зберігати інформацію в таємниці, за винятком випадків, коли її розкриття є законно обґрунтованим або необхідним. Інтегритет даних забезпечує, що інформація залишається повною та незмінною, а доступність гарантує, що інформація є доступною для авторизованих користувачів, коли вони цього потребують.

Недотримання цих етичних принципів може призвести до серйозних проблем, включаючи втрату довіри з боку громадськості та партнерів, юридичні санкції та, в кінцевому підсумку, підірив основи самого партнерства. Тому, важливо, щоб обидві сторони ППП у сфері ПОН дотримувалися не тільки законодавчих вимог, але й етичних стандартів, що регулюють захист та обробку даних.

У цьому контексті актуальним є розроблення контрактних угод, які чітко визначають обов'язки та відповідальність сторін у сфері

---

<sup>172</sup> Williams, I. (2015). Public-private partnerships in the health sector: A comparative analysis of evaluation frameworks. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 17(5), 502–518

захисту даних у рамках ППП у сфері ПОН, є фундаментальним кроком для забезпечення конфіденційності та безпеки інформації. Ці угоди повинні включати детальні положення про типи даних, які будуть збиратися, способи їх обробки, умови зберігання, а також процедури, які стосуються доступу до даних, їх передачі та видалення.

Необхідно встановити чіткі вимоги до шифрування даних, аудиту, моніторингу безпеки та реагування на інциденти, що пов'язані з безпекою даних. Контрактні угоди повинні також враховувати відповідні законодавчі та регуляторні рамки, такі як Загальний регламент захисту даних (GDPR) у ЄС, які встановлюють високі стандарти захисту даних. Крім того, важливо визначити процедури для вирішення можливих конфліктів, що виникають через розбіжності в інтерпретації або застосуванні положень контракту, а також забезпечити механізми для перегляду та оновлення угоди з метою адаптації до змінюваних технологічних та правових умов<sup>173</sup>.

Для розроблення та аналізу таких угод необхідно залучати юристів, які спеціалізуються на захисті даних, а також експертів з інформаційної безпеки. Вони можуть надати кваліфіковані консультації щодо найкращих практик та допомогти уникнути потенційних ризиків, пов'язаних з обробкою даних. Експерти з інформаційної безпеки, у свою чергу, зосереджуються на технічних аспектах захисту даних. Вони аналізують потенційні ризики, пов'язані з обробкою даних, та розробляють технічні та організаційні заходи для їх запобігання. Це охоплює впровадження шифрування, використання захищених каналів передачі даних, а також розробку політик доступу та аутентифікації. Така співпраця дає змогу розробити угоди, які не тільки відповідають всім правовим вимогам, але й враховують специфіку технологічного середовища, в якому функціонує ППП у сфері ПОН. Важливо, щоб угоди були достатньо гнучкими, щоб адаптуватися до швидких змін у технологіях та законодавстві, але в той же час забезпечували строгий захист даних.

Ключовими елементами в забезпеченні захисту даних та конфіденційності в рамках ППП у сфері ПОН є моніторинг та аудит результатів проєктів партнерства. Це може бути здійснено через різноманітні технологічні засоби, такі як інтрузійні детекційні системи, системи управління подіями безпеки (SIEM) та інструменти аналізу логів. Зауважимо, що технічний нагляд повинен супроводжуватися регулярними аудитами, які перевіряють дотримання встановлених правил та процедур. Аудити можуть бути внутрішніми або зовнішніми,

---

<sup>173</sup> Simamora, A. S. (2023). World Bank Group Engagement in Public-Private Partnerships: Strengthening Sustainable Finance in International Investment Standards



де незалежні аудитори оцінюють відповідність практик партнерства вимогам політики безпеки та законодавчим нормам. У цьому контексті важливим є дотримання протокольної форми в частині документації та прозорості. Це означає, що всі інциденти безпеки повинні бути належним чином зареєстровані, а результати аудитів повинні бути доступні для перегляду відповідними сторонами партнерства у сфері ПОН.

Ураховуючи викладене, можна зробити висновок, що розроблення специфічних законодавчих актів, що регулюють ППП в сфері ПОН є важливим інструментом для забезпечення її якості в різних країнах ЄС. Це не лише сприяє підвищенню якості професійної підготовки фахівців затребуваним європейським ринком праці, але й стимулює інноваційний розвиток та конкурентоспроможність національних економік країн ЄС.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Яким законом визначаються правові, організаційні та фінансові засади функціонування і розвитку системи П(ПТ)О (назва закону, рік)

2. Яким законом визначаються організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів з приватними партнерами та основні принципи ДПП (назва закону, рік)

3. Які основні напрями реформування системи П(ПТ)О відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері П(ПТ)О «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. Які основні етапи реалізації завдань Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

5. Система колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин між соціальними суб'єктами шляхом розроблення й реалізації спільних соціально-трудових договорів, програм чи угод на визначені терміни; об'єднання зусиль різних суб'єктів (установ з підготовки кадрів, підприємств, організацій роботодавців, галузевих організацій, профспілок, центральних, регіональних та місцевих органів влади) заради спільно визначених цілей, що передбачає низку спільних дій щодо розв'язання наявних проблем або пошуку нових можливостей і їх реалізацію – це:

А) ДПП;

Б) соціальне партнерство.

6. Співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, що згідно із Законом України «Про управління об'єктами державної власності» здійснюють управління об'єктами державної власності, органів місцевого самоврядування, Національною академією наук України, національних галузевих академій наук (державних партнерів) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватних партнерів),

що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам ДПП – це:

- А) ДПП;
- Б) соціальне партнерство.

7. Чи можливою є організація дуальної форми навчання тільки за участі закладу П(ПТ)О?

- А) так;
- Б) ні;

8. Якою є головна особливість концесії?

- А) передача концесіонеру підприємницького ризику економічного характеру;
- Б) реалізації інвестиційного проекту відповідно до чинного законодавства.

9. Якими строками характеризується довготривалість ДПП?

- А) 8-12 років;
- Б) 5-50 років;
- В) 1-4 роки.

10. Які причини уповільнення розвитку ДПП в Україні (Ваша думка)?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

11. У якій країні і коли була сформульована концепція ДПП у сучасному вигляді?

12. Схарактеризуйте ДПП як ключовий механізм концепції Нового державного управління.

13. Коли і у якому програмному документі уперше з'явився термін «ДПП у освіті» («PPPs in education»)?

14. Окресліть Нове державне управління та Новітнє: спільність та відмінність.

15. Які зміни концепту Нового державного управління на Новітнє призвели до принципових змін у парадигмі ДПП як моделі постановки проблеми, критеріїв її вибору, теорії, засобів та стандартів вирішення?

16. Як змінилась роль приватного сектору у концепції Новітнього державного управління?

17. Які зміни відбулись у моделі постановки проблеми у новій парадигмі ДПП у сфері П(ПТ)О?

18. ДПП в Україні у сфері П(ПТ)О як механізм співпраці приватного бізнесу та держави – мета, результати, наслідки.

19. Які зміни у системі П(ПТ)О запропоновані Національною радою з відновлення України від наслідків війни у Плані відновлення української освіти і науки?

20. Визначте головні задачі приватних та державних партнерів на національному й регіональному рівнях.

21. Дайте характеристику рекомендованих Радою Європи політичні дії, які необхідно здійснити у період 2021-2025 років для сталої конкурентоспроможності, соціальної справедливості та стійкості у системі професійної освіти і навчання.

22. Охарактеризуйте тип організації державного-приватного партнерства, орієнтованого на надання послуг професійно-технічної освіти.

23. Зазначте специфіку ресурсно-орієнтованого ДПП у системі професійної освіти.

24. Чим характеризується знаннево-орієнтоване ДПП?

25. Які договори згідно Закону України «Про державно-приватне партнерство» можуть укладатися? Як вони співвідносяться з європейською практикою?

26. Які проблеми слід подолати в країнах Європи при реалізації ДПП?

27. Назвіть основні чинники/пріоритети щодо зацікавленості приватного сектору порівняно з державним сектором при реалізації проєктів у системі професійної освіти.

28. Дайте характеристику кроків створення ДПП на рівні центрів професійної освіти.

29. Вкажіть яких принципів повинні дотримуватись всі залучені сторони під час здійснення ДПП.

30. Опишіть моделі типового процесу ДПП, що рекомендована Світовим банком.

31. Які основні закони та директиви ЄС регулюють ППП у сфері ПОН?

32. Які ключові положення містить Директива ЄС про публічні закупівлі?

33. Які основні принципи регулювання публічної допомоги в ЄС?

34. Які рекомендації надає Європейський кодекс кращих практик для ППП у сфері ПОН?

35. Як національне законодавство країн-членів ЄС впливає на реалізацію ППП у сфері ПОН?

36. Які заходи захисту даних та конфіденційності важливі для реалізації ППП у сфері ПОН?

37. Які специфічні аспекти національного законодавства ЄС впливають на реалізацію ППП в сфері освіти?

38. Які критерії визначаються національними законами країн ЄС для оцінювання ефективності ППП у сфері ПОН?

39. Які механізми контролю за дотриманням правил публічних закупівель в ППП існують в ЄС?

40. Які стратегії використовуються для подолання правових та етичних викликів ППП у сфері ПОН?

## РОЗДІЛ 2

### УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

#### 2.1 ПРИНЦИПИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ В ПОВОЄННИЙ ЧАС

Для сталого економічного зростання країни в повоєнний час важливе значення має запровадження суб'єктами господарювання структурної політики, що базується на поєднанні стратегічного планування і ринкової самоорганізації. Йдеться про реконструктивний характер відбудови економіки України, результатами якої є не відтворення старої структури, а створення нової, заснованої на застосуванні сучасних технологій і підходів до просторової локалізації виробництв<sup>174</sup>. На необхідності реконструкції національної соціально-економічної системи наголошують науковці з НАН України. Зокрема В. Гесць та інші дослідники, пропонують розв'язання цього завдання на основі: розвитку інформаційно-мережевої економіки, що включає розповсюдження інформаційно-цифрових та нейромережевих технологій і зумовлює суттєві зміни у відносинах власності; формах праці та розподілу результатів виробництва (зміни у формах реалізації інтелектуальної власності, розвиток спільного користування, кластерно-окружний тип організації життєвого простору, дистанційна робота тощо); орієнтації на енергоефективність, економічно чисті виробництва, «зелену» економіку<sup>175</sup>.

Розвитку економіки України в повоєнний час сприятиме також ефективне функціонування товарно-виробничих ринків і ринку праці, запровадження суб'єктами господарювання нових концепцій і технологій управління персоналом, механізмів розвитку професіоналізму працівників, забезпечення необхідних умов використання їхнього трудового потенціалу. У реалізації означених напрямів ефективною є управлінська технологія, заснована на принципах ДПП. Законодавець визначає термін «державно-приватне партнерство» як співробітництво між державою, її територіальними

<sup>174</sup> Гриценко, А. (2022). Стратегії економічної стійкості у нестабільному середовищі. Економіка і прогнозування, 3; 33-43.

<sup>175</sup> Гесць, В.М., Подолець, Р.З., Дячук, О.А. (2022). Повоєнна економіка України в імперативах низьковуглеводного розвитку (макроекономіка). Science and innovation, 6 (18); 3-16. <https://scinn-eng.org.ua/ojs/index.php/ni/article/view/386>

громадами в особі відповідальних державних органів, які здійснюють управління об'єктами державної власності, органів місцевого самоврядування, НАН України і національними галузевими академіями та державними партнерами, юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватних партнерів), що здійснюється на основі договорів у порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами<sup>176</sup>.

ДПП у сфері П(ПТ)О є кооперативним підходом, що охоплює співпрацю між державними органами та приватним сектором. Цей підхід дає змогу об'єднати ресурси та експертизу всіх сторін партнерства для досягнення спільних цілей у сфері П(ПТ)О. ДПП також зарекомендувало себе як один із універсальних інститутів, що поєднує планування і ринкове саморегулювання. Цей інститут дає змогу формувати і розвивати систему взаємовигідних довгострокових економічних та організаційних відносин між державними та недержавними суб'єктами на основі забезпечення рівності перед законом, заборони будь-якої дискримінації прав, узгодження інтересів з метою отримання взаємної вигоди, визнання прав і обов'язків, визначених умовами договорів, укладених у рамках ДПП тощо. Участь у проєктах ДПП дає змогу державним органам досягати цілей, що становлять суспільний інтерес, наприклад: розвиток інфраструктури, підтримка наукових досліджень, вирішення екологічних, здоров'язбережувальних, освітніх та інших проблем. Для приватних партнерів цей вид співробітництва дає змогу здійснювати інвестиції у відновлення зруйнованих та створення нових інфраструктурних об'єктів ДПП, особливо в умовах повоєнного відновлення економіки, а також технічне обслуговування та передачу партнерам частини ризиків, що виникають у процесі здійснення ДПП тощо.

Суть ДПП у сфері П(ПТ)О полягає в удосконаленні форм і методів взаємовідносин між усіма заінтересованими учасниками освітнього процесу. У тісному контакті з ними заклади П(ПТ)О реалізують основне своє завдання – здійснення професійної підготовки кваліфікованих, конкурентоспроможних фахівців, здатних забезпечити високу якість продукції та продуктивності праці<sup>177</sup>. З огляду на це актуалізується необхідність розв'язання суперечності, яка тривалий час існує між потребами і вимогами суспільства до якості П(ПТ)О та її здатністю реалізовувати свої функції відповідно до законів розвитку освітньої системи. Йдеться про функціональні закони

<sup>176</sup> Про державно-приватне партнерство. Верховна Рада України. (2010). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>

<sup>177</sup> Осипенко, С. (2017). Управлінський супровід проєктної діяльності у професійному ліцеї. Професійно-технічна освіта, 1; 20-24.

розвитку системи П(ПТ)О, що визначають соціальну діяльність учасників освітнього процесу, спрямовану на забезпечення ефективного керівництва та координацію функціонування П(ПТ)О. Важливим серед них є закон функціонування П(ПТ)О на основі положень принципів ДПП, що передбачають урахування потреб ринку праці в актуальних професійних кваліфікаціях і на цій основі налагодження співробітництва з державними та недержавними суб'єктами заради зміни якості П(ПТ)О й підходів до управління її розвитком в сучасних умовах і особливо в повоєнний час.

Ураховуючи, що *принцип* – це обов'язкова до виконання вимога, регулятор наукового пошуку, діяльнісне вираження закономірностей освітнього процесу тому під принципом розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О потрібно розуміти визначену систему вихідних положень, вимог до співробітництва сторін партнерства, виконання яких забезпечує необхідну його ефективність. *Загальні принципи* розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О як фундаментальні підходи і стандарти, що передбачають взаємодію між державними установами, приватними компаніями й громадськими організаціями, обумовлюють взаємовигідність і прозорість діяльності, інноваційність розроблення та впровадження освітніх програм, соціальну відповідальність та забезпечення доступності й якості П(ПТ)О, а також сталість та адаптивність до змін у суспільстві й економіці (рис. 2.1).

НАЗВА ПРИНЦИПУ	ХАРАКТЕРИСТИКА
Взаємної вигоди	Визначається розподілом ризиків, спільним фінансуванням, оптимізацією ресурсів
Інноваційності	Забезпечується впровадженням новітніх технологій, розвитком навчальних програм, співпрацею з науковими установами
Соціальної відповідальності	Реалізується шляхом підтримки місцевих громад, розвитку професійних навичок, створення робочих місць
Транспарентності	Обумовлюється відкритим доступом до інформації, залученням громадськості, застосуванням прозорих процедур
Сталого розвитку	Виявляється у довгостроковому плануванні, економічній відповідальності, адаптації до змін у ринкових умовах
Ефективності	Визначається через оптимізацію витрат, підвищення якості П(ПТ)О, моніторинг та оцінювання результатів

Рис.2.1. Загальні принципи розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О



Зокрема згідно з принципом *взаємної вигоди* передбачається розподіл ризиків між державою та приватними інвесторами, спільне фінансування та розширення можливостей, ефективне використання ресурсів партнерів для досягнення спільних цілей. Принцип *інноваційності* сприяє інтеграції сучасних технологій у навчальний процес, оновлення та модернізації навчальних програм відповідно до потреб ринку праці, впровадження інноваційних освітніх програм. З урахуванням положень принципу *соціальної відповідальності* забезпечується підтримка місцевих громад через створення освітніх можливостей, підготовка кваліфікованих фахівців, які відповідають потребам ринку праці, зростання зайнятості через розвиток освітніх ініціатив. На основі принципу *транспарентності* здійснюється відкритий доступ до інформації, прозорість процедур для учасників партнерства, залучення громадськості до прийняття рішень та контролю за діяльністю партнерів. Згідно з принципом *сталого розвитку* забезпечується довгострокове планування, економічна відповідальність, адаптація до змін у ринкових умовах. Принцип *ефективності* дає змогу забезпечити раціональне використання фінансових ресурсів, підвищення якості П(ПТ)О, регулярний моніторинг та оцінювання ефективності реалізованих проєктів ДПП.

Ці та інші принципи ДПП у сфері П(ПТ)О реалізуються як на національному, так і на регіональному рівнях. Зокрема на національному рівні партнерство з державними органами влади спрямовується на забезпечення рівності перед законом державних і приватних партнерів з метою отримання взаємної вигоди, ефективності діяльності, ніж у разі здійснення такої діяльності державним партнером без залучення приватного партнера тощо<sup>178</sup>. Специфіка взаємодії державних і приватних партнерів на договірній основі визначена в Національній економічній стратегії на період до 2030 року<sup>179</sup>, Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 рр.<sup>180</sup>, у Цілях сталого розвитку України на період до 2030 року<sup>181</sup> та інших нормативно-правових документах. ДПП у сфері П(ПТ)О актуалізовано в завданнях Стратегії розвитку П(ПТ)О на період до 2023 року<sup>182</sup>,

<sup>178</sup> Про державно-приватне партнерство. Верховна Рада України. (2010). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>

<sup>179</sup> Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. Кабінет Міністрів України. (2021). <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>

<sup>180</sup> Державна стратегія регіонального розвитку на 2021- 2027 роки. Кабінет Міністрів України. (2020). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

<sup>181</sup> Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Верховна Рада України. (2019). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

<sup>182</sup> Стратегія розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на період до 2023 року. Міністерство освіти і науки України. (2020). <https://mon.gov.ua/storage/app/media/kolegiya-ministerstva/2020/12/Proyekt%20Stratehiyi%20rozvytku%20proftekhosvity%20do%202023.pdf>

зокрема: створення навчально-практичних центрів за участі приватних партнерів, здійснення спільного фінансування програм професійної підготовки майбутніх фахівців, залучення працівників з виробництва до викладання у закладах П(ПТ)О, впровадження інноваційних виробничих технологій, форм і методів здобуття П(ПТ)О, оцінювання результатів навчання здобувачів освіти, розроблення стандартів П(ПТ)О та освітніх програм, поширення практики здобуття П(ПТ)О за дуальною формою освіти.

Концептуальні положення щодо модернізації П(ПТ)О на основі ДПП розкрито в Концепції реалізації державної політики у сфері П(ПТ)О «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року, а саме: розвиток ДПП і взаємозв'язок із ринком праці реалізується через: формування системи професійних кваліфікацій та створення єдиного освітнього середовища П(ПТ)О; впровадження механізмів стимулювання роботодавців до участі в освітньому процесі; створення умов для розвитку дуальної форми здобуття П(ПТ)О; визнання результатів неформальної та інформальної освіти, професійних кваліфікацій; популяризація П(ПТ)О серед учнівської молоді, дорослих, планування професійного розвитку та кар'єри<sup>183</sup>.

До заінтересованих сторін ДПП у сфері П(ПТ)О на національному рівні належать: Міністерство освіти і науки України, Державна служба зайнятості, Міністерство соціальної політики України, Міністерство економіки України, Державна служба статистики України, Національна академія наук України, галузеві академії та їх структурні підрозділи тощо. Однією з ключових зовнішніх сторін ДПП є громадськість. Це можуть бути профспілки, організації та об'єднання роботодавців, агентства захисту прав споживачів, релігійні організації, професійні асоціації та інші неурядові громадські організації, що займаються питаннями соціального розвитку<sup>184</sup>. Зокрема організації роботодавців беруть участь у формуванні системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників, проведенні досліджень поточних та перспективних потреб ринку праці у професійних кваліфікаціях, формуванні та розміщенні державного й регіонального замовлення на підготовку фахівців тощо<sup>185</sup>.

---

<sup>183</sup> Концепція реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року. Кабінет Міністрів України. (2019). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-%D1%80#Text>

<sup>184</sup> Радкевич, О. (2022). Сторони в державно-приватному партнерстві. Інноваційна професійна освіта, 1(2); 214–217. <https://doi.org/10.32835/2786-619X.2022.2.214-217>

<sup>185</sup> Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності. Верховна Рада України. (2013). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5026-17>

Згідно із Законами України «Про освіту»<sup>186</sup> та «Про професійну (професійно-технічну) освіту»<sup>187</sup> на державу покладаються обов'язки щодо реєстрації закладів П(ПТ)О, розроблення державних стандартів П(ПТ)О, ліцензування й атестації закладів П(ПТ)О та педагогічних працівників тощо. У ДПП Уряд є особливим економічним суб'єктом, що використовує приватну форму капіталу з метою досягнення певних цілей суспільства. З огляду на це, держава виступає гравцем на ринку освітніх послуг і відходить від суто адміністративних функцій щодо повного фінансування П(ПТ)О з Державного бюджету. Взаємовідносини між державними органами влади і системою П(ПТ)О полягають лише у фінансуванні з Державного бюджету професійної підготовки кваліфікованих фахівців з професій, що мають загальнодержавне значення, а також 23 обласних навчально (науково) – методичних центрів (кабінетів) ПТО, які забезпечують навчально-методичний супровід функціонування регіональних систем П(ПТ)О. Станом на 1 серпня 2022 р. до Переліку професій загальнодержавного значення входило 25 професій. Водночас передбачається його оновлення шляхом вилучення таких професій: виноградар, бджоляр, тістороб, живописець, слюсар з ремонту дорожньо-будівельних машин та тракторів, слюсар-інструментальник. Натомість пропонується доповнити діючий перелік професіями: машиністи, електромонтери, слюсарі, електрогазоварники, монтажники, муляри, штукатурки, машиністи різних видів кранів, швачки, кравці, закрійники тощо, що є найбільш затребувані на ринку праці в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови країни<sup>188</sup>.

На національному рівні проєкти ДПП у сфері П(ПТ)О реалізуються й за підтримки міжнародних партнерів. Прикладом такого партнерства є створення в Україні на базі провідних закладів П(ПТ)О Центрів професійної досконалості. Для цього від Європейського інвестиційного банку було виділено 58 млн. євро. До реалізації проєкту також долучилися партнери Інвестиційної платформи сусідства Європейського Союзу з фінансування створення Центрів професійної досконалості. Це передбачено в ухваленому 29 липня 2022 р. Законі України «Про ратифікацію фінансової угоди «Програма підтримки професійно-технічної освіти в Україні» між

<sup>186</sup> Про освіту. Верховна Рада України. (2017). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

<sup>187</sup> Про професійну (професійно-технічну) освіту. Верховна Рада України. (1998). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80#Text>

<sup>188</sup> Про затвердження переліку професій загальнодержавного значення, підготовка за якими здійснюється за кошти державного бюджету. Верховна Рада України (2016). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/818-2016-%D0%BF#Text>

Україною та Європейським інвестиційним банком»<sup>189</sup>. Участь міжнародних партнерів в інвестуванні П(ПТ)О сприяє створенню належних умов здобуття учнівською молоддю професійних кваліфікацій. Проєкт планується реалізувати упродовж 2023-2025 рр. у Дніпропетровському центрі ПТО, Краматорському ВПУ, Колківському ЦПТО, ВПУ № 7 м. Калуша, Міжрегіональному центрі ювелірного мистецтва м. Києва, Ужгородському ЦПТО, Одеському ЦПТО, Чортківському ВПУ, Сновському ВПУ лісового господарства.

Основними партнерами закладів П(ПТ)О на регіональному рівні є обласні державні адміністрації, державні служби зайнятості, об'єднання роботодавців, професійні спілки, підприємці, регіональні Ради професійної освіти, інші громадські організації та об'єднання. Регіональний ринок праці характеризується значними змінами попиту на кваліфіковану робочу силу. Особливо погіршилася ситуація на ринку праці в умовах воєнного стану через внутрішнє переміщення працездатних осіб з регіонів, які постраждали від бойових дій, їхній виїзд за кордон, релокацію значної кількості підприємств у безпечні місця, а в окремих випадках – припинення своєї діяльності на окупованих територіях і втрату зв'язків із закладами П(ПТ)О. Водночас знижується попит роботодавців на підготовку кваліфікованих фахівців за освітніми програмами зі строком навчання три і більше років, адже за цей час суттєво змінюється структура і зміст професійних кваліфікацій. Регіоналізація П(ПТ)О пов'язується зі змінами, що відбуваються в галузях економіки, а також на ринках праці й освітніх послуг. У процесі їх взаємодії відбувається адаптація і цілеспрямований розвиток системи П(ПТ)О, зорієнтовані на соціально-економічні умови та культурологічні особливості регіону. Окрім того, регіоналізація П(ПТ)О представлена у вигляді послідовних етапів її реформування в регіоні, динамічного розвитку номенклатури професійних кваліфікацій. Відповідно, метою реформи П(ПТ)О в повоєнний час на регіональному рівні є створення такої освітньої системи, що максимально буде задовольняти освітні потреби регіону у кваліфікованих фахівцях з одного боку, а з іншого – освітні потреби різних соціальних груп населення, насамперед, учнівської молоді. Ідеться також про розширення доступу до здобуття П(ПТ)О осіб з особливими освітніми потребами, а також інвалідів (у тому числі, внаслідок війни).

Взаємовідносини суб'єктів господарювання із закладами П(ПТ)О на регіональному рівні в повоєнний час мають спрямовуватися на:

---

<sup>189</sup> Про ратифікацію Фінансової угоди «Програма підтримки професійно-технічної освіти в Україні» між Україною та Європейським інвестиційним банком. Верховна Рада України (2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2477-20#Text>

формування регіонального замовлення щодо підготовки кваліфікованих фахівців; участі інженерів, технологів та інших спеціалістів підприємств у проведенні теоретичних і практичних занять; формування єдиного освітнього простору, у тому числі інклюзивного освітнього середовища; забезпечення якості П(ПТ)О шляхом модернізації освітньої та соціальної інфраструктури; відповідності професійно-кваліфікаційної структури підготовки кваліфікованих фахівців потребам регіонального ринку праці, у тому числі з урахуванням пріоритетності розвитку виробничих сфер та сфер обслуговування, а також професійних інтересів, здібностей і можливостей осіб, які навчаються; підвищення соціальної відповідальності заінтересованих сторін ДПП у розвитку П(ПТ)О. Засобами і способами досягнення ефективності регіональних систем П(ПТ)О є значна кількість прагматичних освітніх програм, проєктів, технологій. Тобто, провідним принципом прогнозування регіональної моделі П(ПТ)О, на думку автора, є не статус закладів П(ПТ)О, наприклад, професійний або фаховий коледж тощо, а статус освітніх програм, у тому числі орієнтованих на вимоги регіональних ринків праці<sup>190</sup>, а також потреби особистості у професійній самореалізації.

У створенні ефективної взаємовигідної співпраці між державними установами, приватним та громадським сектором важливе значення має врахування положень *специфічних принципів* розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О, спрямованих на підвищення якості праці П(ПТ)О та її відповідності потребам ринку праці. До них належать такі принципи: *інтегративності; співробітництва й пошуку компромісів; зв'язку теорії з практикою і продуктивною діяльністю; децентралізації управління; рівноправності партнерів; узгодження інтересів сторін партнерства; соціальної відповідальності; бенчмаркінгу; спільного фінансування; розподілу ризиків між партнерами* (рис. 2). Ці принципи відіграють ключову роль у формуванні та реалізації моделей ДПП у сфері П(ПТ)О, сприяючи інноваційному розвитку, соціальній відповідальності та сталості освітніх ініціатив.

За сучасних умов ДПП у сфері П(ПТ)О все більше розвивається на положеннях принципу *інтегративності*, що передбачає синергію між державними та приватними ресурсами, знаннями й досвідом. Цей принцип охоплює спільне планування напрямів розвитку П(ПТ)О, розроблення навчальних програм для підготовки кваліфікованих кадрів, здатних відповідати вимогам сучасного ринку праці.

<sup>190</sup> Радкевич, В. (2016). Професійна освіта для забезпечення успіху на ринку праці. *Educacja zawodowa i ustawiczna: Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie*, 153 – 166.

НАЗВА ПРИНЦИПУ	ХАРАКТЕРИСТИКА
Інтегративності	Передбачає об'єднання ресурсів і зусиль державного та приватного секторів, взаємодію П(ПТ)О і бізнесу
Співробітництва й пошуку компромісів	Охоплює взаємовигідні угоди, гнучкість вирішення конфліктів
Соціального партнерства	Включає участь громадськості та співпраці із соціальними організаціями
Зв'язку теорії з практикою і продуктивною діяльністю	Забезпечує інтеграцію практичного навчання та застосування теоретичних знань у реальних робочих ситуаціях
Децентралізації управління	Виявляється в наданні автономії навчальних закладів у прийнятті рішень та залученні місцевого самоврядування
Рівноправності партнерів	Забезпечує взаємоповагу та рівні можливості для участі в партнерстві
Узгодження інтересів сторін партнерства	Охоплює врахування потреб усіх заінтересованих сторін та спільне прийняття рішень
Соціальної відповідальності	Передбачає відповідальність за результати та дотримання етичних стандартів
Бенчмаркінгу	Забезпечує встановлення стандартів якості П(ПТ)О та порівняння з кращими практиками
Спільного фінансування	Охоплює розподіл витрат та залучення інвестицій від сторін партнерства
Розподілу ризиків між партнерами	Виявляється у мінімізації ризиків та спільному управлінню ними

Рис. 2.2. Специфічні принципи розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О

На основі принципу інтегративності створюються регіональні освітньо-виробничі кластери, учасники яких отримують переваги від ефекту синергії, що виникає у процесі об'єднання фінансових, кадрових, технологічних тощо ресурсів у професійній підготовці кваліфікованих фахівців. Така форма партнерства професійної

підготовки майбутніх фахівців, представлена як система організаційних і педагогічних заходів зі спеціальними особливостями освітнього процесу, що має інтегративний характер, зумовлений специфікою кластерної структури освітньо-інформаційного простору (об'єднання та ефективне використання спільних об'єктів інфраструктури, наукових, економічних, матеріально-технічних і людських ресурсів). Серед ефективних загальних принципів професійної підготовки майбутніх фахівців в умовах освітньо-виробничого кластера Л. І. Короткова називає: науковості, об'єктивності, цілеспрямованості, прогресивності, ефективності, адаптивності, а специфічних – кооперації та конкуренції, узгодженості інтересів і взаємозв'язку, інформаційної забезпеченості, моделювання тощо<sup>191</sup>.

Об'єднання суб'єктів господарювання та закладів П(ПТ)О в освітньо-виробничі кластери відповідає характеру сучасної конкуренції, оскільки дає змогу оптимальніше визначати специфічні вимоги до якості продукції, послуг, кваліфікації персоналу, ефективніше забезпечувати впровадження сучасних маркетингових, виробничих і педагогічних технологій тощо. Це впливає також на підвищення продуктивності праці, економічну ефективність підприємств з одного боку, а з іншого – на активне просування на ринку товарів своєї продукції, виробничих технологій, що пропонують приватні компанії для закладів П(ПТ)О з метою організації професійного навчання кваліфікованих фахівців.

Значущим у розвитку ДПП також є врахування положень принципу *співробітництва й пошуку компромісів*, що охоплює взаєморозуміння та взаємоповагу між партнерами, забезпечення взаємовигідних угод, знаходження спільних рішень, що враховують, інтереси обох сторін, гнучкість у вирішенні конфліктних ситуацій. Цей принцип безпосередньо сприяє налагодженню діалогу та уможливіє вирівнювання балансу між попитом і пропозицією робочої сили, підвищення якості П(ПТ)О, модернізацію матеріально-технічної бази закладів П(ПТ)О тощо. Співробітництво закладів П(ПТ)О і суб'єктів господарювання з урахуванням цього принципу в повоєнний час особливо ефективним буде на регіональному рівні, адже позитивно позначатиметься на забезпеченні раціонального використання засобів навчання, залученні різноманітних інвестицій для створення високотехнологічних робочих місць, недопущенні фінансування

---

<sup>191</sup> Короткова, Л. (2020). Професійна підготовка майбутніх фахівців сфери послуг в умовах освітньо-виробничого кластера: теоретичні і методичні основи. Просвіта.

неефективних освітніх програм або тих, що дублюються. Регламентує цю взаємодію Закон «Про соціальний діалог»<sup>192</sup>.

Прикладом такого співробітництва закладів П(ПТ)О і бізнесу з питань підготовки кваліфікованих фахівців є проведення спеціальних досліджень ринку праці, створення навчально-практичних центрів різного галузевого спрямування. Зокрема за кошти бізнесу в Чернігівській області успішно функціонують: Регіональний центр інноваційних будівельних технологій «KNAUF» (Чернігівський професійний ліцей залізничного транспорту); Навчально-практичний будівельний центр на базі матеріалів «CERESIT» (ДПТНЗ «Чернігівський професійний будівельний ліцей»), Міжрегіональний навчально-практичний центр з підготовки монтажників санітарно-технічних систем та устаткування (Чернігівський професійний ліцей залізничного транспорту), що фінансувався швейцарською агенцією розвитку та співробітництва (SDC) у партнерстві з компанією Geberit International AG та ресурсним центром ГУРТ<sup>193</sup>.

У розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О важливим є принцип *соціального партнерства*, під яким розуміють узгоджену діяльність, що охоплює загальні інтереси суб'єктів ДПП, співучасть у досягненні цілей, а також рівноправне партнерство, що ґрунтується на довірі, діалозі та взаємодопомозі. Принцип соціального партнерства передбачає залучення широкого кола заінтересованих сторін, охоплюючи громадські організації, профспілки, роботодавців до розроблення освітніх програм, які відповідають соціальним та економічним потребам суспільства. Соціальне партнерство також розглядається як оптимальна форма управління з перерозподілом відповідальності за досягнення соціального ефекту з питань розвитку П(ПТ)О на загальнодержавному рівні з більшою автономністю, а також на інших рівнях: регіональному, муніципальному, локальному. Така форма управління успішно здійснюється на засадах ДПП, що характерно для закладів П(ПТ)О.

Згідно з принципом соціального партнерства забезпечується взаємодія закладів П(ПТ)О із суб'єктами ДПП з метою подолання тенденції невідповідності трудових ресурсів потребам регіонального ринку праці, зниження ризиків, пов'язаних із соціально-економічними змінами в суспільстві, вдосконалення управління розвитком закладів П(ПТ)О, освоєння нових напрямів професійної підготовки кваліфікованих фахівців та збереження позицій закладів П(ПТ)О на регіональному ринку освітніх послуг. Окрім того, зв'язки із

<sup>192</sup> Про соціальний діалог. Верховна Рада України (2010). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text>

<sup>193</sup> Могильницький, М. (2022). Партнерство закладів професійної (професійно-технічної) освіти зі стейкхолдерами. Професійна освіта, 2; 39 – 42.



соціальними партнерами відкривають закладам П(ПТ)О доступ до інформації про наявні робочі місця на ринку праці, вимоги роботодавців до рівня професійної кваліфікації й професійної компетентності виробничого персоналу; сприяють удосконаленню умов для консультування потенційних споживачів освітніх послуг у сфері П(ПТ)О, оволодіння інноваційними виробничими технологіями; забезпечують якісну організацію виробничої практики здобувачів П(ПТ)О та їхнє працевлаштування на підприємствах. З огляду на це, заклади П(ПТ)О все більше ставатимуть регіональними центрами взаємодії із соціальними партнерами, де комплексно вирішуються завдання щодо професійної орієнтації учнівської молоді на робітничі професії, здобуття П(ПТ)О, а також ресурсного забезпечення освітнього процесу.

Соціальне партнерство у сфері П(ПТ)О, окрім здійснення освітніх реформ, передбачає розроблення й реалізацію проєктів ДПП, які сприяють підвищенню освітнього потенціалу учасників партнерства, а саме: представників влади, підприємств, засобів масової інформації, громадських організацій, батьків та ін., заінтересованих у підвищенні якості П(ПТ)О. Відповідно до принципу соціального партнерства в закладах П(ПТ)О розвивається система колективно-договірних відносин, зміцнюється організаційно-правова база (договори, угоди, статuti, положення та інші документи, що формують правове поле соціального партнерства). Тому врахування положень принципу соціального партнерства в рамках ДПП у сфері П(ПТ)О позитивно позначається на дотриманні норм законодавства, добровільності прийняття взаємних обов'язків, рівноправності суб'єктів партнерства, систематичності контролю і відповідальності, паритетності досягнення домовленостей на основі компромісу і консенсусу.

Комунікація з соціальними партнерами спрямовується на: дослідження структури та якісних характеристик наявних робочих місць; визначення сфер діяльності, форм співпраці; створення банку даних роботодавців для прогнозування напрямів виконання державного та регіонального замовлення на підготовку робітничих кадрів; укладання угод з підприємствами на підготовку кваліфікованих фахівців; виявлення сильних і слабких сторін навчально-виробничої діяльності закладів П(ПТ)О; організацію спільної діяльності з роботодавцями щодо освоєння нових ринків збуту товарів і надання послуг під час виробничої діяльності на базі майстерень, лабораторій; запровадження нових форм і методів комерційної діяльності закладів П(ПТ)О; проведення спільних із соціальними партнерами заходів

професійного спрямування (дні відкритих дверей, екскурсії, ярмарки професій, конкурси професійної майстерності, майстер-класи, практичні семінари). Такі види комунікації позитивно позначаються на підвищенні якості професійно-практичної підготовки кваліфікованих фахівців, зростанні рівня їхньої конкурентоспроможності на ринку праці.

Форми соціального партнерства передбачають також організацію професійної орієнтації на всіх рівнях – від ранньої профорієнтації школярів до кар'єрного супроводу студентської молоді та дорослого населення, інвестування суб'єктами господарювання заходів з популяризації актуальних на ринку праці професій тощо. Взаємодія закладів П(ПТ)О в Україні з роботодавцями передбачає узгодження попиту і пропозицій на підготовку кваліфікованих фахівців. Адже існують випадки, коли заклади П(ПТ)О для виконання плану набору запроваджують освітні програми з професій, які користуються популярністю серед учнівської молоді, але не мають попиту на ринку праці. Це призводить до збільшення ризиків їхнього працевлаштування за здобутими професіями і нераціонального використання коштів держави або приватних осіб. Тому заклади П(ПТ)О мають формувати регіональне замовлення на основі результатів аналізу ринку праці, реальних і перспективних потреб роботодавців у кваліфікованих кадрах з відповідними професійними кваліфікаціями.

Значне співробітництво закладів П(ПТ)О й роботодавців полягає і в модернізації змісту освіти. Йдеться про спільне розроблення професійних стандартів, державних стандартів П(ПТ)О з конкретних професій на основі компетентнісного підходу, навчальних планів і програм тощо. Щодо професійних стандартів, то, як правило, роботодавці самі ініціюють їх розроблення, особливо з нових кваліфікацій. Заклади П(ПТ)О долучають роботодавців до розроблення та оновлення змісту освітніх програм професійної підготовки кваліфікованих фахівців. Особливе значення має визначення регіонального компонента, що ґрунтується на інтегративності понять із різних галузей знань, можливостях використання сучасних техніко-технологічних знань і вмінь у поєднанні з соціально-гуманітарним компонентом.

Роботодавці взаємодіють із педагогічними працівниками закладів П(ПТ)О в організації та здійсненні практичного навчання в умовах виробництва. Зокрема беруть участь у розробленні програм виробничої практики, контрольних завдань, критеріїв оцінювання результатів навчання та обсягів оплати праці здобувачів П(ПТ)О під час виробничої практики, створенні безпечних умов навчання і

професійної діяльності, призначенні наставників на період виробничої практики, засіданнях екзаменаційних комісій з прийому державних іспитів тощо.

Частиною великого проекту ДПП є дуальна форма здобуття П(ПТ)О. Це побудоване на ДПП практико-орієнтоване навчання, спрямоване на зміцнення зв'язків з виробництвом, визначення провідної ролі та підвищення відповідальності роботодавців за якість підготовки робітничих кадрів. Широке впровадження дуальної форми здобуття освіти позитивно позначається на підвищенні відсотку працевлаштування випускників закладів П(ПТ)О, здійсненні оцінювання якості професійної підготовки кваліфікованих фахівців роботодавцями в реальних умовах виробництва, організації стажування викладачів і майстрів виробничого навчання на високотехнологічному виробництві, залученні до викладацької діяльності фахівців з виробництва, зниженні навантаження на бюджет держави та громад, забезпеченні тісного зв'язку освіти, науки, виробництва тощо<sup>194</sup>. Тому фінансування П(ПТ)О за дуальною формою має здійснюватися підприємствами, а також за кошти різних фондів і частково держави.

Провідним принципом, на якому ґрунтується дуальна форма навчання, є *зв'язок теорії з практикою і продуктивною діяльністю*, що забезпечує інтеграцію змісту практичного навчання з теоретичним, адаптацію навчальних програм до потреб ринку праці й вимог сучасного робочого місця. Це охоплює практичні заняття, стажування, майстер-класи від фахівців галузі та реальні проекти, що дають змогу здобувачам П(ПТ)О застосовувати знання на практиці.

Зв'язок теорії і практики відображається у стандартах, освітніх програмах, навчальних планах тощо. Відтак актуальним є зв'язок теорії і практики в сучасних виробничих умовах, коли на підприємствах активно впроваджується нова техніка, технології, а в структурі трудової діяльності фахівця розширюються інтелектуальні функції, зокрема щодо управління автоматизованими системами виробництва тощо. Це дає можливість здобувачам П(ПТ)О не лише знайомитися з виробничими процесами, але й застосувати високотехнологічні прийоми і навички роботи на робочих місцях у промисловості та у сфері обслуговування.

Така форма навчання базується на інтеграції змісту навчального матеріалу із застосуванням блочно-модульного структурування навчальних програм на основі поєднання теорії з практикою. Зв'язок з продуктивною працею дає змогу організувати виробниче навчання і

---

<sup>194</sup> Стрілець, О. (2019а). Дуальна форма навчання для сучасної економіки. Професійна освіта, 1; 15 – 17

практику на основі випуску продукції підвищеної складності та надання якісних послуг населенню. Це сприяє формуванню у здобувачів П(ПТ)О умінь виконувати складні виробничі процеси із використанням сучасної техніки, технологій, а також розвитку професійних цінностей і професійно важливих якостей.

У процесі впровадження дуальної форми навчання заклад П(ПТ)О і роботодавці є рівноправними партнерами, бо останні можуть брати участь у розробленні робочих та індивідуальних навчальних планів, оцінювати результати навчання кожного здобувача П(ПТ)О. Заінтересованість роботодавців у такому співробітництві полягає в бажанні отримати молодого кваліфікованого працівника, максимально умотивованого до роботи. Багато спеціалістів вважають, що дуальна форма навчання – це вихід із критичної ситуації, що склалася на ринку праці. У цьому контексті цінним є досвід співробітництва швейного підприємства ТОВ «Сівертекс» з Чернігівським вищим професійним училищем побутового обслуговування із впровадження елементів дуального навчання. Взаємодія передбачає укладання тристоронніх договорів між закладом П(ПТ)О, батьками і підприємством про те, що після завершення професійного навчання учні залишаться працювати на підприємстві. За кошти підприємства створено навчально-виробничу дільницю на його території. Представники швейного підприємства беруть участь у державній кваліфікаційній атестації майбутніх кваліфікованих кравців, швачок, фахових молодших бакалаврів тощо<sup>195</sup>.

Співробітництво закладів П(ПТ)О і роботодавців поглиблюється і в питаннях розвитку наставництва на підприємствах регіону. Зокрема на Дніпропетровщині впродовж двох років (2021 – 2022) на базі закладів П(ПТ)О здійснювалося навчання наставників із 40 підприємств. Зміст модулів навчання охоплював вивчення законодавчої та нормативно-правової бази України, методів і технологій організації дуальної форми здобуття освіти, психолого-педагогічних питань, що позитивно позначилося на якості професійно-практичної підготовки здобувачів П(ПТ)О в умовах виробництва<sup>196</sup>.

Важлива участь роботодавців у здійсненні стажування педагогічних працівників закладів П(ПТ)О, особливо майстрів виробничого навчання, викладачів спеціальних дисциплін з метою оволодіння ними додатковими техніко-технологічними знаннями і вміннями. Продуктивним є співробітництво роботодавців у

---

<sup>195</sup> Нестеренко, Г. (2022). Дуальна форма навчання: проблеми і переваги впровадження. Професійна освіта, 2; 10 – 12.

<sup>196</sup> Василенко, В., Ворбек, Ф. (2022). Співпраця німецьких та управлінських роботодавців. Професійна освіта, 3; 8 – 11.

модернізації матеріально-технічної бази закладів П(ПТ)О, в яких здійснюється підготовка робітничих кадрів відповідно до попередньо укладених угод. Йдеться про надання доступу закладам П(ПТ)О до сучасного обладнання та виробничих технологій, що застосовуються на виробництві, де згодом будуть працювати їхні випускники.

Ефективність взаємодії закладів П(ПТ)О і суб'єктів господарювання значно зростає, коли партнери-роботодавці переходять з позицій сторонніх спостерігачів і винятково споживачів освітніх послуг на позицію заінтересованих учасників інноваційних освітніх і виробничих процесів, що всіляко сприяє оволодінню здобувачами П(ПТ)О комплексом професійних компетентностей, котрі відповідають вимогам сучасного ринку праці. Наприклад, Ніжинський професійний аграрний ліцей співпрацює з 135-ма підприємствами Чернігівської області, які є замовниками робітничих кадрів, з-поміж них: ПАП Агрофірма «Ніжинська», ППВКФ «Техно-Т», ДП «Ніжинський ремонтний завод засобів інженерного озброєння». Надійним партнером ліцею з упровадження інноваційних технологій в освітній процес є науково-виробниче підприємство «Метикол», завдяки співпраці з яким було оснащено сучасною технікою та програмним забезпеченням кабінет «Технологія зварювання», що входить до складу Регіонального навчально-практичного центру зварювальних технологій<sup>197</sup>.

Для ефективного запровадження дуальної форми навчання в закладах П(ПТ)О науковцями Інституту професійної освіти Національної академії педагогічних наук України здійснено спеціальне дослідження з теми «Методичні засади впровадження елементів дуальної форми навчання у професійну підготовку майбутніх кваліфікованих фахівців будівельної, машинобудівної галузей, сфери обслуговування та громадського харчування». У рамках цього дослідження теоретично обґрунтовано методичну систему впровадження елементів дуальної форми навчання у професійну підготовку майбутніх кваліфікованих фахівців, розроблено: методичку організації дуальної форми навчання; технологію розвитку соціального партнерства в закладах П(ПТ)О в умовах дуальної форми навчання; дорожню карту для роботодавців з урахуванням дуальної форми здобуття П(ПТ)О на базі суб'єктів господарювання<sup>198</sup>. З метою поширення досвіду впровадження дуальної форми навчання в закладах П(ПТ)О України в 2019 р. було започатковано експеримент

<sup>197</sup> Могильницький, М. (2022). Партнерство закладів професійної (професійно-технічної) освіти зі стейкхолдерами. *Професійна освіта*, 2; 39 – 42.

<sup>198</sup> Герлянд, Т.М., Дрозіч, І.А., Кулаласва, Н.В., Романова, Г.М., & Шимановський М.М. (2019). Організація дуальної форми навчання у закладах професійної (професійно-технічної) освіти. Полісся.

всеукраїнського рівня за темою «Організація професійної підготовки майбутніх кваліфікованих фахівців за дуальною формою здобуття освіти» (2019-2022 рр.) за наукового керівництва і консультування Інституту професійної освіти Національної академії педагогічних наук України. Наприклад, у ході Всеукраїнського експерименту педагогічні працівники Дніпровського центру професійно-технічної освіти розробили робочі навчальні програми підготовки кваліфікованих фахівців машинобудівної галузі за дуальною формою навчання, методичні рекомендації щодо проведення інтегрованих занять, обґрунтували педагогічні умови і модель дуальної форми навчання майбутніх токарів з використанням прогресивного досвіду Німеччини<sup>199</sup>.

Розвиток ДПП у сфері П(ПТ)О ґрунтується на врахуванні основоположних правил принципів управління, якими керуються суб'єкти ДПП у своїй професійній діяльності. До них належать принципи: *демократизації*, що означає забезпечення колективності розроблення й обговорення рішень, які приймаються; *науковості*, згідно з яким управління базується на досягненнях науки, зокрема на науково обґрунтованих рекомендаціях професійної підготовки, психології праці, впровадження нових форм і методів навчання, прогресивного педагогічного досвіду. Науковість керівництва закладами П(ПТ)О передбачає організацію творчої роботи педагогів з питань удосконалення освітнього процесу, прийняття рішень на основі знань і врахування реальних умов, що склались, а не суб'єктивних думок керівників, пошук нового, опертя на наукові знання, оволодіння педагогічними і психологічними основами управління педагогічним колективом тощо. У цілях забезпечення наукового управління закладами П(ПТ)О для керівників організуються творчі практикуми, наприклад, з питань комплексного застосування в управлінській діяльності цифрових засобів, методів маркетингу, консалтингу, комунікації. Ця проблема завчасно доводиться до відома директорів закладів П(ПТ)О, і кожен із них у порядку творчого завдання виконує його на базі свого закладу, а потім на підсумковому семінарі доповідає про одержані результати.

Планування розвитком П(ПТ)О у повоєнний час спрямовуватиметься на здійснення наукового аналізу стану освітнього процесу, тенденцій його розвитку, прогнозування, врахування всіх факторів, що можуть вплинути на передбачені змістово-організаційні зміни у професійній підготовці майбутніх кваліфікованих фахівців.

---

<sup>199</sup> Стрілець, О. (2019b). Професійна підготовка майбутніх кваліфікованих робітників машинобудівної галузі за дуальною формою здобуття освіти. *Professional Pedagogy*, 1 (18); 54 – 61.

Основними етапами планування розвитком П(ПТ)О є: вивчення стану справ у закладі; прогнозування, розроблення програми для досягнення намічених цілей; розроблення перспективного плану на весь строк навчання; складання річних планів тощо. Планування ґрунтується на глибокому аналізі діяльності закладів П(ПТ)О за минулий навчальний рік і, водночас, урахуванні перспектив його розвитку. Таке планування сприяє цілеспрямованості та організованості в роботі, зорієнтовує суб'єктів ДПП на вдосконалення знань і вмінь з управління проектною діяльністю засобами програмного забезпечення. Йдеться про знання і вміння щодо планування проєктів ДПП, а саме: побудова графіка та відображення в ньому завдань, необхідних для виконання кожним партнером; управління завданнями, що передбачає визначення строків виконання кожного завдання, а також підготовку звітів про стан виконання ключових елементів завдань; здійснення роботи в команді за допомогою центрального сховища документів, до якого мають доступ залучені до проєкту партнери; здійснення обміну календарями та контактами (заплановані зустрічі, дати заходів, які автоматично оновлюються в усіх календарях партнерів); управління недоліками та непередбачуваними наслідками; відстеження часу, що відводиться як на проєкт в цілому, так і на виконання кожного завдання в проєкті<sup>200</sup>.

Оптимальність управління досягається завдяки виключенню не виробничих затрат та вдосконаленню освітнього процесу шляхом упровадження досягнень педагогічної науки, передового педагогічного досвіду і технічних засобів навчання. Окрім того, ефективно управляти – це означає берегти і чітко розраховувати час для виконання завдань, встановлювати оптимальні строки їх виконання. У цьому контексті принцип *децентралізації управління* ґрунтується на реалізації регіонального підходу до формування потенціалу П(ПТ)О, згідно з яким уможлиблюється: розвиток ДПП у сфері П(ПТ)О на основі врахування змін у структурі економіки регіону та ресурсних можливостей закладів П(ПТ)О; модернізація науково-методичного, організаційно-педагогічного та соціокультурного супроводу освітнього процесу в закладах П(ПТ)О тощо. На основі цього принципу забезпечується автономія закладів П(ПТ)О шляхом розширення їх повноважень, а, отже, й підвищення відповідальності керівників і педагогічних працівників цих закладів за якісну організацію управлінського менеджменту, самореалізацію та саморегуляцію; безперервне оновлення змісту П(ПТ)О, забезпечення якості, доброчесності, гнучкої організації освітнього процесу; своєчасне

---

<sup>200</sup> Радкевич, О. (2020). Розвиток правової культури педагогічних працівників закладів професійної освіти: теорія і практика. Майтер Книг.

публічне і прозоре звітування перед громадськістю; формування сучасного освітнього середовища, в тому числі інклюзивного з універсальним дизайном для навчання здобувачів П(ПТ)О з особливими освітніми потребами тощо. Автономія закладів П(ПТ)О передбачає вияв самостійності у прийнятті рішень щодо реалізації державної та регіональної освітньої політики, функціонування в умовах чіткого розподілу прав і повноважень, багатоканального фінансування, забезпечення тісного зв'язку з ринком праці, дотримання положень нормативно-правових документів тощо.

У забезпеченні децентралізації управління особливе значення має співробітництво адміністрації закладів П(ПТ)О з роботодавцями. На регіональному рівні такий вид взаємодії відбувається через Регіональні ради професійної освіти, що створюються відповідно до рекомендацій МОН України<sup>201</sup>. Завданнями роботодавців, які входять до цих громадських об'єднань, є прийняття рішень, пов'язаних із затвердженням регіонального замовлення, фінансування освітніх послуг, оптимізація мережі закладів П(ПТ)О. Ефективна взаємодія закладів П(ПТ)О з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, громадськими організаціями, юридичними та фізичними особами відбувається також і через наглядові (підкувальні ради), на засіданнях яких розглядаються питання щодо перспектив розвитку закладів П(ПТ)О, залучення для цього фінансових ресурсів та здійснення контролю за їх використанням з метою забезпечення основних напрямів діяльності<sup>202</sup>.

Значущим у розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О є принцип *рівноправності партнерів*, згідно з яким правова форма здійснення проєктів забезпечує інвесторам привабливість, безпеку вкладення коштів у державну власність і сприяє реалізації основної мети проєкту – розвиток сфери П(ПТ)О як стратегічно важливої для економіки держави освітньої підсистеми. Для цього держава повинна сприймати приватного інвестора як рівноправного партнера, який виконує передбачені угодою зобов'язання. Відповідно держава має гарантувати стовідсоткове виконання власних зобов'язань. Це створює основу для взаємної довіри та відкритого діалогу, розширюючи кожній стороні партнерства можливості для внесення свого вкладу на рівних засадах. Загалом принцип рівноправності партнерів у рамках ДПП у сфері

---

<sup>201</sup> Про затвердження Типового положення про регіональну раду професійної (професійно-технічної) освіти. Кабінет Міністрів України. (2019). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1002-2019-%D0%BF#Text>

<sup>202</sup> Про затвердження методичних рекомендацій щодо створення наглядової (підкувальної) ради закладу професійної (професійно-технічної) освіти. Міністерство освіти і науки України. (2021). <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shodo-stvorennya-naglyadovoyi-pikluvalnoyi-radi-zakladu-profesijnoyi-profesijno-tehnicnoyi-osviti>



П(ПТ)О є важливим для організації продуктивної співпраці, яка сприяє розвитку П(ПТ)О в сучасних умовах.

Принцип *узгодження інтересів сторін партнерства* охоплює врахування та узгодження різних інтересів, що представляють учасники партнерства й спільне прийняття рішень. Це передбачає створення умов, за яких кожна сторона партнерства розуміє, що її потреби та очікування беруться до уваги. Узгодження інтересів сторін партнерства передбачає не тільки врахування фінансових та ресурсних можливостей партнерства, але й увагу до розвитку потенціалу професійного зростання та інновацій. Наприклад, заклади П(ПТ)О можуть отримувати доступ до сучасного обладнання та технологій, а приватні компанії – до кваліфікованих кадрів та інноваційних технологій.

Згідно з цим принципом забезпечується моделювання та інтеграція П(ПТ)О з ринком праці, прийняття ефективних управлінських рішень під час формування державного або регіонального замовлення на підготовку робітничих кадрів; випереджувальне оновлення змісту П(ПТ)О з урахуванням потреб роботодавців; фінансування модернізації інфраструктури; підвищення якості П(ПТ)О шляхом упровадження повноцінної дуальної форми навчання, згідно з якою здобувачі П(ПТ)О мають право самостійно обирати підприємство для здобуття професійної кваліфікації та працевлаштування, а вже потім, відповідно до пропозицій підприємства, заключати угоду із закладом П(ПТ)О для здобуття освітньої кваліфікації.

Не менш важливим у розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О є принцип *соціальної відповідальності*, що передбачає відповідальність партнерів за соціальні наслідки реалізації освітніх програм та професійної діяльності, а отже, означає, що освітні ініціативи мають сприяти соціальному розвитку, рівності й інклюзивності. Цей принцип розглядається, насамперед, як зобов'язання, що їх добровільно беруть на себе приватні компанії та підприємства для вирішення суспільно значущих проблем на галузевому, регіональному й національному рівнях. Водночас зростає рівень соціальної відповідальності партнерів за вплив прийнятих ними рішень та дій на суспільство й довкілля шляхом прозорої етичної поведінки. Згідно з цим принципом враховуються очікування заінтересованих сторін партнерства в результатах ДПП, забезпечується відповідність чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки.

Більшість проектів ДПП сприяють прискоренню проведення освітніх реформ з урахуванням швидкого технологічного прогресу, що

характеризується розширенням цифровізації, забезпеченням цілісного підходу до управління інноваціями, урахуванням контексту імплементації прогресивного зарубіжного досвіду тощо<sup>203</sup>.

Принцип *бенчмаркінгу* забезпечує дотримання стандартів якості П(ПТ)О. Цей принцип передбачає використання кращих практик оцінювання та вдосконалення освітніх програм на основі аналізу їх ефективності, виявлення слабких місць та визначення можливостей для вдосконалення. Оцінювання може здійснюватися на основі результатів зворотного зв'язку від студентів, викладачів, роботодавців та інших заінтересованих сторін партнерства. З урахуванням положень принципу бенчмаркінгу уможливується легальність виконання проєктів ДПП на основі дотримання юридичних норм, конфіденційності участі сторін партнерства, відкритості розподілу повноважень та обговорення інформації, розвитку корпоративної культури суб'єктів партнерства, заборони поширення інформації або проєктних даних поза консорціумом в інших цілях тощо. Цей принцип відображається в засвоєних етичних і правових цінностях та нормах поведінки й діяльності педагогічних працівників закладів П(ПТ)О, партнерів, а також в усвідомленості ними власного обов'язку, суті і значення своїх вчинків, дій та результатів професійної діяльності.

ДПП у сфері П(ПТ)О ґрунтується на стійких відносинах заінтересованих сторін у співробітництві. Тому в розвитку ДПП зростає значущість принципу *спільного фінансування*, що передбачає врахування існуючих правових механізмів, які сприяють оформленню домовленостей про розподіл витрат на реалізацію проєктів у сфері П(ПТ)О. У спільному фінансуванні проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О підвищується частка приватних ініціатив бізнесу, який за таких умов змінює свій статус: від провайдера послуг до партнера. Стимулювання участі бізнесу в ДПП приводить до зниження ролі держави у фінансуванні системи П(ПТ)О, залишаючи для неї тільки регулятивні функції і функції провайдера освітніх послуг. У результаті підвищення провідної ролі бізнесу у фінансуванні П(ПТ)О він займає значно вищу позицію, ніж провайдер освітніх послуг, у визначенні змісту, форм здобуття П(ПТ)О, у тому числі, за дуальною. Зміна ролей бізнесу і держави в реалізації проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О пояснюється специфікою нових підходів до управління освітніми системами, розширенням доступу осіб до освіти, що відбувається впродовж останніх двох десятиліть. Це призвело до посилення тиску на державне фінансування. При цьому держава продовжує фінансувати програми

---

<sup>203</sup> Radkevych, V. (2022). The development trends for the public-private partnership in the sphere of vocational education and training in the european union countries. *Professional Pedagogics*, 2(25); 4 - 13. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2022.25.4-13>

загальноосвітньої підготовки майбутніх кваліфікованих робітників шляхом запровадження освітньої субвенції. Учасником спільного фінансування П(ПТ)О є місцеві бюджети, які спрямовують кошти на професійну підготовку кваліфікованих фахівців для регіонального ринку праці.

У фінансуванні П(ПТ)О беруть участь також інші суб'єкти ДПП. Їх кошти, як правило, спрямовуються на модернізацію матеріально-технічної та навчально-методичної бази закладів П(ПТ)О, впровадження інновацій в освітній процес тощо. Згідно з принципом спільного фінансування забезпечується справедливий і прозорий розподіл витрат коштів у сфері П(ПТ)О між державою, суб'єктами господарювання, здобувачами освіти та іншими сторонами ДПП, що спрямовуються на осучаснення ресурсної бази, методів і форм професійного навчання, вдосконалення освітнього середовища, підвищення рівня заробітної плати педагогічних працівників та стипендій здобувачів П(ПТ)О тощо. Реалізація принципу спільного фінансування П(ПТ)О передбачає також дотримання прозорості надходжень і витрат, залучення соціальних партнерів; здійснення розрахунку коштів на кількість здобувачів освіти; врахування потреб ринку праці, а не можливостей закладів П(ПТ)О, поступовий перехід до фінансування на основі результатів професійної підготовки здобувачів освіти (збереження контингенту, досягнутий рівень професійної кваліфікації та працевлаштування випускників закладів П(ПТ)О тощо). Отже, згідно з принципом спільного фінансування по-перше, забезпечується фінансування освітніх ініціатив. Це охоплює не тільки додаткові ресурси для розвитку П(ПТ)О, але й сприяє підвищенню відповідальності та участі сторін партнерства в освітньому процесі; по-друге, гармонізація потреб особистості й ринку праці з пропозиціями освітніх послуг закладів П(ПТ)О щодо здобуття освітніх і професійних кваліфікацій, реалізація інвестиційних проєктів у сфері П(ПТ)О; по-третє, залучення міжнародних донорів та фондів; по-четверте, створення прозорих і ефективних механізмів управління фінансами; по-п'яте, проведення моніторингу та оцінювання використання фінансових ресурсів.

Принцип *розподілу ризиків між партнерами* спрямовується на врахування у проєктній діяльності специфіки різних ризиків, притаманних проєктам ДПП, забезпечення їх мінімізації та управління ними. Цей принцип обумовлює фінансові ризики, ризики, пов'язані з реалізацією проєктів ДПП, а також ризики, що виникають через зміни в законодавстві або ринкових умовах тощо. Наприклад, у випадку екологічного ризику важливо визначити вплив факторів зміни клімату

під час підготовки проєкту ДПП та його реалізації. Цей ризик можна оцінити за допомогою використання моделей небезпеки зміни клімату. Екологічні проблеми, які становлять екологічний ризик, часто виникають після того, як у контракті ДПП вже пізно ініціювати капітальний перегляд контрактів. Витрати проєкту та результати діяльності приватних партнерів є двома факторами, які можна скоригувати у короткостроковій перспективі. Якщо існує потенційний екологічний ризик, то слід контролювати у договорі пункт «форс-мажорні обставини». Часті екологічні події збільшують витрати на утримання та експлуатацію капітальної інфраструктури.

Юридичний ризик пов'язується з договорами щодо проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О. Юридичне управління ризиками базується на ґрунтовному оформленню документації договорів ДПП. Важливо подбати, щоб договори ДПП мали юридичну силу, відтак правова система має підтримувати договори з проєктною документацією. ДПП регулюється спеціальними законами про закупівлі. Отже, потрібно забезпечити інвесторам доступ до своїх прав відповідно до національного законодавства, щоб положення договору ДПП були виконані.

У розподілі ризиків між партнерами ДПП у сфері П(ПТ)О слід враховувати, що окремі з них не можна кваліфікувати як діючі, а саме: форс-мажор (передача непередбачуваного ризику); договірний дефолт (відображення у договорі передачі концесіонером ризику, за умови його виникнення); неефективне управління (передача ризику якщо концесіонер не отримує свій очікуваний прибуток через неефективне внутрішнє управління); незадовільне постачання через несвоєчасні закупівлі. Загалом, принцип розподілу ризиків між партнерами у рамках ДПП у сфері П(ПТ)О є фундаментальним для забезпечення довгострокової стабільності та успіху партнерських відносин. Взаємне зниження ризиків та спільне управління ними дають змогу ефективно вирішувати потенційні виклики та сприяють створенню надійного й взаємовигідного партнерства.

Отже, на основі врахування положень означених принципів розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О ефективніше реалізуються інвестиційні проєкти щодо відновлення або створення нової освітньої (соціальної) інфраструктури (наприклад, Навчально-практичні центри (за галузями), Центри професійної досконалості, освітньо-виробничі кластери, хаби тощо); фінансуються освітні програми для професійної підготовки кваліфікованих фахівців, затребуваних ринком праці у воєнний і повоєнний час; забезпечується участь суб'єктів господарювання в модернізації матеріально-технічної та навчально-

методичної бази закладів П(ПТ)О, створенні інклюзивного освітнього середовища, системному впровадженні інноваційних виробничих технологій, удосконаленні змісту, форм, методів і засобів професійного навчання тощо. У кінцевому підсумку це сприятиме реалізації заходів щодо підвищення якості та доступності П(ПТ)О, її привабливості в суспільстві, відповідності запитам національного і регіональних ринків праці, інтересам держави, можливостям і творчим здібностям особистості.

## **2.2 МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЮ) ОСВІТОЮ В УМОВАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

У сучасних умовах здійснюється якісна трансформація П(ПТ)О. Основні доміанти розвитку сформульовані у концептуальних, стратегічних та програмних документах, прийнятих Кабінетом Міністрів України, Міністерством освіти і науки України, Національною академією педагогічних наук України з цього питання на довгостроковий період. Основні засади розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О актуалізовано також у ряді документів та проаналізовано провідними вченими<sup>204</sup>. В особливих умовах кардинальних змін та інноваційного розвитку П(ПТ)О перебуває в умовах відновлення економіки України. Таким чином, відповідно до змін у зовнішньому середовищі, пов'язаних з реалізацією зазначеної державної політики у сфері П(ПТ)О, пошуку ефективних способів фінансування закладів освіти, постає визначення найбільш доцільних методів управління.

Одним із ефективних інструментів управління П(ПТ)О визнано ДПП (далі ДПП). Закон України «Про освіту» у статті 81 визначає сутність, завдання та напрями ДПП в освіті<sup>205</sup>. На думку вчених «головним ефектом від реалізації ДПП в освіті є створення якісно нових умов для отримання професійно-технічної та вищої освіти, яка відповідає сучасним вимогам, збільшення популярності навчальних закладів для молоді. Для роботодавців – підвищення

<sup>204</sup> Радкевич В. О. Тенденції розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної освіти і навчання в країнах європейського союзу. *Professional Pedagogics*, 2022. 2(25), 4-13. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2022.25.4-13>

<sup>205</sup> Про освіту. Закон України від 05.09.2017 р. №2145: станом на 19.08.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 10.11.2022 р.); Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти: термінологічний словник. За голов. ред. В. О. Радкевич, С. Г. Кравець. Київ: Інститут професійної освіти НАПН України, 2022. 60 с.

гнучкості та інвестиційної привабливості навчальних закладів, які здійснюють підготовку кваліфікованих робітників та спеціалістів на якісно новому рівні»<sup>206</sup>. Сутність та властивості ДПП у П(ПТ)О, зумовлюють і певний набір підходів, механізмів і методів управління. Для управління в умовах ДПП доцільно визначитися з ознаками та особливостями, які впливатимуть на формування системи відповідних раціональних методів управління. Основними ознаками та властивостями ДПП, які впливатимуть на вибір методів управління, є такі:

- об'єднання активів закладів П(ПТ)О та приватного сектору (застосовуються економічні, адміністративні та правові методи управління);

- раціональне об'єднання управлінських навичок і практичного досвіду державного та приватного управління для досягнення мети усіх учасників ДПП (застосовуються адміністративні та соціально-психологічні методи управління);

- отримання спільної вигоди для П(ПТ)О в особі окремого закладу освіти та приватного партнера, що характеризується консолідацією державних коштів та приватного капіталу (застосовуються економічні методи управління);

- спільна мотивація партнерів в отриманні результату співпраці (застосовуються соціально-психологічні методи управління);

- справедливий розподіл ризиків між закладом П(ПТ)О та приватним партнером, щоб кожна сторона була відповідальна за реалізацію проєкту та була захищеною від непередбачуваних ситуацій, визначення зобов'язань відповідальності в договорі ДПП (застосовуються економічні, адміністративні та організаційні методи управління);

- довготривалість відносин між закладом П(ПТ)О та приватним партнером (застосовуються економічні, адміністративні, організаційні, правові та соціально-психологічні методи управління);

- збереження державної форми власності закладу освіти під час впровадження механізмів управління приватними партнерами (застосовуються правові методи управління);

- забезпечення якісного результату партнерства як показника ефективності співробітництва (застосовуються адміністративні та соціально-психологічні методи управління);

- раціональне забезпечення ринку праці, окремих підприємств висококваліфікованими працівниками, адаптивність до вимог

---

<sup>206</sup> Москвічова О.С. Державно-приватне партнерство у сфері професійно-технічної та вищої освіти. Економіка і організація управління. 2016. №2(22). С.299.

впровадження інноваційних технологій у навчанні (застосовуються економічні, адміністративні, соціально-психологічні методи управління)<sup>207</sup>.

Методи управління – це способи і прийоми впливу системи, яка управляє на систему, якою управляють для досягнення певної мети та отримання результатів. В контексті ДПП методами управління доцільно вважати сукупність способів і прийомів, спрямованих на забезпечення високої ефективності діяльності закладу П(ПТ)О, максимальної мобілізації ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, кадрових, інформаційних та інш.) на досягнення цілей партнерської співпраці та отримання визначених результатів. Завдяки конкретно визначеним методам забезпечується скоординована діяльність закладу П(ПТ)О та приватних партнерів, поєднання інтересів усіх учасників ДПП. Методи управління обираються згідно з підходами до управління, особливостями функціонування об'єкту управління (закладу П(ПТ)О) та умов (системного, функціонального, поведінкового, синергетичного, діяльнісного, ситуаційного тощо), в яких об'єкт управління функціонує (в умовах ДПП).

Отже методами управління П(ПТ)О в умовах ДПП є певні способи та прийоми, що застосовуються для управління довгостроковою взаємодією між закладом освіти та приватним партнером, ґрунтуються на засадах консенсусу, забезпечують шляхи досягнення спільних взаємовигідних цілей. Методи управління П(ПТ)О в умовах ДПП спрямовуються на забезпечення реалізації процесів спільного фінансування закладів освіти, розроблення і розвиток сучасних інноваційних технологій освіти, навчання, професійно-практичної підготовки кваліфікованих працівників відповідно до потреб конкретної галузі, регіону, підприємства-партнера. Таким чином, методи управління виступають вирішальним чинником реалізації проєктів ДПП.

У теорії управління існують різні підходи до обрання методів управління певними організаційними системами та різні класифікації методів. Як результати досліджень, маємо певні класифікації методів управління закладом освіти<sup>208</sup>, які розвивають теоретико-методологічні засади управління закладом освіти. Ці методи можуть бути адаптованими для визначення методів управління в умовах ДПП.

---

<sup>207</sup> за матеріалами: Дудко Н.Г. Державно-приватне партнерство: перспективи розвитку. Інвестиції: практика і досвід. 2020. №4. С.109-114.

<sup>208</sup> Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посіб. Вінниця, 2018. С.18-20.; Управління закладом освіти: підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

Підходи до обрання методів класифікації будуть визначати ті методи, які будуть застосовуватися в конкретному управлінському середовищі: управлінні закладом П(ПТ)О в умовах ДПП.

Для того, щоб обрати найбільш доцільні методи в управлінні закладом освіти в умовах ДПП доцільно визначитися з їх характерною класифікацією. До основних методів управління в умовах ДПП доцільно віднести економічні, адміністративні, організаційні, соціально-психологічні, правові та інформаційні.

*Економічні методи управління в умовах ДПП* – це сукупність засобів та інструментів, які цілеспрямовано впливають на створення сприятливих умов для функціонування та розвитку закладу П(ПТ)О та приватного партнера. Основу економічних методів складає матеріальна зацікавленість та отримання прибутку в результаті партнерства. До економічних методів належать планування діяльності в проекті ДПП, комплексні цільові програми в середині проекту, як його складові та інші. Основне місце серед економічних методів займає планування діяльності закладу освіти з урахуванням умов ДПП. Цей метод посідає провідне місце серед економічних методів, оскільки спрямований на розроблення стратегії і тактики управлінської та освітньої діяльності закладу освіти в умовах ДПП з метою досягнення результативності співпраці з приватними партнерами через виконання прийнятих планів. Саме завдяки плануванню формується система визначальних показників для усіх складових ДПП: довгостроковості та взаємовигідності співпраці, інноватизації технологій підготовки кваліфікованих робітників, врахування потреб ринку праці всієї країни та різноманіття потреб ринку праці регіонів, потреб у кваліфікованих робітниках конкретних галузей промисловості та окремих підприємств. В умовах ДПП доцільними є традиційні методи планування: стратегічне, середньострокове (тактичне) і поточне (оперативне).

Стратегічне планування передбачає цілісне, комплексне, раціональне визначення напрямів, на які має бути зосереджено спільну діяльність закладу П(ПТ)О та приватного партнера з урахуванням основної мети, конкретних завдань та отримання певного результату співпраці. Стратегічне планування ґрунтується на осмисленні перспектив розвитку довгострокової та вигідної взаємодії в умовах ДПП; визначенні головних тенденцій і факторів, що забезпечуватимуть попит на випускників, яких заклад П(ПТ)О буде готувати в умовах ДПП за освітніми інноваційними технологіями відповідно до певної спеціальності та кваліфікації; обрання стратегічної поведінки у взаємодії держаного закладу П(ПТ)О та приватного партнера (бізнес-



партнера), визначення пріоритетів у різних видах діяльності з позицій максимальної ефективності, забезпеченості ресурсами, інноваційного характеру результату співпраці. Особливу увагу у стратегічному плануванні доцільно звернути на динаміку ринку праці та потреб конкретного регіону у робітниках певної спеціальності та їх потреби у їх професійних компетентностях, закладених в певних освітніх програмах підготовки.

Середньострокове (тактичне) планування передбачає заходи щодо: втілення розробленої стратегії розвитку ДПП, зокрема щодо фінансування спільного проєкту, його кадрового забезпечення, підвищення кваліфікації педагогічного та науково-педагогічного персоналу, можливості застосування у підготовці кваліфікованих робітників на основі новітніх цифрових технологій, можливості приватних партнерів у забезпеченні системи дуальної освіти, надання баз практики тощо.

Поточне (оперативне) планування передбачає формування календарних оперативних планів, в яких деталізуються конкретні завдання обох партнерів щодо стратегічних та середньострокових планів. Оперативні плани в умовах ДПП орієнтовані на реалізацію, уточнення, коригування конкретних щоденних заходів по досягненню результатів ДПП. Саме поточне планування забезпечує гнучкість та адаптивність управління закладом освіти; врахування і впровадження в спільну з партнерами діяльність нових управлінських, освітніх технологій, відповідних методів формування необхідних компетентностей майбутніх кваліфікованих робітників, врахування динаміки ринку праці та попиту на ньому на певні професії.

Реалізація стратегічних, середньострокових та оперативних планів забезпечується адміністративними, організаційними та іншими методами управління.

Економічні методи управління закладом П(ПТ)О в умовах ДПП орієнтовані на ефективне використання державних ресурсів, залучення приватного капіталу та його раціональне використання, забезпечення управління закладом освіти в умовах змін, ризику та впровадження інновацій. Серед економічних методів слід також виділити методи управління ризиками, методи управління конкурентоспроможністю закладу освіти та приватних партнерів в умовах ДПП.

*Адміністративні методи* – це способи впливу керівників проєкту ДПП на працівників, задіяних в його реалізації, на основі управлінського авторитету та певних адміністративних заходів. Адміністративні методи управління становлять систему «важелів та

регуляторів прямого адміністративного впливу на діяльність організації в цілому та на окремих її працівників, які здійснюють керівні органи або керівники в межах своїх повноважень з метод досягнення цілей»<sup>209</sup>. Ці методи базуються на обов'язковому підпорядкуванні персоналу проєкту ДПП керівникам, іншим управлінським структурам, що визначені на організаційних засад. Вони є достатньо важливі для ефективної співпраці, оскільки традиційно в проєкті ДПП задіяні конкретні працівники як закладу освіти, так і приватного партнера (бізнес-організації). Адміністративні методи визначаються на стадії формування ДПП (організації конкретного проєкту ДПП) на основі консенсусу щодо форм, інструментів, методів адміністрування спільної праці. Зазначені методи ґрунтуються на об'єктивних законах організації спільної взаємодії закладу освіти та партнера в умовах ДПП і спрямовуються на впорядкування функцій управління, обов'язків і прав працівників, регламентацію їхньої діяльності. Важливо зазначити, що адміністративні методи завжди застосовуються у комплексі з економічними, соціально-психологічними, правовими. Це зумовлено тим, «що адміністративні методи є однозначними і виключають варіативність завдань та способів їх розв'язання»<sup>210</sup>. Для управління в умовах ДПП при застосуванні адміністративних методів управління слід враховувати, що адміністративні методи, не зважаючи на їх однозначність, мають бути гнучкими та адаптивними, що забезпечить динамічне впровадження інновацій.

*Організаційні методи* – це методи, за допомогою яких встановлюються обов'язки, права, відповідальність кожного керівників-партнерів та конкретних виконавців. Завдяки цим методам визначаються форми, структура ДПП, розподіляються функції кожного з партнерів у реалізації завдань проєкту. Організаційні методи поділяються на три групи: організаційно-стабілізуючі, які встановлюють довгострокові зв'язки в системі управління (концепція управління проєктом ДПП, організаційні структура проєкту ДПП, нормування, регламентування, контроль в процесі реалізації проєкту); організаційно-розпорядчі, що забезпечують оперативне управління спільною діяльністю (методи реалізуються у формі договорів, наказів, розпоряджень, постанов, рекомендацій); організаційно-дисциплінарні для підтримки стабільності організаційних зав'язків, як в середині

---

<sup>209</sup> Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. С.188.

<sup>210</sup> Страпчук С.І. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. С.191.

закладу освіти, так і в процесі співпраці з партнерами. Традиційно організаційні методи застосовуються в період становлення ДПП або в період, коли здійснюється певні коригування у проєктах ДПП з метою вирішення таких завдань: «добору і розстановки кадрів, визначення кола обов'язків кожного виконавця та його функцій, прав та обов'язків, проведення інструктажів для працівників, планування та організації їх виконання; контролю за втіленням визначених цілей»<sup>211</sup>. Зазначені методи управління реалізуються через документи тривалої дії та здійснюються через такі процеси, як регламентування (встановлення правил, на підставі яких здійснюватиметься ДПП), нормування (визначаються межі дії технологічних, економічних та організаційних норм у проєкті ДПП) та інструктування (визначення найраціональнішого способу виконання певних технологічних процесів або їх складових частин, які притаманні конкретному проєкту ДПП).

*Соціально-психологічні методи управління в умовах ДПП* - це способи впливу на учасників проєкту на основі вивчення їх психологічних особливостей щодо управлінських навичок, навичок роботи в команді, сприйняття змін в результаті впровадження інноваційних технологій тощо. Саме соціально-психологічні методи управління забезпечують розвиток проєкту ДПП, досягнення поставлених цілей за рахунок використання інтелектуального, професійного потенціалу кожного з учасників, визначення найефективніших способів мотивації при реалізації завдань і досягненні результату. Дані методи забезпечують ефективну і комфортну організаційну культуру, впливають на мотивацію спільної праці, збереження кадрових ресурсів проєкту ДПП, здатних до сприйняття інноваційної діяльності та безпосередньої участі в ній. Вважається, що «впровадження соціально-психологічних методів в управлінську практику дає змогу, по-перше, домагатися перетворення адміністративних завдань на свідомий обов'язок, внутрішню потребу людини; по-друге, формувати у колективів здоровий та сприятливий морально-психологічний клімат, в умовах якого людина працює більш ефективно і зацікавлено; по-третє, активізувати ініціативність кожного працівника; його творчу цілеспрямованість, самодисципліну»<sup>212</sup>. Для управління закладом П(ПТ)О в умовах ДПП раціонально застосовані соціально-психологічні методи забезпечать наявність кваліфікованих

---

<sup>211</sup> Мельник В.В. Організація управління: посібник для слухачів підвищення кваліфікації з напрямку «Підприємництво». Одеса, 2022. 113 с. С.77.

<sup>212</sup> Менеджмент: навч. посіб. К.: МАУП, 2007. С.38.

працівників, які мають відповідні компетентності, відсутність плінності кадрів та професійного вигорання. Соціально-психологічні методи для ДПП є особливо важливими, оскільки в умовах такої діяльності здійснюється поєднання навичок державного та бізнес-управління. До соціально-психологічних методів належать: метод формування і розвитку педагогічних, науково-педагогічних кадрів, що працюють в умовах ДДП (регулюються групові відносини всередині закладу освіти, розподіл працівників на різноманітні технологічні процеси відповідно до їх психологічної сумісності, тощо); методи гуманізації стосунків в умовах ДПП, залучення до співпраці педагогічних працівників та працівників бізнес-структур, визначення з урахуванням цього стилю та культури управління, етики управлінської діяльності; методи мотивації, які забезпечують високопродуктивну діяльність, спрямовану на отримання конкретного результату та довгострокової взаємодії; методи професійного відбору і навчання відповідно до технології управління організаційними знаннями. Соціально-психологічні методи в умовах ДПП займають вагоме місце у формуванні технології управління П(ПТ)О, саме тому на них має бути зосереджена активна увага усіх керівників, задіяних в проєкті ДПП.

*Правові методи управління* базуються на використанні законодавства щодо освітньої сфери, законодавств з ДПП та інших нормативних актів. Правові методи управління є особливо важливими для ДПП в контексті формування договірних відносин, визначення права власності на певні активи, розподіл ризиків та інші аспекти співробітництва. Правові методи реалізуються через законодавство у сфері ДПП, законодавства у галузі освіти, П(ПТ)О, законодавства в галузі підприємництва, інформаційного законодавства та інших сфер і галузей права. Саме вірно побудовані правовідносини в умовах ДПП у галузі освіти передбачають, «що приватний сектор буде чітко контролювати цільове і ефективне використання інвестованих ресурсів, а держава в свою чергу не дозволить бізнесу занадто комерціалізувати освіту і науку, що у сукупності в решті-решт має призвести у перспективі до максимально можливого соціально-економічного ефекту»<sup>213</sup>. У застосуванні правових методів управління доцільно також задіяти і регіональні нормативно-правові акти, які дають можливість зорієнтувати ДПП на конкретні правові межі та обмеження в діяльності як закладу освіти, так і приватному партнеру.

---

<sup>213</sup> Москвічова О.С. Державно-приватне партнерство у сфері професійно-технічної та вищої освіти. Економіка і організація управління. 2016.№2(22). С.293-294.

*Інформаційні методи управління* в умовах ДПП забезпечують інформаційну взаємодію в середині проєкту та позиціонування самого закладу освіти та приватного партнера у зовнішньому середовищі. ДПП як сучасний та дієвий інструмент розвитку П(ПТ)О через інформаційні методи (засоби масової інформації, позиціонування в соціальних мережах, PR-кампанії та інші заходи) забезпечує не тільки позиціонування учасників проєкту ДПП, а й такої інституції, як ДПП.

Усі зазначені методи мають бути використані при управлінні закладом П(ПТ)О в умовах ДПП у взаємозв'язку та взаємовпливі.

Реалізація методів управління забезпечуватиметься прийняттям управлінських рішень на засадах соціальної, економічної, організаційної та управлінської ефективності. При прийнятті управлінських рішень із застосуванням певних методів доцільно враховувати обґрунтованість управлінського рішення, оптимальність вибору з певних альтернатив, правоспроможність рішення, стислість, ясність, конкретність управлінського рішення, визначення часових меж його реалізації, адресність виконавців, можливість формування механізму реалізації, чітка визначеність результату, відповідність ресурсам і потенціалу закладу освіти та приватного партнера.

Отже, ефективність управління П(ПТ)О в умовах ДПП забезпечується науково обґрунтованими підходами та практикоорієнтованими методами управління, зокрема, економічними, адміністративними, організаційними, соціально-психологічними, правовими та інформаційними. Такі методи мають базуватися на традиціях та інноваціях, притаманними управлінню закладами П(ПТ)О, як державних установ, так і приватним партнерам. Застосування означених методів забезпечить реальний економічний, освітній та соціальний ефект від ДПП.

### **2.3 МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ**

В умовах, в яких сьогодні функціонує і розвивається економіка України, умови воєнного стану та повоєнного відновлення, євроінтеграційні процеси та визначені ними пріоритетні напрями розвитку суспільства обумовлюють трансформацію системи освіти взагалі й П(ПТ)О зокрема. Реалізація євроінтеграційних прагнень України визначають актуальність дослідження сутності ДПП та

впровадження цієї технології в сферу освіти. Окремого розгляду потребує розробка та запровадження механізму такого партнерства в практику діяльності закладів П(ПТ)О.

Змістовно-сутнісні характеристики ДПП ґрунтовно розкрито у відповідних нормативно-правових документах<sup>214</sup>. Разом із тим, з урахуванням специфіки діяльності закладів П(ПТ)О й результатів аналізу низки наукових розвідок українських вчених із зазначених питань можна обґрунтувати сутність ДПП у сфері П(ПТ)О та своєчасність використання його механізмів. Акцентуємо, що у відповідності до Закону України «Про державно-приватне партнерство» (2010 році закон було прийнято, а останні зміни внесені 01.01.2022 року)<sup>215</sup>, надання освітніх послуг та управління закладом є сферою застосування такого виду партнерства в Україні. Підкреслимо, що провідною метою ДПП є підвищення рівня конкурентоспроможності економіки.

Для визначення сутності конкурентоспроможності економіки необхідно розглянути визначальний фактор розвитку економіки країни, певної частини продуктивних сил суспільства – трудові ресурси. Підкреслимо, що трудові ресурси це частина працездатного населення країни, що мають визначені професійні навички і знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі для забезпечення конкурентоспроможності держави. Рівень результативності трудової діяльності залежить від рівня їх спеціалізації та кваліфікації. Спираючись на досвід діяльності провідних підприємств та організацій можна констатувати визначальну роль трудових ресурсів в системі чинників, що забезпечують їх конкурентоспроможність. Трудові ресурси формуються та розвиваються шляхом певних інвестицій. Такі інвестиції здійснюються через набуття знань, умінь, навичок особистістю й ґрунтуються вони на Концепції людського капіталу<sup>216</sup>. На Урядовому порталі зазначається, що «...створення необхідних базових умов для комфортного та безпечного життя, можливостей для реалізації потенціалу громадян – одна із найважливіших функцій держави. Саме якісний розвиток людського капіталу є основою зростання національної економіки та зміцнення конкурентних позицій України у світі<sup>217</sup>». Одним з трансформаційних напрямів є перетворення системи освіти на інноваційне середовище, в якому учні

<sup>214</sup>Нормативно-правові акти державно-приватного партнерства URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=1dea6858-d3ce-4b5e-8b19-71866909721d&title=NormativnopravovaBaza>

<sup>215</sup> Про державно-приватне партнерство: Закон України № 2404-VI від 01 липня 2010 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#top>

<sup>216</sup> Розвиток людського капіталу. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu>

<sup>217</sup> Розвиток людського капіталу. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu>

й студенти набуватимуть ключових компетентностей, необхідних для успішного життя у сучасному світі, а науковці матимуть усі необхідні можливості та ресурси для своєї роботи <sup>218</sup>. Таким чином, можна констатувати, що сталий розвиток людського капіталу (людських, трудових ресурсів) держави може забезпечити система освіти, зокрема П(ПТ)О. У цьому зв'язку актуальною стає співпраця закладів П(ПТ)О з бізнес-структурами.

Акцентуємо, що у межах нашого дослідження ми розрізняємо поняття «організація» та «підприємство». Так, і підприємство, і організація є суб'єктами ринкової економіки. Але різниця полягає у тому, що підприємство на меті має суто створення товарів та послуг (їх наданням), а організація може мати на меті ще й таку діяльність, що не пов'язана із господарським сектором (наприклад, культура, освіта та ін.). Крім того, організація може мати неформальний статус, а підприємство базується на певній правовій основі. Разом із тим, зазначене не виключає те, що і підприємство, і організація можуть відноситися як до приватного сектору економіки так і до державного. Тому, у межах нашого дослідження підприємства (організації) приватного сектору економіки ми будемо визначати як бізнес-структури.

Конкурентоспроможність та провідні позиції на ринку бізнес-структури мають завдяки інвестуванню в розвиток людських ресурсів. Зазначене у своєму підґрунті спирається на сутність конкурентоспроможності держави взагалі й економіки зокрема. Під конкурентоспроможністю економіки розуміють здатність країни створити такі умови для діяльності бізнес-структур, які сприятиме постійному зростанню робочих місць, що забезпечить стійку прибутковість. Саме формування кваліфікованого кадрового потенціалу для задоволення потреб суспільства, ринку праці і є провідним завданням П(ПТ)О. Підкреслимо, що в умовах сьогодення відбувається певний кадровий дефіцит на підприємствах України.

Зазначене пов'язано, у першу чергу, із умовами війни та воєнними діями, що відбуваються на території України. В основному трудова міграція відбувається з прифронтових регіонів або до Києва, або за кордони країни. Так, Інститутом аналітики та адвокації (м. Полтава, сайт <https://iaa.org.ua/>) було проведено дослідження динаміка кадрових ресурсів в Україні під час війни. Було проаналізовано вакансії та їх динаміку на online-платформі для пошуку роботи в Україні Work.ua. Було зафіксовано рекордна кількість

---

<sup>218</sup> Реформа освіти та науки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-osviti>

вакансій від початку повномасштабного вторгнення – 105 809 пропозицій<sup>219</sup>. На рисунку 1 наведено динаміку вакансій в областях України, що вказує на певний дефіцит трудових ресурсів держави. Разом із тим, пропозиції на ринку праці сприятиме трудовій міграції й забезпеченню розвитку економіки держави. У цьому зв'язку актуальним буде співпраця державного та приватного сектора економіки (ДПП).

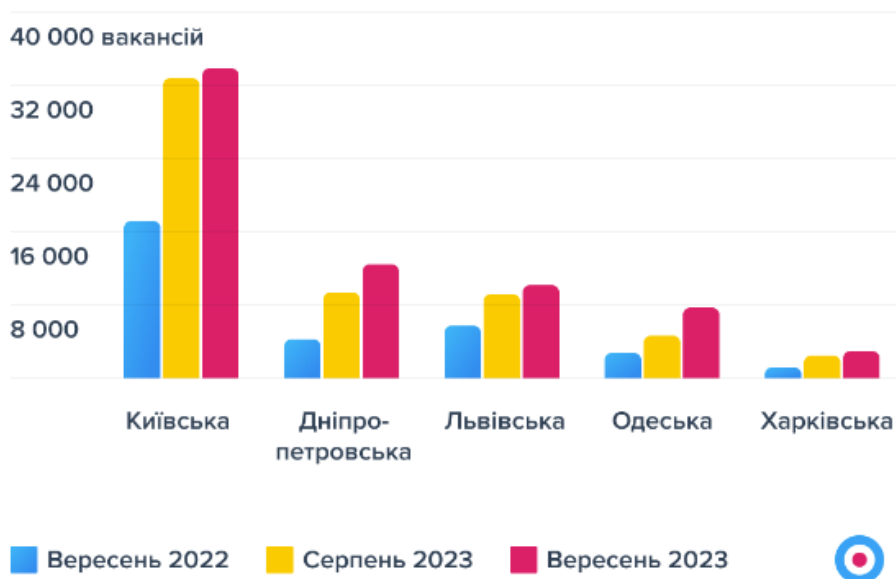


Рис. 2.3. Динаміка вакансій в Україні за даними online-платформи Work.ua

Аналізуючи статистику, яка наведена на рисунку 2.3 можна констатувати, що, в умовах сьогодення такий рекордний показник пропонованих вакансій сприятиме розвитку як економіки України (або окремих галузей) так і інноваційних форм співпраці державного та приватного сектора економіки. У зв'язку із зазначеним актуальним й конче необхідним стає ДПП. Водночас варто зазначити, що всі інноваційні стартапи передбачають залучення кваліфікованих працівників, попит на яких постійно зростає. Відтак, зростає і попит на кваліфікованих та конкурентоспроможних працівників, і боротьба між підприємствами (організаціями) за них на ринку праці. Тобто наситити ринок праці кваліфікованими та конкурентоспроможними працівниками в повному обсязі можливо за умов залучення закладів П(ПТ)О. Такі працівники будуть затребуваними і в умовах реінтеграційних процесів під час повоєнного відновлення України.

Отже, зазначені процеси обумовлюють необхідність створення

<sup>219</sup> Війна і дефіцит працівників: динаміка кадрових ресурсів в Україні. URL: <https://iaa.org.ua/articles/vijna-i-deficyt-pracivnykiv-dynamika-kadrovih-resursiv-v-ukrayini/>



механізмів ДПП в освіті взагалі й в системі П(ПТ)О зокрема. Крім того, потребує окремого дослідження та обґрунтування моделі та технології їх реалізації. У межах дослідження ми будемо використовувати зазначену характеристику, що пов'язана із створенням необхідних умов для успішності участі закладів П(ПТ)О в спільній діяльності державних та приватних секторів економіки. Спільну діяльність розуміємо як певну господарську діяльність її суб'єктів, яка є об'єктом спільного контролю двох або більше сторін. Така діяльність може здійснюватися або зі створенням, або без створення окремої юридичної особи, але реалізується тільки у відповідності до письмової угоди між сторонами<sup>220</sup>. Крім того, спільна діяльність учасників ДПП має певне правове регулювання відносин, що визначається, у першу чергу, Цивільним кодексом України<sup>221</sup> та іншими нормативними актами. Підкреслимо, що регулюються особисті немайнові та майнові відносини (цивільні відносини), засновані на юридичній рівності, вільному волевиявленні, майновій самостійності їх учасників<sup>222</sup>.

У той самий час, зміст «Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку П(ПТ)О на 2022-2027 роки» розкриває сутнісні аспекти запровадження ДПП у сфері П(ПТ)О України. Зокрема, у Концепції зроблено наголос на модернізації системи П(ПТ)О з урахуванням сучасних і перспективних потреб ринку праці на основі міжнародних стандартів і практик. Урахування вище окреслених питань сприятиме успішній професійній діяльності та самореалізації особистості, для забезпечення реалізації права громадян на якісну та доступну П(ПТ)О<sup>223</sup>. Реалізації зазначеного сприятиме запровадження механізмів ДПП в сферу П(ПТ)О і забезпечить розв'язання низки актуальних проблем, що визначені та описані в Концепції. Зокрема, це такі питання, як: не адаптованість освітніх програм, що пропонує заклад П(ПТ)О, і строків навчання до потреб здобувачів освіти з урахуванням реалізації права на освіту впродовж життя; недостатня кількість суб'єктів для підтвердження результатів навчання, отриманих шляхом неформальної та інформальної освіти з більшості професій. Крім того, попри зростання потреб ринку праці у кваліфікованих кадрах, відповідно до Середньострокового прогнозу потреби у фахівцях та робітничих кадрах на ринку праці на 2020-2024 рр.,

---

<sup>220</sup>Спільна діяльність при веденні бізнесу: правова оцінка. URL: <https://sud.ua/ru/news/blog/96841-splna-dyalnst-yak-sposb-vedennya-bznesy>

<sup>221</sup>Цивільний кодекс України. Верховна Рада України від 16 січня 2003 року № 435-IV. Відомості Верховної Ради № 40/44, Ст. 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

<sup>222</sup> Там же

<sup>223</sup> Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на 2022–2027 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1619-р від 09 грудня 2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1619-2021-%D1%80#top>

спостерігається суттєве зменшення обсягів регіонального замовлення в закладах П(ПТ)О<sup>224</sup>.

Актуальність запровадження ДПП в сферу П(ПТ)О обумовлено низкою викликів та проблемних питань, що потребують негайного розв'язання. Ґрунтовний аналіз нормативно-правового забезпечення ДПП, визначення сутності та обґрунтування ефективності запровадження його механізмів у розвиток П(ПТ)О зроблено у наукових напрацюваннях С. Кравець<sup>225</sup>. Авторка зазначає, що у сфері освіти реалізація ДПП відбувається шляхом укладання угод (договорів) між державними установами та представниками приватного сектора економіки. Реалізація таких договорів, і ми погоджуємося з дослідницею, сприятиме популяризації професійної освіти й залученню роботодавців до розробки освітніх програм та участі в освітньому процесі закладу П(ПТ)О. Аналізуючи зміст напрацювань С. Кравець можна стверджувати, що запровадження ДПП в заклади П(ПТ)О забезпечить імплементацію кращих зарубіжних практик в українську систему освіти, але за умов чіткого розподілу прав, обов'язків, ризиків суб'єктів спільної діяльності, введенням дуальної форми навчання та приведення її у відповідність до європейських норм та вимог.

У роботі В. Радкевич та Л. Єршової детально описано зовнішні і внутрішні виклики для системи професійної освіти України, сформульовано пропозиції щодо їх вирішення й окреслено шляхи визначення змісту відповіді на них. Такою пропозицією є описання напрямів подолання викликів на загальнодержавному, галузевому, регіональному та інституційному рівнях<sup>226</sup>. Для визначення змісту моделі ДПП в системі П(ПТ)О важливим є проведення авторками експертного опитування стейкхолдерів професійної освіти. У наслідок якого було сформульовано низку проблемних питань, що в умовах воєнного стану можуть нести найбільшу загрозу для національних інтересів.

Зокрема, це невідповідність рівня підготовки випускників закладів П(ПТ)О сучасним вимогам ринку праці взагалі й роботодавців зокрема. Крім того, авторки звертають увагу на недостатню сформованість підприємницьких та самоосвітніх навичок майбутніх

---

<sup>224</sup> Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на 2022–2027 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1619-р від 09 грудня 2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1619-2021-%D1%80#top>

<sup>225</sup> Кравець С. (2022). Нормативно-правове забезпечення розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти. *Професійна педагогіка*. 2022. № 1(24). С. 127–137.

<sup>226</sup> Радкевич, В., Єршова Л. (2022). Стан готовності системи професійної освіти до протидії реальним і потенційним загрозам національній безпеці та національним інтересам України в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів. *Професійна педагогіка*. 2022. № 1(24). С. 4–17.

кваліфікованих робітників та на недосконалу систему управління закладом професійної освіти. Вирішенню виявлених проблемних питань сприятиме укладення певних договорів між стейкхолдерами та закладами освіти щодо реалізації певних проєктів. Такі договори укладаються в межах реалізації ДПП. Існують різні види таких договорів: концесія, як надання тимчасового права користування державним майном приватним структурам, управління майном (інвестиційні зобов'язання), спільна діяльність щодо реалізації проєктів без створення окремою юридичною структурою чи особи та ін. Зазначене обумовлює, що існують певні чинники (фактори), які обумовлюють своєчасність та необхідність запровадження ДПП в систему П(ПТ)О.

Підсумовуючи констатуємо, що запровадження ДПП в сферу П(ПТ)О обумовлена низкою факторів, що спричинені певною необхідністю. Наочно сукупність факторів, що визначають актуальність ДПП відображена на рисунку 2.4.



Рис.2.4. Провідні чинники (фактори), що обумовлюють своєчасність ДПП в системі П(ПТ)О (складено за роботами В. Радкевич, Л. Єршової)

Аналізуючи рисунок 2.4 можна зазначити сім основних чинників (факторів), що обумовлюють необхідність запровадження ДПП в сферу П(ПТ)О. А саме: запровадження обумовлено необхідністю:

– імплементации кращих зарубіжних практик в українську систему освіти взагалі й систему П(ПТ)О;

- приведення дуальної форми навчання у відповідність до європейських норм та вимог;
- підвищення рівня конкурентоспроможності економіки шляхом формування кваліфікованого кадрового потенціалу і задоволення потреб суспільства, ринку праці;
- залучення закладів П(ПТ)О до спільної діяльності державних та приватних секторів економіки з метою для забезпечення реалізації права громадян на якісну та доступну професійну освіту та задоволення запитів та потреб економічного фронту держави;
- модернізації системи П(ПТ)О на основі міжнародних стандартів і практик, імплементації європейських практик задоволення існуючих і перспективних потреб ринку праці;
- адаптації освітніх програм закладу П(ПТ)О, строків та форм навчання до особистісних освітніх потреб здобувачів, до запитів ринку праці, до замовлення держави для забезпечення стійкої прибутковості;
- створення бази даних суб'єктів для підтвердження результатів навчання, отриманих шляхом неформальної та інформальної освіти з більшості професій.

Зазначене підкреслює, що актуальність визначення змісту та шляхів запровадження ДПП в систему освіти взагалі й П(ПТ)О зокрема обумовлена викликами сьогодення і не викликає сумніву. Крім того, актуальним постають питання розробки та запровадження механізму такого партнерства в практику діяльності закладів П(ПТ)О. Зокрема, необхідно змодельовати зазначений процес і описати технологію використання розробленої моделі ДПП у сфері П(ПТ)О. Підкреслимо, що під час моделювання ДПП у сфері П(ПТ)О провідним є акцентування на вищезазначених семі факторах. Нами це буде враховано.

Визначимося із сутнісними характеристиками явища ДПП. Провідним, у цьому зв'язку, є Закон України «Про державно-приватне партнерство» (зі змінами від 19 листопада 2022 р.). Він є основним законом, у зв'язку із тим, що він визначає організаційно-правові засади здійснення ДПП. Саме в цьому законі зазначається, що ДПП є співробітництвом між інституціями державної влади (державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів та державних партнерів (органів місцевого самоврядування) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватних партнерів)<sup>227</sup>.

<sup>227</sup> Про державно-приватне партнерство: Закон України № 2404-VI від 01 липня 2010 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#top>

Аналіз наукових джерел та нормативної бази дозволив сформулювати сутність дефініцій. А саме: *партнерство* – це діяльність (в основному підприємницька), що передбачає об'єднання ресурсів декількох організацій, спільне управління ними для досягнення поставлених цілей та спільна відповідальність за результат. Підкреслимо, що *державно-приватне партнерство* є певною взаємодією (співпрацею) державних та бізнес структур (приватного сектору економіки) для розв'язання соціально значущих завдань на взаємовигідних умовах. Наприклад, як ми зазначали вище, таким завданням може бути насичення ринку праці конкурентоспроможними та кваліфікованими працівниками, які необхідні підприємствам (організаціям) для повоєнного відновлення України. *Ознаками ДПП* є<sup>228 229</sup>:

- створення та/або будівництво (нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт та технічне переоснащення) об'єкта ДПП та/або управління (користування, експлуатація, технічне обслуговування) таким об'єктом;

- довготривалість відносин (від 5 до 50 років);

- передача приватному партнеру частини ризиків у процесі здійснення ДПП;

- внесення приватним партнером інвестицій в об'єкт ДПП.

Підкреслимо, що стаття 4 зазначеного Закону України визначає сфери застосування ДПП<sup>230</sup>. В умовах воєнного стану актуальними, на наш погляд, є такі сфери застосування ДПП як:

- виробництво та впровадження енергозберігаючих технологій;

- будівництво та капітальний ремонт житлових будинків, повністю чи частково зруйнованих внаслідок бойових дій на території проведення антитерористичної операції;

- встановлення модульних будинків та будівництво тимчасового житла для внутрішньо переміщених осіб;

- надання соціальних послуг, управління соціальною установою, закладом;

- надання освітніх послуг та послуг у сфері охорони здоров'я;

- електронні комунікації тощо.

Ураховуючи зазначене можна стверджувати, що *ДПП у сфері П(ПТ)О* є співпрацею між закладом П(ПТ)О та бізнес-структурами

<sup>228</sup> Про державно-приватне партнерство: Закон України № 2404-VI від 01 липня 2010 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#top>

<sup>229</sup> Запатріна Ірина. Державно-приватне партнерство як механізм підвищення енергоефективності будівель бюджетних установ і організацій комунальної форми власності. URL: [https://appp.com.ua/wp-content/uploads/2019/09/PPP\\_EnEff\\_Last.pdf](https://appp.com.ua/wp-content/uploads/2019/09/PPP_EnEff_Last.pdf)

<sup>230</sup> Про державно-приватне партнерство: Закон України № 2404-VI від 01 липня 2010 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#top>

(приватний сектор економіки) щодо реалізації інвестиційного проєкту в певній сфері життєдіяльності суспільства й отриманні потрібного (запланованого) соціального ефекту під час реалізації цього проєкту.

Ми погоджуємося з О. Слободяником, який пропонує розглядати ДПП з двох позицій: перша – розкриває його як взаємодію закладів П(ПТ)О та бізнес-структур (приватного сектора економіки) для досягнення спільних цілей на основі взаємної зацікавленості, а друга – пояснює це явище як співпрацю державних і бізнес-структур (приватний сектор економіки) для реалізації освітніх проєктів на основі відповідних законодавчих актів та складених угод. Таким чином, *державно-приватне партнерство у сфері П(ПТ)О* розглядаємо як поєднання спільних зусиль закладу освіти та бізнес-структур щодо реалізації певних проєктів, за результатами яких відбувається становлення конкурентоспроможного фахівця.

Підкреслимо, що під час укладання договору про ДПП можна обрати або одну окрему сферу, або зробити їх інтеграцію. Вибір залежить від предмету договору, об'єкту управління й територіального розташування учасників, що укладають договір ДПП. Тобто, між закладом П(ПТ)О та приватною організацією чи підприємством. Акцентуємо, що провідну роль у виборі сфери застосування ДПП та укладання договорів про його реалізацію належить закладу П(ПТ)О, який ініціює таку співпрацю, визначає партнерів та створює умови для укладання відповідного договору. Заклад також і визначає провідну мету співпраці та шляхи її досягнення. У межах реалізації ДПП можуть укладатися договори про: концесію; управління майном (виключно за умови передбачення у договорі, укладеному в межах ДПП, інвестиційних зобов'язань приватного партнера); спільну діяльність; інші договори. У межах ДПП може бути укладений змішаний договір, або договір, який містить елементи різних договорів. Умови заключення таких видів договорів визначаються відповідно до цивільного законодавства України<sup>231</sup>.

Сьогодні існує повна типологія видів ДПП. Наприклад, у роботі М. Томич<sup>232</sup> наводиться типологія за такими ознаками: за ознакою цілеспрямованості формування партнерських відносин; за характером взаємодії у зовнішньоекономічній діяльності; за видами промислової активності, у яку роблять внесок іноземні суб'єкти господарської діяльності (держави); за типами укладених контрактів ДПП; за

<sup>231</sup> Запатріна І. (2019). Державно-приватне партнерство як механізм підвищення енергоефективності будівель бюджетних установ і організацій комунальної форми власності. URL: [https://appp.com.ua/wp-content/uploads/2019/09/PPP\\_EnEff\\_Last.pdf](https://appp.com.ua/wp-content/uploads/2019/09/PPP_EnEff_Last.pdf)

<sup>232</sup> Томич М. Г. (2022). Оцінювання та розвиток державно-приватного партнерства у зовнішньоекономічній діяльності: дис. ... д-ра філософії: 292; Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2022. 223 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2022/radaphd/21432/tomich-mi-disert-2-11-22-zaversh.pdf>

ступенем участі приватного сектору та ін. Разом із тим, авторка стверджує, що форма ДПП визначає ступінь участі держави у фінансуванні проєкту. Форми ДПП не є сталими. Вони змінюються в залежності від збільшення або зменшення ступеня ризику партнерів і від рівня залученості приватного сектору економіки<sup>233</sup>.

У Законі України «Про концесію» (редакція від 01 січня 2022 р.) розкрито таку форму здійснення ДПП, яка передбачає передачу концесіонеру переважної частини операційного ризику, що охоплює ризик попиту та/або ризик пропозиції<sup>234</sup>. У зазначеному законі увага приділяється концесійному договору, як договору між концесіонером та концесіодавцем, який визначає порядок та умови реалізації проєкту, що здійснюється на умовах концесії. Порозуміємося, що концесія, як форма ДПП, має на меті задоволення суспільних потреб. Ми погоджуємося з науковцями, що концесія є певною формою делегування державної послуги. Така державна послуга визначається як контракт<sup>235</sup>. Зазначена форма ДПП передбачає надання концесіодавцем концесіонеру права на створення та/або будівництво (нове будівництво, реконструкцію, реставрацію, капітальний ремонт та технічне переоснащення), та/або управління (користування, експлуатацію, технічне обслуговування) об'єктом концесії, та/або надання суспільно значущих послуг у порядку та на умовах, визначених концесійним договором, а також передбачає передачу концесіонеру переважної частини операційного ризику, що охоплює ризик попиту та/або ризик пропозиції<sup>236</sup>. Об'єктом концесії є об'єкти права державної власності (100 відсотків акцій (часток) яких належать державі, територіальній громаді або іншому господарському товариству). Він може складатися з майна декількох балансоутримувачів. Але провідною умовою є стовідсоткова належність державі, територіальній громаді або іншому господарському товариству. Підкреслимо, що концесія може застосовуватися для здійснення проєктів у будь-яких сферах господарської діяльності, крім об'єктів, щодо яких законом встановлено обмеження чи заборона щодо передачі їх у концесію. Також, необхідно акцентувати, що така форма ДПП не поширюється на проєкти, які не передбачають створення та/або будівництво (нове

---

<sup>233</sup> Томич М. Г. (2022). Оцінювання та розвиток державно-приватного партнерства у зовнішньоекономічній діяльності: дис. ... д-ра філософії: 292; Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2022. 223 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2022/radaphd/21432/tomich-mi-disert-2-11-22-zaversh.pdf>

<sup>234</sup> Про концесію: Закон України № 155-IX від 03 жовтня 2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#top>

<sup>235</sup> Цогла О. О. (2013). Теоретичні засади трактування поняття «концесія». Актуальні проблеми економіки. 2013. № 7. С. 34–38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2013\\_7\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2013_7_5)

<sup>236</sup> Про концесію: Закон України № 155-IX від 03 жовтня 2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#top>

будівництво, реконструкцію, реставрацію, капітальний ремонт та технічне переоснащення), та/або управління (користування, експлуатацію, технічне обслуговування) об'єктом концесії, та/або надання суспільно значущих послуг. Дія Закону України «Про концесію» на такі проєкти не поширюється. Зазначене необхідно враховувати під час ухвалення рішення щодо форми ДПП в П(ПТ)О. Під час укладання будь-якої форми договору про ДПП та враховуючи методичні рекомендації констатуємо, що під час вибору оптимальної моделі взаємодії необхідно проаналізувати й ідентифікувати ризики. Задля реалізації ДПП необхідно збудувати відповідну модель, як певний концептуальний та структурований опис способу розв'язання поставлених завдань й отримання запланованого результату. Таким чином можна зазначити, що такий вид партнерства є певною соціально-педагогічною системою.

Розглянемо процес моделювання ДПП з позицій моделювання соціально-педагогічних систем. Теорію та практику моделювання соціально-педагогічних систем розглядали такі науковці як Г. Єльнікова, В. Маслов, В. Пікельна, В. Радкевич, Роберт Ю. Шеннон та ін. Аналізуючи тлумачення, що наведені в довідниках та роботи науковців можна зробити узагальнення сутнісних характеристик поняття «модель». А саме: модель (від лат. *modulus* – міра, аналог, зразок) є формалізованим описом об'єкту дослідження (певного предмету, явища або процесу). Такий опис складено з метою дослідження цього об'єкту, його властивостей (як сукупності характеристик).

У роботах науковців модель представляється схемою, структурою, макетом. Крім того, найпопулярнішою в педагогічних дослідженнях є кваліметричне або факторно-критеріальне відображення характеристик досліджуваного явища (об'єкта дослідження). Акцентуємо, що, за сутністю, модель це копія оригіналу (явища, об'єкту дослідження). Її призначення полягає у його дослідженні, виділення його особливостей та умов використання у повсякденному житті. Вона надає інформацію про можливості об'єкта дослідження та розкриває його суттєві риси.

Ураховуючи зазначене, визначимо модель як інформаційне та описово-макетне уявлення об'єкту дослідження. У нашому випадку об'єктом дослідження є явище ДПП. Узагальнюючи вищезазначене, *модель розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О* ми розглядаємо як структуру процесу та визначення умов взаємодії закладу П(ПТ)О та бізнес-структур (приватного сектору економіки), в якій відображається її концептуальна основа й описання соціально



значущого результату, який можна отримати в майбутньому при заданих умовах. Системоутворюючим фактором під час моделювання є визначення мети. Ми визначаємо *метою* створення моделі розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О розкриття змістовних та технологічних аспектів запровадження ДПП у сферу П(ПТ)О<sup>237</sup>. Моделюючи зміст такого процесу нам необхідно проаналізувати передумови та обґрунтувати відповіді на виклики. Ураховуючи зазначене перша складова моделі є аналітичною. У повному обсязі структура моделі ДПП у сфері П(ПТ)О представлена на рисунку 2.5.

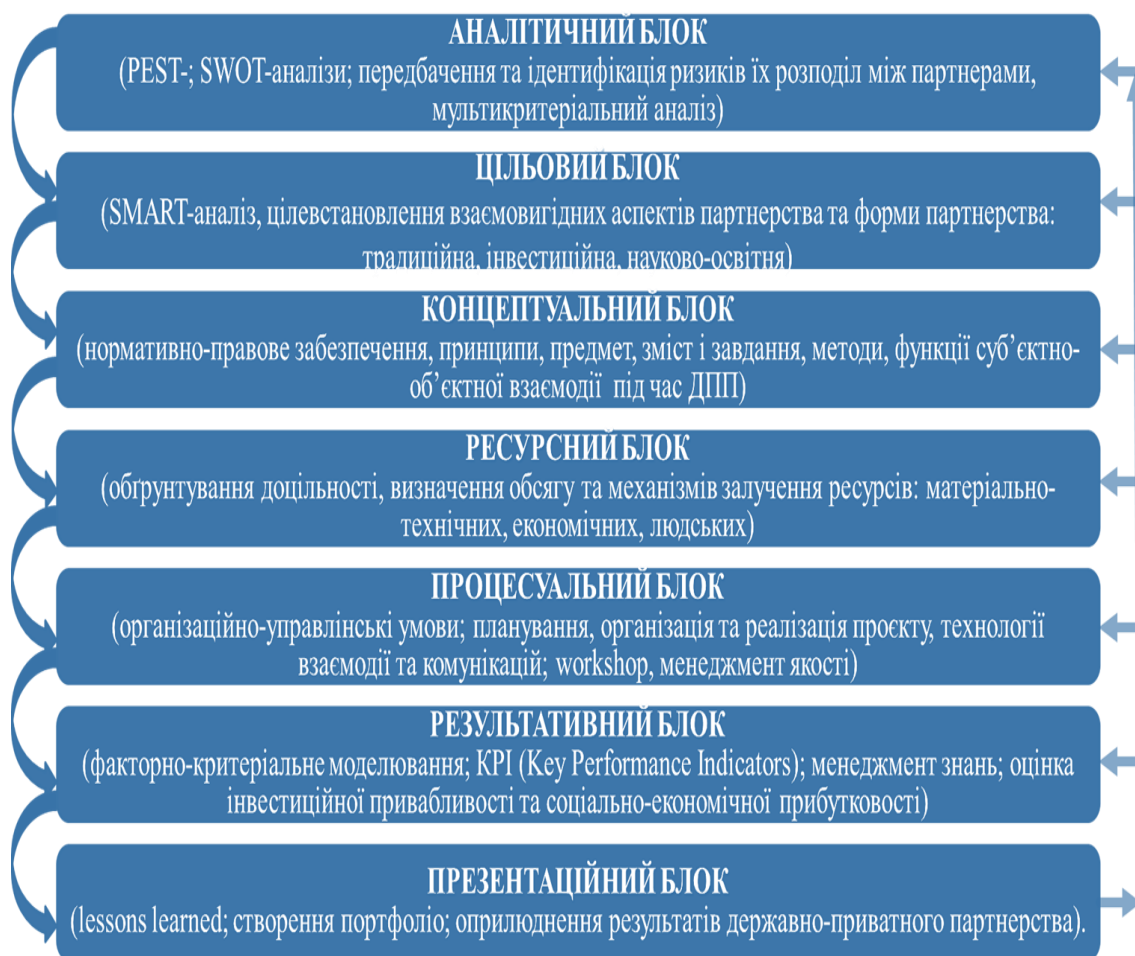


Рис. 2.5. Змістовно-сутнісні характеристики моделі розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О

Аналізуючи рисунок 2.5 можна зазначити, що структура моделі розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О, має такі блоки: аналітичний (PEST-; SWOT-аналізи; передбачення й ідентифікація ризиків); цільовий

<sup>237</sup> Рябова З. В. Модель розвитку державно-приватного партнерства у професійній (професійно-технічній) освіті In: Професійна освіта для сталого розвитку: виклики в умовах воєнного стану, результати і перспективи: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (20 жовтня 2022 р.), 3 (4). ІПО НАПН України, м. Київ, Україна, С. 246-249. ISBN 978-617-8117-13-9

(SMART-аналіз, цілевстановлення); концептуальний (нормативно-правове забезпечення, принципи, предмет, зміст і завдання, методи, функції суб'єктно-об'єктної взаємодії ДПП); ресурсний (матеріально-технічні, економічні, людські ресурси); процесуальний (організаційно-управлінські умови; технологія; workshop, менеджмент якості); результативний (факторно-критеріальне моделювання; KPI (Key Performance Indicators); менеджмент знань; оцінка інвестиційної привабливості); презентаційний (lessons learned; створення портфолію; оприлюднення результатів ДПП).

Акцентуємо, що модель розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О включає таке поняття як «розвиток». Розвиток – це зміни. Вони можуть бути конструктивними чи деструктивними. Саме розвиток обумовлює конструктивні зміни в процесі співпраці між закладом П(ПТ)О та бізнес-структур (приватного сектору економіки). У цьому зв'язку провідною характеристикою вищезазначеної моделі є те, що вона не є сталою, а знаходиться в динамічному русі адаптуючись до умов сьогодення.

Розглянемо ключові складові моделі розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О, зокрема аналітичний блок, що визначає передбачення ризиків, їх ідентифікацію та розподіл між партнерами в межах ДПП. Аналітичний блок включає такі види аналізу як: PEST-аналіз; SWOT-аналіз та мультикритеріальний аналіз. Розкриємо детальніше сутнісні характеристики цих видів аналізу та розкриємо особливості їх використання під час укладання договорів про ДПП у сфері П(ПТ)О.

Ураховуючи змістовні аспекти ДПП акцентуємо, що ключовим моментом під час ухвалення рішення є ідентифікація та розподіл між партнерами ризиків для управління ними. Ми підтримуємо точку зору науковців, які зазначають, що ризик є потенційною загрозою реалізації проєкту, що може виникнути за певних умов. Характеризуються ризики ймовірністю (можливість настання події за певних обставин). Це означає, що ризики можуть виникнути якщо складуться умови, але ці умови (обставини) можуть і не скластися, то ризик може і не з'явитися. У разі їх виникнення необхідно враховувати їх вплив на перебіг проєкту ДПП та необхідністю врахування неоднозначності подій майбутнього<sup>238239</sup>.

Ризиками є певні події, що можуть статися, вони можуть заважатиме отриманню запланованого результату. Разом із тим, ризики

<sup>238</sup> Круглов В. В. Ризики проєктів державно-приватного партнерства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2018. Т. 29(68). № 2. С. 87–91. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa\\_2018\\_29\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2018_29_2_17)

<sup>239</sup> Козак Л., Ніжнік А. Аналіз ризиків у проєктах державно-приватного партнерства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-35>

можуть мати і позитивний вплив на процес вирішення поставлених завдань. У цьому зв'язку такі події визначають як «можливість». Крім того, умови невизначеності, які склалися у наслідок воєнного стану і невпевненості щодо доцільності виконання тих чи інших завдань, або здійснення дій в досягненні поставленої мети визначають також як ризик.

Наприклад, сьогодні основну увагу приділено описанню шляхів подолання наслідків таких ризиків як невизначеність ситуації, ризик несприятливих соціально-політичних змін в державі (регіоні), ризик, пов'язаний із нестабільністю економічної ситуації, що склалася внаслідок повномасштабного вторгнення російських військ на територію України.

Підкреслимо, що задля зменшення впливу таких ситуацій на перебіг реалізації договору про ДПП здійснюється управління ризиками. *Управління ризиками* здійснюється шляхом передбачення, описання сутності подій, визначення механізмів реагування та нейтралізації наслідків негативного впливу цих подій під час реалізації договору ДПП.

Постанова КМУ «Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення ДПП, їх оцінки та визначення форми управління ними» наголошує, що під час підготовки договору ДПП всі ризики підлягають визначенню, оцінці та розподілу між державним і приватним партнерами. Надаються певні рекомендації<sup>240</sup>. У методичних рекомендаціях зазначається, що *управління ризиками* є процесом, який триває протягом здійснення ДПП і передбачає виявлення, оцінку ризиків, визначення шляхів запобігання їх виникненню, ліквідацію негативних наслідків і передачу ризиків (включаючи страхування), а також прийняття ризиків. А під якісною оцінкою ризиків розуміється певна оцінка імовірності настання події, дії або бездіяльності та ступеня її впливу, що визначається як висока, середня або низька<sup>241</sup>.

Таким чином, ризики можна класифікувати за ступенем впливу на процес ДПП (високий, середній, низький). Їх виявлення, ідентифікація, оцінка та розробка шляхів усунення розподіляється між державними та приватними партнерами. Їх відносять до сфери відповідальності того партнера, який спроможний їх ефективно контролювати. Провідною умовою у зв'язку із цим є врахування таких

<sup>240</sup> Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними: Постанова Кабінету Міністрів України № 232 від 16 лютого 2011 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-%D0%BF#top>

<sup>241</sup> Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними: Постанова Кабінету Міністрів України № 232 від 16 лютого 2011 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-%D0%BF#top>

особливостей ризику: по-перше, це ймовірність, що він станеться, й, по-друге, якщо він стався, то його вплив на кінцевий результат проєкту. Саме такий підхід дозволить розробити поетапний план дій для мінімізації впливу ризиків як на перебіг проєкту так і на запланований результат партнерської взаємодії. Зокрема, саме врахування ризику як об'єктивного явища сприятиме встановленню їх пріоритетності та пріоритетності діяльності кожного партнера в межах реалізації проєктів ДПП. На основі додатків, наведених у Методиці виявлення ризиків здійснення ДПП, їх оцінювання та визначення форми управління ними та для наочного відображення пріоритетності можна скласти відповідну таблицю (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1.

**Ризики здійснення ДПП та підходи до управління ними**  
(на основі Методици виявлення ризиків здійснення ДПП, їх оцінки та визначення форми управління ними<sup>242</sup>)

Категорія і підкатегорія ризику	Опис ризику	Власник ризику та вплив ризику	Рівень/ступінь впливу	Ймовірність настання ризику	Підхід до управління ризиком
Зазначаються ризики, що не мають прямого відношення до цього проєкту. Можна використовувати таку класифікацію: зовнішні та внутрішні ризики; непередбачувані та передбачувані ризики; динамічні та статистичні ризики та ін.	Надається описання подій, за умов яких може виникнути ризик та стисло надається інформація щодо його сутності. Описується ризик, який повністю або частково відноситься до сфери відповідальності партнерів	Надається описання результату впливу ризику, за умов настання події. Зазначаються юридичні та фізичні особи, які зазнають впливу ризику	Зазначається рівень впливу: низький, середній, високий	Зазначається ймовірність настання ризику: низька, середня, висока	Надається описання підходів та заходів, які будуть вжити під час настання подій, що сприятимуть виникненню ризиків

Аналізуючи сутнісні характеристики ризиків, умови їх настання та результати впливу необхідно констатувати, що найдоцільнішим є процес ідентифікації ризиків та їх розподіл з позицій власників ризику:

<sup>242</sup> Про затвердження Методици виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними: Постанова Кабінету Міністрів України № 232 від 16 лютого 2011 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-%D0%BF#top>

державного або приватного партнера. Наприклад, ризики приватного партнера можуть бути такими: ризики, що виникають внаслідок роботи державних органів влади; ризики, що виникають внаслідок обмеженості діяльності державного партнера (заклад П(ПТ)О не отримав певне фінансування та інше); низький рівень якості послуг, що надаються споживачу тощо. До ризиків державного партнера можна віднести і вибір неефективної форми ДПП, і невиконання умов угоди з боку приватного партнера тощо.

Підкреслимо, що провідною метою розподілу ризиків є вибір оптимального варіанту нівелювання негативного впливу ризику на проєкт і покладення цього обов'язку та того партнера, який здатен це ефективно зробити.

У ході розподілу ризиків, коли державний партнер намагається перекласти їх на приватного інвестора відбувається затягнення реалізації проєкту та зростає винагорода бізнес-структурі. Зазначене негативно впливає на результативність ДПП й не сприяє реалізації проєкту. Якщо приватний партнер пропонує зняти з себе відповідальність за фінансові, технічні ризики, якість технологічного оснащення тощо, то виникає запитання щодо його компетентності й доцільності укладання угоди.

Разом із тим, одним з головних аспектів під час розподілу ризиків між державним та приватним партнером є те, що необхідно знати стратегії оцінки ризику. Наприклад, за рекомендаціями науковців можна запропонувати такі стратегії<sup>243</sup>:

- оцінка кожного ризику: ідентифікуються та оцінюються усі ризики, що можуть вплинути на проєкт від його започаткування до завершення;
- бенчмаркінг: ідентифікація та оцінка ризиків за створеним еталоном ідеального стану проєкту;
- експертне оцінювання ризиків: використовується метод Дельфі під час ідентифікації та оцінювання (ранжування ступеня впливу ризику) ризиків;
- оцінка реактивного ризику передбачає ідентифікацію ризику вже під час його появи. Безпосередньо, оцінюється вже здійснений вплив ризику на проєкт та його наслідки;
- проактивне управління ризиками. Передбачає визначення (ідентифікацію), оцінку усіх можливих ризиків й розкриття та описання шляхів нейтралізації їх впливу на проєкт.

У процесі управління ризиками ключовими методами

<sup>243</sup> Козак Л., Ніжнік А. Аналіз ризиків у проєктах державно-приватного партнерства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-35>

ідентифікації ризиків є: *проактивний та реагуючий методи*. В їх основі покладено ідентифікацію ризиків враховуючи їх класифікацію. Разом із тим, єдиної класифікації ризиків на сьогодні немає, але в літературних джерелах виділяють таку основу для класифікації ризиків:

- зовнішні та внутрішні ризики;
- непередбачувані та передбачувані ризики;
- динамічні та статистичні ризики;
- за джерелом виникнення ризику: глобалізаційні, політичні, господарські, технологічні, форс-мажорні тощо.

Крім того, в умовах ДПП передбачається позиковий капітал. Велика доля якого може сприяти порушенню принципу ліквідності організації, тоді існує загроза *фінансового ризику*. Фінансовий ризик пов'язаний зі змінами процентних ставок, або курсів валют (цінних паперів), зі змінами в діяльності закладу П(ПТ)О або в системі освіти чи конкретного позичальника тощо. Також, до цього виду ризику можна віднести і так звані «ризик країни». Зазначене пов'язано із введенням воєнного стану та веденням воєнних дій на території<sup>244</sup>.

Крім того, під час реалізації договору (угоди) про ДПП іноді є неможливість використання податкових пільг. Або, іноді введення змін у податкове законодавство зменшують податкові переваги. У цьому зв'язку ці події викликають загрозу *податкового ризику*. Податковий ризик розглядається як певна втрата партнерами (як держаним так і приватним) певних ресурсів. Зокрема, партнери можуть зазнати додаткових фінансових чи репутаційних збитків<sup>245</sup>. У зв'язку із цим податковий ризик ще називають ризиком репутаційним.

З метою запобігання негативного впливу ризиків на перебіг проєктної діяльності рекомендується виявити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища проєкту ДПП й з'ясувати, що може завадити успішному його перебігу. На даному етапі доцільно провести такі види аналізу як PEST-аналіз та SWOT-аналіз.

Ураховуючи напрацювання науковців та практиків зазначимо, що під час проведення таких видів аналізу корисним є врахування життєвого циклу проєкту<sup>246</sup>. Життєвий цикл проєкту ДПП представлено на рисунку 10. Він складається з таких елементів: народження ідеї (пошук партнерів, стейкхолдерів); аналіз; ідентифікація та розподіл ризиків; планування; створення робочих

<sup>244</sup> Фінансовий ризик. URL: <https://tinyurl.com/yprcqyoe>

<sup>245</sup> Податкові ризики в бізнесі – як управляти ними та мінімізувати. URL: [https://uz.ligazakon.ua/magazine\\_article/EA016581](https://uz.ligazakon.ua/magazine_article/EA016581)

<sup>246</sup> Ярошенко Л. Ризики державно-приватного партнерства та управління ними. Ринок Цінних Паперів України. 2018. №1/2. С. 57–63. URL: <http://securities.usmdi.org/PDF/1059.pdf>

пакетів та їх реалізація; контроль та моніторинг; презентація результатів.

Детально процедура управління ризиками на основі життєвого циклу проекту була розглянута у практичному посібнику «Проектний менеджмент у закладах П(ПТ)О»<sup>247</sup>.



Рис.2.6. Життєвий цикл проекту державно-приватного партнерства

Розглянемо детальніше використання PEST-аналізу та SWOT-аналізу під час ідентифікації ризиків в ДПП. PEST-аналіз вважається маркетинговим інструментом, основним призначенням якого є виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) характеристик сучасного зовнішнього середовища. Призначення цього виду аналізу виявити виклики в оточенні, що мають вплив на діяльність організації. Разом із тим, для ініціювання будь-якого проекту проведення цього виду аналізу є конче необхідним у зв'язку із тим, що на його основі описується структура факторів макросередовища, які використовуються в компоненті сканування оточуючого середовища для стратегічного планування. Це є частиною зовнішнього аналізу у дослідженні ринку або він є складовою стратегічного аналізу. У наслідок його проведення відбувається огляд різноманітних факторів

<sup>247</sup> Проектний менеджмент у закладах професійної (професійно-технічної) освіти : практич. посібник / О. В. Бородієнко, З. В. Рябова, О. П. Радкевич; за заг. ред. О. В. Бородієнко. Київ : ІПТО НАПН України, 2021. 231 с. URL: <https://cutt.ly/B8Uej04>

макросередовища. Зазначені фактори є вагомими і вони потребують врахування в процесі стратегічного планування. У цьому зв'язку PEST-аналіз є стратегічним інструментом для розуміння позиції організації (закладу професійної освіти) на ринку, виявлення напрямів зростання чи занепаду певних послуг (у т.ч. освітніх). У процесі урахування виявлених впливів можна визначитися із подальшими напрямками діяльності<sup>248</sup>.

Ґрунтуючись на першоджерела, можна навести певні показники для аналізу<sup>249</sup>. Наприклад, «Р» стійкість чинного уряду та політичної влади; бюрократизація і рівень корупції; податкова політика; незалежність ЗМІ; прагнення до протекціонізму галузі, наявність державних компаній у галузі; ступінь захисту інтелектуальної власності, закон про авторське право; законодавство з охорони навколишнього середовища; майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи у галузі; прогнозування розвитку військових дій в Україні. До показника «Е» можна віднести: темпи зростання економіки; рівень інфляції та процентні ставки; курси основних валют; рівень безробіття, розмір та умови оплати праці; рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища; кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни; ступінь глобалізації та відкритості економіки; рівень розвитку банківської сфери та ін. До показника «S»: рівень охорони здоров'я та рівень надання освітніх послуг; ставлення населення до імпорتنих товарів і послуг (у т.ч. гуманітарної допомоги); відношення населення (трудових ресурсів) до роботи, дозвілля, виходу на пенсію; вимоги до якості продукції та рівня сервісу; спосіб життя і звички споживання; розвиток релігії та інших вірувань; ставлення до натуральних і екологічно чистих продуктів; темпи зростання населення; імміграція трудових ресурсів та відсоток повернення; сімейний стан, розвиток інституту сім'ї ін. До показника «Т»: рівень інновацій і технологічного розвитку галузі освіти; розмір витрат на наукові дослідження і розробку освітніх технологій; наявність законодавчих актів у сфері технологічного оснащення галузі освіти; розвиток і поширення швидкісного інтернету, розвиток мобільних застосунків та програмного забезпечення для навчання та доступ до них; ступінь використання технологій та проєктного менеджменту в освіті тощо.

Прикладом використання такого виду аналізу для запровадження проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О можуть бути вищезазначені показники. Зазвичай розглядаються фактори зовнішнього впливу на перебіг

<sup>248</sup> PEST-аналіз. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PEST-аналіз>

<sup>249</sup> Що таке PEST-аналіз? URL: <https://business.diiia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-pest-analiz>



реалізації проєкту (у т.ч. й проєкту ДПП), визначається вірогідність настання ризику, його стан (високий, середній, низький) та описуються наслідки його впливу.

Визначені впливи обумовлюють розроблення програми нейтралізації визначених впливів. Проведення PEST-аналізу детально було розглянуто у посібнику «Проектний менеджмент у закладах професійної (професійно-технічної) освіти»<sup>250</sup>. Під час описання моделі розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О доцільно розглянути використання технології PEST-аналізу для виокремлення ризиків спільної діяльності закладу П(ПТ)О та бізнес-структур (приватного сектору економіки) під час розв'язання соціально значущих завдань.

Підкреслимо, що в процесі реалізації ДПП «ризик» розглядається з економічної позиції. Така позиція характеризує оцінку ймовірності настання об'єктивної загрози втрати учасниками ДПП або певних ресурсів: людських (професіоналів); матеріальних, фінансових тощо, або настання будь-яких відхилень: виникнення додаткових витрат, недоотримання очікуваного прибутку (у т.ч. людських ресурсів), будь-які зміни державної інвестиційної політики, форс-мажорні ситуації тощо. У наукових джерелах наводяться такі параметри ідентифікації ризиків: за групами та підгрупами PEST-аналізу<sup>251</sup>.

Наочно вищезазначене представлено на рисунку 2.7.

У контексті чотирьох чинників PEST-аналізу ризику ДПП можна представити у такому вигляді:

- P (політичні ризики): інституційні ризики; політико-правові ризики; ризики безпеки в країні тощо.

- E (економічні ризики): ризики ініціювання проєкту; фінансовий ризик; податковий ризик; ризик додаткових витрат тощо.

- S (соціально-економічні ризики): ризик трудової міграції; ризик зменшення кадрових ресурсів України; ризик техногенних та екологічних катастроф; ризики партнерства і ризики групової справедливості тощо.

- T (технологічні ризики): ризик неефективного відновлення; ризик розчарування від нездійснених очікувань; ризики невиконання зобов'язань; форс-мажор тощо.

<sup>250</sup> Проектний менеджмент у закладах професійної (професійно-технічної) освіти : практ. посібник / О. В. Бородієнко, З. В. Рябова, О. П. Радкевич; за заг. ред. О. В. Бородієнко. Київ : ІПТО НАПН України, 2021. 231 с. URL: <https://cutt.ly/B8Uej04>

<sup>251</sup> Помогайбог Б. В. Вертикальний аналіз ризиків ДПП-проєктів у розрізі факторів їх формування. Інвестиції: практика та досвід. Державне управління. 2017. № 16. С. 120–125. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/16\\_2017/23.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2017/23.pdf)



*Рис. 2.7. Технологія PEST-аналізу для ідентифікації ризиків ДПП у сфері П(ПТ)О*

Таким чином, технологію PEST-аналізу в моделі розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О доцільно використовувати для визначення та ідентифікації ризиків.

Розглянемо сутність та технологію SWOT-аналізу та його роль під час ініціювання та планування ДПП у сфері П(ПТ)О.

Нагадаємо, що SWOT – це певна аббревіатура, вона складається із чотирьох слів (елементів):

- S (Strengths) розглядаються як сильні сторони проєкту ДПП, вони є певними характеристиками проєкту, що надають йому переваги реалізації. До таких сильних сторін відносяться ресурси як нематеріальні ресурси (у першу чергу людські) так і матеріальні. Безпосередньо, до нематеріальних відноситься і мета реалізації проєкту, і очікувані результати. Крім того, до таких переваг проєкту відносяться і соціально-економічні результати, що будуть отримані внаслідок реалізації ДПП. Зокрема, це цільова підготовка конкурентоспроможного випускника закладу П(ПТ)О. Однією з провідних характеристик є репутація як закладу так і його партнерів. До матеріальних відноситься ресурсне забезпечення програмне забезпечення, комп'ютерне обладнання, пряме фінансування та фандрайзингові залучення тощо.

- W (Weaknesses) є характеристикою слабких сторін, які можуть

знизити результативність та вплинути на ефективність реалізації проєкту ДПП. Під час визначення слабких сторін доцільно провести аналіз проєктних ризиків. Водночас, необхідно зазначити, що провідним ризиком (слабкою стороною) є невмотивовані виконавці проєктної діяльності (людський чинник) та відсутність чіткого планування реалізації проєкту ДПП. Зазначене суттєво впливає на забезпечення успішності виконання проєктних завдань та перешкоджає досягненню визначеної мети. Разом із тим, проведення SWOT-аналізу та процедури ідентифікації ризиків забезпечать переведення визначених слабких сторін реалізації проєкту ДПП у сильні сторони.

- О (Opportunities) визначаються як можливості. Зокрема, процедура ідентифікації ризиків сприятиме їх переведенню саме в категорію «можливості». Наприклад, дослідження та використання їх результатів для реалізації проєктної діяльності; виявлення нових технологій та впровадження їх в освітній процес підготовки конкурентоспроможних випускників. Ідентифікація ризиків може бути спрямована на виявлення як матеріальних (у т.ч. фінансових) труднощів реалізації проєкту так і нематеріальних <sup>252</sup>. Наприклад, втрата робочого часу в наслідок непередбачуваних обставин, втратою довіри між учасниками ДПП, специфічними втратами, що обумовлені втратою репутації чи іншими соціальними подіями.

- Т (Threats) – це останній показник для аналізу, який визначає загрозу або інші ризикоутворювальні чинники, що впливають на перебіг проєкту ДПП. Зазначимо, що вони не обов'язково залежать від самих учасників ДПП, але ці чинники можуть суттєво вплинути на реалізацію проєкту. Такий аналіз сприятиме вчасно визначити можливі негативні впливи та встигнути вжити запобіжні заходи, що мінімізує негативні наслідки та сприятиме досягненню визначених цілей ДПП.

Приклад показників для SWOT-аналізу наведено у таблиці 2.2.

У джерелах, що присвячені проведенню SWOT-аналізу надаються певні рекомендації<sup>253</sup>. А саме:

- проведення такого виду аналізу необхідно здійснювати командою експертів до якої запрошуються усі учасники ДПП;
- необхідно розмежувати рівні проведення аналізу: рівень загального керівництва, локальний (лінійний); особистісний;
- бажано проведення опитування або маркетингового дослідження щодо виявлення ризиків та загроз здійснення ДПП та які є можливості та сильні сторони його реалізації.

<sup>252</sup> Цопа Віталій. Ідентифікація і класифікація ризиків. URL: <https://qualityexpert.com.ua/interviews/657215-identyfikatsiya-i-klasyfikatsiya-ryzykiv>

<sup>253</sup> Що таке SWOT-аналіз. URL: <https://business.dii.gov.ua/handbook/marketing/so-take-swot-analiz>

Таблиця 2.2.

**Орієнтовні показники SWOT-аналізу**  
(детальніше про показники в посібнику<sup>254</sup> та<sup>255</sup>)

Середовище	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	(сильні сторони): Сильний, згуртований колектив. Налагоджена система неперервної освіти. Задоволеність стейкхолдерів. Високий рівень навчальних досягнень здобувачів освіти.	(слабкі сторони): Низький рівень позиціонування закладу на ринку. Відсутність презентаційної діяльності. Старіння кадрів.
Зовнішнє середовище	(можливості): Поява нових запитів та освітніх потреб, нових стандартів. Використання нових технологій. Запровадження додаткових послуг; Налагодження зв'язку в напрямі державно-приватного та соціального партнерства.	(загрози): Нове нормативно-правове поле. Економічний та демографічний спад. Слабка фандрайзингова діяльність. Зростання зовнішніх вимог до якості освіти тощо.

Розкриваючи сутнісні характеристики SWOT-аналізу можна зазначити, що цей вид аналізу як і PEST-аналіз зорієнтований на виявленні, аналізі та ідентифікації ризиків. У наукових джерелах розглядаються такі напрями проведення SWOT-аналізу (використано матеріали науково-методичної статті О. Маліна)<sup>256</sup>:

- характеристика зовнішнього середовища ДПП в сфері П(ПТ)О. Сильні сторони (S): позиції на ринку, наявність ресурсів (людських, матеріальних, фінансових тощо), Слабкі сторони (W): військові дії, політична нестабільність тощо; Можливості (O): наприклад, активізація ділової активності, цілеспрямована підготовка висококваліфікованих працівників тощо. Загрози (T): відтік висококваліфікованих кадрів, неефективне врядування, в т.ч. електронне тощо.

- механізм і природа економічних відношень ДПП в сфері П(ПТ)О. Сильні сторони (S): гнучкість та адаптивність механізму

<sup>254</sup> Проектний менеджмент у закладах професійної (професійно-технічної) освіти : практич. посібник / О. В. Бородієнко, З. В. Рябова, О. П. Радкевич; за заг. ред. О. В. Бородієнко. Київ : ІПТО НАПН України, 2021. 231 с. URL: <https://cutt.ly/B8Uej04>

<sup>255</sup> Публічно-приватне партнерство закладів професійної освіти: практич. посібник / О. В. Бородієнко; за заг. ред. О. В. Бородієнко. Київ : ІПТО НАПН України, 2020. 219 с.

<sup>256</sup> Малін О. Л. SWOT-аналіз середовища інноваційно-орієнтованого інфраструктурного державно-приватного партнерства. Економіка: реалії часу. 2020. № 3(49). С. 94–107. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No3/94.pdf>

реалізації проєктної співпраці в межах ДПП, зокрема, використання альтернативних моделей реалізації проєктів; стабільність державного фінансування; розподіл ризиків між партнерами тощо. Слабкі сторони (W): неможливість довгострокового державного замовлення; недосконалість механізму реалізації проєктної діяльності та оцінювання її ефективності тощо. Можливості (O): наприклад, паритетний розподіл ризиків з приватним партнером. Загрози (T): обмежена кількість учасників проєктної діяльності та залучення некваліфікованих працівників тощо.

- особливості інфраструктурної сфери ДПП в сфері П(ПТ)О. Сильні сторони (S): створення проєктного офісу з реалізації проєктної ініціативи в межах ДПП в інфраструктурі для їх підтримки. Слабкі сторони (W): суперечливість процедур та протиріччя у законодавчій базі тощо; Можливості (O): наприклад, потенційно висока маржинальність ДПП на державних активах; нові можливості для бізнес-структур у проєктній діяльності в межах ДПП в сфері П(ПТ)О зі стратегічними, соціально важливими об'єктами інфраструктури тощо. Загрози (T): ризик відмови партнера від проєкту; відсутність гарантій захисту інвестицій, компенсації збитків в обумовлені терміни та ін.

Крім вищезазначених характеристик ще можна проаналізувати сильні, слабкі сторони, можливості та загрози ДПП в сфері П(ПТ)О за такими показниками, як інноваційний та сталий розвиток учасників проєктної діяльності. Підкреслимо, що для виявлення та ідентифікації ризиків, що є провідною метою проведення вищезазначених видів аналізу, можна обрати будь-які характеристики ДПП взагалі й в сфері П(ПТ)О зокрема. Можна проаналізувати і таку характеристику, як соціальна інтеграція та реінтеграція; привабливість проєкту та залучення іноземних інвестицій та міжнародна співпраця тощо.

Розглянемо детальніше процедуру виявлення та ідентифікації ризиків. Детально про ризики та їх класифікацію ми розглянули вище у цьому підрозділі. Разом із тим, спираючись на методику виявлення ризиків здійснення ДПП, їх оцінки та визначення форми управління ними<sup>257</sup>, можна зазначити, що для аналізу та кількісного оцінювання ризиків використовуються різні методи. Зокрема, це такі методи як аналіз чутливості; сценарний аналіз; метод Монте-Карло. Аналіз чутливості, його ще називають способом оцінки невизначеності, є це технікою аналізу проєктного ризику, що вказує на шляхи зміни значення NPV (чиста приведена вартість) проєкту при заданій зміні

---

<sup>257</sup> Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними: Постанова Кабінету Міністрів України № 232 від 16 лютого 2011 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-%D0%BF#top>

вхідної змінної за інших рівних умов<sup>258</sup>. Крім того, за його допомогою можна визначити і інші фактори ризиків, що можуть призвести до зміни показників здійснення ДПП: РВР (період окупності проекту); IRR (внутрішня норма рентабельності) тощо. Зазначений вид аналізу дозволяє обрахувати найбільш критичні змінні, що впливають на результативність та ефективність проекту. Технологічно процес аналізу чутливості можна представити у певній послідовності (рис. 2.8).



Рис.2.8. Етапи аналізу чутливості (за методикою виявлення ризиків здійснення ДПП, їх оцінки та визначення форми управління ними)

Наступний вид аналізу, є структурною складовою аналітичного блоку і який варто розглянути – це мультикритеріальний аналіз (multiple criteria decision analysis). Під мультикритеріальним аналізом розуміється певний комплексний процес та сукупність методів, що дозволяють врахувати інтереси учасників ДПП та виокремити різні підходи щодо такого партнерства у відповідності до їхньої важливості. Перевагою мультикритеріального аналізу є те, що під час його здійснення максимально враховуються усі можливі фактори, забезпечується прозорість процесу та обґрунтованість ухвалення рішення як про форму ДПП у сфері П(ПТ)О так і про розподіл ризиків між державним та приватним партнерами.

<sup>258</sup> Аналіз чутливості. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>

Акцентуємо, що мультикритеріальний аналіз використовується під час ухвалення рішення щодо форми ДПП. Основним напрямом його є визначення соціально-економічної прибутковості проєкту в межах ДПП закладу П(ПТ)О та бізнес-структур. Мультикритеріальний аналіз може допомогти визначити які показники та альтернативні рішення є привабливими, а які є неприємними для ДПП. Крім того, він сприятиме виявленню нових варіантів та напрямів співпраці, виявленню переваг різних форм ДПП та обґрунтування переваг участі кожного партнера як державного так і приватного. Ураховуючи напрацювання українських науковців щодо визначення сутності та послідовності реалізації мультикритеріального аналізу можна визначити такі його етапи:

- постановка конкретних цілей і деталізація завдань;
- контекст рішення (зацікавлені сторони);
- варіанти та завдання;
- визначення критеріїв: дерево цінностей, оцінка;
- підрахунок балів, матриця виконання;
- зважування та агрегація (наприклад, витрати, вигоди);
- аналіз та рекомендації.

Провідним етапом здійснення мультикритеріального аналізу є етап визначення критеріїв. Під критеріями розуміються певні вимірні цілі, що сприятимуть оцінюванню усіх визначених форм співпраці та забезпечують оцінку наслідків реалізації різних варіантів. Критерії формуються на основі цілей більш високого рівня. У цьому зв'язку доцільно використовувати дерево цілей та використовувати різні підходи та погляди. Дерево цілей – це ієрархічне відображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей. Це певна деталізація провідної мети, це її декомпозиція. Під час ухвалення рішення про ДПП у сфері П(ПТ)О доцільно зробити такі кроки:

- визначити зміст, структуру та тривалість фаз життєвого циклу проєкту ДПП;
- виділити ключові події, що можуть вплинути на перебіг проєкту, визначити час їх настання та визначити умови його реалізації;
- визначити та обґрунтувати всі можливі рішення, що можуть бути ухвалені під час настання події чи складання певних умов;
- визначити ймовірність кожного ризику та визначити дії, що треба зробити для нівелювання ризиків;
- встановити вартість кожного етапу реалізації проєкту в поточних цінах (розрахунок вартості робіт та їх здійснення через ключові події).

На основі отриманої інформації та в наслідок проведених дій

будується дерево цілей проєкту. Таке дерево має п'ять рівнів: головні цілі проєкту; завдання, що необхідно розв'язати для досягнення головних цілей; проблеми, що потребують вирішення для розв'язання завдань; напрями та шляхи вирішення проблем; умови, що необхідні для вирішення проблем, розв'язання завдань та досягнення головних цілей проєкту. Наочно дерево цілей проєкту ДПП у сфері П(ПТ)О представлено на рисунку 2.9.

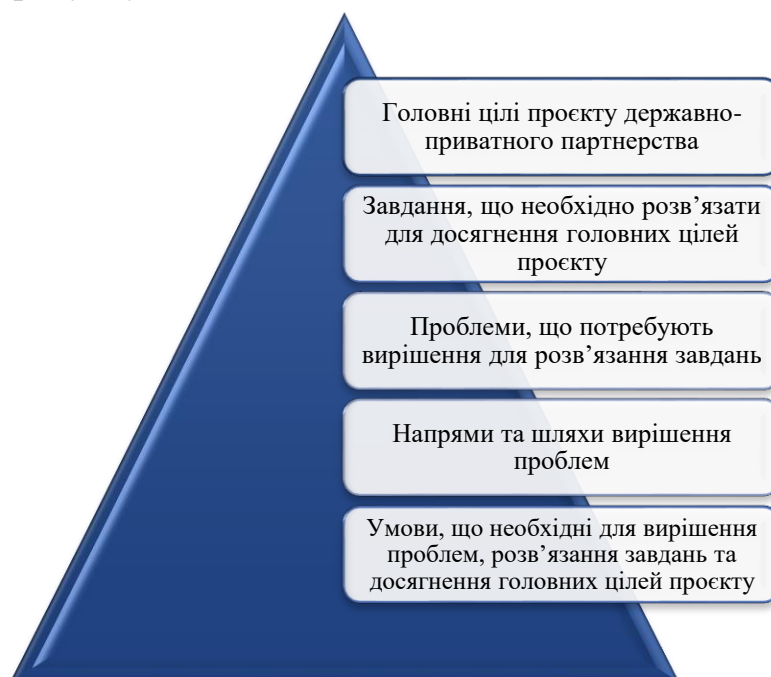


Рис. 2.9. Дерево цілей проєкту ДПП у сфері П(ПТ)О

Крім того, для забезпечення результативності проведених дій доцільним є включення різних цільових груп до проведення вищезазначеного виду аналізу. Групи формуються як за їх зацікавленістю в реалізації проєкту, так і за їх внеском в його перебіг та завершення.

Також, під час проведення аналізу актуальним та необхідним може бути використання як первинної так і вторинної інформації<sup>259</sup>. Нагадаємо, що первинною інформацією є така інформація, яка збирається вперше для вирішення будь-якого питання.

Під час ухвалення рішення про ДПП взагалі та визначення його форми та для розподілу ризиків проводяться цілеспрямовані дослідження (аналізуються дані). Отримана інформація в ході таких досліджень і є первинною. Вторинною інформацією є така інформація, що була отримана в ході попередніх досліджень та вирішенні завдань, які не мають відношення до проєкту ДПП. Поєднання такої інформації

<sup>259</sup> Рекомендації щодо проведення аналізу вигід та витрат в інвестиційних проєктах. URL: <https://me.gov.ua/>



забезпечує успішність ухвалення рішень для вирішення поточних питань. Зокрема, для успішності реалізації ДПП у сфері П(ПТ)О.

Для вибору критеріїв доцільним є їх оцінка за загальними принципами: повнота; надмірність; операційність; незалежність; подвійність; розмір суджень; часові межі. Відбір критеріїв відбувається шляхом відповіді на певні запитання. Поєднання принципів та питань наведено у таблиці 2.3.

*Таблиця 2.3.*

**Загальні принципи вибору критеріїв під час  
мультикритеріального аналізу**

<b>Принцип</b>	<b>Питання</b>
Повнота	Яка продуктивність, ефективність? Яка взаємовигода? Чи всі завдання відображені через критерії?
Надмірність	Без яких критеріїв можна обійтися (які є зайвими)?
Операційність	Чи всі критерії мають ознаки суджень?
Незалежність	Чи можна структурувати критерії? Чи можна їх об'єднати?
Подвійність	Чи є подвійний облік?
Розмір суджень	Чи лаконічно сформульовано?
Часові межі	Чи враховано терміни виконання? Чи не перевищено їх?

В основі мультикритеріального аналізу покладено певну методологію. Зокрема, це аналіз витрат та прибутків (вигід). Зазначена методологія передбачає виявлення, кількісну оцінку прибутковості проекту як фінансової так і соціальної. Такий вид аналізу зосереджується на виявленні різниці між альтернативними сценаріями реалізації проекту ДПП та їх вартістю й фінансового та соціального. Підкреслимо, що провідною метою реалізації проекту ДПП у сфері П(ПТ)О є підвищення рівня економічної конкурентоспроможності шляхом підвищення якості інвестицій у розвиток трудового потенціалу держави. Для проведення мультикритеріального аналізу доцільно використовувати певну матрицю. Наприклад, використання матриці в процесі реалізації проекту підготовки кваліфікованих робітників для будівництва житлових будинків може мати такий вигляд як представлено у таблиці 2.4.

Після проведення мультикритеріального аналізу ухвалюється рішення щодо ініціювання проекту (або участі у проекті) в межах ДПП у сфері П(ПТ)О. Крім того, зазначений вид аналізу сприятиме визначенню соціально-економічної прибутковості проекту. Рішення може бути ухвалено в такому вигляді: проект є привабливим (не

привабливим); проєкт є вигідним (невигідним) з позицій соціальної привабливості та економічної прибутковості; проєкт має позитивну (негативну) чисту поточну вартість для партнерів, суспільства, регіону, держави тощо.

Таблиця 2.4.

**Матриця виконання мультикритеріального аналізу:  
наприклад, проєкт підготовки кваліфікованих робітників для  
будівництва житлових будинків**

Витрати і вигоди	Здобувачі освіти	Заклад П(ПТ)О	Партнер (бізнес-структура)	Суспільство (соціальний ефект)	Держава (економічний прибуток)
Вигоди: Додатковий дохід					
Вигоди: Втрачений дохід					
Вигоди: Вартість навчання та збори					
Вигоди: Інвестиції					
Вигоди: Додаткові поточні витрати					
Вигоди: Урядові трансфери					
Усього:					
Чисті вигоди:					

Нами детально було розглянуто аналітичний блок моделі розвитку ДПП в сфері П(ПТ)О. Разом із тим, наступні блоки мають своє змістове наповнення та передбачають певну технологічну реалізацію. Цільовий блок тісно пов'язаний із формулюванням головної мети та її декомпозиції на завдання.

Під метою ми розуміємо бажаний кінцевий результат проєктної діяльності, тобто унікальний результат, що отримується внаслідок реалізації проєкту. Ефективним засобом для перевірки якості визначення мети діяльності є SMART-аналіз. SMART – це акронім: S – specific – точність; чітке формулювання мети, конкретне визначення; M – measurable – вимірювальна; ступінь досягнення мети можна виміряти. Мета повинна мати можливість вимірювання для перевірки результату; A – achievable – досяжна; можлива для досягнення. Мета має бути зрозумілою для досягнення конкретним виконавцем; R –

realistic – реалістична, що відповідає контексту. Досягнення мети повинно бути забезпечене ресурсами; T – timely – обмежена у часі. Якщо час не визначено, то це вже не мета, це мрія. Перевірка сформульованої головної мети ДПП за допомогою SMART-аналізу забезпечить ефективність її досягнення<sup>260</sup>. Цільовий блок також включає цілевстановлення взаємовигідних аспектів партнерства (здійснюється за допомогою мультикритеріального аналізу) та визначення форми ДПП: традиційна, інвестиційна, науково-освітня.

Концептуальний блок передбачає аналіз нормативно-правового забезпечення ДПП, визначення принципів взаємодії. Крім того визначається предмет, зміст і завдання, методи, функції суб'єктно-об'єктної взаємодії під час реалізації проєкту ДПП у сфері П(ПТ)О. Зазначимо, що провідним нормативним документом є Закон України «Про державно-приватне партнерство», разом із тим нормативно-правове забезпечення ДПП постійно оновлюється. Так, 8 лютого 2023 р. Постановою Кабінету Міністрів України було затверджено Порядок прийняття рішення про надання державної підтримки здійснення ДПП. У Постанові затверджено Порядок прийняття рішень про надання державної підтримки здійснення ДПП й зазначено, що, якщо така державна підтримка надається за рахунок коштів місцевого бюджету шляхом виплати приватному партнеру плати за експлуатаційну готовність та здійснення інших платежів, передбачених договором, укладеним у рамках ДПП, у тому числі концесійним договором<sup>261</sup>. Зазначене вказує, що розроблена нами модель є динамічною завдяки постійному оновленню нормативної бази. У цьому зв'язку відбувається і розвиток ДПП у сфері П(ПТ)О. Підкреслимо, що на сторінці офіційного сайту Міністерства економіки України зроблено загальний огляд нормативно правових актів ДПП<sup>262</sup>.

Наступні блоки моделі розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О: ресурсний блок передбачає обґрунтування доцільності, визначення обсягу та механізмів залучення ресурсів: матеріально-технічних, економічних, людських; процесуальний – спрямування на описання організаційно-управлінських умов; реалізацію управлінських функцій (планування, організацію та реалізацію проєкту). Крім того, процесуальний блок

<sup>260</sup> Рябова, З.В. (2022) Модель розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти In: Професійна освіта для сталого розвитку: виклики в умовах воєнного стану, результати і перспективи: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (20 жовтня 2022 р.) , 3 (4). ІПО НАПН України, м. Київ, Україна, стор. 246-249

<sup>261</sup> Про затвердження Порядку прийняття рішення про надання державної підтримки здійснення державно-приватного партнерства: Постанова Кабінету Міністрів України № 117 від 08 лютого 2023 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-2023-%D0%BF#Text>

<sup>262</sup> Нормативно-правові акти державно-приватного партнерства URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=1dea6858-d3ce-4b5e-8b19-71866909721d&title=NormativnopravovaBaza>

передбачає вибір технологій взаємодії та комунікацій між партнерами; workshop та використання технології менеджменту якості; результативний – у своїй структурі має і факторно-критеріальне моделювання, і КРІ (Key Performance Indicators). Також, результативний блок включає таку технологію управління персоналом як менеджмент знань і передбачає отримання оцінки інвестиційної привабливості та соціально-економічної прибутковості проекту ДПП; останній блок моделі – це презентаційний. Він включає lessons learned; створення портфолію; оприлюднення результатів ДПП та його економічну та соціальну прибутковість.

## 2.4 УМОВИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ

Теоретики та практики багато часу та уваги присвятили тому, щоб знайти та обґрунтувати найоптимальніший шлях запровадження ДПП у системі П(ПТ)О в Україні. У дослідженні «Тенденції розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти» проаналізовано низка аспектів відповідної проблематики. Наприклад, дослідження з метою «виявити та охарактеризувати основні тенденції розвитку ДПП у сфері професійної освіти і навчання в країнах ЄС, з'ясувати можливості їх врахування у вітчизняній практиці партнерства в П(ПТ)О України»<sup>263</sup>. Окреслено економічні передумови запровадження ДПП у сфері П(ПТ)О в Україні<sup>264</sup>.

У результаті комплексних досліджень закордонного досвіду і українських реалій встановлено необхідність конкретизації умов розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О.

Термін «умова» у даному випадку вживається у значенні сукупності факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, певних об'єктів, їхніх станів та процесів взаємодії, які визначають можливість існування того або іншого явища.

Як правило, педагогічні умови конкретизуються щодо підготовки та навчання тих або інших професій. Наприклад, педагогічні умови розвитку підприємницької компетентності майбутніх магістрів з

263. Radkevych, V. (2022). The development trends for the public-private partnership in the sphere of vocational education and training in the european union countries. *Professional Pedagogics*, 2(25); 4-13. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2022.25.4-13>, с. 6.

264. Popova, V. (2022). Economic preconditions for the introduction of public-private partnership in the field of vocational education in Ukraine. *Professional Pedagogics*, 1(24), 101-110. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2022.24.101-110>

фізичної культури і спорту<sup>265</sup>, умови професійної підготовки майбутніх техніків-механіків<sup>266</sup>, тощо.

Аналіз науково-методичної літератури дозволяє стверджувати, що необхідною умовою запровадження ДПП у сфері П(ПТ)О є така конфігурація зовнішніх чинників і внутрішніх умов, яка сприятиме усвідомленому залученню партнерів до спільних дій.

Міжнародні фахівці, які узагальнювали досвід ДПП у різних країнах у сфері П(ПТ)О, визначали такі необхідні передумови його запровадження: це законодавча база; фінансові механізми та фінансові можливості партнерів; дієвий інструментарій управління ризиками; попередній досвід ведення соціального діалогу та сталі традиції у цій сфері; ефективні механізми моніторингу укладених угод; хто виступає ініціатором укладання партнерських угод; потенціал та мотивація партнерів<sup>267</sup>.

Проаналізуємо ситуацію в Україні для запровадження ДПП у сфері П(ПТ)О на відповідність дотримання цих умов – його ключових факторів успіху, особливо у час, коли війна з РФ внесла у цей процес суттєві корективи.

**Законодавча база.** Визначальними для укладання угод з ДПП є наявність законодавчої бази та відповідних правових механізмів: адже вони створюють підґрунтя щодо їхньої реалізації; впливають на ефективність діяльності партнерів; формують систему моніторингу, контролю та підзвітності. Узагальнення досвіду країн, які продемонстрували ефективність процесу ДПП, показує, що в Україні для можливості його запровадження у сфері П(ПТ)О має бути створена така законодавча база:

1. Загальний Закон про ДПП та пов'язані з ним законні та підзаконні акти, актуальні для різноманітних інфраструктурних проєктів.

2. Закони та підзаконні акти щодо професійної освіти та навчання, освіти взагалі та працевлаштування (кодекс законів про працю, тощо).

3. Закони та підзаконні акти або положення, спрямовані на конкретне ДПП.

265. Молдован, А. (2021). Педагогічні умови розвитку підприємницької компетентності майбутніх магістрів з фізичної культури і спорту. *Professional Pedagogics*, 2(21), 12–20. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2020.21.12-20>

266. Літвінчук, С. Б. (2002). Педагогічні аспекти напрямків сучасної освіти. *Наукові записки. Серія: Педагогіка і психологія*, (6), 8–10.

267. Vecchi, V., Taurelli, S., & Meer, M. (2021). Public-private partnerships for skills development : a governance perspective (Vol. I, Thematic overview). European Training Foundation, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2816/422369>, c. 16

Попередній аналіз нормативно-правових умов здійснення ДПП в Україні показав, що існують певні проблеми, виявлення та конкретизація яких сприятимуть ефективному його запровадженню у сфері П(ПТ)О.

Конкретизуємо проблеми у законодавчій бази та відповідних правових механізмах відповідно до визначених напрямів.

*1. Загальний Закон про ДПП та пов'язані з ним законні та підзаконні акти, актуальні для різноманітних інфраструктурних проєктів.*

У Законі України «Про державно-приватне партнерство»<sup>268</sup> визначені організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів з приватними та основні принципи здійснення ДПП, але не враховані особливості:

- видів економічної діяльності;
- механізми координації дій та розподілу відповідальності між державними та приватними зацікавленими сторонами, якщо останніми виступають міжнародні організації та установи;
- його застосування при форс-мажорних обставинах, у воєнний час або під час військового стану.

Щодо видів економічної діяльності, то у статті 4 Розділу I цього закону (Загальні положення) указані сфери (види економічної діяльності) застосування ДПП, серед яких є й надання освітніх послуг та послуг у сфері охорони здоров'я. Але усі його положення є універсальними та не адаптовані до такої соціально значущої сфери, як освіта взагалі та П(ПТ)О зокрема.

Щодо механізму координації дій та розподілу відповідальності між державними та приватними зацікавленими сторонами, якщо останніми виступають міжнародні організації та установи, то у деяких статтях закону про ДПП в Україні згадуються міжнародні організації.

Наприклад, у статтях 1 та 2 Розділу 1 «Загальні положення» визначено, що будь-яка міжнародна фінансова організація, що надала чи має намір надати боргове фінансування або видала гарантію приватному партнеру для виконання ним зобов'язань за договором, укладеним у рамках ДПП, може виступати кредитором цієї угоди. За необхідності, діяльність з цими партнерами може бути врегульована не тільки Конституцією України, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, а також міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надається Верховною Радою України. У статті 19 Розділу V «Державна

268. Про державно-приватне партнерство. (2010). Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 40, ст. 524).

підтримка, державні гарантії та державний контроль» визначені деякі аспекти механізму вирішення спорів з міжнародними фінансовими організаціями. Але ці положення прописані до умов мирного часу.

Застосування інших положень Закону про ДПП в умовах воєнного часу не прописано, тому може трактуватись неоднозначно та спричинити дискусію.

Наприклад, у «Основних принципах здійснення державно-приватного партнерства» (Стаття 3 Розділу I) наголошується на забороні будь-якої дискримінації прав державних чи приватних партнерів, їхній рівності перед законом, узгоджені їхніх інтересів з метою отримання взаємної вигоди та забезпечення вищої ефективності діяльності, аніж у разі здійснення такої діяльності державним партнером без залучення приватного. Але якщо мова іде не про взаємну вигоду та підвищення ефективності діяльності, а відновлення та відбудову після воєнної України коштами приватних партнерів, які надаватимуть добровільну допомогу?

У Статті 10 Розділу III щодо вибору приватного партнера для укладення договору у рамках ДПП зазначено, що пропозиції про здійснення ДПП готуються або органами виконавчої влади (центральною, місцевими, місцевого самоврядування, тощо) або особами, які можуть бути приватними партнерами, і подаються до органу, уповноваженого проводити аналіз ефективності здійснення ДПП, та здійснюються на конкурсних засадах.

Але з високою вірогідністю можна стверджувати, що партнерами для вітчизняної сфери П(ПТ)О скоріше усього виступатимуть міжнародні організації та установи, які вкладатимуть у зруйновану українську економіку в умовах підвищеного ризику, керуючись не мотивами прибутку, а на альтруїстичних засадах, може бути не так багато бажаючих, щоб між ними влаштувати конкурс.

Тобто, кредитування та фінансування міжнародними організаціями та установами не є достатньо врегульованим на законодавчому рівні.

Щодо застосування Закону про ДПП у форс-мажорних обставинах, у воєнний час або під час військового стану, то такі ситуації не прописані, а такі поняття взагалі не згадуються.

*2. Закони та підзаконні акти щодо професійної освіти та навчання, освіти взагалі та працевлаштування (кодекс законів про працю тощо).*

Щодо спеціальних Законів або підзаконних актів для запровадження ДПП у сфері П(ПТ)О, вони відсутні. Але деякі Закони та підзаконні акти щодо регламентування діяльності сфері П(ПТ)О,

освіти взагалі та працевлаштування (кодекс законів про працю, тощо) є у наявності. Тому доцільно зупинитись на них більш детально.

*Аналіз наявних законів та підзаконних актів щодо професійної освіти та навчання, освіти взагалі та працевлаштування.*

Розроблений проєкт Плану відновлення України, у якому професійна освіта (VET) розглядається робочою групою «Освіта і наука» як одна з ключових сфер, а ДПП – однією з ключових груп проблем (викликів)<sup>269</sup>. З метою його реалізації внесені зміни до Закону України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» щодо підготовки кваліфікованих робітників в умовах воєнного стану<sup>270</sup>.

У Національній економічній стратегії на період до 2030 року, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України<sup>271</sup>, окреслений поточний стан щодо реалізації програмних документів у системі П(ПТ)О.

Для подолання невідповідності змісту і рівня якості П(ПТ)О запитам і потребам ринку праці розроблена Стратегія людського розвитку<sup>272</sup>. Відповідно до неї був оновлений зміст П(ПТ)О: стандарти та освітні програми на компетентнісній основі; упроваджувалася та поширювалася дуальна форма здобуття освіти; розвиток ДПП; був посилений взаємозв'язок з ринком праці через формування системи професійних кваліфікацій; впровадження механізмів стимулювання роботодавців до участі в освітньому процесі, тощо.

З метою підвищення якості і конкурентоспроможності вищої, фахової перед-вищої та П(ПТ)О були реалізовані деякі положення Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 рр.<sup>273</sup> у частині П(ПТ)О шляхом створення комунікаційної платформи усіх стейкхолдерів П(ПТ)О у регіонах щодо поліпшення управління у сфері П(ПТ)О, підвищення якості освітніх послуг, визначення потреб регіональних ринків праці у кваліфікованій праці; залучення роботодавців до підготовки робітничих кадрів за дуальною формою здобуття освіти, тощо.

269. Національна рада з відновлення України від наслідків війни. (2022). Проєкт Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Освіта і наука». 3 серпня 2022 р. <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/eng/education-and-science-eng.pdf>, с. 2

270. Про внесення змін до Закону України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» щодо окремих аспектів підготовки кваліфікованих робітників в умовах [...]. Закон України від 19.06.2022. № 2312-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2312-IX#Text>

271. Кабінет Міністрів України. (2021). Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. Постанова від 03 березня 2021 р. № 179. Урядовий портал. <https://www.kmu.gov.ua/npas/prozatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>

272. Рада національної безпеки і оборони України. (2021). Про Стратегію людського розвитку. Указ Президента України від 2 червня 2021 року №225/2021. <https://www.mbo.gov.ua/ua/Ukazy/4906.html?PRINT>

273. Кабінет Міністрів України. (2020). Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Постанова від 5 серпня 2020 р. № 695. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>



Згідно до Концепції реалізації державної політики у сфері П(ПТ)О на період до 2027 р.<sup>274</sup> виконуються заходи щодо децентралізації управління та фінансування у цій сфері: поетапна передача повноважень з управління закладами та їх фінансування на обласний рівень; розширення їхньої автономії та оптимізація мережі; створення умов для здобуття особою професійних кваліфікацій впродовж усього життя; забезпечення якості П(ПТ)О шляхом оновлення змісту програм на основі компетенції, тощо.

Відповідно до Указу Президента України від 30 березня 2021 р.<sup>275</sup>, окреслено пріоритетні питання, які підлягають опрацюванню. Вони стосуються фінансової і організаційної проблематики. До першої відносяться питання підвищення розміру стипендіального забезпечення учнів закладів П(ПТ)О; передачі в установленому порядку державних закладів П(ПТ)О у комунальну власність, забезпечення видатків на оформлення відповідних правовстановлюючих документів. До другої – врегулювання питання створення та діяльності наглядових (підклубальних) рад у закладах П(ПТ)О; сприяння реалізації міжнародних проєктів у сфері П(ПТ)О, тощо.

У довоєнний період Концепція Державної цільової соціальної програми розвитку П(ПТ)О на 2022-2027 рр.<sup>276</sup>, передбачала реалізацію реформи децентралізації, осучаснення змісту та якості освіти, розвиток ДПП, а також популяризація професійної освіти шляхом затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку П(ПТ)О. Проєкт Державної програми було розроблено та проведено громадське обговорення зі стейкхолдерами.

Тобто, деяка правова база для впровадження ДПП у сфері П(ПТ)О напрацьована, але існує певна невизначеність щодо регулювання співробітництва у межах ДПП взагалі та у системі П(ПТ)О зокрема. Тому доцільно ухвалити спеціальний закон ДПП у сфері П(ПТ)О, де були б врегульовані питання щодо спільного управління закладами освіти державою та приватним бізнесом; визначені умови та критерії оплати праці професорсько-викладацького

---

274. Кабінет Міністрів України. (2019). Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року. Розпорядження від 12 червня 2019 р. № 419. Урядовий портал. <https://www.kmu.gov.ua/nras/proshvalennya-koncepciyi-realizaciyi-derzhavnnoi-politiki-u-sferi-profesijnovi-profesijno-tehnichnoi-osviti-suchasna-profesijna-profesijno-tehnichna-osvita-na-period-do-2027-roku-i-120619>

275. Верховна Рада України. (2021). Про пріоритетні заходи щодо розвитку професійної (професійно-технічної) освіти. Указ Президента України від 30 березня 2021 року №130/2021. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/130/2021#Text>

276. Кабінет Міністрів України. (2021). Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на 2022—2027 роки. Розпорядження від 9 грудня 2021 р. № 1619-р. Урядовий кур'єр офіційне видання від 15.12.2021 — № 241.

складу; узгоджена процедура адаптації навчальних планів, професійних та освітніх стандартів; стипендій, профорієнтації, тощо.

*3. Закони, підзаконні акти або положення, спрямовані на конкретне ДПП.*

Потреба у законах, підзаконних актах та положеннях, спрямованих на конкретне ДПП виникає, коли з'являється певна угода – адже тип угоди істотно впливає на терміни та умови запровадження ДПП. Це може бути меморандум щодо порозуміння, довгостроковий контракт, строковий (наприклад, річний), великий традиційний контракт ДПП або інші офіційні документи (заяви, залогові зобов'язання, тощо).

У разі відсутності офіційного контракту іноді доцільно прописати поведінку та сферу відповідальності приватних партнерів. У таких випадках надійною альтернативою можуть бути обіцянки та зобов'язання, які визначатимуть рівноправну відповідальність з боку усіх підписантів; це можуть бути також спільні заяви щодо дій та угод про співробітництво з метою розвитку П(ПТ)О.

Фінансові механізми та можливості партнерів. Фінансова підтримка проєкту ДПП з боку приватних партнерів є попередньою умовою для концептуалізації моделі у будь якій країні та стимулом для її запуску. Відповідно до зарубіжного досвіду, на перше місце слід поставити людей: «... і переконатися, що ДПП забезпечує співвідношення ціни та якості. Перед початком реалізації проєкту важливо провести повний аналіз витрат і вигод»<sup>277</sup>.

У Законі України «Про державно-приватне партнерство» визначено, що між приватним партнером та кредитором (кредиторами) чи їхніми представниками, укладається договір з метою фінансування проєкту. Це окремий фінансовий договір/контракт – документ, за яким здійснюється проєктне фінансування та спонсорська підтримка проєкту згідно контракту та визначаються механізми його фінансування<sup>278</sup>.

Джерела та механізми фінансування відіграють надзвичайно важливу роль у формі та функціях ДПП – вони визначають методи розподілу державних засобів, системи залучення приватних фінансових ресурсів, що у кінцевому підсумку визначає зацікавленість сторін та довготривалість ДПП.

У процесі запровадження ДПП виокремлюють два принципово відмінних джерела фінансування – державне та приватне, відносна та

277. United Nations Economic Commission for Europe (2008). Guidebook on Promoting Good Governance In Public-Private Partnerships. United Nations, New York and Geneva. URL: <http://www.unece.org/index.php?id=2147>, с. 60.

278. United Nations Economic Commission for Europe (2008). Guidebook on Promoting Good Governance In Public-Private Partnerships. United Nations, New York and Geneva. URL: <http://www.unece.org/index.php?id=2147>

абсолютна кількість кожного та умови надання яких ретельно узгоджуються та прописуються.

Якщо у процесі запровадження ДПП переважає державне фінансування, то логічно виникає зв'язок між національними пріоритетами та стратегіями розвитку країни – національною, регіональною, місцевою, тощо. Домінування держави у процесі фінансування угоди з ДПП надає їй великі переваги: виставляти партнерам певні вимоги, запроваджувати механізми моніторингу, здійснювати оцінювання. Для тих же країнах, де державне фінансування у силу тих або інших причин обмежене, складно не тільки створити ДПП, але й розвивати успішне співробітництво взагалі.

За умови дефіциту державних бюджетів альтернативою виступають фінансові міжнародні донори та власні бюджети постачальників професійної освіти та навчання. Детальним дослідженням фінансування ДПП виокремлено наступні механізми: кредитні – залучення позикових коштів; змішані – залучення власних коштів двох та більше партнерів; гібридні – власні кошти партнерів у поєднанні з позиковими; банки розвитку<sup>279</sup>.

Щодо міжнародних фінансових донорів, то підтримку проєктів здійснює Європейський банк реконструкції та розвитку; Європейська група Світового банку; Консультативна інституція з підтримки державно-приватної інфраструктури (Public-Private Infrastructure Advisory Facility – PPIAF); Програма підготовки інфраструктурних проєктів ЄБРР (IPPF), Глобальна інфраструктурна програма (GIF). Технічна допомога здійснюється за рахунок Структурних фондів ЄС за напрямками: інструменти фінансового інжинірингу; секторально сфокусовані гранти; гранти, що підтримують політику ЄС або індивідуальних членів ЄС (Шилепницький і Петрова, 2020).

У Законі України «Про державно-приватне партнерство» визначено, що джерелами фінансування ДПП виступають: 1) фінансові ресурси приватного партнера; 2) фінансові ресурси, запозичені в установленому порядку; 3) кошти державного та місцевих бюджетів; 4) інші джерела, не заборонені законодавством<sup>280</sup>. Також для фінансування ДПП можуть використовуватися спеціальні цільові фонди (конкретна програма фінансування) та донорська підтримка (за необхідності).

---

279. Шилепницький, П. І., і Петрова, І. П. (2020). Можливості публічно-приватного партнерства для інноваційного розвитку промисловості. Економіка та управління національним господарством, 47, 55-61.

280. Про державно-приватне партнерство. (2010). Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 40, ст. 524).

На кожний фінансовий рік Верховна Рада України розглядає і затверджує Державний бюджет як закон. Відносини, що виникають у процесі складання, розгляду, затвердження, виконання бюджетів, звітування про їх виконання та ін., регулюються Бюджетним кодексом України<sup>281</sup>.

Кошти державного бюджету – це головний загальнодержавний фонд централізованих коштів. За його допомогою держава концентрує певну частку валового внутрішнього продукту та централізовано розподіляє її на розвиток національної економіки, для соціального захисту населення, утримання органів державної влади та управління, оборони країни. Місцеві бюджети – бюджет Автономної Республіки Крим, обласні, районні бюджети та бюджети місцевого самоврядування. Бюджети місцевого самоврядування – бюджети сільських, селищних, міських територіальних громад, а також бюджети районів у містах (у разі утворення районних у місті рад).

Фінансування сфери П(ПТ)О з державного та місцевих бюджетів здійснюється за наступних умов:

З державного бюджету – за наявності державного замовлення у закладах П(ПТ)О та за професіями загальнодержавного значення, перелік яких затверджується Кабінетом Міністрів України.

З місцевого бюджету – за наявності регіонального замовлення у закладах П(ПТ)О та інших закладах освіти державної та/або комунальної власності, які розташовані на території зазначених територіальних громад); для реалізації місцевої програми соціального захисту малозабезпеченої категорії учнів закладів П(ПТ)О та місцевої програми підтримки здобуття П(ПТ)О.

Практикується фінансування за рахунок власних надходжень закладів сфери П(ПТ)О як бюджетних установ, які: «отримані в установленому порядку бюджетними установами як плата за надання послуг, виконання робіт та цільових заходів, гранти, дарунки та благодійні внески, а також надходження від реалізації в установленому порядку продукції чи майна та іншої діяльності»<sup>282</sup>.

З державного та місцевих бюджетів України практикуються такі форми фінансування сфери П(ПТ)О:

Формульне фінансування сфери П(ПТ)О – це механізм фінансування закладів системи П(ПТ)О за заздалегідь визначеною формулою; особливо актуальний в умовах децентралізації управління та фінансування системи П(ПТ)О; є критично важливим в умовах

281. Бюджетний кодекс України. (2022). Закон, від 21.03.2022, № 2456-VI Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 50-51, ст.572.

282. Бюджетний кодекс України. (2022). Закон, від 21.03.2022, № 2456-VI Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 50-51, ст.572. Стаття 2, п. 15

посилення ступеню автономії закладів. Застосовується переважно для призначення освітньої субвенції та для знаходження балансу управлінських повноважень між центральним та регіональним (місцевим) рівнями влади.

Економічно обґрунтована формула для призначення субвенції ПТОЗ має враховувати: напрям професійної спеціалізації навчального закладу; форму навчання (вечірня/ денна); базовий розподіл коштів за кількістю учнів та ступенями; кількість років навчання за певними навчальними програмами; кошти на покращення навчальних планів перспективних професій; практичні заходи, які організуються роботодавцями; кошти на забезпечення соціальної справедливості та доступу учням з особливими потребами; кошти на утримання будівель, території та матеріально-технічної бази та інших особливих чинників навчального закладу<sup>283</sup>.

Багатоканальне фінансування сфери П(ПТ)О – це система механізмів спільного фінансування професійної освіти державою, роботодавцями та громадянами. Сьогодні бюджети ПТОЗ наповнюються з бюджетів областей, районів та міст обласного значення та різних «стабілізаційних» субвенцій, які покривають лише 45-60% фінансових потреб навчальних закладів та мають суто цільове призначення. Не нараховуються на будівництво, ремонт приміщень, придбання навчальної техніки і обладнання, комп'ютерів, видання підручників, навчальних посібників, підвищення кваліфікації та перепідготовку педагогічних кадрів, тощо.

Для заохочення роботодавців фінансувати у систему П(ПТ)О доцільно запровадити систему податкових переваг: податкові пільги; звільнення від сплати податків певної частини доходу; податковий залік; податкова знижка; відстрочення податків, тощо; визначити можливі податки з бізнесу, які у короткостроковій перспективі могли б підтримати систему освіти: контрольований підприємством державний податок на навчання як певний відсоток від загального зарплатного фонду компанії; можливість користуватися державним майном навчальних закладів для інвестування у приватний ринок професійної освіти і навчання, тощо.

Для заохочення громадян доцільно застосовувати: зростання участі у системі приватних суб'єктів; ваучери; кредитні схеми; учнівські пози; індивідуальні навчальні рахунки, тощо<sup>284</sup>.

283. European Training Foundation (ETF). (2017), Decentralising vocational education and training in Ukraine: Momentum for action (Report, January 2017). Torino, Italy.

284. European Training Foundation (ETF). (2017), Decentralising vocational education and training in Ukraine: Momentum for action (Report, January 2017). Torino, Italy.

Різномірне фінансування закладів П(ПТ)О – це: 1) фінансування галузевих замовлень державних/комунальних підприємств для реалізації програми підготовки робітників; 2) міжбюджетні трансферти щодо передачі коштів з міського бюджету обласному; 3) фінансування роботодавцями освітнього процесу<sup>285</sup>.

На розвиток сфери П(ПТ)О надається стабілізаційна дотація та субвенції.

Стабілізаційна дотація на фінансування сфери П(ПТ)О – кошти, виділені Міністерством фінансів України регіонам, які розподіляються між містами обласного значення, обласним бюджетом та між ПТОЗ, які знаходяться у підпорядкуванні областей, здійснюється за складною процедурою у «ручному режимі». Вона не базується на жодних формулах чи об'єктивних числових критеріях. Це є прямим порушенням норм Конституції, не гарантує громадянам України рівний доступ до повної середньої освіти та створює дуже серйозну ситуацію для працівників закладів П(ПТ)О при отриманні зарплати<sup>286</sup>.

Субвенції на розвиток сучасної сфери П(ПТ)О – виділення коштів на певні цілі з державного бюджету місцевим закладам, яке здійснюється відповідно до постанови Кабінету Міністрів України. Наприклад, на створення навчально-практичних центрів сучасної П(ПТ)О; на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами; на модернізацію та оновлення матеріально-технічної бази закладів, на капітальний ремонт (реконструкцію) закладів П(ПТ)О, на закупівлю спеціальної техніки, тощо<sup>287</sup>.

Державне фінансування може розподілятися на конкурсних засадах; у індивідуальному порядку; за рахунок власних коштів державними постачальниками послуг П(ПТ)О; за рахунок державних грантів, які надаються тим або іншим партнерам поза конкурсом; відповідно до певних критеріїв, які встановлюють державні органи.

#### *Фінансові ресурси приватного партнера.*

Фінансові ресурси приватного партнера – це приватне фінансування із приватних джерел. Окремим випадком може бути приватна фінансова ініціатива – оригінальний акронім, який застосовується для характеристики ДПП у Великій Британії; іноді

285. Освітня експертна група УГП. (2019). Три слони професійно-технічної освіти. Освітня політика. (12 березня 2019) <http://education-ua.org/ru/articles/1329-tri-slioni-profesijno-tekhnichnoji-osviti>

286. European Training Foundation (ETF). (2017), Decentralising vocational education and training in Ukraine: Momentum for action (Report, January 2017). Torino, Italy.

287. Інститут освітньої аналітики. (2020). Фінансування освіти в Україні. Освітня аналітика в Україні, 3(10), 66-82. С. 77.

застосовується для позначення типу ДПП, який ґрунтується головним чином на можливості фінансування<sup>288</sup>.

*Фінансові ресурси, запозичені в установленому порядку.*

Це можуть бути позики (цільові, державні або нецільові) та кредити, які надаються під гарантійні зобов'язання:

Позика – передача активів у грошовій або натуральній формі на певний обумовлений час. Позичальник повертає позикодавцеві позику – таку ж суму грошових коштів або таку ж кількість речей того ж роду та такої ж якості. Договір позики може бути безвідсотковим, або під певні відсотки, що регламентується Цивільним Кодексом України.

Кредити – фінансові активи, які створюються у разі надання кредитором коштів безпосередньо позичальникові та засвідчуються документами, що не обертаються.

Гарантійне зобов'язання – зобов'язання гаранта повністю або частково виконати боргові зобов'язання суб'єкта господарювання – резидента України перед кредитором у разі невиконання таким суб'єктом його зобов'язань за кредитом (позикою), залученим під державну чи місцеву гарантію<sup>289</sup>.

Інструментарій управління ризиками. У традиційних контрактах з ДПП, орієнтованих на масштабну інфраструктуру, переважають фінансові ризики, пов'язані з корупцією та нецільовим використанням коштів. У цьому випадку міжнародна практика наполягає на правильному оформленні контрактів та засобів забезпечення безризикового руху грошових потоків. Це можуть бути контракти, які базуються на результатах, де передбачені стимули за якісне виконання або санкції за неякісне; фінансування за вимогою, яке передбачає, що фінансовий зиск партнера залежить від комісій, які виплачують кінцеві користувачі.

У проєктах ДПП у сфері П(ПТ)О виділяють 3 категорії ризиків:

1. Фінансові ризики.
2. Ризики зниження стандартів освіти, які виникають у разі неправильно розподіленої відповідальності та підзвітності держави і партнерів.

3. Ризики, пов'язані зі світоглядом партнерів (суб'єктів) ДПП. Наприклад, у разі негативного попереднього досвіду ДПП.

Усунути ризики частково можливо засвоєнням досвіду співробітництва, регулярним підсумовуванням успіхів, підтримкою спадковості партнерських відносин. Якщо порівняти ДПП у інших

288. United Nations Economic Commission for Europe (2008). Guidebook on Promoting Good Governance In Public-Private Partnerships. United Nations, New York and Geneva. URL: <http://www.unece.org/index.php?id=2147>

289. Бюджетний кодекс України. (2022). Закон, від 21.03.2022, № 2456-VI Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 50-51, ст.572.

сферах економіки з ДПП у сфері освіти або інших соціально орієнтованих галузях, то важливо урівноважити сферу відповідальності та ризику. Але кінцева відповідальність за надання послуг усе одно залишається за державою.

За дослідженнями ЮНЕСКО, будь які прорахунки з боку приватного сектору потребують державного втручання для забезпечення надання життєво необхідних послуг та запобігання соціальних ризиків<sup>290</sup>. Адже, як правило, приватний сектор отримує прибутки, а держава займається збитковою діяльністю.

Для зменшення фінансових ризиків потрібно чітко визначити відповідальність партнерів та закласти це у контракт. Відповідальність коливається у межах від повної/часткової відповідальності держави/приватного партнера до розподілу їх порівну між партнерами. Провідні міжнародні організації радять такі заходи для пом'якшення впливу ризиків<sup>291</sup>:

- ефективна система забезпечення якості освіти;
- чітко визначене місце приватного сектору у національній системі освіти;
- чітко визначена мета та критерії залучення приватних партнерів;
- контроль з боку суспільства та держави щодо шкільних приміщень, підготовки вчителів, умови праці персоналу, шкільне самоврядування, тощо.

У процесі реалізації проєкту з ДПП ризики і вигоди можуть бути скореговані на підставі взаємної згоди, але не у односторонньому порядку (наприклад, коли тільки держава корегує цей процес).

Попередній досвід та сталість традицій ведення соціального діалогу. Соціальний діалог є основою ефективного ДПП у сфері П(ПТ)О та важливою умовою формування і реалізації: адже політика у цій сфері перетинається з економічним розвитком країни та соціальною інтеграцією особистості. Практика та динаміка соціального діалогу є надзвичайно важливим джерелом навчання для усіх зацікавленої осіб, а його потенціал є надбанням досвіду. Надзвичайно складно переконати приватний сектор вкладати свої кошти у той або інший проєкт, особливо коли приватний партнер не виступає його ініціатором.

Для цього можуть бути застосовані наступні методи і механізми:

290. Vecchi, V., Taurelli, S., & Meer, M. (2021). Public-private partnerships for skills development : a governance perspective (Vol. I, Thematic overview). European Training Foundation, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2816/422369>. С. 40.

291. Vecchi, V., Taurelli, S., & Meer, M. (2021). Public-private partnerships for skills development : a governance perspective (Vol. I, Thematic overview). European Training Foundation, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2816/422369>. С. 39.



1. Зацікавлення партнерів у отриманні прямої фінансової вигоди від надання освітніх послуг. Це класичний випадок, який застосовується для традиційних інфраструктурних проєктів,

2. ктв, коли приватний партнер отримує прибуток за рахунок продажу товарів, послуг або плати за навчання. Але, як правило, послуги, пов'язані з набуттям навичок, складно кількісно оцінити, особливо якщо вони є довгостроковими. Тому у проєктах ДПП у сфері П(ПТ)О це може бути лише теоретично.

2. Попереднє оцінювання вкладу приватного партнера, наприклад, на рівні 50% від загального фінансування. Цей метод має як свої переваги, так і недоліки. Переваги полягають у тому, що відповідно до частки фінансування, розподіляється відповідальність за кінцевий результат. Але, з іншого боку, це ускладнює пошуки партнерів, тому що приватні підприємства мають бути переконані у перевагах співробітництва для участі у цьому проєкті. Така форма участі партнерів практикується у Нідерландах та у Німеччині.

3. Джерелами фінансування проєкту ДПП виступають податки, які перераховуються у фонд освіти з національного, місцевого або галузевого бюджету. Перевага полягає у тому, що кошти надходять майже автоматично, але складність – у визначенні конкретного адресату, який буде учасником того або іншого проєкту. Така форма фінансування угод з ДПП практикується у Данії, Франції, Італії, Марокко та Великій Британії.

4. Інші фіскальні стимули, які мотивують приватні інвестиції у освіту – пільги, різноманітні адресні кредити з відстрочкою, тощо. Але проблеми можуть виникнути у тих країнах, які відчувають постійний бюджетний дефіцит. У Нідерландах, наприклад, галузеві фонди освіти, які регулюються колективними галузевими угодами, існують у 116 різних секторах та базуються на зборах учасників<sup>292</sup>.

5. Розповсюджена практика, коли робиться ставка на зацікавленість приватного партнера у довгостроковій вигоді без особливих стимулів та правил. Як правило, такими приватними партнерами виступають великі компанії, які мають фінансові ресурси та зацікавлені інвестувати їх у розвиток навичок. Проблема може виникнути, коли приватний партнер згодом втрачає зацікавленість.

6. Приватний партнер може використовувати свій власний бюджет для надання навичок у П(ПТ)О.

---

292. Vecchi, V., Taurelli, S., & Meer, M. (2021). Public-private partnerships for skills development : a governance perspective (Vol. I, Thematic overview). European Training Foundation, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2816/422369>. С. 38.

Ефективність соціального діалогу оцінюється за його тривалістю та результатами. Усі країни умовно можна розділити на три групи щодо навичок ведення соціального діалогу:

1. Перша група країн: має давні традиції та продуктивний досвід соціального діалогу, результатами якого стають угоди. При цьому партнери довіряють один одному та спільно працюють над пошуком найбільш ефективного рішення. Це характерно для Німеччини, коли традиції та досвід були здобуті у процесі дуальної форми навчання. Тому запровадження ДПП не натикається на штучні перешкоди.

2. Друга група країн: мають давні традиції соціального діалогу, але досвід суперечливий – позитивний або негативний. У такому випадку чим більш негативним є попередній досвід, тим скептичніше будуть налаштовані потенційні партнери, а угода може бути не укладена.

3. Третя група країн: не мають давніх традицій, але мають суперечливий досвід. Відповідно, потенційні партнери мало довіряють один одному, а вірогідність укладання угод з ДПП надзвичайно низка.

Механізми моніторингу укладених угод та моделі сталості. Найчастіше усього застосовують наступні механізми моніторингу угод та контролю:

1. Орієнтовані на контроль – це насамперед аудити та формальні оцінювання. Найчастіше усього ці методи застосовуються, коли державне фінансування розподіляється на конкурсній основі, відповідно до тендерних процедур або великих грантів. Тобто, щодо угод на великі суми.

2. Орієнтовані на удосконалення – коли систематично збирається інформація з метою покращення угоди, а не контролю над фінансами. Це характерно для системи дуальної освіти у Німеччині.

3. Відсутність механізмів моніторингу угод характерна для деяких країн, які не мають давніх традицій соціального діалогу.

Моделі сталості угод варіюють у наступному діапазоні:

1. Чітко визначена модель, яка базується на реальних та перевірених прогнозах; викладений план подальшого розвитку ДПП, у якому окреслена залежність від державних та приватних інвестицій; передбачені можливі помилки та прорахунки.

2. Вільна модель, коли партнери зацікавлені у подальшому співробітництві, але план подальших дій не напрацьований. Характерно для ДПП, коли співробітництво знаходиться на стадії тестування. Вона застосовується у країнах, де навички співробітництва між державними та приватними партнерами тільки зароджуються.

3. Модель відсутня. Характерно для пілотних проєктів та короткотривалих ДПП.

Але потрібно враховувати, що модель, яка працює з одним приватним партнером, не є універсальною та може бути навіть неефективною у випадку з іншим. Багато у чому це залежить від розміру компанії, її галузевої належності та регіональних особливостей і відмінностей країни. Відповідно, у кожному конкретному випадку мають бути створені ефективні та надійні механізми моніторингу угод та надійності.

Ініціатори укладання партнерських угод. Наслідки, переваги та недоліки угод з ДПП у сфері П(ПТ)О залежать від того, хто виступає ініціатором – держава, приватний партнер, група донорів, провайдер або це змішана ініціатива.

Проаналізуємо переваги і недоліки кожної з окреслених ситуацій.

*Ситуація 1. Лідером (ініціатором) угоди виступає держава.*

Домінування держави може варіювати у широкому діапазоні – від прямого впливу на потенційних партнерів до можливостей вносити зміни у законодавство та у суми виділених коштів. У цьому випадку державні органи влади на центральному, регіональному або місцевому рівні визначають, що буде корисним для сфери П(ПТ)О від цього ДПП. Переваги полягають у тому, що не буде проблем з законодавчою базою або сумою виділених коштів, але суттєвим недоліком є неврахування інтересів приватних партнерів та постачальників освітніх послуг.

Небажання держави (державних структур) розподіляти з приватними партнерами не тільки ризики, але й повноваження у певних сферах (у тому числі і в управлінні фінансами, надавати їм певний рівень незалежності та автономії). Тобто, надмірна централізація суттєво шкодить ефективності ДПП та обмежує створення нових. Найчастіше усього держава виступає ініціатором угод у економічно розвинених країнах – наприклад, Італія, Франція, тощо.

*Ситуація 2. Лідером угоди виступають суб'єкти надання освітніх послуг у сфері професійної освіти і навчання (провайдери).*

Це може бути заклад освіти, підприємство, установа, організація будь-якої форми власності, що провадить освітню діяльність у сфері професійного навчання; міжнародні або іноземні установи, організації, які реалізують відповідні програми, міжнародні проєкти, тощо. Переваги такої ініціативи полягають у тому, що провайдери знають місцеві потреби та їхню перспективу. А суттєвим недоліком є обмеженість правової бази та ресурсних можливостей (насамперед фінансових).

Як правило, у країнах, які мають достатній досвід укладання угод з ДПП, провайдер професійного навчання практично ніколи не виступає ініціатором. Але такі випадки мали місце у тих країнах, де тільки запроваджується ДПП.

*Ситуація 3. Лідером угоди виступає приватний бізнес.*

Це може бути підприємство, група підприємств або асоціація (галузева, регіональна, місцева); торгово-промислова палата, тощо. Переваги полягають у тому, що приватні партнери мають потужну мотивацію та прагнення для забезпечення гарних результатів. Недоліком є те, що вони можуть переоцінити свої можливості для успішної реалізації проекту з ДПП. Внаслідок цього можуть виникнути проблеми з визначенням власних потреб у кваліфікаційних навичках майбутніх працівників, розробленням навчального плану, інструктажем викладачів, тощо.

Як правило, причиною проблем може бути переоцінка власного досвіду успішного бізнесу та хибна думка, що він може автоматично сприяти розвитку професійно-кваліфікаційних навичок у майбутніх працівників. Ці негаразди у подальшому можуть вплинути на мотивацію та підірвати довіру між партнерами.

*Ситуація 4. Лідером угоди виступає група донорів.*

Зацікавленість групи донорів (декількох партнерів) у проєкті ДПП створює надійне фінансове підґрунтя, а сам проєкт має достатньо тривалий пільговий період для досягнення цілей. Переваги полягають у тому, що донори забезпечують проєкт тривалим досвідом, у тому числі і міжнародним, мають потужну теоретичну базу, тощо. А недоліком є те, що надійне, але обмежене фінансування може припинитися одразу після завершення проєкту.

*Ситуація 5. Змішана ініціатива.*

У цьому випадку основна концепція ДПП розробляється державою, а інші учасники її розвивають та доповнюють. Держава оголошує конкурс пропозицій, а приватні партнери надають свої власні ідеї для подальшого співробітництва та можливості взяти участь у конкурсі за фінансові активи, які надає донор. Має обмежене застосування.

*Ситуація 6. Лідерами ініціативи можуть бути профспілки, об'єднання провайдерів або інші асоціації.*

Потенціал та мотивація партнерів ДПП. Мотивація та потенціал окремих приватних партнерів та державних установ є важливим фактором ефективності угод: адже незадовільна робота одного з партнерів може гальмувати реалізацію ДПП, спричинити негативне сприйняття та розчарування. Безпосереднім проявом мотивації та

потенціалу окремих осіб та організацій є політичний та галузевий досвід, навички управління проектами та відносинами; можливість швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища тощо.

Мотивацією можуть бути не тільки фінансові результати (прибутки, дохід), але також:

- підвищення ефективності та результативності у процесі відбору персоналу (більш компетентний за рахунок навчання на власному підприємстві та/або адаптованим навчальним планам; зменшення затрат на після вузівське навчання та перепідготовку, зменшення перехідного періоду від навчання до роботи);

- використання можливостей закладу П(ПТ)О для отримання додаткового доходу/прибутку;

- просування власної продукції на ринку;

- повернення власних затрат з державного бюджету з урахуванням певної надбавки (чистий дохід).

Окрім мотивації, для ефективного ДПП має бути високою готовність приватного партнера до ризику: адже він вкладає не тільки фінансові ресурси, але й людський капітал, власне обладнання, інструменти, матеріали, докладається до розроблення навчальних планів, тощо.

Можливі наступні ситуації поєднання потенціалу та мотивації партнерів:

1. Високий потенціал та висока мотивація. Як правило, це відбувається у тому випадку, коли ініціаторами угод виступають великі компанії тієї або іншої галузі, які мають відповідний рівень підготовки та попередній досвід.

2. Низький потенціал, але висока мотивація. Як правило, це партнери, які або фінансують проєкт або надають послуги з навчання.

3. Високий потенціал, але низька мотивація. Дієвим механізмом подолання цієї перешкоди виступає план щодо цілеспрямованого подальшого нарощування потенціалу ДПП, що суттєво зменшує ризику.

4. Партнери не мають ані достатнього потенціалу, ані мотивації, ані навіть плану щодо нарощування потенціалу. Це найризикованіша ситуація, наслідком якої може стати припинення співробітництва взагалі.

Досвід ДПП доводить, що певні успіхи (іноді невеликі негаразди) сприятимуть збільшенню потенціалу та мотивації як державних партнерів, так і приватних. Але цей процес не є лінійним, тому що надважливим фактором є мотивація партнерів, а кожна країна здобуває свій унікальний досвід. Як правило, успішні ДПП керуються досвідом

партнерів, а обов'язки – порівняні з можливостями учасників. Наприклад, компанії краще знають ситуацію на ринку праці та які необхідні кваліфікаційні навички, але процес здобуття цих навичок (навчання) потребує розроблення перспективних навчальних планів і програм, спеціалістами у чому є провайдери освітніх послуг.

Таким чином, успішні ДПП потребують різних форм співробітництва на кожному етапі, джерел ініціативи та лідерства.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які переваги ДПП для державних установ у сфері П(ПТ)О?
2. Які переваги ДПП для приватного сектору у контексті П(ПТ)О?
3. Які ризики та виклики можуть виникати під час реалізації проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О?
4. Які механізми забезпечення якості П(ПТ)О використовується ДПП?
5. Яким чином ДПП впливає на інноваційний розвиток П(ПТ)О?
6. Які є приклади успішних проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О?
7. Які юридичні та фінансові аспекти необхідно враховувати під час організації ДПП у сфері П(ПТ)О?
8. Які стратегії залучення приватного сектору до ДПП у сфері П(ПТ)О?
9. Які основні виклики та перспективи розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О в Україні?
10. У чому полягає доцільність загальноуправлінських методів, які рекомендовано застосовувати в умовах ДПП?
11. Зазначте, яким чином запровадження ДПП в сферу П(ПТ)О сприятиме реалізації євроінтеграційних прагнень України?
12. Розкрийте сутність поняття «Конкурентоспроможність країни» та зазначте, чому інвестуванню в розвиток людських ресурсів сприятиме отриманню бізнес-структурами провідних позицій на ринку.
13. Обґрунтуйте актуальність запровадження ДПП в сферу П(ПТ)О.
14. Надайте визначення моделі розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О та які блоки вона має.
15. Опишіть зовнішні і внутрішні виклики для системи професійної освіти України і як запровадження моделі розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О сприятиме їх подоланню.
16. Використовуючи технологію PEST-аналізу визначте та ідентифікуйте ризики реалізації ДПП у сфері П(ПТ)О.
17. Розкрийте роль SWOT-аналізу під час ініціювання та планування ДПП у сфері П(ПТ)О.
18. Які етапи мультикритеріального аналізу? Яким чином його проведення сприяє ухваленню рішення щодо ініціювання проєкту ДПП у сфері П(ПТ)О?
19. Схарактеризуйте конфігурацію зовнішніх і внутрішніх чинників для запровадження ДПП у сфері П(ПТ)О.

20. Окресліть законодавчу базу та правові механізми для укладання угод з ДПП в Україні.
21. Опишіть механізми фінансової підтримки проєктів ДПП з боку приватних та державних партнерів.
22. Сформулюйте умови та джерела фінансування сфери П(ПТ)О з державного та місцевих бюджетів.
23. Формульне, багатоканальне та різнорівневе фінансування закладів професійної освіти.
24. Категорії ризиків у проєктах з ДПП у сфері П(ПТ)О та інструментарій управління ними.
25. Важливість навичок соціального діалогу для ефективного запровадження ДПП у сфері П(ПТ)О.
26. Механізми моніторингу укладених угод з ДПП та моделі стійкості.
27. Можливі ініціатори угод з ДПП у сфері П(ПТ)О: наслідки, переваги та недоліки.
28. Вплив потенціалу та мотивації партнерів на ефективність угод з ДПП у сфері П(ПТ)О.
29. Які функції виконують методи управління в організації ДПП?
30. Що означає термін «методи управління» в умовах ДПП?
31. Чим характеризуються економічні методи управління? Які особливості застосування економічних методів управління закладом П(ПТ)О в умовах ДПП?
32. Які особливості застосування адміністративних методів управління в умовах ДПП?
33. Як впливають організаційні методи управління на ефективність ДПП в П(ПТ)О?
34. Як проявляється гнучкість і адаптивність управлінських рішень в умовах ДПП з урахуванням системи методів управління?
35. Як впливають правові методи на організацію процесу управління в умовах ДПП?
36. Як вибачите перспективи розвитку інформаційних методів управління в умовах ДПП?
37. Які підходи до формування системи методів управління закладом П(ПТ)О в умовах ДПП?



## РОЗДІЛ 3

### ПРАКТИКИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО- ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

#### 3.1 УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ

Управлінські практики партнерства у сфері П(ПТ)О – це усталені або відносно варіативні комплекси взаємодії закладів П(ПТ)О та бізнес-партнерів, стейкхолдерів, що забезпечують у рівній мірі стале функціонування і розвиток усіх партнерів на засадах взаємовигоди, раціональності. Під партнерством слід розуміти «добровільну угоду про співпрацю між двома або більше сторонами, де всі учасники домовляються працювати разом для досягнення загальної мети або виконання певної задачі та розділяти ризики, відповідальність, ресурси, правомочність та прибуток»<sup>293</sup>

Управлінські практики в умовах ДПП ґрунтуються на вимогах, які визначені природою самого ДПП. Управлінські практики партнерства у сфері П(ПТ)О ґрунтуються на таких засадах:

- незалежно від кількості учасників у ДПП обов'язково мають бути представники закладів П(ПТ)О та приватного бізнесу;
- усі взаємовідносини, що виникають між сторонами, обов'язково підлягають документації у формі офіційних рішень та угод;
- взаємодія закладів П(ПТ)О та бізнесу в рамках проєктів ДПП мають однаково обов'язковий, тобто партнерський характер;
- цілі та засоби взаємодії сторін ДПП мають бути чітко визначені та зрозумілі кожному учаснику;
- під час здійснення ДПП його сторони об'єднують свої ресурси задля досягнення загальних, узгоджених, взаємовигідних цілей;
- ризики та витрати при реалізації проєктів у формі ДПП розподіляються між його учасниками рівномірно<sup>294</sup>.

Взаємодія в умовах ДПП реалізується на основі механізмів та інструментів, притаманних природі ДПП. Традиційно виділяють чотири основні механізми формування та реалізації ДПП:

<sup>293</sup> Мілюков В.М. Управління розвитком державно-приватного пратнерства на сучасному етапі. Економіка та управління підприємством. 2011. №4. С.71.

<sup>294</sup> Stanmy Paul. Management in modern conditions. Wroclaw, 2018. 321 p.

конкурентний відбір тематики проєктів та учасників; оптимальне фінансування; ефективна організація та менеджмент; оцінка результативності виконаного проєкту. У зазначеному переліку механізмів управлінські практики проявляються у функціях управління (оцінка результативності як складова функції контролю) та в системі управління, як взаємодії елементів управлінських процесів на основі ефективних комунікативних інструментів<sup>295</sup>. Механізми управлінської практики, як механізми взаємодії між закладом П(ПТ)О та бізнес-партнером реалізує функції управління: планування, організування, мотивування та контроль. Взаємодія партнерів відбувається на основі комунікативних інструментів, які забезпечують ефективність управління.

Для закладу П(ПТ)О участь у ДПП важлива як з позиції залучення фінансових та матеріальних засобів приватного сектору для розвитку закладу освіти та надання освітніх послуг, так і з позиції отримання гарантованої підтримки від партнерів – представників приватного сектору та їхньої безпосередньої участі у реалізації функцій закладу освіти.

Для приватних бізнес-партнерів участь у ДПП вигідна не меншою мірою, якщо враховувати широкий спектр додаткових переваг, які зможуть отримати представники бізнесу у системі ДПП. Ці переваги можна систематизувати як:

- отримання більш вигідного додаткового прибутку на вкладений капітал за рахунок синергетичного ефекту, що дозволяє набагато швидше нарощувати фінансові активи;
- оволодіння елементами нових операцій, нових технологій, що значно підвищує професійний рівень працівників бізнес-структури та професійно-організаційний рівень її управлінського складу;
- підвищення конкурентоспроможності підприємств;
- зростання організаційної культури та управління;
- включення підприємств-учасників ДПП до системи управління ДПП, що дає можливість підприємствам вивчити та використовувати на практиці методи та інструменти процесного менеджменту;
- уміння взаємодіяти партнерам як з рядовим членам приватного партнерства, та і з його управлінським апаратом;
- набуття навичок для керівників – членів ДПП щодо виявлення переваги державних стратегічних інтересів та цілей над інтересами та цілями приватного підприємства, яке інвестує свій капітал у спільні проєкти;

<sup>295</sup> Пасічник В.М. Менеджмент складних систем: монографія. Донецьк, 2004. 301с.

- дотримання принципу соціальної справедливості при реалізації спільних проєктів в системі ДПП;
- освоєння норм та правил комунікаційного процесу всіма учасниками ДПП.

Оволодіти комунікативними інструментами для суб'єктів ДПП вкрай важливо в сучасних умовах. Комунікаційну діяльність можна розглядати як необхідну умову для підвищення ефективності, як важливу складову конкурентоспроможності закладів П(ПТ)О і приватних партнерів та ресурс подальшого розвитку.

Розроблення ідеології комунікацій та взаємодії в умовах ДПП для забезпечення ефективного управління цим процесом має на меті роз'яснити всім його учасникам місію партнерства, його переваги перед іншими видами партнерської взаємодії, а також особливості функціонування обох сторін у даній системі та їх подальшого розвитку; забезпечити організаційно-управлінську взаємодію; забезпечити комунікаційну взаємодію у процесі реалізації управлінського циклу (плануванні, організуванні, мотивуванні та контролю); створення сприятливої атмосфери для спільної роботи та допомоги усім учасникам партнерства у досягненні намічених цілей.

В епоху активного розвитку інформаційних технологій, неможливо представити ефективну систему управління без використання сучасного інструментарію інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. В останній час в Україні все більш поширюється інтерес до діджиталізації (цифровізації), що у перекладі з англійської мови означає «оцифрування» або «приведення в цифрову форму» інформації, що забезпечує ефективне управління через трансформацію, проникнення цифрових технологій для оптимізації управлінських процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії так необхідної і доцільної в умовах ДПП.

Традиційно діджиталізація визначається, як глибоке проникнення цифрових та інноваційних технологій до системи управління та забезпечення ефективної комунікативної взаємодії. Аналіз досліджень наукових праць та вивчення сучасних практик показав, що діджиталізацію доцільно розглядати як з позицій оцифрування інформації, так і з позиції цифрової трансформації управлінських процесів шляхом впровадження інформаційних технологій. Це свідчить про те, що з одного боку діджиталізація стає середовищем, яке постійно оновлюється під впливом постійного удосконалення технологій та спонукає змінюватися систему

управління обома партнерами<sup>296</sup>. Таким чином, діджиталізація управління виступає фактором змін, спонукає до впровадження нових технологій управління, забезпечення ефективної комунікативної взаємодії в умовах ДПП. Для розвитку та запровадження діджиталізації управлінці-партнери вживають конкретні заходи у певних напрямках: розробка технічних і економічних вимог до інформаційно-комунікаційних технологій і засобів їхньої реалізації; фінансове та ресурсне забезпечення щодо впровадження нововведень; дослідження ринку праці і можливостей забезпечення його кваліфікованими працівниками; розвиток доступу до міжнародних інформаційних ресурсів з метою глобального планування стратегії розвитку подальшої довгострокової співпраці; введення нових структур для інформування та зворотного зв'язку в процесі управління та взаємодії з зовнішнім середовищем спільного проєкту; навчання науково-педагогічних працівників та працівників-партнерів, підвищення їх кваліфікації та перекваліфікації відповідно до технологій, зумовлених спальною.<sup>297</sup>

Важливим елементом управлінських практик в умовах ДПП є управління ризиками. Цей процес передбачає розробку технології цього процесу, як складову системи управління, оскільки крім взаємної вигоди сторін, партнерські взаємодії пов'язані з певними ризиками<sup>298</sup>. Серед таких ризиків: стратегічні ризики партнерства: зменшення своєї частки у прибутку (потрібно реалізувати особисті цілі як закладу освіти, так і бізнес-партнера), необхідність узгодження стратегічних рішень; ризик часткової втрати незалежності: необхідність узгодження певного рівня рішень; можлива функціональна підпорядкованість іншому керівникові; управлінські ризики партнерства: спільна відповідальність за наслідки неправильних рішень одного з партнерів.

Таким чином, при виборі стратегії партнерства, учасники-партнери мають ґрунтовно оцінити як усі вигоди від партнерства, так і певні втрати.

Серед управлінських практик ДПП однією з актуальних визначається практика управління ризиками у спільній взаємодії. Управління ризиками в контексті ДПП визначається, як певна система дій з управління ризиками, що виникають у процесі спільної діяльності, метою якої є зниження ймовірності настання несприятливих подій. Як зазначалося, в даний час багато уваги

<sup>296</sup> Філіппова С.В., Свінарьова Г.Б. Діджиталізація як середовище та фактор змін системи управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки 2020. №6 (288). С.332-333.

<sup>297</sup> Веретенникова Г. Б., Устименко О.С. Діджиталізація, як інструмент управління підприємством. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид. «Політехніка», 2021. С. 42-43.

<sup>298</sup> Stanmy Paul. Management in modern conditions. Wroclaw, 2018. 321 p.

приділяється розумінню завдань і можливостей ДПП<sup>299</sup>. Однак ефективність діяльності в умовах ДПП, а можливо, і його існування, залежить від зацікавленості обох суб'єктів у спільній роботі та одержуваної від цієї роботи вигоди. Як зазначають науковці, суттєвою умовою стійких партнерських відносин вважається співвідношення вигоди від спільної діяльності та рівний поділ втрат від різних непередбачуваних обставин. У цьому контексті ДПП зобов'язує усіх суб'єктів цього процесу розробляти систему визначення ризиків, ефективну технологію організації управління в умовах ризиків як з урахуванням особливостей функціонування закладу П(ПТ)О та партнера, розширюючи інструментарій досягнення поставленої мети. Як зазначають дослідники, ризики не просто зменшуються пропорційно до успішності партнерської діяльності – партнери страхують один одного, забезпечуючи максимально успішне досягнення поставленої мети<sup>300</sup>.

Характеризуючи практики управління ризиками в умовах ДПП, насамперед, слід визначити види ризиків у їхній діяльності. Більшість вчених виділяють такі основні групи ризиків: «політичні та правові ризики»; "технічні ризики"; "комерційні ризики". Особливу групу складають економічні та фінансові ризики, які пов'язані із залежністю державно-приватного співробітництва з зовнішніми чинниками (політичними, економічними, фінансовими), а також трансформацією цих чинників у внутрішнє середовище державно-приватного проєкту, заснованого на спільній діяльності.

Ризики для закладу П(ПТ)О у сфері ДПП супроводжується ймовірністю виникнення втрат. Для закладу освіти потенційні ризики можуть полягати в наступному: у необхідності забезпечувати додаткове фінансування, якщо воно передбачається умовами договору і ймовірно у разі припущення помилки при економічному обґрунтуванні проєкту або програми ДПП; зниження якості результатів, що очікувалися від формату роботи в умовах ДПП, невідповідності підготовки чи несумлінності партнера; у репутаційних втратах при невідповідному результаті діяльності однієї

<sup>299</sup> Попова, В. В. Передумови входження професійної освіти у систему державноприватного партнерства в Україні. Інноваційна професійна освіта. Випуск 1(2): Науковометодичне забезпечення професійної освіти і навчання: матеріали XVI Всеукраїнської науковопрактичної конференції (звітної) Інституту професійної освіти НАПН України (29 квітня, 17- 20 березня 2022 р.), 190–192. [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/731892\\_21](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/731892_21); Радкевич В. О. Тенденції розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної освіти і навчання в країнах європейського союзу. *Professional Pedagogics*, 2022. 2(25), 4- 13. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2022.25.4-13>; Радкевич, В. О. Принципи розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти в повоєнний час. *Professional Pedagogics*, 2022. 2(25), 104– 114. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2022.25.104-114>

<sup>300</sup> Stanmy Paul. *Management in modern conditions*. Wroclaw, 2018. 321 p.

або обох сторін-партнерів, або недосягненні поставленої партнерами мети співробітництва.

Потенційними ризиками для приватного партнера можуть бути: коригування умов діяльності за умовами угоди внаслідок зміни тих чи інших політичних та економічних факторів; зміни пріоритетів ринку праці і внаслідок цього незатребуваності певних освітніх послуг; демографічної складової суспільства та певного регіону, в якому функціонують партнери; невиконання закладом освіти договору співпраці як з об'єктивних причин (змін у зовнішньому середовищі), так і неефективного і невідповідного до вимог ДПП управління закладом освіти.

Класифікація видів ризиків у діяльності в умовах ДПП дає можливість не лише показати специфіку діяльності у такому форматі, а й розробити методики управління ризиками, що дозволяють їх контролювати і, як наслідок, зробити привабливим даний вид діяльності для приватного партнера.

Для розроблення механізмів управління означеними ризиками доцільно скористатися управлінськими практиками, заснованими на системі міжнародних стандартів ризик-менеджменту, серед яких: стандарт ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки» (Risk Management – Principles and guidelines on implementation); стандарт ІЕС 31010:2019 «Управління ризиками – Методи оцінки ризику», а також консолідований стандарт ІВА 31:2020 «Управління ризиками – Настанови щодо використання ISO 31000 в системах управління» («Risk management – Guidelines on using ISO 31000 in management systems»), який містить вказівки щодо інтеграції та використання ISO 31000 в організаціях. Зазначені документи дають можливість управляти ризиками в умовах ДПП зосередившись на таких позиціях: ідентифікація ризиків, що включає виділення, опис і формалізації як загальних, та і специфічних ризиків конкретного проєкту в умовах ДПП; оцінка ризиків, що дає можливість окремо визначити кожний можливий ризик і наслідки від нього як у спільному проєкті, так і для кожного з партнерів; розподіл ризиків, коли визначається, хто з взаємодіючих сторін здатний упоратися з конкретною ризиковою складовою найкращим чином; визначення ризиків, які в силу тих чи інших обставин не можуть бути передані одному з партнерів; розгляд питання про можливу передачу ризику третій стороні, що не бере участі в партнерстві, у разі, коли вона здатна більш ефективно закрити ризик (страхування ризиків та технології аутсорсингу); пом'якшення ризиків, що передбачає розробку та проведення заходів, метою яких є зменшення ймовірності настання

небажаного сценарію та абсолютної величини можливих втрат настання такого; моніторинг ризиків, що полягає у постійному відстежуванні вже ідентифікованих ризиків та виявлення нових.

Довгостроковий характер взаємодії в умовах ДПП підвищує необхідність постійного контролю ризикової складової спільної взаємодії, яка зумовлюється як внутрішнім, так і зовнішнім середовищем співпраці.

Отже, сучасні практики ДПП у сфері П(ПТ)О ґрунтуються на консолідації традиційних та інноваційних механізмів та інструментів управління, заснованих на принципах об'єктивності, обґрунтованості, компетентності, системності, плановості та науковому підході, що забезпечують результативну співпрацю закладів П(ПТ)О та приватних партнерів.

### **3.2 ПРОЄКТИ З РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ**

Необхідність впровадження сучасних форм, методів, механізмів та технологій ДПП у сфері П(ПТ)О зумовлюється потребами економічних та освітніх інтересів України, а також інноваційними процесами, що пов'язані з відновленням економіки України, суттєво впливають на розвиток та модернізацію системи П(ПТ)О, яка має дуже швидко й якісно реагувати на динамічні економічні та технологічні зміни й виконувати основне завдання – готувати висококваліфікованих фахівців відповідно до потреб економіки для її відновлення у воєнний та повоєнний період. Виконання цього завдання дасть змогу вирішити не тільки проблеми економічного відновлення, але й сприятиме підвищенню соціального статусу та захищеності випускників, їхньому професійному та особистісному зростанню. За таких обставин актуалізується питання співпраці закладів П(ПТ)О із підприємствами (виробничими структурами), що, безумовно, буде мати суттєвий вплив на якість професійної підготовки конкурентоздатних працівників, затребуваних на ринку праці.

Трансформація національної системи П(ПТ)О на сучасному етапі та її перспективне реформування базується на принципах розвитку співпраці закладів П(ПТ)О з приватними партнерами. Адже підвищення показників ефективного функціонування закладів П(ПТ)О на засадах партнерських відносин дає змогу уже сьогодні залучати додаткові ресурси та започатковувати інвестиції. Партнерська система відносин передбачає об'єднання потенціалу й ресурсів держави і

бізнесу для підвищення показників ефективності їх діяльності із урахуванням механізмів розподілу ризиків та відповідальності між державним і приватним секторами. В сучасних умовах економічного розвитку України взаємодія між державою і приватним сектором в різних галузях характеризується як ДПП.

Аналіз досвіду зарубіжних країн, проведений Н. Дутко, свідчить, що характерними ознаками механізмів забезпечення ДПП є:

- довготривалість взаємовідносин між органами державної влади та приватними партнерами;
- у процесі впровадження механізмів управління інфраструктурою приватними партнерами забезпечується збереження державної та комунальної форм власності на об'єкти;
- визначення приватних партнерів забезпечується з дотриманням принципів відкритості та прозорості органів державної влади;
- показник результативності та ефективності ДПП характеризується наданням якісних та недорогих послуг;
- поєднання ресурсів фінансово-кредитних установ під гарантії органів державної влади;
- чіткий у розподіл у договорі ДПП ризиків, зобов'язань та відповідальності;
- контроль за якістю надання послуг приватними партнерами, моніторинг результативності проєктів за участю громадських організацій<sup>301</sup>.

Отже, предметною сферою партнерства держави та приватного сектору є відносини в процесі взаємодії держави і бізнесу, а конкретніше – це реалізація проєкту на засадах ДПП, у ході реалізації якого приватний партнер несе відповідальність за такі функції як: проєктування, фінансування, будівництво чи відновлення, ремонт, експлуатація чи обслуговування тощо. Ці функції виконуються щодо об'єктів державної власності.

Виходячи з проведених досліджень було з'ясовано, що ДПП у сфері П(ПТ)О – це система довгострокових відносин державних і недержавних суб'єктів, що дає змогу розширити їх можливості спільного визначення цілей, відповідальності за прийняття рішень щодо залучення додаткових інвестицій у підвищення якості і доступності П(ПТ)О, модернізацію освітньої інфраструктури, вдосконалення технологій управління, формування і розвиток професійної компетентності працівників підприємств і установ. Таке

<sup>301</sup> Дутко, Н. Г. (2010). Європейський досвід державно-приватного партнерства. Державне управління: теорія та практика, 11. Взято з <http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals>.



партнерство передбачає співпрацю між державою та бізнесом з метою реалізації освітніх проєктів на основі законодавчих актів та спеціальних угод.

Впровадження проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О розпочалось з 2016 р. шляхом поширення практики підписання меморандумів про співпрацю між Міністерством освіти і науки України та соціальними партнерами (роботодавцями), в яких чітко визначаються мета, напрями, заходи взаємодії, відповідальність сторін за якість підготовки кваліфікованих кадрів. За цей час підписано вже понад 20 меморандумів<sup>302</sup>, метою яких є, в основному, реалізація реформ у системі П(ПТ)О щодо підготовки робітничих кадрів і підвищення кваліфікації педагогічних працівників, залучення додаткових ресурсів для розвитку П(ПТ)О та її орієнтації на сучасні технічні й технологічні умови.

Основними напрямками співробітництва є такі:

- спільне формулювання пропозицій щодо модернізації системи П(ПТ)О, зокрема й розроблення професійних та державних освітніх стандартів;
- фахове консультування з питань, що є важливими для усіх сторін партнерства;
- активна участь в організації та проведенні спільних заходів (науково-практичні конференції, семінари, вебінари, круглі столи, виставки, конкурси тощо);
- розроблення механізму працевлаштування випускників закладів П(ПТ)О;
- розроблення пропозицій щодо розвитку національної системи кваліфікацій, зокрема започаткування процесу спільного присвоєння/підтвердження професійних кваліфікацій роботодавцями і закладами П(ПТ)О;
- закріплення великих підприємств закладами П(ПТ)О для надання шефської допомоги;
- забезпечення практичної підготовки, дуального навчання учнів закладів П(ПТ)О та стажування педагогічних працівників на базових підприємствах;
- запровадження іменних стипендій кращим здобувачам П(ПТ)О за ініціативи та підтримки підприємств та галузевих організацій;

<sup>302</sup> Державно-приватне партнерство. <https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnicna-osvita/reforma-profesijnoyi-osviti/derzhavno-privatne-partnerstvo-ta-dualna-osvita/derzhavno-privatne-partnerstvo>

- розвиток матеріально-технічної бази та створення навчально-практичних центрів у закладах П(ПТ)О за ініціативи та підтримки підприємств та галузевих організацій;

- запровадження механізмів матеріального і морального стимулювання педагогічних працівників за ініціативи та підтримки підприємствам та галузевих організацій;

- популяризація та поширення інформації, рекламування в засобах масової інформації, на власних web-ресурсах питань, що стосуються розвитку П(ПТ)О і професійної підготовки кадрів для усіх секторів економіки.

Наприклад, МОН України має меморандуми із ТОВ «Фомальгаут-Полімін», ПАТ «Українська залізниця», ТОВ «Снежка-Україна», Будівельною палатою, ТОВ «Геберіт Трейдінг», ТОВ «Кнауф ГіпсКиїв», ТОВ «Клопотенко», ПП «Академія професійної освіти спеціалістів індустрії краси «Партнер Плюс», громадською спілкою «Національне партнерство в легкій промисловості», ТОВ «S&A Group» та ін.

Щодо результатів виконання меморандуму про співпрацю між Міністерством освіти і науки України та Швейцарською Конфедерацією, представленою Швейцарською агенцією розвитку та співробітництва, й «Геберіт Інтернешнл Сейл АГ», то в Україні із 2014 р. реалізується проєкт «Державно-приватне партнерство для поліпшення санітарно-технічної освіти в Україні». Мета цього проєкту – розвивати систему П(ПТ)О у будівельних професіях за підтримки приватного сектору. Це дозволить молоді та дорослим, зокрема ветеранам війни, внутрішньо переміщеним особам і українцям, які повертаються з-за кордону, здобути адаптовані до потреб ринку праці навички та отримувати вищий дохід. У 29 закладах П(ПТ)О України готуватимуть фахівців за шістьма будівельними напрямками: сантехнік, утеплювач фасадів, зварник, електрик, лицювальник, бетоняр<sup>303</sup>.

За результатами реалізації першої фази (2014-2018) у закладах-учасниках проєкту створено навчально-практичні центри, що оснащені новим обладнанням, інструментами, методичними матеріалами. У цей період також Окрім того, було розроблено професійний стандарт з професії «Монтажник санітарно-технічних систем та устаткування»<sup>304</sup> та підготовлено відповідне навчально-методичне забезпечення.

Друга фаза проєкту, що тривала упродовж 2018-2023 рр., була спрямована на підвищення якості освіти, забезпечення організаційної

<sup>303</sup> Про проєкт <https://www.edup.org.ua/about-project/>

<sup>304</sup> Професійний стандарт «Монтажник санітарно-технічних систем і устаткування: затверджено Наказом Мінсоцполітики від 08.10.2019 р. № 1476. URL: <https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/69-1476.pdf>

незалежності шести навчально-практичних центрів, розвиток співпрацю з роботодавцями. Окрім того, було розроблені механізми для працевлаштування та самозайнятості випускників, а також налагоджено зв'язки між закладами професійної освіти і промисловістю. Третя фаза проєкту передбачається у липні 2023 р. і триватиме до 2027 р..

Варто також зазначити, що результатом цього проєкту є зростання чисельність здобувачів первинної професійної підготовки за професією «Монтажник санітарно-технічних систем та устаткування» (станом на 2021 р. – на 12%), а кількість осіб, що пройшли перепідготовку та підвищення кваліфікації зросла на 15%.

Із залученням інвестицій міжнародних партнерів у національній системі П(ПТ)О розвиваються проєкти, спрямовані на завдань Концепції «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 р. (2019) щодо ДПП та взаємозв'язку з ринком праці, а саме: формування системи професійних кваліфікацій; запровадження механізмів стимулювання роботодавців до участі в освітньому процесі; створення умов для розвитку дуальної форми здобуття освіти; визнання неформальної й інформальної освіти, повних і часткових професійних кваліфікацій; популяризація професійної освіти серед дітей, молоді, дорослих, планування професійного розвитку та кар'єри.

Сьогодні в Україні успішно реалізується міжнародний проєкт «EU4Skills: кращі навички для сучасної України»<sup>305</sup> – це спільна програма Європейського союзу та його держав-членів (Німеччини, Фінляндії, Польщі та Естонії) для підтримки реформи П(ПТ)О в Україні. Мета програми EU4Skills – підтримати реформу П(ПТ)О в Україні: зробити навчання таким, що відповідає вимогам ринку праці та допомогти молоді та дорослим реалізувати власний потенціал. Загальний обсяг фінансування 58 млн євро, з них 21 млн євро спрямовано на оновлення обладнання та інфраструктури закладів П(ПТ)О. Програму в Україні реалізують Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) та партнери.

Програма EU4Skills підтримує впровадження реформи на національному рівні та у 7 областях: Вінницькій, Полтавській, Запорізькій, Рівненській, Львівській, Миколаївській та Чернівецькій. Надалі досвід цих регіонів поширюватиметься на всю країну.

Структура програми EU4Skills складається з трьох компонентів.

*Компонент 1. Підвищення ефективності реформи П(ПТ)О:*

<sup>305</sup> EU4Skills: кращі навички для сучасної України. <https://mon.gov.ua/ua/tag/eu4skills>

- посилення ролі та розбудова спроможності регіональних рад у роботі з закладами П(ПТ)О;
- розробка концепції та плану дій щодо оптимізації мережі закладів П(ПТ)О, оцінка системи фінансування сектору, дослідження потреб ринку праці;
- створення механізмів та умов, які розширяють можливості здобуття професій та професійної освіти.
- *Компонент 2.* Покращення якості, привабливості П(ПТ)О та досягнення її відповідності потребам ринку праці:
  - співпраця з Національним агентством кваліфікацій;
  - розроблення та запровадження нових професійних стандартів та державних освітніх стандартів/освітніх програм.

*Компонент 3.* Модернізація інфраструктури та обладнання:

- оновлення обладнання у закладах П(ПТ)О 7-х пілотних областях: Львівська, Вінницька, Запорізька, Миколаївська, Полтавська, Рівненська та Чернівецька;
- у кожній області кілька закладів претендують на можливість стати Центром професійної досконалості. Ці заклади заплановано створити у період з 2021-2023 рр.. Рішення та перелік закладів, де створять Центри професійної досконалості будуть фіналізовані після докладного аналізу профільними експертами. Також планується, що центри професійної досконалості стануть інноваційними освітніми осередками з висококваліфікованими педагогами та управлінцями, а також інклюзивними приміщеннями, де втілюватимуться кращі практики реформи і які ділитимуться своїм досвідом з іншим закладами П(ПТ)О; оснащені сучасним обладнанням і технологіями для навчання; платформою для взаємодії між закладами П(ПТ)О, бізнесом, владою та громадянами; прикладом для поширення пілотного досвіду з іншим закладами в Україні. Отримувати якісну професійну освіту там зможуть учні та дорослі.

До виконання окремих завдань проєкту залучаються команди експертів з держав-членів ЄС, які фінансують EU4Skills.

Зокрема, Фонд міжнародної солідарності (Solidarity Fund PL, Польща) працює над такими завданнями:

- напрацювання регіональних планів розвитку П(ПТ)О;
- розроблення варіантів для багатоканального фінансування закладів П(ПТ)О;
- профорієнтація у сфері П(ПТ)О та кар'єрне консультування;
- моніторинг інформації щодо ринку праці.

Національна агенція освіти Фінляндії (Finnish National Agency for Education's (EDUFI)) займається покращенням змісту освіти, зокрема щодо:

- розроблення проофесійних стандартів;
- оновлення освітніх програм на компетентнісній основі;
- проведення тренінгів для викладачів та керівників закладів П(ПТ)О, у тому числі організації навчання в дистанційному або змішаному форматі.

Діяльність Національного управління у справах освіти та молоді (Education and Youth Authority of Estonia «HarNo», Естонія) спрямована на:

- напрацювання рекомендацій для місцевих управлінців щодо роботи з мережею закладів П(ПТ)О;
- створення Інформаційної системи управління професійною освітою (EMIS).

П(ПТ)О є важливою частиною освіти, де на стратегічному рівні визначено покращення її престижу в суспільстві, тому значна увага приділяється інформаційним кампаніям, які мають у різний спосіб розповідають про цінність і переваги професійної освіти.

У межах Програми EU4Skills підписано 17 Меморандумів щодо модернізації інфраструктури із закладами освіти, Українським фондом соціальних інвестицій і місцевою владою 7 пілотних регіонів. За підтримки проєкту розробляються нові професійні стандарти та освітні програми. Важливою складовою Програми EU4Skills є навчання керівників і педагогів закладів П(ПТ)О. Нині за цим напрямом реалізуються курси із розвитку цифрових навичок, які проходять 2500 педагогів, а також курси безпечної цифрової освіти, на яких навчаються представники закладів П(ПТ)О, працівники навчально (науково)-методичних центрів (кабінетів) професійно-технічної освіти.

У вересні 2022 р. Міністерство освіти та науки України разом з Програмою «EU4Skills» здійснило запуск навчальної програми «ВидноКурс» з популяризації П(ПТ)О. Програма спрямована на створення іміджу закладу освіти та популяризації привабливості П(ПТ)О для майбутніх здобувачів.

Слухачам «ВидноКурсу» було презентовано його цілі: навчити «просувати» свій заклад П(ПТ)О і розповідати про нього молоді так, щоб ровесникам захотілося вступати і навчатись; навчити працювати з репутацією П(ПТ)О загалом, яка набуває особливої важливості в умовах відбудови України через повномасштабну війну.

Навчання передбачено за 4-ма тематичними модулями: комунікаційний план, робота з медіа, робота із соцмережами, створення

контенту. Структура кожного навчального модулю включає: теоретичний блок – самостійне опрацювання лекцій за посиланнями на ютуб-каналі; практичні заняття – Zoom-заняття із лекторами в групі; домашні завдання – робота над комунікаційним планом для власного закладу. У процесі опанування курсом планується ефективний обмін інформацією в освітній спільноті щодо визначення цінностей П(ПТ)О для держави, бізнесу, особистості та суспільства в цілому.

У лютому 2022 р. стартував проєкт щодо кар'єрного консультування, тоді експерти провели опитування закладів П(ПТ)О, щоб виявити їхні потреби зі створення нових або розвитку наявних Центрів кар'єри. Так, спільно з МОН України була розроблена навчальна програма тренінгів, метою яких є навчання педагогів правильно консультувати та мотивувати молодь реалізувати свій професійний потенціал. Планується проведення 48 таких тренінгів для працівників закладів П(ПТ)О у 7 областях України: Львівська, Вінницька, Запорізька, Миколаївська, Полтавська, Рівненська та Чернівецька.

У межах промокампанії «Все працює завдяки нам» Міністерство освіти і науки України та EU4Skills створили лендинг, який популяризує робітничі професії та їхню цінність в сучасному світі. Лендинг складається з головного промовідео та 8 відеоісторій героїв кампанії: слюсаря, тракториста, пекарки, столярки, токаря, зварювальниці, кравця та системної адміністраторки. Своїми історіям герої руйнують стереотипи про П(ПТ)О, сміливо заявляючи, що вибір їхнього фаху не випадковий, а свідомий та впевнений.

На лендингу можна знайти 6 статей, які допомагають обрати професію та переконатись в перевагах П(ПТ)О, а саме: «Як визначитись із професією», «Реформа професійної (професійно-технічної) освіти: що змінюється», «Чому не всім потрібна вища освіта», «Робітники про попит на власні послуги», «Скільки насправді заробляють робітники», «Чи є робітничі професії в ІТ»<sup>306</sup>. Також на лендингу доступний конструктор етикеток, який дає змогу розробляти персоналізовані стікери для власних виробів, а відтак і приєднатись до кампанії та популяризувати свою роботу.

Спільно з Програмою ЄС «EU4Skills» та МОН України створено посібник з організації змішаного навчання для закладів професійної освіти, що містить практичні поради для керівників і педагогів: від розробки стратегії змішаного навчання до створення безпечного та комфортного освітнього середовища. У посібнику є настанови для

---

<sup>306</sup> МОН та EU4Skills презентують лендинг для промокампанії «Все працює завдяки нам» <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-ta-eu4skills-prezentuyut-lending-dlya-promokampaniyi-vse-pracyuye-zavdyaki-nam>

педагогів щодо викладання, прикладні інструкції та ілюстрації з використання цифрових інструментів. Водночас, керівники закладів П(ПТ)О дізнаються як правильно організувати та керувати освітнім процесом в умовах змішаного навчання. Посібник також містить онлайн-сервіси та застосунки, які допоможуть в організації онлайн-навчання, а також поради щодо мотивації та залучення учнів до освітнього процесу.

У межах проекту «EU4Skills: Кращі навички для сучасної України» за підтримки громадської організації «Центр гендерної культури» та підтримки МОН України розпочато розроблення дорожньої карти для просування гендерної рівності, що спрямована на підвищення рівня представників сфери П(ПТ)О обізнаності в гендерних питаннях. Ця робота реалізується в рамках проекту «Підтримка пілотних регіонів щодо просування гендерної рівності» із залученням 7 областей: Вінницької, Полтавської, Запорізької, Рівненської, Львівської, Миколаївської та Чернівецької.

Ще одним прикладом державного партнерства є співпраця Українського Фонду соціальних інвестицій, державних закладів освіти «Вінницьке міжрегіональне вище професійне училище», «Вінницьке вище професійне училище сфери послуг» та Вінницької обласної державної адміністрації, що підписали меморандум задля модернізації інфраструктури закладів. Проект фінансується Європейським Союзом та реалізується Німецьким державним банком розвитку KfW.

Впровадження нових технологій та закупівля обладнання в закладах П(ПТ)О є важливим кроком для забезпечення якісного викладання в освітніх закладах. Наприклад, відповідно до підписаного меморандуму у Вінницькому міжрегіональному вищому професійному училищі, планується проведення ремонтних робіт та закупівля обладнання на суму 1,15 млн євро. За ці кошти буде оновлено та облаштовано технікою навчальні лабораторії закладу за професіями: «Оператор з обробки інформації та програмного забезпечення» та «Електромеханік з ремонту та обслуговування лічильно-обчислювальних машин». У Вінницькому вищому професійному училищі сфери послуг заплановані ремонтні роботи та закупівля обладнання на суму 1,05 млн євро. За ці кошти буде оновлено та облаштовано технікою навчальні лабораторії закладу за професіями: «Кухар-кондитер», «Майстер готельного обслуговування» та «Оператор з обробки інформації та програмного забезпечення».

Нове та сучасне забезпечення закладів П(ПТ)О має підвищити її імідж в очах молоді, привернути їхню увагу до робітничих професій, а також дозволить якісніше готувати учнів, що вже обрали професійну

освіту. Така ініціатива прискорює інтеграцію України до європейського освітнього простору і дає змогу не тільки оновити матеріально-технічну базу, а й позитивно впливає на підготовку кваліфікованих кадрів, кваліфікацію педагогів та розвиток економіки країни загалом.

Український Фонд соціальних інвестицій та державні заклади П(ПТ)О «Чернівецьке вище професійне училище радіоелектроніки», «Професійно-технічне училище № 8 м. Чернівці», «Вище професійне училище № 24 м. Заставна» та Чернівецька обласна державна адміністрація підписали меморандуми задля модернізації інфраструктури закладів П(ПТ)О, підвищення її привабливості та престижності для успішного кар'єрного розвитку молоді. Передбачається оновлення та облаштування технікою аудиторії та навчальні майстерні закладів за професіями: «Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування», «Електромеханік з ліфтів», «Електромеханік з ремонту та обслуговування лічильно-обчислювальних машин», «Авторемонтник», «Кухар», «Кондитер», «Офіціант», «Бармен», «Кравець», «Закрійник», «Швачка» та «Вишивальниця», «Тракторист-машиніст сільськогосподарського (лісогосподарського) виробництва», «Рихтувальник кузовів», «Слюсар з ремонту колісних транспортних засобів» та «Слюсар з ремонту сільськогосподарських машин та устаткування».

Такі ж меморандуми між Українським Фондом соціальних інвестицій та закладами П(ПТ)О підписані у Рівненській області (передбачається модернізація інфраструктури закладів, у яких здійснюється професійна підготовка здобувачів освіти за такими професіями: «Майстер готельного обслуговування (кваліфікації: черговий по поверху, покоївка, адміністратор)»; «Майстер ресторанного обслуговування (кваліфікації: офіціант, бармен, адміністратор залу)»; «Варник харчової сировини та продуктів»; «Машиніст дорожньо-будівельних машин»); у Полтавській області (облаштування сучасною технікою навчальних лабораторій для підготовки здобувачів освіти за професіями «Авторемонтник», «Електромеханік з ремонту та обслуговування електронної медичної апаратури», «Оператор верстатів із програмним керуванням», «Верстатник широкого профілю», «Майстер з експлуатації, ремонту та обслуговування сільськогосподарської техніки»); у Запорізькій області – оновлення інфраструктури закладів П(ПТ)О для професій: «Зварник», «Слюсар-ремонтник», «Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування», «Кухар», «Кондитер»,



«Електромеханік з ремонту та обслуговування лічильно-обчислювальних машин», «Технік-мехатронік».

Ще одним проєктом у межах програми EU4Skills «Дій як інноватор» передбачає є управлінські курси для директорів та їх заступників на основі відповідних програм підвищення кваліфікації, які складаються із онлайн-занять, менторства від фахівців-практиків, курсів для самонавчання, завданнях щодо аналізу потреб та індивідуальних запитів учасників навчання. Програма також включає віртуальний навчальний візит до Фінляндії з метою вивчення досвіду реформування професійної освіти.

Програма Європейського Союзу ЕРАЗМУС+ забезпечує «підтримку освітнього, професійного та особистого розвитку громадян ЄС і поза його межами, у сфері освіти, молоді та спорту, задля внеску до стійкого зростання, якості робочих місць і соціального згуртування, для розвитку інновацій та посилення європейської ідентичності і активного громадянства»<sup>307</sup>.

Якість в освіті та підготовці, інклюзивність та гендерна рівність, зелені та цифрові трансформації, підготовка вчителів, вища освіта, геополітичний вимір – є ключовими пріоритетами Програми на 2021-2027 рр. Усі напрями Програми відкриті для країн-партнерів, мають різні можливості на основі пріоритетів співпраці ЄС з країнами-сусідами та передбачають співпрацю між країнами-членами Програми і країнами-партнерами Програми з інших країн світу задля обміну успішними практиками та розвитку інновацій. Україна є країною-партнером Програми регіону Східного Партнерства (EaP Region 2).

У сфері П(ПТ)О Програма допомагає розбудовувати потенціал для впровадження реформ шляхом обміну успішними практиками та досвідом з партнерами з держав-членів ЄС на виконання зобов'язань Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС з питань співробітництва у сферах науки та технологій, освіти, молоді, спорту та громадянського суспільства.

Будь-яка державна чи приватна організація, що займається або працює в сферах освіти, професійної підготовки, молоді та спорту – українські заклади вищої освіти та інші організації, зокрема органи влади, дослідницькі установи, заклади середньої, професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої освіти (VET), освіти дорослих, молодіжні організації, молодіжні та громадські організації, державні і приватні підприємства можуть подати заявку на фінансування в межах Програми ЄС Еразмус+ та/або бути партнером.

<sup>307</sup> ТРИВАЮТЬ КОНКУРСИ ПРОГРАМИ ЄС ЕРАЗМУС+ НА 2021-2027 РР.  
<https://erasmusplus.org.ua/news/tryvayut-konkursy-programy-yes-erazmus-na-2021-2027-rr-korysni-materialy>

Окрім того, групи молодих людей, які беруть активну участь у молодіжній роботі, але не обов'язково в межах молодіжної організації, можуть бути партнером проєктів навчальної мобільності молоді та молодіжних працівників, а також партнерств співпраці у галузі молоді. Відкриті можливості та тип участі залежать від напрямку і статусу участі країни.

У межах нового етапу Програми ЄС Еразмус+ 2021-2027 рр., відкриваються додаткові можливості, відповідно українські заклади П(ПТ)О можуть взяти участь у таких напрямках міжнародного та європейського компонентів Програми: вхідна мобільність учнів та працівників іноземних закладів професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої освіти до українських закладів (VET); молодіжна мобільність за обміном для неформального та інформального навчання молодих людей, молодіжних лідерів, молодіжних працівників, задля розвитку компетентностей впродовж життя та волонтерство; розвиток потенціалу молоді, що передбачає розбудову потенціалу громадянського суспільства задля розвитку неформальної освіти, молодіжного підприємництва, інтернаціоналізації; участь у партнерствах співпраці задля розвитку та впровадження інновацій у сферах освіти, молоді та спорту; участь у партнерствах інновацій та альянсах співпраці задля розвитку та впровадження інновацій у сферах освіти та молоді; розвиток потенціалу у сфері професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої освіти.

На сайті Міністерства освіти і науки України розміщено корисні посилання для потенційних учасників проєктної діяльності<sup>308</sup> ().

У сфері П(ПТ)О у межах Програми ЄС Еразмус+ реалізується два проєкти:

1) За межами Європи з мікрокваліфікаціями («Beyond Europe with Micro-credentials»). Координатор проєкту – Німеччина, учасники: Чорногорія, Сербія, Північна Македонія, Вірменія, Грузія, Україна, Норвегія. Учасниками проєкту від України є: Національне агентство кваліфікацій, Навчально-методичний центр ПТО в Донецькій області, Державний навчальний заклад «Дніпрорудненський професійний ліцей», Рокитнівський професійний ліцей.

2) Партнерство професійно-технічної освіти для зеленої та розумної електроенергії в будівлях («VET partnership for Green and Smart Electricity in Buildings»). Координатор проєкту – Болгарія, учасники: Албанія, Вірменія, Грузія, Туреччина, Україна. Учасником

<sup>308</sup> Проєкт Програми Erasmus+ "PAGOSTE" Взято з <https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/diyalnist/mizhnarodna-diyalnist/evropejska-integraciya/erazmus>

від України є: Національний університет біоресурсів і природокористування України.

Питання удосконалення національної системи П(ПТ)О відповідно до європейських стандартів є актуальними для вирішення у співпраці Міністерства освіти і науки України із Європейським фондом освіти (European Training Foundation (ETF)).

Європейський фонд освіти – «це агенція Європейського Союзу, яка допомагає країнам перехідної економіки та країнам, що розвиваються у розвитку їх людського потенціалу через реформу систем освіти, зокрема П(ПТ)О в контексті зовнішньої політики Європейського Союзу. Організація базується у Турині (Італія) і діє з 1994 року».

Європейський фонд освіти реалізовує такі напрями співпраці: навчання впродовж усього життя; розвиток професійних навичок і кваліфікацій; аналіз потреби у професійних навичках і працевлаштування; навчання підприємництву та ключовим компетенціям; підвищення якості професійної освіти; системне управління і фінансування; участь у Туринському процесі<sup>309</sup>.

За інформацією Міністерства освіти і науки України<sup>310</sup> упродовж років представники закладів П(ПТ)О беруть участь у реалізації проєктів, ініційованих ЄФО, а саме: «Покращення системи професійно-технічної освіти шляхом прогнозування і адаптування вмінь та навичок, соціального партнерства та оптимізації використання ресурсів»; «PRIME прогнозування впливу реформ у галузі професійної освіти та підготовки робітничих кадрів» (Оптимізація системи ПТО в Україні); «Навчання на виробництві»; «Децентралізація професійно-технічної освіти в Україні – поштовх до дій» (Зелена книга); «Навички та управління професійною освітою: надання рекомендацій щодо створення регіональних рад ПТО та визначення їх функцій»; «Державно-приватне партнерство у розвитку професійної освіти»; «Підвищення ефективності регіональних мереж ПТО: спільна робота над створенням центрів професійної досконалості в Україні»; «Реформування обласних мереж професійної (професійно-технічної) освіти в Україні: запровадження автономії та звітності закладів професійної (професійно-технічної) освіти».

Україна системно бере участь у Туринському процесі, ініційованого ЄФО у 2010 році щодо аналізу політики у галузі професійної освіти на основі фактичних даних. Так, Європейський фонд освіти (ETF) кожні два роки в аналітичному звіті оцінює

<sup>309</sup> Європейський фонд освіти. <https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/diyalnist/mizhnarodna-dilnist/yeuropejska-integraciya/spivpracya-z-yeuropejskim-fondom-osviti>

<sup>310</sup> Там само.

політичні пріоритети й прогреси у контексті законодавчих змін щодо вдосконалення системи освіти різних країн, у тому числі й України. Європейський фонд освіти оцінює їх зовнішню й внутрішню ефективність систем професійної освіти за критеріями такими критеріями:

Структурний блок А: Огляд країни та національної системи П(ПТ)О

Структурний блок Б: Економічна ситуація і стан ринку праці

Структурний блок В: Соціальне середовище та індивідуальний попит на П(ПТ)О

Структурний блок Г: Внутрішня ефективність і робота системи П(ПТ)О

Структурний блок Д: Управління і фінансування П(ПТ)О

Ці критерії декомпозиціуються конкретними проблемами, викликами, впливами та можливостями їх вирішення, у звіті представлені найкращі практики із означених питань<sup>311</sup>.

Україна упродовж десятиліття підготувала п'ятий звіт Туринського процесу за 2018-2020, цінність та легітимність результатів якого були забезпечені шляхом реалізації чотирьох основних принципів:

– відповідальності України за процес і його результати зростання цінності Туринського процесу під час розробки й ухвалення Концепції державної політики у сфері П(ПТ)О «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року, а також в рамках реалізації угоди з ЄС «EU4Skills: Кращі навички для сучасної України»);

– більш широкої участі у процесі зацікавлених сторін, зокрема й представників громадянського суспільства та бізнесу;

– аналізу на основі фактичних даних (більш відкритого та ширшого використання якісних і кількісних фактичних даних для аналізу, підвищення ефективності використання даних на національному та регіональному рівнях з метою удосконалення моніторингу й відстеження прогресу щодо попередніх циклів Туринського процесу;

– комплексного підходу до аналізу сектору П(ПТ)О з точки зору навчання протягом усього життя; продемонстровано зв'язок політики у

<sup>311</sup>Туринський процес 2018-2020 Україна.  
<https://mon.gov.ua/storage/app/media/mizhnarodna/2020/Mizhnarodni%20proekty/Uchast%20u%20Turynskomu%20oprotsesi/Turynskyy%20protses.pdf>

сфері П(ПТ)О із загальною середньою та вищою освітою, а також вплив цієї політики на соціально-економічну ситуацію України<sup>312</sup>.

Особливістю п'ятого раунду Туринського процесу стало те, що до роботи над звітом було залучено більш широке коло зацікавлених у розвитку національної П(ПТ)О сторін, а саме представників: громадських організацій (Громадська організація «Інститут професійних кваліфікацій») та профспілок (Федерація профспілок України, Профспілки працівників освіти і науки України, Всеукраїнська асоціація працівників професійно-технічної освіти); приватного сектору за рахунок залучення до процесу Європейської Бізнес Асоціації; державних органів влади (Міністерства освіти і науки України, Міністерства соціальної політики України, Міністерства економічного розвитку), Державної служби статистики, Державного центру зайнятості, а також роботодавців, Національної академії наук України, Національної академії наук та Національної академії педагогічних наук України та ін.

Досвідчені члени групи, у співпраці із регіональними навчально (науково)-методичних центрів (кабінетів) професійно-технічної освіти та закладами П(ПТ)О окреслили низку викликів й проблем щодо розвитку ДПП, зокрема розподілу відповідальності між державними і недержавними суб'єктами у П(ПТ)О.

Аналіз тенденцій у питанні участі недержавних суб'єктів в управлінні П(ПТ)О засвідчує про наявність формального соціального партнерства (на основі угод, галузевих та регіональних рад) та неформального – як участь у конкретних проєктах. Існує також нагальна потреба розроблення єдиної системної та довгострокової моделі розвитку ДПП з чітким, прозорим механізмом злагодженої взаємодії та розподілом окремих функцій та обов'язків між партнерами. Варто зазначити, що деякі елементи цієї моделі розвиваються завдяки , створенню регіональних рад П(ПТ)О, учасниками яких є представники місцевих органів влади, організацій роботодавців, у тому числі галузевих об'єднань організацій роботодавців і професійних асоціацій, закладів освіти. Передусім, діяльність цих рад спрямована на формування пропозицій щодо зміни мережі закладів П(ПТ)О, їх фінансування, питань підготовки кадрів, а також погодження регіонального замовлення.

Додаткові форми участі недержавних суб'єктів у реалізації формального соціального партнерства сприяють розвитку нових напрямів спільної діяльності та виконання проєктів, зокрема щодо

<sup>312</sup>Туринський процес 2018-2020 Україна.  
<https://mon.gov.ua/storage/app/media/mizhnarodna/2020/Mizhnarodni%20proekty/Uchast%20u%20Turynskomu%20protsesi/Turynskyy%20protses.pdf>

розроблення сучасних професійних стандартів; участі представників роботодавців та профспілок у засіданнях регіональних рад П(ПТ)О з питань формування регіонального замовлення на підготовку фахівців та робітничих кадрів; сприяння розвитку дуальної форми навчання у системі П(ПТ)О. Водночас, навіть узгодженні у межах формального партнерства домовленості на практиці зазнають труднощів у реалізації, що спричинено недостатністю чітких механізмів порядку здійснення такої взаємодії.

Поряд з цим, є позитивні практики розвитку проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О, зокрема й щодо створення за кошти соціальних партнерів навчально-практичних центрів. Наприклад, у Черкаській області функціонують Міжрегіональний навчально-практичний центр сучасних будівельних технологій, навчально-практичний центр за професією «Монтажник гіпсокартонних конструкцій», НПП «ТРІОРА» та «Снежка» (на базі державного навчального закладу «Черкаське вище професійне училище будівельних технологій», а у державному навчальному закладі «Черкаський професійний ліцей» функціонує навчально-практичний будівельний центр з технологій «ХенкельБаутехнік (Україна)». Окрім того, у співпраці з шістьма підприємствами Черкащини впроваджується дуальна форма навчання за п'ятьма професіями.

У Харківській області у рамках співпраці з іноземними соціальними партнерами підписаний тристоронній договір про співробітництво між Фондом ім. Ебергарда Щюка, Департаментом науки і освіти Харківської обласної державної адміністрації та державним навчальним закладом «Регіональний центр професійної освіти будівельних технологій Харківської області». Договором передбачено діяльність щодо модернізації та адаптації визначених професій у сфері П(ПТ)О.

У Вінницькій області згідно з розпорядженням КМУ від 23 травня 2018 р. №372-р «Про інвестиційні програми і проєкти регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися у 2018 році за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку», для реалізації проєкту «Новітня сільськогосподарська техніка – отримано кошти на придбання сільськогосподарської техніки з метою підготовки висококваліфікованих робітників для аграрної галузі. У Львівській області завдяки німецько-українському проєкту «Партнерство у сфері професійно-технічної освіти» досягнуто таких результатів: налагодження партнерства між підприємствами та закладами П(ПТ)О; оновлення змісту професійної підготовки робітників з професії «Електрозварник ручного зварювання» та упровадження дуальної

системи професійного навчання, що дало змогу розширити можливості для працевлаштування молоді на регіональному ринку праці; проведення практичних семінарів, тренінгів, майстер-клас німецькими фахівцями з ручного електрозварювання, що значно сприяло підвищенню готовності майстрів виробничого навчання до застосування сучасних виробничих технологій; створення Навчально-практичного центру зварювання.

У закладах П(ПТ)О Рівненської області завдяки участі у Міжнародних грантових проєктах модернізовано матеріально-технічні бази навчальних майстерень, створенню 14 сучасних навчально-практичних центрів за затребуваними на ринку праці області професіями; створено електронні навчальні ресурси, які отримали гриф МОН України; вдосконалено методики викладання галузевої економіки в закладах освіти через проведення навчальних тренінгів з викладачами та розроблено збірник методичних рекомендацій з розвитку підприємництва.

В Івано-Франківській області за бюджетні кошти створено 2 навчально-практичних центри, а додатково, за кошти соціальних партнерів, створено ще 3 навчально-практичних центри: РНПЦ «Cerezit» ТзОВ «Хенкель Баутехнік (Україна)»; РНПБЦ «Кнауф» ТзОВ «Кнауф Гіпс Київ»; НПЦ «Sniezka» ТзОВ «Снежка Україна». Створені НПЦ здійснюють підготовку учнів і перепідготовку незайнятого населення за новітніми програмами та технологіями.

Проте, ДПП потребує законодавчого врегулювання. Адже стимули подальшого інвестування у систему П(ПТ)О для соціальних партнерів поки єзаконодавчо неврегульовані. Тому представники бізнесу проявляють низьку активність у цих процесах. На вирішення хоча б таких питань варто у новому Законі України «Про професійну освіту» передбачити більш чіткі механізми повноцінного ДПП у сфері П(ПТ)О.

Модернізація П(ПТ)О – це необхідна умова для стабільного економічного розвитку України. Як бачимо, «різноманітні форми партнерства можуть забезпечити ефективні рішення в галузі освіти, в розширенні можливостей для проходження практики, допоможуть швидше вирішити проблеми поліпшення виробничої та соціальної інфраструктури, забезпечити серйозний прорив у сфері підвищення якості робітничих кадрів»<sup>313</sup>.

---

<sup>313</sup> Слободяник О. В. ЕТАПИ ЗАПОЧАТКУВАННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У ПРОФЕСІЙНІЙ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНІЙ) ОСВІТІ. [https://lib.iitta.gov.ua/734234/1/Slobodianyuk\\_tezy.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/734234/1/Slobodianyuk_tezy.pdf)

### **3.3 ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

#### **3.3.1 МОДЕРНІЗАЦІЯ ЗМІСТУ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ: ПРОФЕСІЙНІ ТА ДЕРЖАВНІ ОСВІТНІ СТАНДАРТИ**

У Стратегії розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на період до 2023 року заявлено про проблеми щодо недостатньої модернізації освітнього простору з урахуванням випереджувального оновлення змісту П(ПТ)О на основі динамічних техніко-технологічних змін у галузях економіки та запровадження інноваційних технологій навчання; про низьку активність педагогів у створення гнучких траєкторій для опанування повних/часткових кваліфікацій, затребуваних роботодавцями компетентностей тощо<sup>314</sup>.

У процесах модернізації змісту П(ПТ)О основна ідея полягає в реалізації компетентісно-орієнтованої підготовки кваліфікованих фахівців у закладах професійної освіти. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державного стандарту професійної (професійно-технічної) освіти» (2021) вимоги до результатів навчання здобувачів освіти відповідного рівня, обов'язкових компетентностей, змісту П(ПТ)О, освітнього рівня вступників, рівня кваліфікації випускника закладу П(ПТ)О, загального обсягу навчального навантаження, переліку основних засобів навчання визначаються Державним стандартом професійної (професійно-технічної) освіти<sup>315</sup>. Державний освітній стандарт базується на компетентісному підході, який передбачає формування у здобувачів освіти обов'язкових ключових, загальних та професійних компетентностей. Ключові компетентності є наскрізними і набуваються здобувачами освіти на усіх рівнях освіти. Зміст П(ПТ)О формується описом професійних та ключових компетентностей, що визначає необхідні знання та уміння для набуття особою таких компетентностей. Вимоги до результатів навчання здобувачів освіти відповідного рівня формуються на основі трудових функцій, що

<sup>314</sup> Міністерство освіти і науки України. (2020, Грудень). Стратегія розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на період до 2023 року. Рішення колегії Міністерства освіти і науки України. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/kolegiya-ministerstva/2020/12/Proyekt%20Stratehiyi%20rozvytku%20proftekhosvity%20do%202023.pdf>

<sup>315</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2021, Жовтень 20). Про затвердження Державного стандарту професійної (професійно-технічної) освіти. Постанова Кабінету міністрів України, № 1077. (2021). Взято з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1077-2021-%D0%BF#Text>.



визначені професійним стандартом. У разі відсутності професійного стандарту трудові функції визначаються за результатами проведення функціонального аналізу кваліфікаційної характеристики<sup>316</sup>.

01 квітня 2022 р. Верховною Радою України прийнятий Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо функціонування національної системи кваліфікацій» (2022), у якому, зокрема, визначається пріоритетність професійного стандарту щодо кваліфікаційної характеристики<sup>317</sup>. Ця позиція вносить чіткість щодо наступного розроблення державних освітніх стандартів з конкретних професій, зокрема, відповідно до п. 17. постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державного стандарту професійної (професійно-технічної) освіти» (2021): «під час розроблення державних освітніх стандартів з конкретних професій використовуються професійні стандарти, а у разі їх відсутності – кваліфікаційні характеристики професій з урахуванням вимог/потреб ринку праці»<sup>318</sup>.

Отже, основою для розроблення державних освітніх стандартів з конкретних професій є професійні стандарти. Однак, через відсутність професійних стандартів для більшості професій, державні освітні стандарти з конкретних професій розробляються на основі кваліфікаційних характеристик.

Очевидно, що професійну освіту неможливо надавати за всіма професіями, та й умови, засоби, зміст, рівні складності різних видів професійної діяльності сильно різняться. Потрібний науково обґрунтований відбір актуальних професій за певними критеріями, їх структурування відповідно до рівнів Національної рамки кваліфікацій та інтеграція. У результаті інтеграції трудових функцій виникає якісно нова форма професійної діяльності за інтегрованими (укрупненими) професіями широкого профілю.

Перші важливі кроки щодо створення та впровадження в систему професійної освіти України інтегрованих професій навчання зроблені в рамках українсько-німецького проєкту «Підтримка реформ ПТО в Україні». Проєктом запроваджені важливі механізми створення інтегрованих професій навчання, а саме: моніторинг ринку праці; вивчення трудових операцій на конкретних робочих місцях з метою

<sup>316</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2021, Жовтень 20). Про затвердження Державного стандарту професійної (професійно-технічної) освіти. Постанова Кабінету міністрів України, № 1077. (2021). Взято з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1077-2021-%D0%BF#Text>.

<sup>317</sup> Верховна Рада України. (2022, Квітень 01). Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо функціонування національної системи кваліфікацій: Закон України. (№ 2179-IX). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2179-20#Text>.

<sup>318</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2021, Жовтень 20). Про затвердження Державного стандарту професійної (професійно-технічної) освіти. Постанова Кабінету міністрів України, № 1077. (2021). Взято з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1077-2021-%D0%BF#Text>.

визначення компетентностей працівника; створення широкопрофільних професій; визначення можливостей інтеграції змісту професії навчання; створення освітніх стандартів з інтегрованих професій. Інтегровані професії сьогодні вже є усталеними й затребуваними на ринку праці, а на окремі з них уже розроблені професійні стандарти та державні освітні стандарти. Наприклад, професійні стандарти: «Майстер ресторанного обслуговування» (2021), «Майстер готельного обслуговування» (2021), «Деревообробник будівельний» (2022), «Опоряджувальник будівельний» (2022), «Майстер з експлуатації, ремонту та обслуговування сільськогосподарської техніки» (2022), «Майстер з пошиття одягу» (2022), «Монтажник санітарно-технічних систем і устаткування» (2019), «Майстер з монтажу та обслуговування систем відновлювальної енергетики» (2022) та ін. Відповідно, у системі П(ПТ)О розробляються державні освітні стандарти на основі цих та інших професійних стандартів. Станом на січень 2023 р. наказом Міністерства освіти і науки України затверджено такі: «Монтажник санітарно-технічних систем і устаткування» (2022), «Майстер готельного обслуговування» (2022). Продовжується робота освітян щодо розроблення сучасних державних освітніх стандартів відповідно до вимог, означених у професійному стандарті.

Згідно із статистичною інформацією Національного агентства кваліфікацій<sup>319</sup> станом на лютий 2023 р. заінтересованих у розробленні професійних стандартів суб'єктів є понад 50, серед яких: Федерації роботодавців, Галузеві ради з розробки професійних стандартів, профспілкові організації, Всеукраїнські громадські організації (об'єднання, спілки), наукові установи, заклади освіти та ін. У реєстрі заявок на розроблення професійних стандартів представлено понад 500, серед яких понад 20 на внесення змін, 247 із них уже затверджено і внесено до реєстру (70% – за робітничими професіями). Ці процеси здійснюються з дотриманням Порядку розроблення та затвердження професійних стандартів (2017, у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2022 р. №1453)<sup>320</sup> та Методики розроблення професійних стандартів (2018)<sup>321</sup>.

Рішенням Національного агентства кваліфікацій №1 протокол № (103) від 25.01.2023 р. схвалено Методичні рекомендації щодо

<sup>319</sup> <https://nqa.gov.ua>

<sup>320</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2017, Травень 31). Про затвердження Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів. Постанова Кабінету Міністрів України, № 373. <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/373-2017-%D0%BE>.

<sup>321</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2018, Січень 22). Про затвердження Методики розроблення професійних стандартів. Наказ міністерства соціальної політики України, № 74. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0165-18>.

розроблення професійних стандартів, які спрямовані на надання практичних роз'яснень та методичної допомоги розробникам професійних стандартів<sup>322</sup>. Методичні рекомендації розроблено відповідно до вимог статті 42 Кодексу законів про працю України та Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 р. №373 «Про затвердження Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів», зі змінами, внесеними постановою Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2022 р. №1453 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 р. №373».

Протягом трьох місяців з дати набрання чинності постанови Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2022 р. №1453, розробники можуть затверджувати та подавати для реєстрації професійні стандарти, розроблені відповідно до структури, визначеної пунктом 2 розділу II Методики розроблення професійних стандартів.

Варто зазначити, що розробниками професійних стандартів є Інститут професійної освіти НАПН України (затверджені професійні стандарти: «Педагог професійного навчання» (2020), оновлено відповідно до розширення функцій педагога у професійному полі, зокрема у частині партнерства, стандартизації, проектування (грудень, 2022), «Методист закладу професійної (професійно-технічної) освіти» (2020), «Майстер виробничого навчання» (2021)), а також у межах діяльності Центру сучасних професій та технологій навчання Інституту професійної освіти НАПН України наукові співробітники Інституту брали активну участь у діяльності робочих груп з розроблення професійних стандартів, які затверджені і внесені до реєстру («Майстер ресторанного обслуговування» (2021), «Майстер з пошиття одягу» (2022), «Деревообробник будівельний» (2022), «Електромеханік з ремонту та обслуговування лічильно-обчислювальних машин» (2022), «Монтажник систем утеплення будівель» (2022), «Перукар (перукар-модельєр)» (2023), «Манікюрник. Педикюрник» (2023), «Косметик» (2023) та ін.)<sup>323</sup>.

На основі Методичних рекомендацій щодо розроблення стандартів професійної (професійно-технічної) освіти за

<sup>322</sup> Національне агентство кваліфікацій. (2023, січень). Методичні рекомендації щодо розроблення професійних стандартів. Рішення Рішенням Національного агентства кваліфікацій <https://nqa.gov.ua/resource-center/metodicni-rekomendacii-sodo-rozroblenna-profesijnih-standartiv/>.

<sup>323</sup> Кравець С. Г. Проектна діяльність педагогів професійного навчання на основі партнерства та стандартизації. Інноваційна професійна освіта. Випуск 3(4). Професійна освіта в умовах сталого розвитку суспільства: виклики в умовах воєнного стану, результати і перспективи: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (20 жовтня 2022 р.) / Інститут професійної освіти НАПН України; за ред. П. Г. Лузана. – Київ: ІПО НАПН України, 2022. – С.120-123. <https://doi.org/10.32835/2786-619X.2022.3.4>.

компетентнісним підходом<sup>324</sup> у 2022 році затверджено 29 Державних освітніх стандартів з професій, які розроблені як на основі професійних стандартів, так і відповідно до кваліфікаційних характеристик за відсутності професійних стандартів. У 2023 році Міністерством освіти і науки України затверджено державний освітній стандарт з професії «Кравець», який розроблений на основі кваліфікаційної характеристики та враховує результати навчання, визначені у професійному стандарті «Майстер з пошиття одягу» (2022).

Розвиток ДПП у сфері П(ПТ)О передбачає участь усіх заінтересованих сторін, у тому числі роботодавців, у розробленні професійних стандартів, стандартів освіти і освітніх програм. Досвід розроблення професійних стандартів у країнах з високорозвинутою економікою засвідчує, що: «професійні стандарти розробляються спеціально створеними урядовими органами або галузевими структурами (радами, комітетами), які мають чітко окреслені повноваження; процес організації, створення, коригування й фінансування професійних стандартів регулюється чинними нормативно-правовими документами»<sup>325</sup>.

Відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо функціонування національної системи кваліфікацій»<sup>326</sup> на державному рівні урегульовано питання створення галузевих рад з розроблення професійних стандартів, до складу яких включаються представники: підприємств (роботодавців) відповідної галузі; репрезентативних на національному чи галузевому рівні об'єднань професійних спілок (за наявності), об'єднань організацій роботодавців, громадських об'єднань, їх асоціацій, органів державної влади та/або органів місцевого самоврядування, закладів освіти тощо.

Завдання галузевої ради з розроблення професійних стандартів представлені на рис. 3.1.

Окрім того, такі галузеві ради мають право подавати необхідну документацію на створення кваліфікаційних центрів; можуть брати участь у розробленні державних освітніх стандартів/освітніх програм з конкретних професій та проводити їх незалежну експертизу; проявляти

---

<sup>324</sup> Міністерство освіти і науки України (2021, Лютий 17). Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення стандартів професійної (професійно-технічної) освіти за компетентнісним підходом. Наказ МОН України, № 216. <http://surl.li/bxgux>.

<sup>325</sup> Професійні стандарти і кваліфікації у країнах з високорозвинутою економікою / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. В. Мельник, Ю. І. Кравець; за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: «НВП Поліграфсервіс», 2014. 176 с.

<sup>326</sup> Верховна Рада України. (2022, Квітень 01). Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо функціонування національної системи кваліфікацій: Закон України. (№ 2179-IX). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2179-20#Text>.

ініціативу щодо оновлення змісту професійних стандартів та державних освітніх стандартів; проявляти активність задля співпраці із закладами П(ПТ)О, іншими суб'єктами освітньої діяльності у питаннях розвитку системи кваліфікацій та системи П(ПТ)О.



*Рис. 3.1. Завдання галузевої ради з розроблення професійних стандартів*

Галузеві ради у перспективі мають стати ініціаторами розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О та модернізація її змісту, забезпечуючи функціональність професійних стандартів та державних освітніх стандартів з конкретних професій, реалізуючи взаємозв'язок між робочими процесами як вихідної позиції розробки змісту стандартів, трудового середовища навчання, компетентностей та кваліфікацій як результатів навчання (рис.3.2).



Рис. 3.2 Цикловий взаємозв'язок між виробничими процесами, трудовим середовищем навчання, компетентностями та кваліфікаціями<sup>327</sup>

Отже, у процесах модернізації змісту П(ПТ)О професійні стандарти – затверджені в установленому порядку вимоги до компетентностей працівників, що слугують основою для формування професійних кваліфікацій, слугують:

- вагомою підставою і рушієм швидкої заміни кваліфікаційних характеристик, які не відповідають сучасним вимогам ринку праці;
- основою для розроблення державних освітніх стандартів з конкретних професій, освітніх програм, короткострокових програм на вимогу ринку праці;
- каталізаторами багатовимірних змін щодо організації навчально-виробничого процесу в закладах професійної освіти різних типів та форм власності; методичного забезпечення процесів навчання; систем оцінювання результатів навчання; можливостей вибору траєкторії навчання, професійного розвитку упродовж життя тощо;
- основою для проведення єдиної державної політики, з точки зору інституціоналізації національної системи кваліфікацій, підтвердження/присвоєння професійних кваліфікацій у кваліфікаційних центрах, набуття та/чи підтвердження мікрокваліфікацій, які характеризується короткостроковістю, гнучкістю, можливістю опанування на конкретному робочому місці

<sup>327</sup> Оцінювання освітніх стандартів професійної освіти, що базуються на компетентністному підході, в Україні [http://ipq.org.ua/upload/files/files/03\\_Novyny/2017.04.25\\_VETstandards/Report%20Ukraine\\_ukr\\_final.pdf](http://ipq.org.ua/upload/files/files/03_Novyny/2017.04.25_VETstandards/Report%20Ukraine_ukr_final.pdf)

(наприклад, задля пришвидшення кар'єрного зростання на підприємстві), шляхом неформального навчання з перспективою визнання відповідних сертифікатів про здобуття мікрокваліфікацій у різних європейських країнах<sup>328</sup>;

- інструментом поступового переходу від розрядної системи до відповідності професійних кваліфікацій рівням і дескрипторам Національної та Європейської рамки кваліфікацій.

Державні освітні стандарти з конкретних професій забезпечують:

- взаємодію сфери П(ПТ)О і ринку праці;
- еквівалентність П(ПТ)О і визнання кваліфікацій та документів про П(ПТ)О в усіх регіонах і в різних галузях економіки, видах економічної діяльності;

- професійну підготовку кваліфікованих робітників, що базується на компетентнісному підході, який передбачає формування у здобувача освіти обов'язкових ключових, загальних та професійних компетентностей;

- умови для навчання протягом життя;
- інтеграцію системи П(ПТ)О України у світову систему освіти та європейський освітній простір.

- визначення вимог до результатів навчання здобувачів освіти відповідного рівня, змісту П(ПТ)О, освітнього рівня вступників, рівня кваліфікації випускника закладу П(ПТ)О, загального обсягу навчального навантаження, переліку основних засобів навчання.

### 3.3.2 ПРАКТИКА СТВОРЕННЯ НАВЧАЛЬНО-ПРАКТИЧНИХ ЦЕНТРІВ

У подоланні соціально-економічних викликів, зумовлених військовою агресією росії, важливу роль відіграє система П(ПТ)О, основним завданням якої на сьогодні є підготовка висококваліфікованих робітничих кадрів для повоєнної відбудови національної та регіональних економік, а також професійна підготовка та перепідготовка вимушених переселенців, їх працевлаштування в умовах динамічного ринку праці<sup>329</sup>.

<sup>328</sup> Кравець С. Г. Основні професійні профілі та мікрокваліфікації – євроінтеграційні перспективи розвитку національної системи кваліфікацій / Освіта України в умовах воєнного стану: управління, цифровізація, євроінтеграційні аспекти : збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (наукове електронне видання), 25 жовт. 2022 р. Київ : ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2022. С. 334-336. URL: [https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/book-of-abstracts\\_ssi-iea\\_2022.pdf](https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/book-of-abstracts_ssi-iea_2022.pdf)

<sup>329</sup> Активізація діяльності навчально-практичних центрів – вимога часу: <https://khnmc.km.ua/%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96-%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE-%D0%BF%D1%80/>

За таких обставин актуалізується діяльність навчально-практичних центрів галузевого спрямування, які функціонують на базі закладів П(ПТ)О та спрямовані на максимальне наближення навчально-виробничого процесу до умов сучасного високотехнологічного виробництва шляхом запровадження різних видів професійної підготовки, зокрема й опанування частковими кваліфікаціями для прискореного навчання молоді і дорослого населення.

У межах співпраці Міністерства освіти та науки України із підприємствами та організаціями одним із напрямів є залучення додаткових ресурсів для розвитку професійної освіти, надання підприємствами та організаціями допомоги в утриманні та розвитку матеріально-технічної бази закладів П(ПТ)О відповідно до сучасних технічних і технологічних умов, зокрема й шляхом створення навчально-практичних центрів.

Відповідно до Положення про навчально-практичний центр закладу П(ПТ)О, навчально-практичний центр є структурним підрозділом закладу П(ПТ)О державної або комунальної форми власності. Навчально-практичний центр, створений за наказом керівника закладу П(ПТ)О повинен функціонувати на основі власного Положення, затвердженого закладом П(ПТ)О за погодженням з Міністерством освіти і науки України, обласним департаментом (управлінням) освіти і науки, виконавчими органами з питань освіти міських рад міських територіальних громад з адміністративним центром у містах обласного значення – обласних центрах та суб'єктами господарювання, які співфінансують та/або надають іншу допомогу навчально-практичному центру у розмірі не менше 30% відсотків від кошторису на відповідний календарний рік, за їх згодою<sup>330</sup>.

Відповідно до Положення про навчально-практичний центр закладу П(ПТ)О – «метою діяльності навчально-практичного центру є вдосконалення професійно-теоретичної та професійно-практичної підготовки здобувачів освіти, підвищення кваліфікації педагогічних працівників, працівників суб'єктів господарювання, у тому числі шляхом реалізації освітніх програм неформальної освіти різних форм»<sup>331</sup>.

Діяльність навчально-практичного центру у закладі П(ПТ)О передбачас:

<sup>330</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2012, Червень). Про затвердження Положення про навчально-практичний центр закладу професійної (професійно-технічної) освіти. Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, № 694. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1109-12#Text>

<sup>331</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2012, Червень). Про затвердження Положення про навчально-практичний центр закладу професійної (професійно-технічної) освіти. Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, № 694. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1109-12#Text>



- забезпечення здобуття здобувачами освіти повних або часткових кваліфікацій та компетентностей.

- стажування педагогічних працівників як суб'єктів освітньої діяльності, так і професійне навчання працівників суб'єктів господарювання.

- розвиток співпраці із суб'єктами господарювання, закладами освіти, центрами зайнятості, місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, іншими заінтересованими сторонами, відповідно до договорів, укладених закладами П(ПТ)О, структурними підрозділами яких є навчально-практичний центр.

- упровадження в освітній процес та поширення новітніх педагогічних, інформаційних та інноваційних виробничих технологій із застосуванням сучасної техніки, обладнання, інструментів і матеріалів.

Функції навчально-практичного центру полягають у:

- забезпеченні якісної первинної професійної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, стажування здобувачів освіти, зокрема осіб із числа незайнятого населення, працівників суб'єктів господарювання у тому числі із використанням педагогічних, технологічних і виробничих інновацій;

- виготовленні корисної продукції, надання послуг, що відповідають профілю підготовки кадрів на базі навчально-практичного центру та оплачуються згідно із законодавством України у процесі професійно-практичної підготовки;

- організації на базі навчально-практичного центру стажування майстрів виробничого навчання, педагогів професійного навчання, викладачів професійно-теоретичної підготовки та інших педагогічних працівників суб'єктів освітньої діяльності, а також інших суб'єктів господарювання;

- ініціюванні пропозицій щодо вдосконалення професійних стандартів, державних освітніх стандартів з конкретних професій, освітніх програм, робочих навчальних планів, навчальних програм освітніх компонентів;

- наданні тренінгових, маркетингових, інформаційних, виробничих та інших послуг відповідно до законодавства суб'єктам господарювання, іншим заінтересованим сторонам;

- наданні методичної, консультативної, інформаційної допомоги з питань впровадження в освітній процес новітніх технологій і матеріалів, інформатизації і комп'ютеризації навчання за професіями працівникам закладів П(ПТ)О та інших закладів освіти;

– участі у розробленні навчально-методичного забезпечення професійної підготовки, а саме: підручників, навчальних посібників, методичних рекомендацій, педагогічних програмних засобів, дидактичних матеріалів, інструментів оцінювання результатів навчання та інше;

– організації та проведенні семінарів-практикумів, конференцій, вебінарів, засідань методичних секцій та інших навчально-комунікаційних заходів з питань впровадження новітніх технологій і матеріалів у процес підготовки кваліфікованих кадрів у закладах освіти;

– організації та проведенні вхідного контролю знань, умінь та навичок для осіб, які приймаються на навчання за програмами перепідготовки або підвищення кваліфікації.

– організації та проведенні процедури оцінювання результатів навчання здобувачів, присвоєння/підтвердження професійних кваліфікацій та/або часткових професійних кваліфікацій за умови набуття закладом П(ПТ)О статусу кваліфікаційного центру.

Для управління діяльністю навчально-практичного центру наказом керівника закладу П(ПТ)О призначається його завідувач. До обов'язків завідувача входить: підготовка річних планів та звітів про діяльність навчально-практичного центру, які затверджуються керівником закладу П(ПТ)О та подаються до навчально (науково)-методичних центрів (кабінетів) професійно-технічної освіти, а відтак – до обласних департаментів/управлінь освіти і науки, міських державних адміністрацій, до Міністерства освіти і науки України.

Супровід навчально (науково)-методичної роботи навчально-практичного центру здійснюють навчально (науково)-методичні центри (кабінети) професійно-технічної освіти.

Керівник закладу П(ПТ)О затверджує штатний розпис навчально-практичного центру за рахунок коштів загального та спеціального фонду кошторису закладу П(ПТ)О, до якого можуть вводитись такі посади: педагог професійного навчання, майстер виробничого навчання, методист, бухгалтер, робітник з комплексного обслуговування й ремонту будівель та ін. На працівників НПЦ поширюються усі права та обов'язки працівників закладу П(ПТ)О відповідно до займаних посад<sup>332</sup>.

Забезпечення діяльності навчально-практичного центру здійснюється як в межах коштів, виділених на діяльність закладу

---

<sup>332</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2012, Червень). Про затвердження Положення про навчально-практичний центр закладу професійної (професійно-технічної) освіти. Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, № 694. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1109-12#Text>

П(ПТ)О, а також за рахунок спеціального фонду кошторису закладу П(ПТ)О. На умовах, визначених договорами між іншими суб'єктами господарювання та закладом П(ПТ)О, можуть бути й інші джерела фінансування, не заборонені законодавством.

Започаткування створення навчально-практичних центрів датується 2016 р.. З цього часу Урядом виділяються кошти за цим напрямом у бюджеті (наприклад, у 2021 році на оновлення інфраструктури закладів П(ПТ)О було закладено 150 млн гривень).

Створення навчально-практичних центрів може відбуватися і за кошти місцевих бюджетів, за спецкошти закладів П(ПТ)О, за кошти бізнес-компаній та соціальних партнерів. Бізнес може інвестувати у створення навчально-практичних центрів «з нуля» або ж у партнерстві із закладом/місцевою владою. Окрім того, бізнес-структури також можуть консультувати заклади П(ПТ)О щодо закупівлі сучасного та перспективного обладнання для функціонування навчально-практичних центрів.

Спочатку відкриття навчально-практичних центрів відбувалося за конкретними робітничими професіями, перелік яких визначався Міністерством освіти і науки України, Однак у 2021 р. Урядом було оновлено Порядок, за яким розподіляються ресурси на створення центрів. Відповідно до законодавства заклади П(ПТ)О проходять прозорий конкурс, де доводять готовність до відкриття навчально-практичних центрів. Разом із місцевою владою заклади самостійно визначають, яких фахівців бракує регіональному ринку праці і можуть відкрити центр за цією професією. В межах конкурсу вони, зокрема, надають прогноз впливу від відкриття центру на розвиток регіону та опис запропонованого навчально-практичного центру із зазначенням галузевого спрямування, професій, освітніх та інших послуг, зв'язку з ринком праці; обґрунтуванням потреби у фінансовій підтримці (придбання техніки, обладнання, матеріалів та устаткування, здійснення капітального ремонту (реконструкції) майстерень, лабораторій, кабінетів, інших приміщень); представленням дизайн-проекту навчально-практичного центру з позначенням на ньому місць розташування техніки, обладнання, меблів, санітарних зон тощо; визначенням переліку техніки, обладнання, матеріалів та устаткування, які планується придбати тощо<sup>333</sup>.

Партнерство закладів П(ПТ)О із підприємствами-виробниками сприяє прискоренню процесу передачі інформації про новітні

---

<sup>333</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2021, Березень 31). Про внесення змін до Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на створення навчально-практичних центрів сучасної професійної (професійно-технічної) освіти, №281. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/281-2021-%D0%BF#Text>

прогресивні технології та впровадження їх у навчальний процес з метою підготовки конкурентоспроможного на ринку праці випускника.

Одним із таких соціальних партнерів для закладів П(ПТ)О є компанія «Sniezka», яка вже 15 років успішно працює на лакофарбовому ринку України, володіє сучасними матеріалами та технологіями, новими практиками їх використання. Результатом співпраці компанії «Sniezka» із закладами П(ПТ)О є створення по всій Україні навчально-практичних центрів будівельного спрямування.

Наприклад, у співпраці Міністерства освіти і науки України із компанією «Хенкель Баутехнік (Україна)» створені навчально-практичні центри по усій Україні, у яких вивчаються технології та застосовуються матеріали торгової марки Ceresit. Їх діяльність спрямована на навчання, перенавчання та стажування слухачів. У цих центрах проводиться навчання за короткостроковими програмами компанії (обсягом 24, 36, 48 годин). Здобувачі можуть опанувати компетентності для виконання робіт із утеплення фасадів, декоративного опорядження, плиткового облицювання, влаштування підлог, реставрації фасадів будинків. Матеріально-технічна база цих центрів оснащена: кабінетом інноваційних будівельних технологій для теоретичних занять, а також лабораторією-майстернею для проведення практичної підготовки. Після закінченню навчання слухачі отримують сертифікати компанії «Хенкель Баутехнік (Україна)» та свідоцтво закладу П(ПТ)О.

Окрім того, в межах освітнього проєкту «Хенкель Академія», який спрямований на підвищення якості освіти випускників закладів П(ПТ)О проводяться наради керівників закладів освіти, на базі яких створені центри; майстер-класи для працівників регіональних навчально-практичних центрів будівельної галузі; конкурси серед інструкторів регіональних навчально-практичних центрів; всеукраїнські конкурси фахової майстерності здобувачів освіти тощо.

Такий же досвід створення навчально-практичних центрів має й компанія КНАУФ, яка є провідним виробником будівельних і оздоблювальних матеріалів у Європі. Однак, придбання високоякісних матеріалів зовсім не означає, що оздоблення буде якісним. Ефективність оздоблення багато залежить від кваліфікації майстра, його обізнаності в галузі застосування матеріалів. Для вирішення цієї проблеми компанія КНАУФ створює навчально-практичні центри, де можна отримати відповідну теоретичну та практичну підготовку з будівництва та оздоблення за допомогою матеріалів КНАУФ, опанувавши спеціалізовані курси.

У галузі громадського харчування теж створюються навчально-практичні центри. Наприклад, в умовах функціонування навчально-практичного центру за напрямом кулінарії та кейтерингу у Київському вищому професійному училищі швейного та перукарського мистецтва проводиться експеримент за темою «Вдосконалення професійної підготовки кухарів на основі компетентнісного підходу» за участі Вищого професійного училища № 33 м. Києва. Зокрема, за підтримки представників ТОВ «Клопотенко» організовано роботу над оновленням змісту освітніх програм професійної підготовки кваліфікованих робітників за професією «Кухар», розроблено робочі зошити в електронному форматі для налагодження самостійної роботи учнів та забезпечення можливості дистанційної перевірки та контролю викладачем якості виконання завдань, проводиться тренінг-курси, спрямовані на розвиток готовності педагогічних працівників закладах П(ПТ)О до використання сучасних виробничих технологій галузі ресторанного господарства<sup>334</sup>.

У навчально-практичних центрах закладів П(ПТ)О Хмельницької області здійснюється підготовка та перепідготовка кваліфікованих робітників за сучасними виробничими технологіями з 30 професій. Розроблено 83 короткострокових програми з професій, за якими здійснюється опанування часткових кваліфікацій. У 2021-2022 н. р. на базі навчально-практичних центрів 96 слухачів пройшли професійну підготовку з отриманням документів державного зразка, 127 слухачів – з отриманням сертифікатів, 533 внутрішньо переміщених осіб опанували часткові професійні кваліфікації. Важливими напрямками роботи навчально-практичних центрів є маркетингова, профорієнтаційна та просвітницька діяльність. Практичний досвід підтверджує, що функціонування у структурі закладів П(ПТ)О таких інноваційних підрозділів забезпечує швидке впровадження в освітній процес новітніх прогресивних технологій виробництва, тісний взаємозв'язок між підприємствами-виробниками та навчальними закладами і, як наслідок, сприяє підвищенню конкурентоздатності випускників на ринку праці, розширенню їхніх можливостей у побудові професійної кар'єри<sup>335</sup>.

334

<https://kpkmts.wixsite.com/kpk46/%D0%B2%D1%81%D0%B5%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82>

334 <https://forms.office.com/r/Dq5faxydr5>335 Активізація діяльності навчально-практичних центрів – вимога часу <https://khmmnc.km.ua/%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96-%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE-%D0%BF%D1%80/>

У ДПТНЗ «Дніпровський центр професійно-технічної освіти» функціонує два навчально-практичних центри: з підготовки фахівців зв'язку та інформаційно-комунікаційних технологій, а також слюсарного напрямку. На базі навчально-практичного Центру з підготовки фахівців зв'язку та інформаційно-комунікаційних технологій проходять навчання слухачі за професіями: «Оператор поштового зв'язку»; «Кабельник-спаювальник»; «Електромонтер лінійних споруд електрозв'язку та проводового мовлення»; «Електромонтер станційного устаткування телефонного зв'язку». Можливості навчально-практичного центру передбачають: професійно-технічне навчання, підвищення кваліфікації працівників підприємств, педпрацівників; курси цільового призначення, перепідготовка незайнятого населення та працюючих на підприємствах.

Діяльність навчально-практичного центру слюсарного напрямку передбачає: співробітництво з виробничими підприємствами; створення цілісної системи новітніх методик професійного навчання на основі вивчення кращого досвіду та його впровадження в інших навчальних закладах і установах; проведення майстер-класів, конкурсів професійної майстерності; Інформатизацію і комп'ютеризацію процесу професійного навчання; впровадження інноваційного педагогічного продукту.

Активне створення навчально-практичних центрів відбувається у співпраці Міністерства освіти та науки України з міжнародними партнерами. Крім масштабної Програми EU4Skills проводиться робота над проєктами з Міжнародною організацією праці, ПРООН в Україні, Erasmus+ в Україні. Ведеться спільна робота з німецькими, швейцарськими та американськими партнерами. Завдяки співпраці іноземних партнерів, бізнесу і держави створюються навчально-практичні центри, які є опорою реформування системи професійної освіти та навчання України.

Наприклад, в рамках освітнього проєкту «Публічно-приватне партнерство для поліпшення санітарно-технічної освіти в Україні» на базі ДНЗ «Чортківське ВПУ» (Тернопільська область) створено навчально-практичний центр з підготовки робітників за професією «Монтажник санітарно-технічних систем та устаткування». Проєкт «Публічно-приватне партнерство для поліпшення сантехнічної освіти в Україні» (#EdUP), впроваджується за фінансової підтримки Швейцарської агенції з розвитку та співробітництва (SDC) та ТОВ «Геберіт Трейдинг» і виконується Швейцарською фундацією технічного співробітництва з розвитку «Свісконтакт» за підтримки

Міністерства освіти і науки України. Створення і функціонування навчально-практичного центру сприяє покращенню матеріально-технічної бази закладу освіти з підготовки монтажників санітарно-технічних систем та устаткування, дає можливість впроваджувати у навчально-виробничий процес сучасні методики професійного навчання із застосуванням новітніх педагогічних та виробничих технологій, техніки, обладнання, інструментів і матеріалів. Окрім того, здобувачі освіти користуються сучасними підручниками – у форматі інтерактивних мобільних застосунків. Адміністрація і педагогічні працівники мають змогу брати участь в тренінгових курсах, зокрема з розробки бізнес-планування, а також з грантрайтингу, тощо.

Як свідчить практика, навчально-практичні центри є осередком результативної співпраці органів державної влади, закладів П(ПТ)О та бізнес-партнерів. Доцільність створення навчально-практичних центрів визначається регіональними особливостями та ресурсним потенціалом як закладу П(ПТ)О, так і партнерів. В умовах війни та з метою відновлення економіки України у повоєнний період актуалізується роль міжнародних партнерів у створенні навчально-практичних центрів, які здатні інвестувати у розвиток матеріально-технічної бази закладу П(ПТ)О та ділитися інноваційним досвідом впровадження сучасних виробничих технологій європейського рівня.

### **3.3.3 АЛГОРИТМ ВІДКРИТТЯ ТА РОБОТИ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ЦЕНТРІВ**

Розвиток розпочатих та проведення нових реформ у системі професійної освіти та національної системи кваліфікацій, спрямований на відновлення та інноваційний поступ економіки відповідно до європейських тенденцій. Закріплення за Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі є стимулом для якісних перетворень та реалізації інноваційних проєктів на політичному, експертному та інституційному рівні з урахуванням кращих практик й досвіду розвитку професійної освіти та системи кваліфікацій у європейських країнах.

В Україні саме зараз формуються підходи щодо адаптації нових складників системи кваліфікацій (професійних стандартів, професійних кваліфікацій, часткових та мікрокваліфікацій, професійних профілів) до чинних її функціоналів з наступними процесами гармонізації та імплементації з європейською системою

кваліфікацій та відповідно до цілей європейських програм щодо побудови ефективної та гнучкої системи навчання впродовж життя.

Відповідно до термінології, визначеної Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо функціонування національної системи кваліфікацій»<sup>336</sup>:

– професійна кваліфікація (повна професійна кваліфікація) – «це визнана або присвоєна/підтверджена суб'єктом, уповноваженим на це законодавством, та засвідчена відповідним документом стандартизована сукупність здобутих особою компетентностей та/або результатів навчання, що дає змогу здійснювати всі трудові функції, визначені відповідним професійним стандартом»;

– часткова професійна кваліфікація – «це визнана або присвоєна/підтверджена суб'єктом, уповноваженим на це законодавством, та засвідчена відповідним документом стандартизована сукупність здобутих особою компетентностей та/або результатів навчання, що дає змогу здійснювати частину трудових функцій, визначених відповідним професійним стандартом».

Одним із напрямів розвитку Європейського простору професійної освіти та навчання є розроблення основних професійних профілів (EVCP – European Vocational Core Profiles), що ґрунтуються на принципах мобільності, можливості визнання, прозорості, досконалості та інтернаціоналізації. Основні професійні профілі мають забезпечувати реалізацію цілей європейських програм щодо їх зручності та вільного доступу для зацікавлених сторін освіти та навчання в Європі (державні органи влади, освітні структури, підприємства, соціальні партнери та окремі особи). Вони формуються на основі всебічного аналізу галузевих тенденцій і визначають загальноєвропейські відповідні навички, які відображаються у результатах навчання, що співвідносяться із національними освітніми програмами професійної освіти з конкретних галузей економіки. Результати навчання стосуються як професійних компетентностей, так і відображають наскрізні навички, загальні компетентності, пов'язані з сферою професійної діяльності та життєдіяльності загалом<sup>337</sup>.

Метою створення основних професійних профілів є забезпечення «видимості» спільних результатів навчання у європейському просторі для вирішення питань у визнанні професійних кваліфікацій та можливості швидкого працевлаштування. Основні професійні профілі

<sup>336</sup> Верховна Рада України. (2022, Квітень 01). Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо функціонування національної системи кваліфікацій: Закон України. (№ 2179-IX). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2179-20#Text>;

<sup>337</sup> Council Recommendation on vocational education and training (VET) for sustainable competitiveness, social fairness and resilience (2020/2767(RSP). URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32020H1202%2801%29](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32020H1202%2801%29;);



можна використовувати як довідковий матеріал для розроблення проєктів професійних стандартів із нових професій, оновлення діючих професійних стандартів; як додатковий орієнтир для професійного розвитку особистості: самостійне навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки тощо; як основу для створення короткострокових освітніх програм за конкретними результатами навчання з наступним присвоєнням мікрокваліфікацій<sup>338</sup>.

У національній системі кваліфікацій мікрокваліфікації (microcredentials) є новим трендом, що поступово упроваджується в практику<sup>339</sup>. Зміст мікрокваліфікацій інтегрує комплекс інноваційних вузькоспрямованих компетентностей, актуальних для конкретної галузі, та доповнює наявні в особистості професійні кваліфікації. Набуття та/чи підтвердження мікрокваліфікацій характеризується короткостроковістю, гнучкістю, можливістю опанування на конкретному робочому місці (наприклад, задля пришвидшення кар'єрного зростання на підприємстві), шляхом неформального навчання з перспективою визнання відповідних сертифікатів про здобуття мікрокваліфікацій у різних європейських країнах<sup>340, 341</sup>.

Процедури присудження, присвоєння/підтвердження кваліфікацій, а також порядок утворення та діяльності і правовий статус суб'єктів, що здійснюють діяльність з оцінювання і визнання освітніх та/або професійних кваліфікацій (повних та часткових), визначаються законодавством. На сьогодні в Україні такі повноваження мають кваліфікаційні центри. Кваліфікаційні центри – «це суб'єкти, уповноважені на оцінювання і визнання результатів навчання осіб (зокрема, здобутих шляхом неформальної чи інформальної освіти), присвоєння/підтвердження відповідних професійних та часткових професійних кваліфікацій, визнання в Україні професійних кваліфікацій, здобутих в інших країнах»<sup>342</sup>.

Створення кваліфікаційних центрів в Україні є новим етапом розвитку національної системи кваліфікацій, що базується на засадах ДПП щодо визнання неформальної й інформальної освіти, повних і

<sup>338</sup> Кравець С. Г. Основні професійні профілі та мікрокваліфікації – євроінтеграційні перспективи розвитку національної системи кваліфікацій / Освіта України в умовах воєнного стану: управління, цифровізація, євроінтеграційні аспекти : збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (наукове електронне видання), 25 жовт. 2022 р. Київ : ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2022. С. 334-336. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/733348/>

<sup>339</sup> Семігіна, Т., & Рашкевич, Ю. (2022). Мікрокваліфікації як тренд розвитку сучасної безперервної освіти. Збірник наукових праць SCIENTIA. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/scientia/article/view/18888>.

<sup>340</sup> European Commission (2021). Council Recommendation on micro-credentials for lifelong learning and employability. URL: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=24995&langId=en>;

<sup>341</sup> European Commission (2021). Proposal for Council Recommendation on individual learning accounts. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0773>.

<sup>342</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2021, Квітень 22). Про затвердження Типового положення про кваліфікаційний центр. Наказ МОН України, № 452. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0804-21#Text>.

часткових професійних кваліфікацій, у перспективі – мікрокваліфікацій.

До сьогодні в Україні лише 3 заклади освіти підтверджували результати неформального навчання у межах експериментального проєкту: Одеський та Рівненський центри професійно-технічної освіти державної служби зайнятості, а також Вище професійне училище №33 м. Києва, у яких, відповідно до наказу «Про затвердження Переліку суб'єктів підтвердження результатів неформального професійного навчання осіб за робітничими професіями» (2016, із змінами у 2018) здійснювалася процедура оцінювання та підтвердження кваліфікації за результатами неформального навчання за професією «Кухар».

З часу діяльності Національного агентства кваліфікацій ведеться активне створення нормативно-правової бази для визнання, присвоєння та підтвердження професійних кваліфікацій, зокрема кваліфікаційними центрами. Окрім того, Національним агентством кваліфікацій підготовлено вже понад 100 експертів, які вже проводять акредитаційну експертизу кваліфікаційних центрів.

Станом на січень 2023 р. до реєстру акредитованих внесено 8 кваліфікаційних центрів: Вище професійне училище №33 м. Києва; Рівненське вище професійне училище ресторанного сервісу і торгівлі; Державний навчальний заклад «Київський професійний коледж з посиленою військовою та фізичною підготовкою»; Кваліфікаційний центр у сфері психології Міжнародного агентства професійних кваліфікацій Товариства з обмеженою відповідальністю «Міжнародне агентство професійних кваліфікацій»; Державний навчальний заклад «Одеський центр професійно-технічної освіти державної служби зайнятості»; Свалявський професійний будівельний ліцей; Відокремлений структурний підрозділ «Технічний фаховий коледж Луцького національного технічного університету»; Державний професійно-технічний навчальний заклад «Дніпровський центр професійно-технічної освіти»<sup>343</sup>.

Ці центри функціонують відповідно до нормативно-правової бази щодо визнання, присвоєння та підтвердження професійних кваліфікацій. Вони мають право за відповідною процедурою підтверджувати/присвоювати професійні кваліфікації. Серед яких, наприклад, 2 кваліфікаційних центри підтверджують професійні кваліфікації за професіями «Кухар», «Кондитер»; 3 кваліфікаційних центри – професійні кваліфікації за професією «Електрогазозварник», 1 кваліфікаційний центр – професійні кваліфікації за новою професією «Майстер з пошиття одягу» та ін.

<sup>343</sup> Національне агентство кваліфікацій. <https://data.nqa.gov.ua/qualification-centers/>.

Алгоритм відкриття Кваліфікаційного центру передбачає дотримання процедур, визначених у таких нормативно-правових актах у сфері кваліфікацій:

- Постанова Кабінету Міністрів України від 2 червня 2021 р. № 576
- Постанова Кабінету Міністрів України від 16 червня 2021 р. № 620
- Наказ Міністерства освіти і науки України від 22 квітня 2021 р. № 452
- Постанова Кабінету Міністрів України від 15 вересня 2021 р. № 956 «Про затвердження Порядку присвоєння та підтвердження кваліфікаційних центрів»
- Постанова Кабінету Міністрів України від 22 вересня 2021 р. № 986
- Постанова Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 р. № 373 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 р. № 373»
- Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2022 р. № 1453 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 р. № 373»

Відповідно до цих нормативно-правових актів заявник (юридична особа) звертається до Національного агентства кваліфікацій заявкою щодо набуття нею, її структурним або відокремленим підрозділом статусу Кваліфікаційного центру.

При поданні заяви про проведення процедури акредитації кваліфікаційного центру з пакетом документів, необхідно дотримуватися правил оформлення відповідних копій документів згідно з вимогами: Національного стандарту ДСТУ 4163:2020

<sup>14</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2021, Червень 2). Про затвердження Порядку визнання в Україні професійних кваліфікацій, здобутих в інших країнах. Постанова Кабінету Міністрів України, № 576. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-2021-%D0%BF#Text>

<sup>45</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2021, Червень 16). Про затвердження Положення про Реєстр кваліфікацій. Постанова № 620. (2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/620-2021-%D0%BF#Text>

<sup>6</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2021, Квітень 22). Про затвердження Типового положення кваліфікаційний центр. Наказ МОН України, № 452. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0804-21#Text>

<sup>49</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2021, Вересень 15). Про затвердження Порядку присвоєння та підтвердження професійних кваліфікацій кваліфікаційними центрами. Постанова Кабінету Міністрів України, № 956. (2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/956-2021-%D0%BF#Text>

<sup>8</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2021, Вересень 22). Деякі питання акредитації кваліфікаційних центрів. Постанова Кабінету Міністрів України, № 986. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/986-2021-%D0%BF#Text>

<sup>6</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2017, травень 31). Про затвердження Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів. Постанова Кабінету Міністрів України № 373 (зі змінами та доповненнями: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2022 р. № 1453 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 р. № 373» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2017-%D0%BF#Text>

«Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів», затвердженого наказом Держспоживстандарту України від 07 квітня 2003 р. № 55; Національного стандарту ДСТУ 2732:2004 «Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять», затвердженого наказом Держспоживстандарту України від 28 травня 2004 р. № 97; Правилами організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях, затвердженими наказом Міністерства юстиції України від 18 червня 2015 р. № 1000/5.

Заявник додає до заяви документи, визначені п. 10. Постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання акредитації кваліфікаційних центрів»<sup>350</sup>, а саме:

- копію статуту; в разі коли статус кваліфікаційного центру має намір набути структурний або відокремлений підрозділ заявника, також копію рішення (наказу, протоколу) органу управління заявника про створення такого структурного або відокремленого підрозділу, копію положення про структурний або відокремлений підрозділ;

- відомості про осіб, яких заявник або його відокремлений підрозділ залучає як оцінювачів, згідно з додатком 2 («Деякі питання акредитації кваліфікаційних центрів» (2021)), разом з копіями документів про підтвердження факту їх залучення;

- примірник оригіналу документа, що містить виклад затвердженої заявником або його відокремленим підрозділом процедури присвоєння/підтвердження за кожною професійною кваліфікацією, заявленою на акредитацію;

- відомості про матеріально-технічне забезпечення процедур оцінювання за кожною професійною кваліфікацією, заявленою на акредитацію, згідно з додатком 3 («Деякі питання акредитації кваліфікаційних центрів» (2021)) разом з копіями документів, що підтверджують право власності або користування приміщеннями, обладнанням;

- затверджений заявником, його структурним або відокремленим підрозділом зразок контрольно-оцінювальних матеріалів для проведення одного оцінювання результатів навчання за кожною професійною кваліфікацією, заявленою на акредитацію;

- відомості про веб-сайт заявника, який забезпечує/забезпечить публічне інформування про кваліфікаційний центр, відповідні

---

<sup>350</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2021, Вересень 22). Деякі питання акредитації кваліфікаційних центрів. Постанова Кабінету Міністрів України, № 986. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/986-2021-%D0%BF#Text>.

професійні кваліфікації та процедуру присвоєння/підтвердження (у довільній формі).

Національне агентство кваліфікацій протягом 15 робочих днів після подання заявником правильно заповненої заяви та документів у повному обсязі приймає рішення про проведення процедури акредитації, яким затверджує персональний склад експертної комісії, визначає план і строк її роботи, а також розмір плати за проведення процедури акредитації. Національне агентство кваліфікацій надсилає рішення про проведення процедури акредитації заявнику на адресу електронної пошти, зазначену ним у заяві, протягом трьох робочих днів з дати його прийняття<sup>351</sup>.

Варто зазначити, що подання заявки на відкриття Кваліфікаційного центру є можливим тільки за наявності професійного стандарту у реєстрі<sup>352</sup>. Процедура акредитації проводиться за однією або декількома професійними кваліфікаціями, що віднесені до однієї секції видів економічної діяльності.

Таким чином, підставами для проведення процедури акредитації є:

- 1) наявність професійних кваліфікацій визначених професійним стандартом (пункт 1.5. професійного стандарту);
- 2) правильно заповнена заява потенційного Кваліфікаційного центру про проведення процедури акредитації;
- 3) правильно підготовлені документи, визначені Порядком акредитації кваліфікаційних центрів;
- 4) рішення Національного агентства кваліфікацій.

Експертна комісія формується Національним агентством кваліфікацій в установленому ним порядку у складі голови та одного-чотирьох членів комісії, призначених з числа експертів, яких включено до Реєстру кваліфікацій<sup>353</sup>. Тривалість роботи експертної комісії встановлюється з розрахунку один робочий день на опрацювання професійних кваліфікацій, що визначаються одним професійним стандартом.

Акредитаційна експертиза включає: проведення експертною комісією аналізу та оцінки заяви і доданих до неї документів щодо відповідності заявника, його структурного або відокремленого підрозділу критеріям акредитації; складення звіту про результати акредитаційної експертизи. Звіт подається головою експертної комісії

<sup>351</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2021, Вересень 22). Деякі питання акредитації кваліфікаційних центрів. Постанова Кабінету Міністрів України, № 986. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/986-2021-%D0%BF#Text>

<sup>352</sup> <https://register.nqa.gov.ua/profstandarts>

<sup>353</sup> <https://register.nqa.gov.ua/register-ekspert>

до Національного агентства кваліфікацій не пізніше ніж протягом трьох робочих днів після завершення строку роботи експертної комісії, визначеного в рішенні про проведення процедури акредитації.

За результатами процедури акредитації та розгляду поданого звіту Національне агентство кваліфікацій приймає рішення окремо за кожною професійною кваліфікацією, заявленою на акредитацію, про: акредитацію кваліфікаційного центру; відмову в акредитації заявника, його структурного або відокремленого підрозділу; проведення повторної акредитаційної експертизи.

У разі прийняття рішення про акредитацію кваліфікаційного центру Національне агентство кваліфікацій протягом трьох робочих днів з дня прийняття рішення видає заявнику сертифікат за формою згідно з додатком 4 («Деякі питання акредитації кваліфікаційних центрів» (2021)) в електронній формі відповідно до вимог Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг» і включає кваліфікаційний центр до Реєстру кваліфікацій відповідно до Положення про Реєстр кваліфікацій (2021).

Сертифікат видається окремо за кожною професійною кваліфікацією, за якою Національним агентством кваліфікацій прийнято рішення про акредитацію кваліфікаційного центру, строком на п'ять років з дати прийняття рішення про акредитацію кваліфікаційного центру. Кваліфікаційний центр оприлюднює сертифікати на власному веб-сайті, а також інформує Національне агентство кваліфікацій про наявність змін у відомостях, відображених у документах, на підставі яких прийнято рішення про акредитацію кваліфікаційного центру, не пізніше ніж протягом трьох робочих днів з дня настання таких змін.

Щомісяця не пізніше 20 числа вносить до Реєстру кваліфікацій відомості про присвоєні/підтверджені професійні кваліфікації, визнані в Україні професійні кваліфікації, здобуті в інших країнах, відповідно до Положення про Реєстр кваліфікацій (2021). У разі неподання зазначеної інформації, невнесення необхідних відомостей протягом трьох місяців Національне агентство кваліфікацій приймає рішення про припинення дії сертифіката, про що інформує кваліфікаційний центр, надіславши відповідне повідомлення на адресу електронної пошти протягом трьох робочих днів з дня прийняття такого рішення. Відомості про прийняте рішення вносяться Агентством до Реєстру кваліфікацій<sup>354</sup>.

С

<sup>354</sup> Верховна Рада України. Законодавство України (2021, Вересень 22). Деякі питання акредитації кваліфікаційних центрів. Постанова Кабінету Міністрів України, № 986. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/986-2021-%D0%BF#Text>.

а  
а  
к  
р  
е



Рис. 3.3. Схема акредитації кваліфікаційних центрів<sup>355</sup>

Робота Кваліфікаційних центрів засвідчується відомостями про видані сертифікати особам, яким присвоїли/ підтвердили професійні кваліфікації<sup>356</sup>, яких станом на лютий 2023 р. видано понад 500.

<sup>355</sup> Матеріали вебінару «Акредитація кваліфікаційних центрів: теоретичні та практичні аспекти», 11 січня 2023 р. Національне агентство кваліфікацій, [https://youtu.be/\\_iCcMhdS2m0](https://youtu.be/_iCcMhdS2m0).

<sup>356</sup> <https://data.nqa.gov.ua/certificate/>

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Як ви розумієте поняття «управлінські практики»?
2. У чому проявляється взаємодія закладів П(ПТ)О, бізнес-партнерів, стейкхолдерів в умовах ДПП?
3. Якими є основні засади, на яких ґрунтуються управлінські практики партнерства у сфері П(ПТ)О?
4. Як переваги закладів П(ПТ)О та їх партнерів впливають на застосування певних механізмів та інструментів управління?
5. У чому полягає доцільність застосування ефективних комунікацій для забезпечення ефективного управління?
6. Яка мета розробки ідеології комунікацій та взаємодії в умовах ДПП для забезпечення ефективного управління цим процесом?
7. Що розуміють під терміном діджиталізація (цифровізація) в управлінні?
8. Який вплив мають процеси діджиталізації (цифровізації) управління та результативність ДПП?
9. Які основні види ризиків притаманні процесу співпраці закладу П(ПТ)О та її партнерам в умовах реалізації проєктів на засадах ДПП?
10. Які технології управління ризиками є найбільш ефективними в умовах ДПП?
11. Якою Постановою Кабінету Міністрів України визначаються вимоги до результатів навчання здобувачів освіти відповідного рівня, обов'язкових компетентностей, змісту П(ПТ)О, освітнього рівня вступників, рівня кваліфікації випускника закладу П(ПТ)О, загального обсягу навчального навантаження, переліку основних засобів навчання (назва Постанови, рік)
12. Формування яких компетентностей передбачає Державний стандарт професійної (професійно-технічної) освіти
  1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_
13. Яким Законом визначається пріоритетність професійного стандарту щодо кваліфікаційної характеристики (назва Закону, рік)
14. Що є основою для розроблення Державних стандартів П(ПТ)О з конкретних професій



А) професійні стандарти;  
 Б) кваліфікаційні характеристики (у разі відсутності професійних стандартів);

В) усі відповіді вірні.

15. Якою Постановою Кабінету Міністрів України визначається порядок розроблення та затвердження професійних стандартів (назва Постанови, рік)

16. Практичні роз'яснення та методична допомога для розробників професійних стандартів відображені у:

А) Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державного стандарту професійної (професійно-технічної) освіти»;

Б) Законі України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо функціонування національної системи кваліфікацій»;

В) Методичних рекомендаціях щодо розроблення професійних стандартів.

17. Визнана або присвоєна/підтверджена суб'єктом, уповноваженим на це законодавством, та засвідчена відповідним документом стандартизована сукупність здобутих особою компетентностей та/або результатів навчання, що дає змогу здійснювати всі трудові функції, визначені відповідним професійним стандартом – це:

А) професійна компетентність;

Б) професійна кваліфікація;

В) освітня кваліфікація.

18. Мікрокваліфікації характеризуються:

А) короткостроковістю;

Б) гнучкістю;

В) можливістю опанування на конкретному робочому місці шляхом неформального навчання;

Г) перспективою визнання у різних європейських країнах;

Д) усі відповіді вірні.

19. Суб'єктами, що уповноважені на оцінювання і визнання результатів навчання осіб (зокрема, здобутих шляхом неформальної чи інформальної освіти), присвоєння/підтвердження відповідних професійних та часткових професійних кваліфікацій, визнання в Україні професійних кваліфікацій, здобутих в інших країнах є:

20. Якою Постановою Кабінету Міністрів України визначається перелік документів, які необхідно подати заявнику для проведення процедури акредитації Кваліфікаційного центру (назва Постанови, рік)

21. Хто проводить акредитаційну експертизу кваліфікаційних центрів?

А) Міністерство освіти і науки України;

Б) Національне агентство кваліфікацій;

В) експертна комісія з числа експертів, яких включено до Реєстру кваліфікацій.

22. Що є обов'язковою умовою для створення Кваліфікаційного центру?

А) наявність експертів;

Б) наявність професійного стандарту;

В) наявність матеріально-технічної бази.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Результати аналізу законодавчих актів та нормативно-правових документів дають підстави стверджувати про необхідність оновлення чинного та створення сучасного законодавства щодо розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О; розроблення нормативного, наукового, організаційно-методичного забезпечення, створення єдиної концепції та довгострокової моделі ДПП у сфері П(ПТ)О з визначеними механізмами активізації участі приватних суб'єктів у процесах вдосконалення та модернізації національної П(ПТ)О.

ДПП у сфері П(ПТ)О визначено як система довгострокових, взаємовигідних договірних економічних та організаційних відносин державних і недержавних суб'єктів з метою залучення додаткових інвестицій у розвиток П(ПТ)О, підвищення ступеня спільної відповідальності за прийняття рішень, що становлять суспільний інтерес, досягнення соціального, педагогічного та економічного ефектів.

Розвиток ДПП у сфері П(ПТ)О ґрунтується на положеннях принципів: інтегративності; співробітництва й пошуку компромісів; соціального партнерства; зв'язку теорії з практикою і продуктивною діяльністю; децентралізації управління; рівноправності партнерів; узгодження інтересів сторін партнерства; соціальної відповідальності; бенчмаркінгу; спільного фінансування; розподілу ризиків між партнерами. Їх реалізація сприяє підвищенню якості, доступності та привабливості П(ПТ)О в суспільстві, її відповідності потребам національного та регіональних ринків праці, стійкому економічному розвитку країни, особливо в умовах повоєнного часу.

Ефективність управління П(ПТ)О в умовах ДПП забезпечуватиметься праксеологічними, практико орієнтованими методами, що мають ґрунтуватися на традиціях та інноваціях управління закладом П(ПТ)О. Управління в умовах ДПП має здійснюватися на основі спільного обрання основних методів до співпраці обома партнерами. Традиційні, що засновуються на системному підході і відповідних йому методах, доцільно застосовувати відповідно до логіки системного підходу і з урахуванням спільних партнерських інтересів, вигід, доцільності, прагматичності і можливості їх забезпечення єдиною командою, що працює в умовах партнерства. Інноваційні методи доцільно застосовувати з урахуванням ресурсних, організаційних та управлінських можливостей кожного з партнерів. Гнучкість в управлінні в умовах співпраці партнерів здійснюватися на засадах консенсусу – загальної згоди у спірних

питаннях на основі обґрунтованих підходів і методів, що зумовлюватимуть у подальшому застосування певних управлінських технологій.

Спільні підходи до управління в умовах ДПП в подальшому зумовлюватимуть систему відповідних технологій, механізмів та інструментів управління. Саме тому на етапі початку роботи у форматі ДПП доцільно визначити вигідні для обох сторін підходи і методи в управлінні. ДПП у сфері П(ПТ)О, парадигма якого зазнала суттєвих змін під впливом концепції новітнього державного управління, є потужним механізмом для її розвитку та ефективним засобом вирішення проблем відбудови післявоєнної України. Адже зміна моделі ДПП у сфері П(ПТ)О з орієнтацією на кінцеві результати призвела до зміни її основних положень у статусі учня (здобувача), у ролі приватних партнерів та у межах відповідальності державного партнера, що у цілому поліпшує міжгалузеву співпрацю та координацію.

Це дозволяє максимально наблизити процес підготовки кваліфікованих працівників до вимог ринку праці, збільшити масштаб задекларованих цілей, розмір інвестицій, горизонт планування; підвищити економічну ефективність галузі, збалансувати ризики між приватними та державними партнерами. Результатом таких дій є поліпшення можливостей працевлаштування, зменшення соціальної нерівності, підвищення рівня життя пересічних громадян, розвиток людського капіталу та національної економіки.

Міжнародні фахівці, які узагальнювали досвід запровадження ДПП у сфері П(ПТ)О у різних країнах, окреслили умови його успішного розвитку: це наявність нормативно-законодавчої бази; розвинуті фінансові механізми та потужні фінансові можливості приватних партнерів; дієвий інструментарій управління ризиками; попередній досвід ведення соціального діалогу та сталі традиції у цій сфері; ефективні механізми моніторингу укладених угод; системні дії та заходи ініціаторів укладання партнерських угод, якій визначатимуть кінцевий результат; потенціал та мотивація партнерів.

На підставі вивчення закордонного досвіду було доведено, що успішне управління розвитком ДПП у сфері П(ПТ)О в Україні потребує такої конфігурації зовнішніх чинників і внутрішніх умов, яка сприятиме усвідомленому залученню державних та приватних партнерів до ефективних спільних дій. Тому в Україні необхідно:

- доопрацювати усю систему нормативно-законодавчої бази, адаптованої до потреб П(ПТ)О з деталізованим механізмом координації дій та розподілу відповідальності між державними та

приватними зацікавленими сторонами (у т. ч. і міжнародними) з урахуванням особливостей застосування Закону про ДПП у форс-мажорних обставинах, у воєнний час або під час військового стану;

- адаптувати механізми фінансування угод до потреб воєнного часу, а для збільшення фінансових можливостей партнерів – розробити механізми залучення міжнародних організацій та установ;

- вивчити успішний досвід ведення соціального діалогу та традицій тих країн, де запровадження ДПП у сфері П(ПТ)О відбувалось найбільш результативно;

- запозичити найбільш дієві інструментарії управління ризиками та механізми моніторингу укладених угод;

- розробити заходи для збільшення мотивації приватних партнерів укладати угоди з ДПП у сфері П(ПТ)О.

На основі викладеного, слухними є рекомендації для сторін ДПП у сфері П(ПТ)О:

- державному сектору необхідно: забезпечувати відновлення та створення нової освітньої й соціальної інфраструктури закладів П(ПТ)О, які зазнали пошкоджень унаслідок вторгнення Росії в Україну, шукати приватні компанії, які можуть надавати фінансову та технічну підтримку для реалізації проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О; проводити дослідження потреб ринку праці, щоб визначати найбільш затребувані ринком праці професії, формувати перелік професій загальнодержавного значення; розробляти стандарти з конкретних професій на основі компетентнісного підходу; проводити моніторинг та оцінювати ефективність П(ПТ)О, щоб прогнозувати її вплив на ринок праці та виявляти перспективи вдосконалення; передбачати державне співфінансування разом з місцевими бюджетами для створення безпечних умов навчання і роботи в закладах П(ПТ)О; сприяти виділенню державного замовлення на підготовку кваліфікованих кадрів у переміщених закладах П(ПТ)О, розвитку професійних навичок та працевлаштуванню випускників, здійсненню науково-методичного супроводу П(ПТ)О, розвитку соціального партнерства та співробітництва між закладами П(ПТ)О, державним і приватним сектором, представниками громадськості; забезпечувати інформування громадськості про можливості П(ПТ)О.

- приватним компаніям доцільно: брати участь у розвитку об'єктів інфраструктури (лабораторії, кабінети, майстерні, навчально-практичні центри тощо) й системи професійних кваліфікацій, модернізації матеріально-технічної та навчально-методичної бази для реалізації П(ПТ)О, розробленні й оновленні професійних стандартів, освітніх програм з урахуванням динамічних техніко-технологічних

змін у галузях економіки; сприяти незалежному оцінюванню результатів навчання шляхом моніторингу та документування навчальних досягнень здобувачів П(ПТ)О; забезпечувати підтримку випускників закладів П(ПТ)О через стажування або надання робочих місць для працевлаштування;

- закладам П(ПТ)О пропонується: укладати угоди з приватними компаніями про співробітництво, в яких будуть визначені ролі та соціальна відповідальність кожної сторони ДПП; здійснювати професійну підготовку затребуваних ринком праці фахівців відповідно до встановлених вимог професійних і освітніх стандартів; спільно з партнерами оновлювати освітні програми, щоб вони відповідали вимогам ринку праці, забезпечувати розроблення та впровадження педагогічних інновацій в освітній процес, розвивати повноцінне дуальне професійне навчання на робочому місці, сприяти підвищенню професіоналізму педагогічного персоналу і наставників із підприємств; підвищувати ефективність комунікації з учасниками освітнього процесу, впроваджувати наукову, навчально-методичну, практичну, довідкову та іншу продукцію, підготовлену науковцями Інституту професійної освіти НАПН України тощо.

Міжнародні інституції та установи (ЄС, МОП, ЮНЕСКО, банки розвитку, тощо) мають:

- просувати піонерські проекти ДПП, орієнтовані на результат у рамках Європейської програми розвитку навичок; Програми сталого розвитку, Цілей Розвитку;

- узгоджувати системи професійної освіти і навчання з технологічними, цифровими, демографічними та екологічними тенденціями розвитку національної економіки;

- для забезпечення рівного доступу усім охочим протягом усього життя стимулювати навчання на національному та міжнародному рівнях усім учасникам ДПП – державним, приватним, галузевим, міжгалузевим, комерційним, некомерційним, тощо.

Виробничо-практичне видання

Радкевич Валентина Олександрівна  
Попова Валентина Вікторівна  
Рябова Зоя Вікторівна  
Кравець Світлана Григорівна  
Радкевич Олександр Петролович  
Чепуренко Янна Олексіївна  
Вороніна-Пригодій Дар'я Анатоліївна  
Слободяник Олександр Васильович.

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО  
У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ  
ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Методичний посібник

[Електронне видання]

Науковий редактор:  
Радкевич В.О.

Літературний редактор – Л.С. Гуменна  
Бібліографічний редактор – В.О. Маркова  
Обкладинка, верстання – Л.О. Шестерікова

Формат 60x84/16  
Авт. арк. 12. Зам.7/2023

Виготівник і видавець:  
Інститут професійної освіти НАПН України 03045, Київ, провулок Віто-Литовський, 98-а

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру:  
серія ДК № 3805 від 21.06.2010 року