

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



*Практичний посібник*

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

**ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ  
ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА  
У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ  
У ПОВОЄННИЙ ЧАС**

Практичний посібник

Київ – 2023

УДК 377:005.591.452-027.542-027.551]:33-044.382(075)  
Т38

*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

Т38 Технології розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти у повоєнний час: практичний посібник / Кравець С. Г., Мордоус І. О., Попова В. В., Радкевич В. О., Рябова З. В., Царьова Є. С., Чепуренко Я. О.; за голов. ред. В. О. Радкевич. – Київ: Інститут професійної освіти НАПН України, 2023. – 195 с.

ISBN 978-617-95325-4-2

<https://doi.org/10.32835/978-617-95325-4-2/2023>

У посібнику висвітлено тенденції розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти; розкрито зміст, сучасні форми і засоби державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти; запропоновано методичні підходи до визначення очікуваного соціального ефекту державно-приватного партнерства; представлено технології впровадження моделі державно-приватного партнерства у вітчизняному освітньому просторі та управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти у повоєнний час.

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.

УДК 377:005.591.452-027.542-027.551]:33-044.382(075)

ISBN 978-617-95325-4-2

<https://doi.org/10.32835/978-617-95325-4-2/2023>

© ШО НАПН України, 2023  
© Кравець С.Г., 2023  
© Мордоус І.О., 2023  
© Попова В.В., 2023  
© Радкевич В.О., 2023  
© Рябова З.В., 2023  
© Царьова Є.С., 2023  
© Чепуренко Я.О., 2023

## ЗМІСТ

Список позначень та скорочень .....	3
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 РОЗВИТОК ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ У ПОВОЄННИЙ ЧАС	10
1.1 Тенденції розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти у вітчизняній практиці .....	10
1.2 Зміст співробітництва суб'єктів господарювання і закладів професійної (професійно-технічної) освіти в умовах державно-приватного партнерства.....	33
1.3 Форми і засоби державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти.....	53
1.4 Методичні підходи до визначення очікуваного соціального ефекту державно- приватного партнерства .....	78
Питання для самоконтролю.....	97
РОЗДІЛ 2 Технологія впровадження моделі розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти .....	98
2.1 Ініціювання, підготовка та подання проєкту державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти.....	98
2.2 Технологічне, економічне та освітнє обґрунтування проєкту державно- приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти.....	106
2.3 Ідентифікація й розподіл ризиків серед партнерів державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти .....	117
2.4 Супровід реалізації договорів державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти .....	124
Питання для самоконтролю.....	131
РОЗДІЛ 3 ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ В УМОВАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА.....	132
3.1 Сучасні управлінські технології в діяльності керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти в умовах державно-приватного партнерства.....	132
3.2 Управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти на засадах державно-приватного та державно-громадського партнерства .....	147
Питання для самоконтролю.....	174
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	175
ДОДАТКИ .....	180

## **СПИСОК ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ**

ДНЗ – державний навчальний заклад

ДПП – державно-приватне партнерство

НД – наукове дослідження

П(ПТ)О – професійна (професійно-технічна) освіта

## ВСТУП

Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти у воєнний, а особливо в повоєнний час, є ключовим фактором об'єднання ресурсів та компетенцій держави і приватного сектору для підвищення якості надання освітніх послуг та стимулювання інновацій у професійній діяльності педагогічних працівників закладів освіти. Нині більшість проєктів державно-приватного партнерства спрямовуються на створення сучасних навчально-практичних центрів, розвиток ІТ-інфраструктури, впровадження дуальної форми здобуття освіти, що поєднує теоретичне навчання з практичною підготовкою безпосередньо на підприємствах. Ініціативи державно-приватного партнерства у професійній (професійно-технічній) освіті також зосереджені на розробленні й упровадженні електронних освітніх платформ для дистанційного навчання, що є особливо актуальним у підвищенні доступності до професійної (професійно-технічної) освіти у віддалених та постраждалих від війни регіонах. Такий підхід дає змогу здобувачам освіти отримати необхідні практичні навички і професійні кваліфікації, що сприятиме зростанню зайнятості, зменшенню соціальної напруги та підвищенню рівня життя населення.

Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти у повоєнний час відкриває нові можливості для інвестування відбудови/модернізації освітньої й соціальної інфраструктури закладів освіти, адаптації освітніх програм до потреб ринку праці, розроблення та впровадження сучасних професійних кваліфікацій, технологій, методик і засобів навчання. Це сприятиме професійній підготовці майбутніх кваліфікованих робітників із затребуваних професій для галузей економіки, готових до вирішення складних завдань повоєнного відновлення та розвитку країни. Успіх державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти залежить створення сприятливого законодавчого забезпечення, механізмів спільного фінансування і проєктного менеджменту, а також від чіткого розуміння цілей співпраці, відкритості та прозорості взаємодії між усіма заінтересованими сторонами партнерства, визначення взаємовигідних умов та ефективного моніторингу якості виконання проєктів.

Виклики повоєнної відбудови України потребують від системи професійної (професійно-технічної) освіти не тільки адаптації до нових економічних умов, але й відновлення людського капіталу, формування в учнівської молоді цінностей,

спрямованих на підтримку миру, толерантності та взаєморозуміння. Проекти державно-приватного партнерства можуть стати платформою для реалізації таких програм на основі співпраці не тільки з бізнесом та державою, але й громадськими організаціями, міжнародними інституціями та місцевими спільнотами. Зокрема залучення міжнародного досвіду та експертизи в процесі реалізації проєктів державно-приватного партнерства сприяє адаптації прогресивного досвіду систем професійної освіти і навчання країн Європейського Союзу у сфері професійної (професійно-технічної) освіти України.

Розвиток державно-приватного партнерства у повоєнний час зумовлює необхідність комплексного підходу, який охоплює стратегічне планування, інвестування в інновації, адаптацію до ринкових умов та активну співпрацю всіх заінтересованих сторін. Це дасть змогу не лише відновити та покращити систему професійної (професійно-технічної) освіти, але й сприятиме соціальному та економічному розвитку країни в цілому. Тому впровадження технологій розвитку державно-приватного партнерства має стати вирішальним фактором у формуванні гнучкої та соціально відповідальної системи професійної (професійно-технічної) освіти, здатної оперативно реагувати на запити повоєнного ринку праці та соціально-економічні виклики. Отже, в майбутньому державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти має потенціал стати одним із ключових інструментів для вирішення проблем безробіття, забезпечення економіки кваліфікованими кадрами та сприяння соціальному згуртуванню суспільства.

Практичний посібник складається із трьох розділів. Перший розділ – «Розвиток державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти у повоєнний час» (автори: С. Г. Кравець, І. О. Мордоус, В. О. Радкевич, В. В. Попова) – присвячено аналізу тенденцій, змісту, форм і засобів державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти, а також висвітленню методичних підходів до визначення очікуваного соціального ефекту державно-приватного партнерства. Зокрема у підрозділі «Тенденції розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти в умовах повоєнної відбудови» (автор – кандидат педагогічних наук, старший дослідник С. Г. Кравець) здійснено аналіз та оцінювання ефективності співпраці між державними та приватними секторами в контексті відновлення та модернізації професійної (професійно-технічної) освіти після воєнних дій. У дослідженні зосереджено увагу на вивченні актуальних тенденцій та практик

упровадження державно-приватного партнерства як стратегічного інструменту для забезпечення якісної професійної (професійно-технічної) освіти, задоволення потреб ринку праці у кваліфікованих кадрах та сприяння економічному відновленню країни. Особлива увага приділяється питанням нормативно-правового забезпечення державно-приватного партнерства, підвищення управлінської компетентності та проєктної культури учасників партнерства, мотивації приватного сектору до участі в освітньому процесі, а також значенню співпраці закладів професійної (професійно-технічної) освіти та стейкхолдерів у досягненні синергетичного ефекту.

У підрозділі «Зміст співробітництва суб'єктів господарювання і закладів професійної (професійно-технічної) освіти в умовах державно-приватного партнерства» (автор – кандидат педагогічних наук, доцент І. О. Мордоус) зосереджено увагу на вивченні моделей і механізмів взаємодії між бізнесом та закладами освіти в рамках державно-приватного партнерства з метою підвищення якості професійної (професійно-технічної) освіти, адаптації освітніх програм до потреб ринку праці, забезпечення здобувачів освіти сучасними практичними навичками та сприяння їхньому працевлаштуванню. Розглядаються різні приклади успішної взаємодії між суб'єктами господарювання та закладами освіти. Акцент робиться на перевагах державно-приватного партнерства для всіх учасників процесу: підприємств, закладів освіти, здобувачів освіти та держави в цілому. Висвітлюються виклики та перешкоди, з якими стикаються учасники державно-приватного партнерства, і шляхи їх подолання на основі кращих вітчизняних та міжнародних практик.

У підрозділі «Форми і засоби державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти» (автор – доктор педагогічних наук, професор, дійсний член (академік) НАПН України В. О. Радкевич) обґрунтовано принципи добору форм і засобів державно-приватного партнерства, а також різні моделі співпраці між державними органами та приватним сектором, що спрямовані на підвищення якості й доступності професійної (професійно-технічної) освіти. Розкриваються ефективні форми державно-приватного партнерства (контрактна, інституційна, інвестиційна, консеційна, лізингова, франшизна, проєктна), що уможливають спільне фінансування проєктів, створення навчально-практичних центрів, розроблення освітніх програм, які відповідають потребам ринку праці, та організацію професійно-практичної підготовки здобувачів освіти на підприємствах тощо. Особлива увага



приділяється аналізу засобів ефективної взаємодії між закладами професійної (професійно-технічної) освіти та суб'єктами господарювання (контракти, аутсорсинг, договори, проекти, лізинг, франшиза), що сприяють мотивації приватного сектору до участі в освітньому процесі; висвітленню правових, економічних та організаційних аспектів розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти.

У підрозділі «Методичні підходи до визначення очікуваного соціального ефекту державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти» (автор – доктор економічних наук, професор, В. В. Попова) розкрито методики оцінювання соціальних наслідків державно-приватного партнерства в контексті професійної (професійно-технічної) освіти. Акцентовано увагу на важливості ідентифікації та вимірювання соціального впливу на вдосконалення якості освітніх послуг, розширення доступності професійної (професійно-технічної) освіти для різних категорій населення, підвищення рівня зайнятості та економічний розвиток. У рамках дослідження запропоновано комплексний підхід, що об'єднує кількісні та якісні методи оцінювання, статистичний аналіз, експертні опитування, аналіз випадків (кейс-стаді) та моделювання соціально-економічних процесів. Охарактеризовано ключові індикатори соціального ефекту, які можуть бути використані для моніторингу та оцінювання успішності проєктів державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти.

Другий розділ – «Технологія впровадження моделі розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти» (автор – доктор педагогічних наук, професор З. В. Рябова) – присвячений обґрунтуванню особливостей ініціювання та підготовки проєкту державно-приватного партнерства, процесам ідентифікації й розподілу ризиків серед партнерів, а також супроводу реалізації договорів державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти. Розкрито оптимальні шляхи створення, реалізації та підтримки моделей державно-приватного партнерства, що спрямовані на покращення якості професійної (професійно-технічної) освіти. Розглядаються ключові етапи розроблення та впровадження державно-приватного партнерства, які охоплюють аналіз потреб освітньої галузі, вибір стратегій співпраці між державними установами та приватним сектором, а також визначення ролей і відповідальності усіх учасників цього процесу.

Третій розділ «Технологія управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти в умовах державно-приватного партнерства» (автори: Я. О. Чепуренко, Є. С. Царьова). Зокрема у підрозділі «Сучасні управлінські технології в діяльності керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти в умовах державно-приватного партнерства» (автор – кандидат історичних наук, доцент Я. О. Чепуренко) приділено увагу вивченню та аналізу застосування новітніх управлінських методів і технологій, що сприяють підвищенню ефективності управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти, які беруть участь в реалізації проєктів державно-приватного партнерства. Охарактеризовано сучасні аспекти управління: стратегічне планування, проєктний менеджмент, системи менеджменту якості, використання інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації управлінських процесів, а також методи мотивації та розвитку педагогічного персоналу закладів освіти.

У підрозділі «Управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти на засадах державно-приватного та державно-громадського партнерства» (автор – кандидат педагогічних наук Є. С. Царьова) висвітлено комплексний підхід до управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, що базується на залученні ресурсів та експертизи з державного, приватного та громадського секторів. Розкрито ефективність такої співпраці для забезпечення якості професійної (професійно-технічної) освіти, інноваційного розвитку закладу освіти та адаптації освітніх програм до потреб сучасного ринку праці. Розглядаються різні моделі та механізми державно-приватного і державно-громадського партнерства, їхній потенціал у залученні фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів для вдосконалення освітнього процесу.

Представлені в практичному посібнику результати дослідження технологій розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти мають практичне значення для розробників освітньої політики, інвесторів і учасників державно-приватного партнерства, оскільки вони забезпечують обґрунтовану основу для прийняття ефективних управлінських рішень щодо інвестування у професійну (професійно-технічну) освіту, містять актуальну інформацію про інноваційні підходи та сучасні практики створення сталих моделей державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти та зміцнення її зв'язку з ринком праці для повоєнного відновлення України.

# РОЗДІЛ 1

## РОЗВИТОК ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ У ПОВОЄННИЙ ЧАС

### 1.1 Тенденції розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти у вітчизняній практиці

Кризові явища в економіці України та окремих регіонів, спричинені війною, особливо гостро відображаються обмеженістю можливостей інноваційного розвитку державного сектору економіки, соціальних інституцій та виробничих структур. Сучасні підходи до реалізації Плану Відновлення України<sup>1</sup>, зокрема щодо побудови кращого, ніж було (Build back better), актуалізують питання партнерської консолідації зусиль міжнародних партнерів, представників органів державної влади та регіональних управлінь, бізнесу, громадських організацій та системи освіти у забезпеченні розвитку національної економіки та створення потенційних синергій співпраці із країнами Європейського Союзу. Нагальні потреби відновлення економіки України та відбудови інфраструктури держави у воєнний та повоєнний періоди зумовлюють пришвидшення планових реформ у системі професійної (професійно-технічної) освіти (далі – П(ПТ)О), зокрема у її збереженні, розвитку та модернізації у співпраці з бізнесом задля формування людського капіталу, здатного у відновленні економіки: а) використовувати продуктивні засоби, що вже існують; б) створювати нові ідеї, теорії, засоби та технології; в) обґрунтувати і реалізовувати інноваційні шляхи їх застосування в усіх сферах життєдіяльності людини, соціальних інститутів, різних господарських галузей<sup>2</sup>.

Економічна відбудова України сьогодні потребує великої кількості кваліфікованих робітників, водночас зростає і попит ветеранів війни, переселенців та безробітних на опанування новими професіями (повними, частковими) кваліфікаціями та мікрокваліфікаціями. За даними дослідження Світового банку «Навички для сучасної України», майже 70% відсотків підприємств стверджують, що випускники закладів загальної середньої, вищої та П(ПТ)О не володіють практичними навичками або сучасними

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

<sup>2</sup> Ничкало, Н. Г. (2022) Людський капітал у мирний час і в добу російської агресії проти України. *Професійна освіта*, 4, 2-4.

знаннями, і понад 58% відзначили невідповідність сформованих навичок випускників потребам роботодавців<sup>3</sup>.

Вирішення цих проблем не може бути одностороннім завданням тільки закладів П(ПТ)О, які в умовах війни мають високу відповідальність щодо: набору абітурієнтів і збереження контингенту в умовах міграції молоді; збереження і примноження кадрового складу педагогічних працівників за обставин низького рівня оплати праці та плинності кадрів; пошуку нових можливостей для покращення матеріально-технічної бази та створення комфортних умов для якісної професійної підготовки здобувачів освіти в умовах невизначеності (карантинні обмеження, воєнний стан, повітряні тривоги, а найскладніше – зруйнована окупантами інфраструктура закладу). Окрім того, заклади П(ПТ)О є активними учасниками волонтерської роботи – підтримують Збройні Сили України, організують умови для безпечного перебування переселенців, сприяють їхньому короткостроковому перенавчанню та працевлаштуванню, не залишаються осторонь жодної корисної ініціативи, реалізують інноваційні проекти тощо.

Функціонування закладів П(ПТ)О та якісна підготовка випускників для відновлення потреб економіки залежить і від темпів децентралізації системи управління П(ПТ)О, в основі якої – питання про передачу майна закладів П(ПТ)О із державної в комунальну власність із забезпеченням повного фінансування розвитку їх інфраструктури з місцевих бюджетів. В умовах обмежених фінансових ресурсів, а ще й у час війни, це питання вирішується повільно й супроводжується процесами оптимізації мережі закладів П(ПТ)О, зокрема тих, які є малокомплектними, здійснюють професійну підготовку робітників для галузей економіки, що зменшили обсяги виробництва в умовах війни, зазнали руйнувань і потребують повного відновлення тощо.

За таких обставин актуалізується значення розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О із формуванням ефективних відносин між державним і приватним сектором, органами державної влади, органами місцевого самоврядування, міжнародними організаціями та ін.<sup>4</sup> для спільного вирішення економічних проблем та забезпечення добробуту населення.

---

<sup>3</sup>Кабінет Міністрів України. (2021, Грудень 09). *Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на 2022-2027 роки: розпорядження № 1619.* <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1619-2021-%D1%80#Text>

<sup>4</sup>Кравець, С. (2023). Перспективи розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти для відновлення економіки України. *Інноваційна професійна освіта*, 2(9), 222-226.

Досліджуючи розвиток публічно-приватного партнерства у сфері професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу, В. Радкевич визначає такі тенденції: 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 професійної освіти і навчання, оскільки він має більшу заінтересованість у якості професійних навичок; приватний сектор умотивований вирішувати проблеми відповідності професійних навичок потребам ринку праці й ринкової конкуренції<sup>5</sup>.

Відповідно до трьох стадій зрілості країн за можливостями реалізації ДПП-проектів (за А. Заскалкіним), Україна перебуває на примітивному рівні. Водночас, у таких країнах як Франція, Іспанія, Італія, Греція, Німеччина, США, Канада та Японія є моделі ДПП щодо фінансування з боку державного сектора за кількома бюджетними рівнями; створення і функціонування спеціалізованих структур, що займаються ДПП в галузевих державних і муніципальних установах; залучення до реалізації ДПП-проектів інститутів фінансового ринку тощо. Наприклад, у Великобританії та Австралії, які характеризуються високим рівнем ДПП, системно удосконалюються його форми, розвиваються комплексні ДПП-програми; застосовуються схеми розподілу ризиків під час реалізації ДПП-проектів стосовно всього життєвого циклу, а не для окремих його стадій; розширюються учасники ДПП-ринку (пенсійні фонди, фонди прямих інвестицій); підвищується ефективність та конкурентоспроможність органів влади за рахунок передачі управлінського досвіду приватного сектора державному<sup>6</sup>. Очевидно, що високорозвинений рівень організації стійких моделей та проектів ДПП є капіталомістким процесом і вимагає підтримки державного

---

<sup>5</sup>Радкевич, В. (2022). Тенденції розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу. *Професійна педагогіка*, 2(25), 4-13.

[https://lib.iitta.gov.ua/733202/2/788\\_%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/733202/2/788_%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf)

<sup>5</sup>Заскалкін, А. С. (2015). Теоретико-методологічні основи взаємодії держави і приватного сектора у вирішенні суспільно значущих завдань. *Теорія та практика державного управління*, 3, 70-76.

<sup>6</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>

бюджету, а також коштів корпоративного і приватного бізнесу. В сучасних кризових умовах розвитку національної економіки завдання ДПП-проектів спрямовані на відновлення національної економіки та її переходу до вищих рівнів шляхом об'єднання потенціалу державного управління та приватних структур і побудови соціально доцільних моделей розвитку ДПП, у тому числі й сфері П(ПТ)О.

ДПП у сфері П(ПТ)О розуміється як: 1) взаємодія закладів П(ПТ)О та структур бізнесу на основі взаємних інтересів для досягнення спільних цілей; 2) співпраця між державою та бізнесом з метою реалізації освітніх проектів на основі законодавчих актів та спеціальних угод<sup>7</sup>; співпраця між закладом освіти та приватними організаціями щодо реалізації інвестиційного проекту в певній сфері життєдіяльності суспільства й отриманні конкретного соціального ефекту під час реалізації цього проекту<sup>8</sup>.

Вивчення закономірностей та взаємозалежностей процесів розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О ґрунтується на ідеях синергетичного підходу, що передбачає злагоджену взаємодію між окремими структурними елементами (держави, бізнесу, громадськості та ін.) для отримання результату – синергетичного ефекту, а саме: підвищення ефективності та якості надання освітніх послуг; прискорення інвестицій у відновлення та оновлення інфраструктури закладів П(ПТ)О з орієнтацією на сучасні технічні й технологічні умови, зокрема створення навчально-практичних центрів<sup>9</sup>; використання потенціалу приватного сектора; реалізація реформ сучасної професійної освіти; розвитку системи кваліфікацій та євроінтеграційних процесів.

Процес розвитку ДПП постає цілеспрямованою функціонуючою синергетичною системою, у якій учасники цього процесу несуть відповідальність за уточнення цілей, реалізацію завдань проекту та результат. У процесах розвитку ДПП кожна зі сторін додає свій внесок у спільний ДПП-проект: бізнес – фінансові ресурси, професійний досвід, ефективне керування та використання ресурсів, гнучкість і оперативність у прийнятті рішень, схильність до інновацій, розвиток нових форм організації виробництва, створення нових

---

<sup>7</sup> Рябова, З. В. (2022). Модель державно-приватного партнерства у системі професійної освіти. *Інноваційна професійна освіта. Випуск 3(4): Професійна освіта для сталого розвитку: виклики в умовах воєнного стану, результати і перспективи: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (20 жовтня 2022 р.)*, 246-249. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/734235>

<sup>8</sup> Кравець, С. Г. (2023). Перспективи розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти для відновлення економіки України. *Інноваційна професійна освіта*, 2(9), 222-226.

підприємств, формування ефективних інтеграційно-коопераційних зв'язків тощо; держава – бюджетні кошти, податкові преференції, митні та інші пільги і гарантії, сформоване інституційне середовище для розроблення й реалізації ДПП-проектів тощо<sup>10</sup>.

Розвиток ДПП залежить від ресурсності кожної підсистеми, що розуміється як відповідальність у повноцінній реалізації можливостей кожного учасника ДПП для виконання спільних цілей. Недосконалість окремих складових цілісного процесу зумовлює його недосконалість та потребує компенсації цих ресурсів із інших систем. Такі недосконалості призводять до деструктуризації системи, а конкретніше – відсутності мотивації до їх ініціювання за прикладами невдалого досвіду та призупинення розвитку проектів ДПП.

Наприклад, у зарубіжних країнах проекти ДПП у сфері освіти становлять 13% від загальної кількості проектів ДПП<sup>11</sup>, а в Україні, згідно з статистичними даними, станом на 01.01.2023 р. на умовах ДПП (в усіх галузях) укладено 193 договори, з яких реалізується тільки 18, тобто фактично механізм ДПП не застосовується.

Відтак, на нашу думку, для ефективного функціонування і стратегічного розвитку ДПП необхідно використовувати ідеї синергетичного підходу та положення принципів цього процесу для самоорганізації з метою вирішення актуальних проблем економіки сьогодення та в умовах повоєнного відновлення України.

На переконання В. Радкевич, на основі урахування положень 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 – «у повоєнний час ефективніше реалізовуватимуться інвестиційні проекти щодо відновлення або будівництва нової освітньої (соціальної) інфраструктури, фінансуватимуться освітні програми для професійної підготовки кваліфікованих фахівців, затребуваних ринком праці, забезпечуватиметься участь суб'єктів господарювання в модернізації матеріально-технічної та навчально-методичної бази закладів П(ПТ)О, у системному впровадженні

---

<sup>10</sup> Косач І. А. (2015). Державно-приватне партнерство в контексті системно-синергетичної парадигми. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2, 49-55.

<sup>11</sup> *Державно-приватне партнерство як механізм реалізації нової регіональної політики: можливості застосування та практичні аспекти підготовки і впровадження інвестиційних проектів: звіт.* (2017). [http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/PPP\\_report\\_U-LEAD\\_30\\_10\\_2017.pdf](http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/PPP_report_U-LEAD_30_10_2017.pdf)

інноваційних виробничих технологій, удосконаленні змісту, форм, методів і засобів професійного навчання майбутніх фахівців тощо»<sup>12</sup>.

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. Саме тому розвиток ДПП у сфері П(ПТ)О здебільшого характеризується процесами самоорганізації для вирішення нагальних потреб, що здебільшого є несистемною діяльністю, короткостроковою за часом та не завжди гарантує результат у невизначених умовах та за відсутності чітких програм ДПП. До таких проєктів ДПП належать взаємодоповнюючі, коли результат спільної діяльності є кращим, аніж за самотійного виконання, або ж – взаємозалежні, які тільки спільно можуть дати позитивний результат.

Виходячи із позиції функціонування закладів П(ПТ)О та виконання організаційних вимог професійної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників, то безумовно, кращий результат у формуванні професійних навичок майбутніх кваліфікованих робітників забезпечується шляхом проходження виробничої практики на підприємствах, організації дуального навчання в реальних умовах виробництва. Відтак, у забезпеченні якості професійної підготовки таке партнерство є доповнюючим результатом і певною мірою сприяє підвищенню показників якості професійної освіти.

Якщо ж орієнтуватися на економічний аспект щодо забезпечення розвитку людського капіталу, то тільки взаємозалежні результати партнерства можуть сприяти цьому. У такому разі партнерство має ініціюватися ринком праці, приватними бізнес-структурами та виробничими організаціями, однак такий підхід ще не набув широкого застосування в Україні.

Враховуючи реальні умови, у яких перебувають «ключові» партнери ДПП у сфері П(ПТ)О, можна схарактеризувати цей процес як оперативне партнерство – використання можливостей та ресурсів суб'єктів ДПП у вирішенні актуальних проблем. На нашу думку, партнерство для вирішення нагальних питань є відповіддю на питання про відсутність довгострокових інвестиційних програм ДПП у сфері П(ПТ)О, цільове спрямування та функціональні механізми управління якими могли б забезпечити як взаємодоповнюючі, так і взаємозалежні результати для суб'єктів ДПП, а також сприяти приросту економічних

---

<sup>12</sup> Радкевич, В. (2022). Принципи розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти в повоєнний час. *Professional Pedagogics*, 2(25), 104-114. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2022.25.104-114>



результатів: розвитку людського капіталу, відновлення, підвищення конкурентоспроможності тощо. Варто зазначити, що на відміну від оперативного партнерства, спрямованого на конкретний результат, довгострокові інвестиційні проекти ДПП можуть надавати й додаткові переваги, отримані у ході реалізації спільної діяльності, які можуть мати набагато вищий ефект, аніж за функціонування суб'єктів партнерства як окремих самостійних одиниць.

Функціонування синергетичної системи ДПП у сфері П(ПТ)О детермінується комплексом чинників: соціальними, економічними, законодавчими, управлінськими та євроінтеграційними, що впливають на діяльність суб'єктів партнерства, й зумовлюють тенденції цього процесу.

Пріоритетні потреби сьогодення, спрямовані на надолуження втраченого, відбудову та відновлення, інноваційне випереджальне економічне зростання, загальну конкурентоспроможність держави та національних суб'єктів господарювання у світі – актуалізують значення реалізації *соціально-економічних проектів* ДПП. Йдеться, насамперед, про інвестиції в розвиток людського та інтелектуального капіталу (система професійної освіти (підготовка та перепідготовка кадрів), розробка та впровадження нових технологій) та інфраструктуру (відбудова пошкоджених чи зруйнованих закладів освіти, оновлення матеріально-технічного забезпечення, створення належних умов для роботи тощо). Важливою передумовою розвитку такого партнерства є усвідомленням того, що «освіта, професійна кваліфікація, розвинені таланти, здоров'я, що розуміються як поняття людського капіталу, мають конкретну економічну вартість»<sup>13</sup>.

Практичний досвід засвідчує розвиток ДПП у сфері П(ПТ)О на умовах оперативного соціального партнерства: формального (на основі угод, галузевих та регіональних рад) та неформального (у конкретних проектах). Таке соціальне партнерство передбачає «колективно-договірне 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»<sup>14</sup>. Прикладами такого партнерства є співробітництво між закладами освіти різних типів і рівнів

<sup>13</sup> Ничкало, Н. Г. (2022). Людський капітал у мирний час і в добу російської агресії проти України. *Професійна освіта*, 4, 2-4.

<sup>14</sup> Кремень, В. Г. (Ред.). (2021). *Енциклопедія освіти*. (2-ге вид. доповнене та перероблене). Юрінком Інтер

підпорядкування, між закладами П(ПТ)О та громадськими організаціями, науковими установами, професійними спілками, соціально-культурними організаціями тощо.

На засадах соціального партнерства між закладами П(ПТ)О та представниками регіонального ринку праці організується і виробнича практика здобувачів освіти. Формальне соціальне партнерство сприяє появі додаткових форм участі недержавних суб'єктів у розвитку системи П(ПТ)О, зокрема: участь у забезпеченні якості П(ПТ)О шляхом розроблення професійних стандартів; участь представників роботодавців та профспілок у діяльності регіональних рад професійно-технічної освіти з метою формування та розміщення регіонального замовлення на підготовку фахівців та робітничих кадрів; більш активне сприяння впровадженню дуальної П(ПТ)О. Варто зазначити, що умови організації взаємин, контролю виконання домовленостей, стимулювання партнерів і планування такої діяльності не мають чіткого регулювання із визначенням відповідальності, ризиків, результатів. Наприклад, відповідно до «Положення про дуальну форму здобуття професійної (професійно-технічної) освіти» (2019)<sup>15</sup> підготовка здобувачів за дуальною формою здобуття освіти передбачає навчання на робочому місці з виконанням посадових обов'язків відповідно до трьохстороннього трудового договору, що 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 освіти з пріоритетною відповідальністю закладів П(ПТ)О, а зволікання із затвердженням Типового договору про здобуття професійної (професійно-технічної) освіти за дуальною формою з чітким розподілом прав та обов'язків суб'єктів цього процесу знижує рівень відповідальності інших сторін цього процесу.

Співвідношенням між економічними потребами ринку праці та наявністю ресурсного потенціалу системи П(ПТ)О (сукупність наявних ресурсів, можливостей, які будуть використані для задоволення потреб користувачів за умов оптимального використання наявних ресурсів та сприятливих макро- та мікроекономічних умов

---

<sup>15</sup> Міністерство освіти і науки України. (2019, Грудень 12). *Про затвердження Положення про дуальну форму здобуття професійної (професійно-технічної) освіти: наказ № 1551.* <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0193-20#Text>.

господарювання) зумовлює об'єднання зусиль різних суб'єктів для розвитку проєктів на державному, регіональному та місцевому рівнях. Прикладом такого партнерства є створення альянсів між закладами П(ПТ)О та бізнесом для потреб економіки з метою реалізації суспільно значущих проєктів (науково-дослідницькі проєкти з виготовлення певної продукції, надання послуг; проєктна робота для потреб економіки регіону тощо). Таке партнерство, як правило, спрямоване на формування ефективної економічної політики, підвищення інвестиційної та інноваційної активності в регіоні, зростання конкурентоспроможності, розвитку виробничої та соціальної інфраструктур. На інституційному рівні така діяльність здійснюється у межах конкретного проєкту, що розвивається відповідно до завдань і закінчується у разі досягнення конкретного результату. Організаційні механізми такого партнерства передбачають залучення бізнес-компаній для тривалого фінансування і поточного управління суспільною інфраструктурою та широким колом об'єктів державної власності, у тому числі й закладами П(ПТ)О, у яких здійснюється підготовка кваліфікованих робітників для потреб регіону. Йдеться і про побудову моделей фінансування проєктів такого партнерства для досягнення взаємозалежного ефекту, і проведення активної політики зайнятості в регіоні з урахуванням промислової орієнтації, внесення проєктів такого партнерства до Стратегій розвитку регіону та створення спеціального органу управління проєктами ДПП в діяльності економічних суб'єктів.

Складність розвитку соціально-економічних проєктів полягає у відсутності належного їх фінансування. Україна сьогодні не володіє фінансовими ресурсами для повноцінного задоволення потреб соціально-економічної та гуманітарної сфер. Тому говорити про ефективний взаємозалежний результат ДПП у сфері П(ПТ)О вкрай складно. Саме тому, взаємодія на засадах партнерства дає змогу залучати фінансові ресурси соціальних партнерів (стейкхолдерів) до реалізації проєктів ДПП, збільшуючи обсяги капіталовкладень приватного сектору у розвиток сфери П(ПТ)О. Водночас, у цьому процесі необхідною є державну підтримку шляхом надання державних і місцевих гарантій за рахунок коштів державного і місцевого бюджетів, доступу до інновацій у сфері освіти і науки<sup>16</sup>.

Якщо розглядати питання фінансування на регіональному рівні, то органи місцевого самоврядування поки що не в змозі залучити великий приватний капітал для реалізації суспільно важливих

---

<sup>16</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>

проектів розвитку освіти в цілому. У підсумку такі надважливі для відбудови України та розвитку національної економіки сектори, як освіта, наука та культура, залишаються без належного фінансування. Окрім того, у розвитку соціально-економічних проектів ДПП навіть за умови залучення інвестиційних коштів, має місце небезпека латентного «зрощування» державного та приватного підприємництва, що негативно впливає на інвестиційну привабливість соціально-економічної сфери.

За результатами Всесвітнього економічного форуму в Давосі, перспективними для освітнього сектора є ДПП-проекти, спрямовані на впровадження технологій відкритої та онлайн-освіти, створення ефективної системи контролю та оцінки якості освіти, підготовки та підвищення кваліфікації фахівців для національних потреб, так і для зовнішнього ринку. Система П(ПТ)О має інтелектуальний потенціал для розвитку таких проектів, реалізація яких могла б забезпечити й значний економічний зиск. Орієнтовними партнерами у реалізації таких проектів можуть бути приватні національні та зарубіжні компанії, які зацікавлені у розвитку П(ПТ)О та мають потребу у висококваліфікованих фахівцях.

Сфера П(ПТ)О напружувала певний досвід у розвитку ДПП, до якого можна зарахувати: створення й повноцінне функціонування на базі закладів П(ПТ)О навчально-практичних центрів галузевого спрямування, запровадження участі представників приватного сектору у формуванні регіонального замовлення на підготовку кваліфікованих кадрів та опрацюванні законодавчих і нормативно-правових актів, керування розробленням професійних і освітніх стандартів, випереджувальне оновлення змісту професійної освіти з урахуванням техніко-технологічних змін у галузях економіки; організація й здійснення виробничого навчання і виробничої практики на виробництві (дуальне навчання на робочих місцях); організація стажування педагогічних працівників в умовах високотехнологічних виробництв; участь стейкхолдерів у складі державних кваліфікаційних комісій, наглядових і регіональних рад П(ПТ)О, проведенні заходів професійної орієнтації, розвитку інституту наставництва на виробництві тощо. Результати розвитку ДПП свідчать про ефективність партнерських відносин між державою і приватним бізнесом у залученні інвестиційних ресурсів для реалізації проектів у сфері П(ПТ)О з метою задоволення потреб ринку праці у кваліфікованій робочій силі. Водночас, зумовлюється необхідність глибшої імплементації прогресивних ідей у вітчизняну практику

партнерства держави, бізнесу і громадськості у підготовці кваліфікованих кадрів відповідно до потреб ринку праці<sup>17</sup>.

З огляду на процеси модернізації та реформування системи П(ПТ)О, варто зазначити про роль інвестицій у фундаментальні та прикладні наукові дослідження, які є джерелом новітніх педагогічних технологій та тих, яких потребує виробнича сфера економіки. Наприклад, у Німеччині приватні інвестиції у сферу наукових досліджень та розробок складають понад 50 млрд євро, завдяки чому німецька економіка є стійкою до впливу кризових явищ. У сфері П(ПТ)О є інноваційний потенціал для реалізації наукових проєктів, відтак, в цьому аспекті необхідно зосереджувати увагу приватних партнерів, насамперед, на оновленні та розвитку науково-технологічної інфраструктури, проєктах міжнародної наукової співпраці (зокрема, у сфері національного виховання, підприємництва, цифрових технологій).

Окремим напрямом ДПП у сфері П(ПТ)О є розвиток наукових досліджень для реалізації Національної економічної стратегії щодо декарбонізації економіки: підвищення енергоефективності, розвитку відновлюваних джерел енергії, розвитку циркулярної економіки та синхронізації із ініціативою «Європейський зелений курс». План зеленого переходу України, особливо у частині оновлення та створення сучасних кваліфікацій згідно з критеріями «зеленого курсу», неможливо реалізувати без консолідації зусиль міжнародних партнерів, представників органів державної влади та регіональних управлінь, бізнесу, науки, громадських організацій та системи професійної освіти. Керуючись принципом відповідальності у ДПП, «як зобов'язання, що їх добровільно беруть на себе компанії, підприємства для вирішення суспільно значущих проблем на галузевому, регіональному й національному рівнях»<sup>18</sup>, реалізовується освітня ініціатива формування стійкого розвитку зеленої економіки відповідно до візії Європейської рамки компетентностей для стійкого розвитку та навчання протягом життя. Перспективи ДПП у цій сфері вбачаються у реалізації проєктів, спрямованих на розвиток культури поводження з відходами, енерго- та ресурсозбереження (а також відповідних технологій) та розвиток відповідної інфраструктури. Їх широке впровадження дасть змогу знизити антропогенне

---

<sup>17</sup> Горбан, Є. (2023, May 12). Державно-приватне партнерство як засіб модернізації освітньої інфраструктури. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*, Kraków, Poland, 134-136. <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/966>

<sup>18</sup> Radkevych, V. D. (2022). development principles of public-private partnerships in vocational education and training in the postwar period. *Professional Pedagogics*, 2(25), 104-114. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2022.25.104-114>.

навантаження на навколишнє природне середовище (що є актуальним з огляду на очікувані нові міжнародні домовленості щодо скорочення викидів парникових газів), зменшити загальні витрати сировини і енергоресурсів (що є актуальним для підвищення конкурентоздатності української економіки та українських товарів), підвищити тривалість та якість життя громадян в Україні (загальний пріоритет національної гуманітарної політики в цілому). Орієнтовними партнерами у реалізації таких проєктів могли б стати приватні вітчизняні та зарубіжні промислові, екологічні, будівельні компанії та корпорації. Таким чином, актуалізація проєктів ДПП у науковій сфері дасть змогу значно зменшити відтік наукових кадрів вищої кваліфікації до інших держав і збільшити надходження до державного та місцевих бюджетів за рахунок доходів від інтелектуальної власності.

Аналіз стану розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О у соціально-економічному аспекті засвідчується результатами оперативного партнерства для досягнення доповнюючого ефекту вирішення, здебільшого, односторонніх проблем суб'єктів партнерства. Перспективи розвитку ДПП за соціально-економічним напрямом пов'язані із «зростанням соціальної відповідальності серед приватних підприємств, які дедалі частіше засновують свої власні навчальні центри у співпраці з державними постачальниками П(ПТ)О, а також низку короткострокових курсів від донорів, організацій громадянського суспільства та підприємств, що покликані надати дорослим навички, які, як очікується, будуть потрібні для відбудови країни»<sup>19</sup>. Адже держава та суспільство очікують від ДПП не тільки економічної ефективності, а й соціальної результативності, яка проявляється позитивним вирішенням соціальних, екологічних та інших проблем.

Для продовження такої діяльності та впевненості усіх суб'єктів партнерства у його доцільності та результативності необхідним є чітке законодавче регулювання ДПП.

У законодавчому аспекті розвиток ДПП в сфері П(ПТ)О детермінується в першу чергу Законом України «Про державно-приватне партнерство» (2010) та спеціальними нормативно-правовими документами, а у сфері П(ПТ)О – розвиток ДПП забезпечується відповідно до завдань Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна

---

<sup>19</sup> Звіт за результатами моніторингу системи П(ПТ)О в рамках Туринського процесу в Україні (2023) [https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2023-07/System%20monitoring%20report%20-%20Ukraine%20UK\\_0.pdf](https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2023-07/System%20monitoring%20report%20-%20Ukraine%20UK_0.pdf)

(професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року (2019), одним із яких є ДПП та взаємозв'язок із ринком праці.

Започаткування процесу розвитку ДПП в Україні за усіма векторами економіки датується 2010 роком, коли на законодавчому рівні було прийнято Закон України «Про державно-приватне партнерство» (1 липня 2010 року № 2404-VI). У цьому законі визначено організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів з приватними партнерами та основні принципів ДПП, якими є: рівність перед законом державних та приватних партнерів під час провадження діяльності в рамках ДПП; заборона будь-якої дискримінації та обмеження прав приватних партнерів, крім випадків, передбачених законом; узгодження інтересів державного та приватного партнерів з метою досягнення взаємної вигоди та реалізації мети діяльності в рамках ДПП; справедливий розподіл ризиків, пов'язаних з виконанням договорів, укладених у рамках ДПП.

Метою ДПП як системи договірних відносин між державними і приватними партнерами, що запроваджується для взаємовигідної співпраці на довгостроковій основі є досягнення соціального та економічного ефектів. Державним партнером договірних відносин є Кабінет Міністрів України або інший уповноважений ним центральний/місцевий орган виконавчої влади, суб'єкт господарювання, що діє на основі державної форми власності, або виконавчий орган місцевого самоврядування, які виступають стороною договору, укладеного в рамках ДПП<sup>20</sup>.

Розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О на законодавчому рівні характеризується такими ознаками: важливе суспільне значення; реалізація проєкту на конкурентній основі, коли для відбору приватного партнера проводиться конкурс; забезпечення вищих техніко-економічних показників ефективності діяльності, ніж у разі здійснення такої самостійної діяльності (без залучення приватного партнера); довготривалість відносин (від 5 до 50 років); передача приватному партнеру частини ризиків у процесі здійснення ДПП; чіткий розподіл відповідальності між державним та приватним партнерами (державний партнер виконує регулюючу та координуючу функцію (визначення цілей, якості послуг, цінова політика, моніторинг), а приватний безпосередньо реалізує проєкт); внесення приватним партнером інвестицій в об'єкти партнерства із джерел, не заборонених законодавством.

---

<sup>20</sup>Верховна Рада України. (2010). *Про державно-приватне партнерство: Закон України*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>

Конкретні дії держави 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. Ця Концепція 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.<sup>21</sup>. Означені у Концепції проблеми, зокрема й щодо посилення уваги держави до поглиблення взаємодії з роботодавцями в побудові більш ефективної системи П(ПТ)О, є актуальними для вирішення і сьогодні. Йдеться про відсутність єдиної злагодженої системи взаємодії державних та недержавних суб'єктів з чітким розподілом окремих функцій та обов'язків; нерозвиненість механізмів ДПП та публічно-приватного партнерства; недостатню спрямованість цільової політики держави на системну підтримку та взаємодію з недержавними суб'єктами;

Часткове усунення недоліків розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О передбачається виконанням завдань Стратегії розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на період до 2023 року. Зокрема, здійснюється активна діяльність щодо реалізації проєктів ДПП, спрямованих на створення навчально-практичних центрів за участі держави та приватних партнерів, співфінансування держави та приватних партнерів у модернізації матеріально-технічного забезпечення закладів П(ПТ)О, залучення представників виробничих структур до процесу професійної підготовки здобувачів П(ПТ)О; залучення роботодавців, бізнес-партнерів, громадських об'єднань до впровадження інноваційних виробничих технологій, форм і методів одбуття П(ПТ)О, оцінювання результатів навчання здобувачів П(ПТ)О; забезпечення стажування педагогічних працівників закладів

<sup>21</sup> Кабінет Міністрів України. (2013, Серпень, 14). *Про схвалення Концепції розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки: розпорядження № 739-р.* <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/739-2013-%D1%80#Text>.

<sup>22</sup> Туринський процес 2018-2020 Україна. (2020). <https://mon.gov.ua/storage/app/media/mizhnarodna/2020/Mizhnarodni%20proekty/Uchast%20u%20Turyrskomu%20protsesi/Turyrnskyy%20protses.pdf>



П(ПТ)О на виробництві та у сфері послуг в межах професійної діяльності; залучення роботодавців до розроблення професійних стандартів та розроблення /оновлення стандартів П(ПТ)О та освітніх програм; поширення практики здобуття П(ПТ)О за дуальною формою освіти тощо<sup>23</sup>.

Сучасні реформи у системі професійної (професійно-технічної) освіти спрямовані на вирішення цих питань, про що зазначено у Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року<sup>24</sup> та Плані 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<sup>25</sup>. Йдеться про позитивні результати у виконанні реформи щодо ДПП у сфері П(ПТ)О та взаємозв'язку з ринком праці через: формування системи професійних кваліфікацій; упровадження 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; популяризацію професійної освіти серед дітей, молоді, дорослих, планування професійного розвитку та кар'єри.

Результати аналізу законодавчого регулювання розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О дають підстави стверджувати про необхідність оновлення чинного та створення сучасного законодавства, 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 професійної освіти. Йдеться про створення модельного закону про правовий статус учасників ДПП із визначенням теоретичних положень такого партнерства та закріплення механізмів ДПП на законодавчому рівні. Ми погоджуємося із думкою А. Заскалкина в тому, що особливої уваги заслуговує опрацювання

---

<sup>23</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>

<sup>24</sup> Верховна Рада України. (2019, Червень, 12). *Концепція реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року.* <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-%D1%80#Text> .

<sup>25</sup> Кабінет Міністрів 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 № 508-р.* <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/508-2020-%D1%80#Text> .

прав і відповідальності інтересів ініціаторів процесу ДПП. Це пов'язано в першу чергу з тим, що сьогодні організації, які ініціюють процес ДПП, не мають гарантій того, що вони не будуть відсторонені надалі з проєкту, тому бізнес не поспішає ділитися ідеями з державою. Так як державні інтереси виходять далеко за рамки проєкту, то доцільно законодавчо закріпити права на не профільні результати проєкту за державою, з урахуванням інтересів бізнесу<sup>26</sup>.

Окрім того, потребують вирішення й такі питання<sup>27</sup>:

- прийняття нового Закону України «Про професійну освіту і навчання» із визначенням чітких положень для органів місцевої влади, закладів П(ПТ)О, 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;

- оновлення чинної та створення сучасної нормативно-правової бази щодо розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О. Зокрема, йдеться про оновлення Концепції розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки та створення на її основі єдиної Концепції розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О;

- 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 навчально-практичних центрів на базі закладів освіти;

- розроблення пропозицій щодо сумісного надання випускникам професійних кваліфікацій роботодавцями і закладами П(ПТ)О, зокрема створення кваліфікаційних центрів на базі закладів освіти;

- розроблення та запровадження механізмів розподіленої відповідальності за фінансування і гарантування раціонального використання ресурсів, багатоканального й різнорівневого фінансування професійної підготовки у закладах П(ПТ)О<sup>28</sup>;

---

<sup>26</sup> Заскалкін, А. С. (2015). Напрями удосконалення організаційної складової державно-приватного партнерства в Україні. *International scientific journal*, 7, 7-11. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2015\\_7\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2015_7_4)

<sup>27</sup> Кравець, С. Г. (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>

<sup>28</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: ТРОПЕА.

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

На задоволення соціально-економічних потреб, а також відповідно до чинного законодавства забезпечується управлінська діяльність щодо розвитку ДПП в сфері П(ПТ)О, що характеризується здатністю різних суб'єктів господарювання володіти інструментами стратегічного управління, проєктного менеджменту, маркетингу, кластерного підходу тощо задля залучення інвестицій до сфери П(ПТ)О. Йдеться про потенціал закладів П(ПТ)О виконувати реальну цілеспрямовану роботу щодо створення інвестиційної привабливості, що ґрунтується на: інноваційній привабливості (система показників, що характеризує ефективність використання інноваційного потенціалу закладу професійної освіти в умовах розроблення або впровадження інноваційного проєкту або програми); інтелектуальному потенціалі (сукупність усіх інтелектуальних ресурсів, включаючи людей, їх знання, інтелектуальні здібності, нематеріальні активи, які характеризують сукупні інтелектуальні можливості, що можуть бути використані в процесі взаємодії і взаємозв'язку для провадження інноваційно спрямованої партнерської діяльності з метою забезпечення конкурентоспроможності закладу професійної освіти); ресурсності та потенціалі (сукупність економічних ресурсів і виробничих можливостей суб'єктів партнерства, які можуть бути використані для досягнення спільних цілей).

Тенденція розвитку ДПП на *управлінському рівні* відображається у контексті децентралізації управління, що поступово інтегрує ДПП до практик стратегування соціально-економічного розвитку регіонів. Власне і регіональні стратегії є проєктами розвитку регіону за різними напрямками на засадах ДПП, адже для їх реалізації об'єднуються представники обласної районної державної адміністрації, обласних рад, органів місцевого самоврядування, заклади освіти усіх рівнів та форм підпорядкування, громадські організації та ін. зацікавлені сторони.

В Україні функції моніторингу ефективності діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у сфері ДПП, перевірку виконання договорів, укладених у рамках ДПП, узагальнення та оприлюднення в установленому порядку результатів здійснення ДПП, дотримання вимог законодавства у сфері ДПП, у

тому числі під час проведення конкурсів з визначення приватного партнера виконує Міністерство економіки. Однак, як засвідчує реальність, дуже мало проєктів ДПП, у тому числі й у сфері П(ПТ)О, характеризуються завершеністю.

На рівні Міністерства освіти і науки України поширеними є практики підписання меморандумів про співпрацю із соціальними партнерами (роботодавцями), в яких чітко визначаються мета, напрями, заходи взаємодії, відповідальність сторін за якість підготовки кваліфікованих кадрів. На сьогодні підписано вже понад 20 меморандумів<sup>29</sup>, метою яких є, в основному, реалізація реформ у системі П(ПТ)О щодо залучення додаткових ресурсів для розвитку П(ПТ)О та її орієнтації на сучасні технічні й технологічні умови.

Наприклад, МОН України має меморандуми із ТОВ «Фомальгаут-Полімін», ПАТ «Українська залізниця», ТОВ «Снежка-Україна», Будівельною палатою, ТОВ «Геберіт Трейдинг», 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.

Варто зазначити, що в управлінській практиці існує набагато менше перешкод у реалізації проєктів ДПП на місцевому рівні за участю органів місцевого самоврядування, оскільки практично відсутня необхідність погодження таких проєктів з іншими державними органами.

Найбільш серйозною перешкодою на шляху реалізації проєктів ДПП є загальний стан інституційного середовища, в якому приватному партнеру доводиться реалізовувати проєкт ДПП. До найбільш серйозних проблем системного характеру варто віднести: труднощі з отриманням дозвільних документів та погоджень, що необхідні для реалізації проєкту ДПП; складність в переоформленні на приватного партнера права користування земельною ділянкою, на якій розташований об'єкт ДПП; недостатня фахова підготовка посадових осіб, які займаються питаннями ДПП, низький рівень їх мотивації; наявність корупційних проявів; складність практичної реалізації гарантій, що надаються державним партнером для цілей реалізації проєкту ДПП та ін.<sup>30</sup> Ще одна проблема полягає у наявності протиріч, що виникають на рівні розуміння постановки цілей проєкту

---

<sup>29</sup> Державно-приватне партнерство. <https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnicna-osvita/reforma-profesijnoi-osviti/derzhavno-privatne-partnerstvo-ta-dualna-osvita/derzhavno-privatne-partnerstvo>

<sup>30</sup> Державно-приватне партнерство як механізм реалізації нової регіональної політики: можливості застосування та практичні аспекти підготовки і впровадження інвестиційних проєктів: звіт. (2017). [http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/PPP\\_report\\_U-LEAD\\_30\\_10\\_2017.pdf](http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/PPP_report_U-LEAD_30_10_2017.pdf)

ДПП. Тобто існуючий штат державних управлінців дотримується думки про те, що кінцевий результат виділених асигнувань на розвиток інноваційної сфери полягає не в отриманні новацій, а у витрачання коштів, передбачених бюджетом, в той час як впровадження механізму ДПП, в кінцевому підсумку, переслідує мету отримання інноваційного продукту<sup>31</sup>. Таку думку необхідно змінювати на рівні розвитку проєктної культури у суб'єктів партнерства. Для педагогів професійного навчання, як представників партнерства сфери П(ПТ)О, проєктна культура є «поліфункціональною властивістю особистості, що уможливорює проєктування нею власної траєкторії професійного розвитку та забезпечує створення, реалізацію й оцінювання творчо-інноваційних освітніх проєктів різних рівнів і в змінних умовах, спрямованих на розв'язання стратегічних завдань освітньої галузі та якісної професійної підготовки здобувачів освіти»<sup>32</sup>. Проєктна культура сприяє здійсненню інноваційно-перетворювальної діяльності, а ресурсний потенціал для такої діяльності постійно змінюється відносно професійного розвитку особистості, суспільства, конкретних галузей економіки, реформ та стратегій державної політики. У контексті розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О проєктна культура суб'єктів партнерства відображається відкритістю до кооперації та трансверсальністю задля реалізації взаємовигідних проєктних та експериментальних програм розвитку соціокультурного довкілля (мікрорайону, району, громади, міста, держави тощо) та системи П(ПТ)О<sup>33</sup>.

Відтак, на управлінському рівні актуалізується потреба створення окремого органу (інституту) ДПП, що забезпечуватиме координацію співробітництва органів державної влади і національних бізнес-структур для вирішення найбільш значущих для суспільства проблем. При цьому управлінська діяльність щодо розвитку ДПП передбачатиме: розроблення стратегії відносин бізнесу з державною владою і суспільством; формування інституціонального середовища для розроблення й реалізації партнерських проєктів; організацію ДПП та управління ним відповідно до потреб регіону; організацію заходів, спрямованих на розвиток проєктної культури у суб'єктів партнерства.

---

<sup>31</sup> Берданова, О. В., Вакуленко, В. М., & Василенко, М. Д. (2013). *Розвиток партнерства між місцевою владою та недержавним сектором у сфері надання громадських послуг: монографія*. (Ю. П. Лебединський, Ред.). Патент.

<sup>32</sup> Кравець, С. Г. (2023). Проєктна культура педагога професійного навчання: суть поняття. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Педагогічні науки*, 1 (51), 128-134. <http://lib.iitta.gov.ua/735439/>

<sup>33</sup> Кравець, С. Г. (2023). Специфічні принципи розвитку проєктної культури педагогів професійного навчання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Педагогіка*, 16(31). [https://doi.org/10.33296/2707-0255-16\(31\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0255-16(31)-13), <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/589>

У контексті *євроінтеграційної політики* визначається тенденція розвитку ДПП в сфері П(ПТ)О із залученням інвестицій міжнародних партнерів. Таке партнерство визначається розвитком проєктів міжнародної співпраці у сфері освіти, професійної підготовки, молоді та спорту задля підтримки освітнього, професійного та особистого розвитку громадян, задля внеску до стійкого зростання, якості робочих місць і соціального згуртування, для розвитку інновацій та посилення європейської ідентичності і активного громадянства.

Аналізу досвіду реалізації проєктів ДПП у країнах-членах Європейського Союзу дає змогу виділити такі основні етапи їх підготовки: ідентифікація (включаючи формулювання початкової концепції проєкту ДПП та проведення попереднього техніко-економічного обґрунтування для масштабних проєктів, а також додаткових досліджень у разі необхідності); концепція проєкту ДПП, що завершується підготовкою техніко-економічного обґрунтування проєкту; оцінка проєкту ДПП, що полягає у проведенні аналізу ефективності здійснення ДПП; вивчення зацікавленості серед потенційних інвесторів шляхом розповсюдження інформації щодо основних характеристик проєкту; проведення конкурсу з визначення приватного партнера та підписання договору; залучення фінансування для реалізації проєкту; моніторинг та контроль; завершальна оцінка<sup>34</sup>.

Серед актуальних проєктів, які реалізуються за підтримки партнерів-країн Європейського Союзу такі, що спрямовані на якість професійної освіти, розвиток національної системи кваліфікацій, інклюзивність та гендерна рівність, зелені та цифрові трансформації, підготовка педагогів та ін. («EU4Skills: кращі навички для сучасної України», Erasmus+ «PAGOSTE», Європейський Фонд освіти та ін.).

Наприклад, міжнародний проєкт «EU4Skills: кращі навички для сучасної України» – 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 – зробити навчання таким, що відповідає вимогам ринку праці та допомогти молоді та дорослим реалізувати власний потенціал. Програму в Україні реалізують Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) та партнери.

Структура програми EU4Skills складається таких компонентів:

---

<sup>34</sup> *Державно-приватне партнерство як механізм реалізації нової регіональної політики: можливості застосування та практичні аспекти підготовки і впровадження інвестиційних проєктів: звіт.* (2017). [http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/PPP\\_report\\_U-LEAD\\_30\\_10\\_2017.pdf](http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/PPP_report_U-LEAD_30_10_2017.pdf)

<sup>34</sup> *EU4Skills: кращі навички для сучасної України.* <https://mon.gov.ua/ua/tag/eu4skills>

1) підвищення ефективності реформи П(ПТ)О: 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;

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;

3) модернізація інфраструктури та обладнання: оновлення обладнання у закладах П(ПТ)О; створення умов для відкриття Центрів професійної досконалості, які, окрім інших переваг, стануть інноваційною платформою для взаємодії між закладами П(ПТ)О, бізнесом, владою та громадянами.

У сфері П(ПТ)О програма Європейського Союзу ЕРАЗМУС+ підтримує проекти міжнародної співпраці у сфері професійної освіти та професійної підготовки молоді задля стійкого зростання економіки, забезпечення якості робочих місць і соціального згуртування, для розвитку інновацій та посилення європейської ідентичності і активного громадянства.

На виконання зобов'язань Угоди про Асоціацію між Україною та Європейським Союзом з питань співробітництва у сферах науки та технологій, освіти, молоді, спорту та громадянського суспільства програма сприяє розбудові потенціалу для впровадження реформ шляхом обміну успішними практиками та досвідом з партнерами з держав-членів Європейського Союзу.

Новий етап Програми Європейського Союзу Еразмус+ (2021-2027 рр.) відкриває додаткові можливості для закладів П(ПТ)О, які можуть взяти участь у таких компонентах Програми: вхідна мобільність учнів та працівників іноземних закладів професійної та фахової передвищої освіти до українських закладів; 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 – розбудова 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 П(ПТ)О та фахової передвищої освіти.

На сайті Міністерства освіти і науки України розміщено корисні посилання для потенційних учасників проєктної діяльності (<https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/diyalnist/mizhnarodna-dilnist/evropejska-integraciya/erasmus>).

Сьогодні у сфері П(ПТ)О у межах Програми 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 від України є: Національний університет біоресурсів і природокористування України<sup>35</sup>.

Таким чином, на основі аналізу науково-теоретичних джерел з досліджуваної проблеми, нормативно-правових документів та вітчизняної практики узагальнено, що ДПП у сфері П(ПТ)О є цілеспрямованою функціонуючою синергетичною системою, у якій партнери дають свій внесок у спільний ДПП-проєкт й несуть відповідальність за його виконання. Від повноти усвідомлення відповідальності та розуміння цілей ДПП-проєкту залежить його «життєвий цикл» та взаємодоповнюючий або взаємозалежний результат. На цьому рівні побутує тенденція неправильного розуміння очікуваного результату від інвестицій (як представниками держави, так бізнесу) – визначаючи мету ДПП-проєкту як отримання інноваційного продукту, увага партнерів акцентована переважно на фінансових процесах (витрати, надходження тощо). Означене зумовлюється низьким рівнем проєктної культури у суб'єктив партнерства. Повноцінна реалізація можливостей кожного учасника ДПП має бути орієнтована на досягнення спільних цілей, однак, різне

---

<sup>35</sup> 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. (2023). *Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти для відновлення економіки України: методичний посібник*. Інститут професійної освіти НАПН України. <https://lib.iitta.gov.ua/739853/>



розуміння цілей на певному етапі, форс-мажорні ситуації або інші обставини можуть зумовити деякі недосконалості окремих підсистем цілісного процесу, що потребує компенсації цих ресурсів із інших систем чи призупинення спільного проекту. Такі приклади зумовлюють тенденцію зниження мотивації до ініціювання нових ДПП-проектів.

На соціально-економічному рівні ДПП у сфері П(ПТ)О засвідчується тенденцією розвитку оперативного соціального партнерства для досягнення доповнюючого ефекту вирішення, здебільшого, односторонніх проблем закладів П(ПТ)О; соціального (на основі угод, галузевих та регіональних рад) та неформального (конкретні регіональні проекти) партнерства.

На законодавчому рівні та у нормативно-правовому полі існують законодавчі «бар'єри», що сповільнюють розвиток ДПП у сфері П(ПТ)О, оскільки для організацій, які можуть ініціювати ДПП, є ризику відсторонення на певному етапі із проекту, за відсутності унормованого правового статусу учасників ДПП та законодавчого закріплення права на не профільні результати проекту за державою, з урахуванням інтересів бізнесу. Саме тому зберігається тенденція, що бізнес не поспішає ініціювати проекти ДПП та інвестувати у державні інтереси.

В управлінській практиці спостерігається позитивна тенденція застосування інструментів стратегічного управління задля залучення інвестицій до сфери П(ПТ)О відповідно до потреб регіону, у контексті децентралізації управління та стратегування соціально-економічного розвитку регіону. В контексті євроінтеграційної політики ДПП розвивається за підтримки та інвестицій міжнародних партнерів-країн Європейського Союзу у розвиток сфери П(ПТ)О через програми та проекти.

Отже, тенденції розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О в Україні не є сталими у сучасних умовах, адже виклики сьогодення та складні обставини розвитку усіх секторів економіки зумовлюють щоденне переосмислення цілей та пошук оперативних рішень. Безумовно, це впливає на можливості реалізації діючих проектів ДПП та мотивацію щодо створення нових проектів. Однак, формування синергетичних систем взаємодії основних суб'єктів ДПП у сфері П(ПТ)О сьогодні є вкрай важливою діяльністю для підвищення соціальної, економічної та екологічної ефективності функціонування економіки та її відновлення у воєнний та повоєнний період.

## 1.2 Зміст співробітництва суб'єктів господарювання і закладів професійної (професійно-технічної) освіти в умовах державно-приватного партнерства

Динамічність та турбулентність ринкового середовища обґрунтовує необхідність нового погляду на конкурентні відносини між суб'єктами національної економіки та усвідомлення їх дуалістичного характеру, який розкривається крізь призму суперництва (антагоністичний складник), як прагнення реалізувати власні цілі та інтереси, та взаємодії (конструктивний складник), як усвідомлення отримання конкурентних переваг від взаємодії різних суб'єктів національної економіки. Відтак у сучасних умовах однією з найбільш важливих конкурентних переваг стає схильність до співпраці та постійний пошук найбільш ефективних партнерських відносин, що дають змогу суб'єктам національної економіки досягти, зберегти і посилити свої конкурентні переваги<sup>36</sup>. Співпраця між суб'єктами господарювання є важливим аспектом сучасної економіки. Вона сприяє розвитку бізнесу, забезпеченню конкурентоспроможності на ринку та залученню нових можливостей для розвитку. Суб'єкти господарювання можуть співпрацювати у різних формах, таких як партнерство, альянси, консорціуми та інші. Основними перевагами співпраці між суб'єктами господарювання є обмін ресурсами, знаннями та досвідом, збільшення можливостей для інновацій та розвитку нових продуктів і послуг, а також зменшення ризиків та витрат через спільне використання ресурсів. Така співпраця є важливим чинником сталого розвитку економіки та підвищення її ефективності. В умовах повоєнного відновлення України та перспективного погляду в майбутнє надзвичайно цінним постає розроблення оптимальних підходів до реалізації співпраці в різних сферах. Проте, особливої уваги заслуговує сфера П(ПТ)О, зважаючи на той факт, що результатом її ефективної дії є кваліфіковані робітники, який працюватимуть для повоєнного відновлення економіки України.

Варто зауважити, що діяльність суб'єктів господарювання в Україні регламентована Господарським кодексом<sup>37</sup>, в якому в Статті 55 визначено, що суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію, мають

<sup>36</sup> Бутенко, Н. В. (2015). Державне регулювання розвитку партнерств в економіці України. *Ефективна економіка*, 6. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4157>

<sup>37</sup> *Господарський кодекс України*. (2023). <https://i.factor.ua/ukr/law-56/>

відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна<sup>38</sup>. Відповідно до цього документа органи державної влади та органи місцевого самоврядування не є суб'єктами господарювання (п. 1, ст. 8), адже у сфері господарювання держава виступає регулятором узгодження інтересів суб'єктів господарювання та споживачів. Разом з тим, згідно з Господарським кодексом, органи державної влади та місцевого самоврядування можуть реалізовувати свою господарську діяльність від імені державної чи комунальної установи. Антимонопольний комітет підтверджує, що суб'єктами господарювання можуть бути визнані органи державної влади та органи місцевого самоврядування, зазначаючи, що «суб'єкт господарювання – юридична особа незалежно від організаційно-правової форми та форми власності чи фізична особа, що здійснює діяльність з виробництва, реалізації, придбання товарів, іншу господарську діяльність, у тому числі яка здійснює контроль над іншою юридичною чи фізичною особою; група суб'єктів господарювання, якщо один або декілька з них здійснюють контроль над іншими. Суб'єктами господарювання визнаються також органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також органи адміністративно-господарського управління та контролю в частині їх діяльності з виробництва, реалізації, придбання товарів чи іншої господарської діяльності»<sup>39</sup>.

Вивчення питання взаємодії державних і приватних партнерів дає змогу констатувати, що її результати мають велике значення для ефективного розвитку інфраструктури, економіки та суспільства у цілому. Цей вид партнерства, може уможливити соціальні та економічні переваги, зокрема:

- приватні компанії часто мають доступ до значних ресурсів та інноваційних технологій, що можуть бути використані для реалізації, наприклад, інфраструктурних проєктів, а державні партнери, зі свого боку, можуть забезпечити необхідну регуляторну базу для розвитку таких проєктів;

- партнери розподіляють ризики та відповідальність між державою та приватним сектором. Це може сприяти зниженню ризику для приватних інвесторів та забезпечити більш ефективне використання інвестованих коштів;

---

<sup>38</sup> Там само. <https://i.factor.ua/ukr/law-56/section-329/article-7311>

<sup>39</sup> Антимонопольний комітет України. (2002, 21 березня). *Про затвердження Положення про порядок подання заяв до антимонопольного кабінету України про попереднє отримання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання: розпорядження № 33-р.* <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0284-02#top>

- приватні компанії зазвичай мають більшу ефективність в управлінні та виконанні проєктів, що може пришвидшити їх реалізацію. В той же час, державні партнери можуть забезпечити необхідну відповідність публічних інтересів та стандартів;
- шляхом поєднання зусиль та ресурсів обох партнерів можуть бути забезпечені доступні та якісні послуги для населення, наприклад, транспорт, енергія, водопостачання, освітні послуги тощо;
- взаємодія держави та приватного сектору в різного роду проєктах може сприяти стимулюванню економічного зростання через збільшення обсягів інвестицій та розширення можливостей для бізнесу.

Важливою умовою успішної взаємодії державних та приватних партнерів є прозоре регулювання, ефективне управління ризиками та дотримання взаємних угод та зобов'язань. Такий підхід може допомогти створити сприятливе середовище для розвитку спільних проєктів ДПП, які відповідають потребам сучасного суспільства.

Відносини між суб'єктами господарювання і органами управління, між тими, хто господарює (підприємствами і підприємцями) і споживачами продукції, робіт, послуг (державними і громадськими організаціями), що складаються в процесі організації і здійснення господарської діяльності слід назвати господарськими відносинами<sup>40</sup>. Заклад освіти, відповідно Статті 22 Закону України «Про освіту», може виступати суб'єктом господарювання в одному з таких статусів: як бюджетна організація, як неприбутковий заклад освіти і як прибутковий заклад освіти<sup>41</sup>.

Співпраця суб'єктів господарювання із закладами освіти в Україні ґрунтується на нормативно-правових актах, що регулюють ці взаємини та визначають права й обов'язки сторін. Одним із основних документів, який визначає принципи такої співпраці, є Закон України «Про освіту». Цей закон встановлює загальні засади державної політики у сфері освіти, а також визначає правові умови для взаємодії освітніх установ з підприємствами та іншими суб'єктами господарювання. Доволі широкий спектр нормативно-правової бази вже сформований задля забезпечення ДПП в Україні, проте механізми ще потребують досконалості<sup>42</sup>. Додатково до Закону України «Про

<sup>40</sup> Антимонопольний комітет України. (2002, 21 березня). *Про затвердження Положення про порядок подання заяв до антимонопольного комітету України про попереднє отримання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання: розпорядження № 33-р.* <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0284-02#top>

<sup>41</sup> Верховна Рада України. (2017). *Про освіту: Закон України.* <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

<sup>42</sup> 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. (2023). *Державно-приватне партнерство у сфері*

освіту», існують інші нормативно-правові акти, які регламентують співпрацю об'єктів господарювання з закладами освіти. Наприклад, накази та розпорядження Міністерства освіти і науки України, які встановлюють порядок співпраці між закладами загальної середньої та вищої освіти і підприємствами; Постанови Кабінету Міністрів України, які регулюють питання співпраці в галузі освіти та підприємництва; нормативно-правові акти місцевих органів влади, які можуть визначати додаткові умови співпраці між місцевими підприємствами та закладами загальної середньої освіти. Ці нормативно-правові акти встановлюють правила партнерства між об'єктами господарювання та закладами освіти, зокрема щодо стажування студентів на підприємствах, проведення спільних проєктів, надання матеріально-технічної підтримки та ін.

Важливим складником нормативно-правового забезпечення ДПП є також законодавство, що стосується трудових відносин між підприємствами та закладами освіти, зокрема у сфері стажування здобувачів освіти, організації практик, оплати праці практикантів тощо. Юридичний механізм започаткування ДПП доволі простий, унормований чинним законодавством: відповідно до частини першої ст. 14 Закону України «Про державно-приватне партнерство», визначення приватного партнера для укладання договору (договорів) у рамках ДПП здійснюється виключно на конкурсних засадах, крім випадків, передбачених законом. При цьому, за частиною другою цієї статті, у разі якщо після оголошення конкурсу з визначення приватного партнера для здійснення ДПП на участь у зазначеному конкурсі подав лише один претендент, відповідний договір може бути укладений уповноваженим органом з цим претендентом шляхом погодження з ним істотних умов договору, якщо інше не визначено законами. На виконання вимог частини третьою цієї статті, порядок проведення конкурсу з визначення приватного партнера для здійснення ДПП щодо об'єктів комунальної власності та перелік документів необхідний для організації та участі у конкурсі, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 11 квітня 2011 року № 384 «Про деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства» (далі Порядок). Так, у п. 6 Порядку, перелічено вимоги до рішення міської ради про проведення конкурсу. Пунктом 7 Порядку, визначено істотні умови договору ДПП. Пунктами 9, 10 визначено склад та повноваження конкурсної комісії. Пунктами 13-17 визначено склад та вимоги до конкурсної

---

*професійної (професійно-технічної) освіти для відновлення економіки України: методичний посібник.* Інститут професійної освіти НАПН України. <https://lib.iitta.gov.ua/739853/>

документації. Пунктами 20-26, визначено порядок подання заявок та конкурсних пропозицій, та вимоги до них. Пунктами 27-40 Порядку визначено, порядок проведення оцінки конкурсних пропозицій та визначення переможця конкурсу та перелік документів необхідних для цього. Крім того, у відповідності до п. 5, рішення про проведення конкурсу приймається міською радою після проведення аналізу ефективності здійснення ДПП та погодження Міністерством розвитку та торгівлі висновку про результати проведення зазначеного аналізу. Вказаний аналіз, проводиться у відповідності до Порядку проведення аналізу ефективності здійснення ДПП, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 11 квітня 2011 року № 384. Так, для здійснення аналізу органі управління подається пропозиція щодо здійснення ДПП, до якої додаються документи передбачені п. 4 Порядку, після чого органом управління протягом 25 календарних днів готується висновок, зміст якого повинен відповідати п. 7 Порядку<sup>43</sup>.

Міністерство економіки України працює над посиленням ефективності механізму ДПП як одного з пріоритетних напрямів для залучення інвестицій. Перший віце-прем'єр-міністр України, Міністр економіки Свиріденко Юлія зазначила 12 липня 2023 р., що «приватний сектор та приватні інвестиції будуть відігравати вирішальну роль у відбудові країни. І ДПП стане одним із основних механізмів для залучення інвестицій в різні проєкти в інфраструктурі, соціальній сфері, енергетиці, сфері охорони здоров'я тощо, як на державному, так і на місцевому рівні»<sup>44</sup>. Співробітництво в умовах ДПП охоплює різноманітні аспекти, спрямовані на досягнення спільних цілей та завдань обох сторін.

Наприклад, з метою розвитку інфраструктури державні та приватні партнери можуть співпрацювати у розвитку та модернізації інфраструктурних об'єктів, таких як дороги, мости, аеропорти, порти, залізниці тощо; у сфері енергетики та екології співпраця може охоплювати розвиток та впровадження енергоефективних технологій, відновлюваних джерел енергії, зменшення викидів шкідливих речовин та інші заходи з охорони навколишнього середовища; задля розвитку технологій та інновацій державні та приватні партнери можуть співпрацювати у розвитку та впровадженні нових технологій,

---

<sup>43</sup> Перелік необхідних документів та порядок реалізації інвестиційних проєктів на засадах державно-приватного партнерства. <https://miskrada.kherson.ua/pidpriyemtsiu/perelik-neobkhidnykh-dokumentiv-ta-poriadok-realizatsii-investytsijnykh-proektiv-na-zasadakh-derzhavno-pryvatnoho-partnerstva/>

<sup>44</sup> Урядовий портал. (2023). <https://www.kmu.gov.ua/news/zaluchennia-investytsii-cherez-mekhanizm-derzhavno-pryvatnoho-partnerstva-ie-odnym-z-priorytetiv-u-vidbudovi-krainy-iuliia-svyrydenko>

стимулюванні наукових досліджень та інноваційних проєктів; співпраця у сфері охорони здоров'я та освіти може включати розвиток медичних закладів, програми з попередження захворювань, покращення якості освіти та доступ до неї; також, державні та приватні партнери можуть спільно працювати над розвитком туристичної інфраструктури, заходів з просування та реклами туристичних напрямків, підтримки культурних заходів та подій; наразі дуже актуальним є економічний розвиток та зайнятість і співпраця в цьому контексті може включати розвиток інвестиційної та підприємницької діяльності, підтримку малих та середніх підприємств, програми стимулювання зайнятості; окремою категорією виступає співпраця у сфері соціальної політики та підтримки вразливих груп населення, оскільки така співпраця може охоплювати реалізацію програм соціальної підтримки, розвитку соціальної інфраструктури, підтримки х груп населення тощо. Загалом, співробітництво в умовах ДПП має на меті досягнення спільних цілей, забезпечення ефективного використання ресурсів та стимулювання сталого розвитку економіки та суспільства в цілому. Рівні впровадження ДПП можуть варіюватися в залежності від конкретного контексту та області застосування (рис. 1.1).

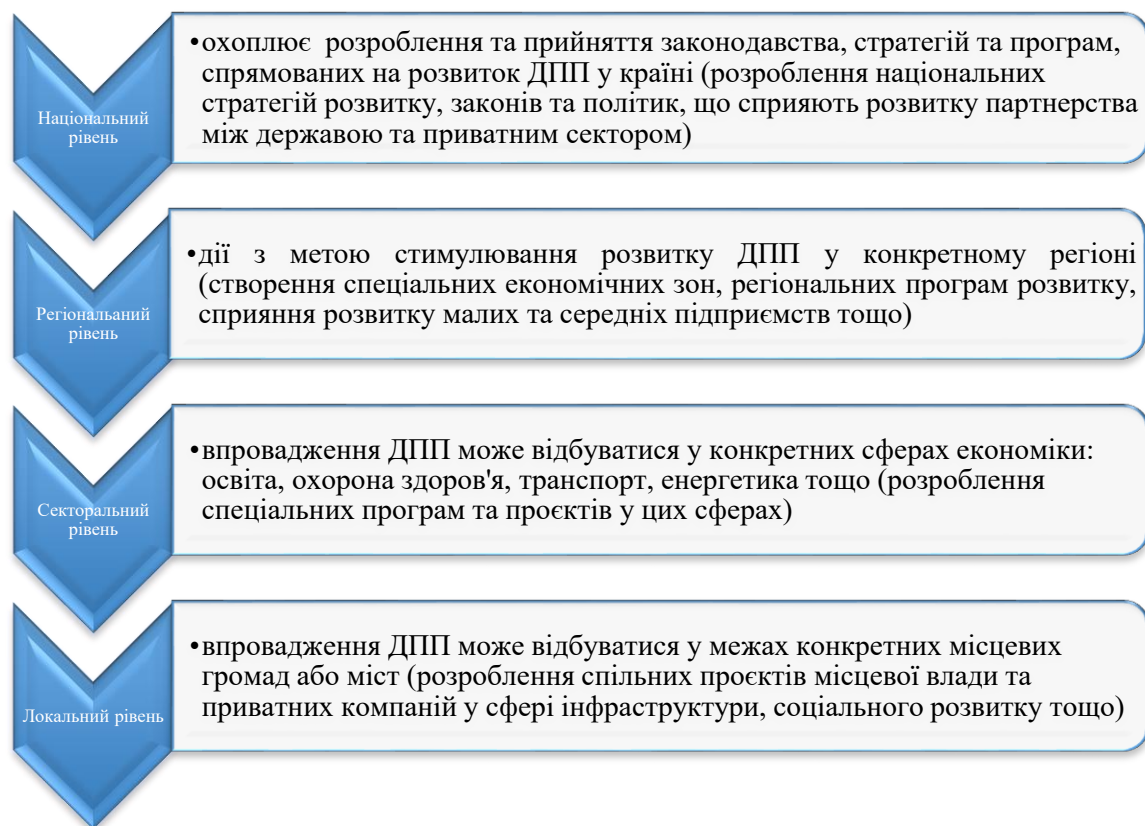


Рис. 1.1. Рівні впровадження ДПП

Організаційні засади розвитку ДПП містять в собі ключові аспекти, що забезпечують ефективну співпрацю між державними партнерами та суб'єктами господарювання. Процес може початися із створення відповідних організаційних структур, наприклад для ефективного управління ДПП можуть бути створені спеціальні агентства, комітети або робочі групи, які відповідають за розробку, реалізацію та моніторинг партнерських проєктів. Успішне ДПП передбачає участь у таких утвореннях усіх зацікавлених сторін, включаючи урядові органи, приватні компанії, громадські організації та інші зацікавлені сторони. Далі відбувається розробка стратегічних цілей та пріоритетів партнерства, які відповідають потребам та інтересам обох (всіх) сторін. На думку, В. Радкевич «визначення спільних цілей у рамках ДПП дає змогу скоординувати зусилля різних сторін з метою ефективного розвитку професійної освіти, забезпечуючи адаптацію до змін на ринку праці та підтримуючи сталість освітньої системи у воєнний та повоєнний час. Успішна реалізація таких спільних цілей потребує взаємодії, кооперації та обміну досвідом між державними та приватними учасниками, а також моніторингу та оцінки досягнутого прогресу для постійної оптимізації стратегій розвитку професійної освіти»<sup>45</sup>.

Закріплення відносин варто здійснювати через укладення правомірних договорів та угод. Важливо укладати договори та угоди, які чітко визначають права, обов'язки, відповідальність та розподіл ризиків між державними та приватними партнерами. Взаємодія між державними та приватними партнерами повинна ґрунтуватися на прозорості та відкритості. Це включає в себе доступ до інформації, відкриті тендерні процедури, консультації з громадськістю та інші механізми забезпечення відкритості. Сприятиме дотриманню прозорості регулярний моніторинг та оцінка результатів ДПП для того, щоб забезпечити їх ефективність та вчасність досягнення цілей. Обов'язковою умовою, також, є створення механізмів вирішення конфліктів, оскільки вони неминуче виникатимуть між державними та приватними партнерами. Важливо мати механізми їх безболісного вирішення через діалог та переговори. Наразі питання вирішення конфліктів досліджується багатьма вітчизняними вченими і всі сходяться на думці, що співпраця в будь-якій галузі може причиняти конфлікти інтересів, але варто унеможливити такий рівень їх розвитку, що спонукатиме до припинення або гальмування

---

<sup>45</sup> Радкевич, В. О. (2023, 29-31 травня). Державно-приватне партнерство у розвитку професійної освіти в умовах воєнного та повоєнного часу. *Розвиток сучасної науки та освіти: реалії, проблеми якості, інновації: матеріали IV Міжнародної наук.-практ. Інтернет-конф.*, м. Запоріжжя, 210-214. ТДАТУ. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/735825>



партнерства<sup>46</sup>. Всі ці організаційні засади допомагають забезпечити ефективну співпрацю між державним партнером та суб'єктом господарювання в рамках ДПП і сприяють досягненню спільних цілей.

ДПП вважається однією з форм стратегічного партнерства, що, по суті, відповідає всім нагальним та перспективним цілям розвитку сектору П(ПТ)О в Україні (рис. 1.2).

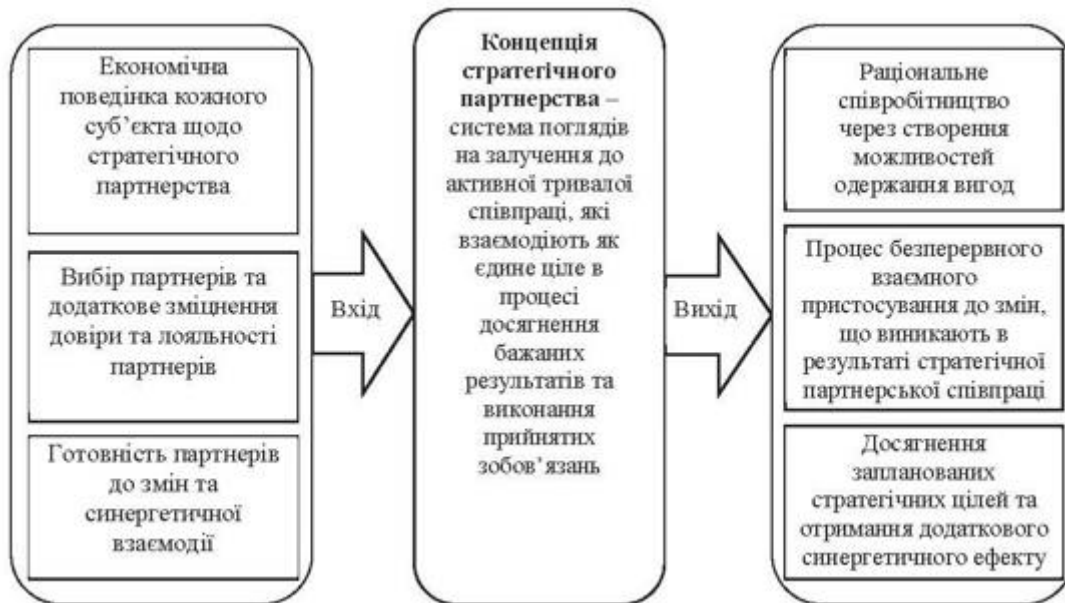


Рис. 1.2. Інтерпретація концептуального підходу до відображення сутності стратегічного партнерства

Загалом партнерство є широкою та складною категорією, яка нині не має чіткого визначення і може застосовуватися в різноманітних варіантах. Якщо слідувати відомій «теорії зацікавлених сторін», то основними контактними аудиторіями для налагодження партнерських відносин, чії інтереси впливають на діяльність підприємства, є: власники підприємства; співпрацівники підприємства; ділові партнери; місцеве співтовариство і державні інституції<sup>47</sup>.

На думку Н. Крихівської, стратегічне партнерство варто розглядати як сукупність економічних відносин на добровільних договірних засадах із приводу здійснення певної діяльності на основі

<sup>46</sup> Косенюк, Ю. І. (2016). Врегулювання конфліктів інтересів в партнерстві бізнесу і держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 6. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=992>

<sup>47</sup> Данилюк, М. О., Крихівська, Н. О., & Данилюк-Чрених, І. М., (2020). Стратегічне партнерство суб'єктів господарювання з позицій поведінкової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 29, 41-46.

об'єднання чи розподілу ресурсів, відповідальності і ризиків з метою захищення та зміцнення конкурентних позицій на ринку і забезпечення позитивного результату господарювання<sup>48</sup>. В контексті ДПП у сфері П(ПТ)О варто зазначити, що співпраця суб'єктів господарювання із закладами освіти може відбуватися з ефектом реалізації на національному, регіональному та локальному рівні в залежності від афіліації приватного партнера та цілей проекту. В будь-якому разі варто пам'ятати про концептуальні підходи у впровадженні ДПП в контексті стратегічної реалізації.

Для розуміння сутності взаємин в умовах реалізації ДПП важливо диференціювати суб'єкти господарської діяльності, які поділяються на комерційні організації, які мають на меті одержання прибутку, і некомерційні організації (установи, які можуть фінансуватися, в тому числі державою)<sup>49</sup>. Некомерційними можуть бути різні організації, зокрема: благодійні фонди, громадські об'єднання, культурні організації, освітні організації, соціальні служби, наукові та дослідницькі центри та ін. Задля реалізації ДПП у сфері П(ПТ)О можуть брати участь різні типи некомерційних організацій, оскільки сфери залучення випускників дуже різноманітні.

Співпраця закладів П(ПТ)О та представників приватного сектору в умовах сьогодення, здебільшого, реалізується через проекти ДПП, які відображають спільний підхід до вирішення важливих завдань розвитку інфраструктури, галузей та послуг, поєднуючи ресурси обох сторін. Спільні проекти держави і приватного сектору у сфері освіти відіграють важливу роль у забезпеченні доступу до якісної освіти та розвитку сучасної освітньої інфраструктури. Такі проекти можуть мати декілька форм:

- партнерство у навчанні. Держава та приватні компанії співпрацюють у підготовці здобувачів через розвиток спеціалізованих курсів, стажувань або програм підготовки до роботи;

- спільне фінансування освітніх проєктів. Державні та приватні кошти об'єднуються для фінансування будівництва інфраструктури закладів освіти, закупівлі сучасного обладнання для навчання тощо;

- розвиток освітніх технологій. Спільні проєкти спрямовані на розвиток та впровадження сучасних технологій в освітній процес,

---

<sup>48</sup> Крихівська, Н. О., (2019). *Формування стратегічних партнерських відносин між виробничими, освітніми та науковими структурами у нафтогазовому комплексі*. [Автореферат дис. канд. економ. наук].

<sup>49</sup> *Суб'єкти господарської діяльності. Права і обов'язки суб'єктів господарювання*. <https://osvita.ua/vnz/reports/law/9516/>

таких як дистанційна освіта, використання інтерактивних платформ та цифрових технологій, реалізація дуальної освіти та ін.;

– професійна підготовка та підтримка викладачів. Проекти, які спрямовані на підвищення кваліфікації викладачів та забезпечення їхньої підтримки у впровадженні інноваційних методик навчання.

Важливим для розвитку П(ПТ)О в Україні є, зокрема, розвиток інфраструктури самої освітньої діяльності, оскільки професійна підготовка кваліфікованих робітників вимагає потужної матеріально-технічної бази, яка дасть змогу формувати не тільки фахові компетентності, а й набувати вміння працювати в інноваційному середовищі. Адже володіння сучасними технологіями та прогресивними знаннями забезпечить фахівцям місце на ринку праці та конкурентоздатність в умовах динамічних технологічних змін.

Взаємодія державного та приватного партнера у сфері П(ПТ)О обумовлена багатьма завданнями, серед яких варто зазначити підвищення якості освіти. Саме це завдання в умовах сьогодення набуває надзвичайної значущості, зважаючи на необхідність компенсації періоду дистанційного та змішаного навчання, що за висновками багатьох педагогів, науковців та представників державних органів негативно позначилося на формуванні кваліфікованих робітників в силу об'єктивної необхідності набувати практичних професійних навичок в офлайн-форматі.

Також, важливими завдання організації співпраці між суб'єктами господарювання та закладами П(ПТ)О є: розвиток професійної підготовки, забезпечення доступу до новітніх технологій, розвиток інновацій та підтримка ініціатив молоді. Виконання таких завдань дасть змогу враховувати потреби ринку праці будь-якого рівня та динамічно змінювати підходи, щоб відповідати змінам самого ринку; технологічне оснащення виробничих потужностей, на яких здобувачі можуть проходити практику, навчатися за дуальною формою та брати участь в роботі підприємств у реальних умовах роботи на сучасному устаткуванні. Разом з тим, відбувається і зворотній зв'язок: інноваційні підходи інтегруються в освітній процес самих закладів П(ПТ)О, створюються умови для практичного апробування новітніх методик навчання тощо.

Окремою категорією є розвиток soft-skills у здобувачів, підвищення вмотивованості до професійних здобутків та самореалізації, формування навичок сталого розвитку, що в сукупності дуже ефективно реалізується через різноманітні проекти, в тому числі що відбуваються завдяки співпраці суб'єкту господарювання з закладом освіти.

Проекти у підготовці кваліфікованих робітників є ключовим елементом в сучасній економіці, оскільки вони сприяють забезпеченню потреб підприємств у висококваліфікованій робочій силі. Такі проекти можуть бути організовані як у співпраці держави та приватного сектору, так і у формі ініціатив самого приватного сектору. Основні напрями таких проектів включають: *програми підготовки* (розроблення та впровадження програм навчання для підготовки робітників у конкретній галузі чи на конкретну посаду, що відповідає потребам ринку праці), *стажування та практика* (організація стажування та практики для студентів та випускників для отримання практичних навичок та досвіду роботи у відповідній галузі), *курси підвищення кваліфікації* (проведення курсів та тренінгів для підвищення кваліфікації працюючих робітників), *розвиток професійних стандартів* (участь у розробленні професійних стандартів для підвищення якості підготовки робітників та їх відповідності вимогам ринку праці). Проекти у підготовці кваліфікованих робітників є важливим елементом розвитку сучасної економіки, оскільки вони сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств та забезпеченню сталого розвитку соціально-економічної сфери.

Під час реалізації означених напрямів визначаються такі типові об'єкти ДПП у сфері П(ПТ)О:

1. Навчальні центри та лабораторії. Приватні компанії можуть укладати угоди з закладами освіти для спільної реалізації проектів з обладнання навчальних центрів та лабораторій, які відповідають сучасним вимогам ринку праці.

2. Підготовка кадрів за замовленням. Приватні компанії можуть замовляти навчання студентів певних професій або курсів, які відповідають їхнім потребам та специфіці діяльності.

3. Проведення практик та стажувань. Угоди можуть передбачати можливість для студентів проводити практику або стажування в приватних компаніях, де вони можуть набувати практичних навичок та знань.

4. Розвиток програм підготовки. Приватні компанії можуть брати участь у розробці та оновленні навчальних програм, щоб вони були більш актуальними та відповідали сучасним вимогам ринку праці.

5. Фінансування та спонсорство. Приватні компанії можуть надавати фінансову підтримку закладам освіти для розвитку інфраструктури, придбання сучасного обладнання, проведення наукових досліджень тощо.

6. Підготовка кадрів для конкретних галузей. Приватні компанії можуть співпрацювати з закладам освіти для підготовки кадрів у конкретних галузях, які є стратегічними для їхньої діяльності.

#### 7. Дуальна освіта.

Важливо розуміти взаємну зацікавленість між державою та приватними партнерами у реалізації ДПП у сфері П(ПТ)О, адже зазвичай сприйняття такої співпраці є однобічним: фокусується увага на більшій зацікавленості закладів освіти через певну ресурсну обмеженість та меншу зацікавленість приватних партнерів через ускладнену формалізацію механізмів. Проте, вивчення спроможностей вкладу органів державної влади дає змогу констатувати доволі великий спектр інструментів, який може вмотивувати суб'єктів господарювання до співпраці з державними закладами П(ПТ)О. Співпраця приватного бізнесу та держави може відбуватися за допомогою різних механізмів та інструментів, спрямованих на досягнення спільних цілей (рис.1.3).

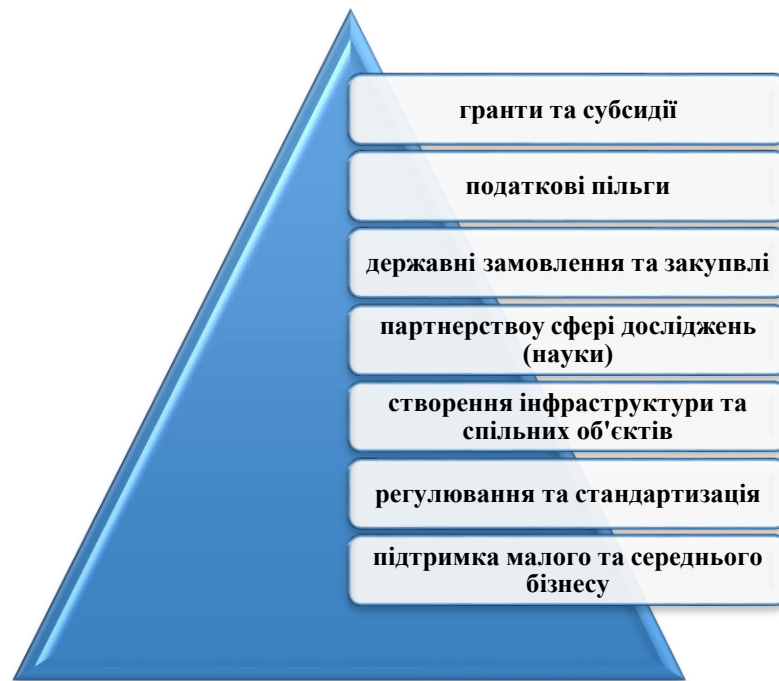


Рис. 1.3. Механізми співпраці суб'єктів господарювання із закладами П(ПТ)О

Держава може надавати гранти та субсидії приватним компаніям для реалізації конкретних проєктів, які сприяють загальним соціальним або економічним цілям. Держава може встановлювати спеціальні податкові пільги та стимули для приватних компаній, які здійснюють інвестиції у певні сектори економіки або реалізують соціально важливі проєкти. Державні замовлення та закупівлі можуть стати механізмом співпраці, що дозволяє приватним компаніям

отримувати контракти на виконання різних видів робіт або надання послуг для державних установ. Держава може фінансувати науково-дослідницькі проекти спільно з приватними компаніями або створювати спеціальні науково-інноваційні центри для спільної роботи над новими технологіями та розвитком інновацій. Держава може сприяти створенню спільних інфраструктурних об'єктів, які користуються як приватні компанії, так і держава, наприклад, логістичні центри, науково-технічні парки тощо. Держава може встановлювати стандарти та регулювання, які сприяють розвитку певних секторів економіки та створюють стабільні умови для бізнесу. Держава може надавати фінансову, консультативну та іншу підтримку для розвитку малого та середнього бізнесу, що сприяє створенню нових робочих місць та зростанню економіки. Ці механізми співпраці дають змогу приватному бізнесу та державі взаємодіяти для досягнення спільних цілей та стимулювання економічного зростання.

Інвестиційна привабливість, у тому числі, сприяє налагодженню партнерства різних типів. Аналіз підходів до організації партнерства в межах ДПП дає змогу констатувати дві найбільш популярні форми співпраці: оперативне партнерство та довготривалі інвестиції. Оперативне партнерство – це форма співпраці між підприємствами, яка ґрунтується на взаємовигідних угодах та спільних діях у певних сферах діяльності. Цей вид партнерства може бути тимчасовим або постійним і дозволяє компаніям досягати спільних цілей шляхом об'єднання зусиль та ресурсів. Оперативне партнерство може приймати різні форми, включаючи спільні проекти, обмін досвідом та знаннями, взаємодопомогу у розвитку технологій та нових продуктів, спільне використання ресурсів та інфраструктури. Головною метою такого партнерства є створення додаткової вартості для всіх учасників і підвищення конкурентоспроможності на ринку. Оперативне партнерство може бути особливо ефективним у таких сферах, як дистрибуція, маркетинг, дослідження та розробка, обслуговування клієнтів тощо. За допомогою цієї форми співпраці підприємства можуть швидко реагувати на зміни на ринку, впроваджувати нові ідеї та технології, а також знижувати витрати та ризики. Успішне оперативне партнерство вимагає від учасників взаємоповаги, довіри та готовності до співпраці. Важливо також чітко визначити цілі та очікування від співпраці, а також забезпечити взаємодопомогу та підтримку у вирішенні спільних завдань.

Довгострокові інвестиційні проекти в рамках ДПП є важливим інструментом для розвитку інфраструктури та економіки країни. Ці проекти спрямовані на вирішення стратегічних завдань, таких як:

модернізація транспортної інфраструктури, розвиток енергетики, підвищення якості життя населення та забезпечення сталого економічного зростання. Однією з ключових особливостей довгострокових інвестиційних проєктів ДПП є їх тривалість. Ці проєкти можуть охоплювати період від декількох років до десятиліть і вимагати значних інвестиційних зусиль та ресурсів. Для їх успішної реалізації необхідно встановлення стабільної партнерської взаємодії між державними та приватними партнерами, а також ефективного управління проєктом.

Окремим питанням стоїть залучення зарубіжних інвестицій, оскільки в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України фінансування міжнародними партнерами набуває особливої значущості. Потреба в ньому виникає за умови відсутності або недостатності належного фінансування від держави. В такому випадку у сфері П(ПТ)О застосовуються фінанси міжнародних донорів або кошти стекхолдерів галузі<sup>50</sup>. Приватні інвестиції можуть мати різні форми, включаючи прямі інвестиції у будівництво та оновлення закладів професійної освіти, закупівлю обладнання та технологій, фінансування наукових досліджень та розроблення інноваційних методик навчання. Такі інвестиції стимулюють розвиток освітньої галузі, покращують якість навчання та сприяють створенню ефективних механізмів взаємодії між освітніми установами, підприємствами та державними органами<sup>51</sup>. У цьому процесі доцільно враховувати індикатори, якими користуються в усьому світі для розуміння раціональності реалізації власних інвестиційних пропозицій. Привабливість країн світу для інфраструктурних інвесторів у довгостроковій перспективі (5+ років) відображає Глобальний інфраструктурний інвестиційний індекс (The Global Infrastructure Investment Index, GII). В межах індексу GII значна увага приділяється індикаторам динамізму національної економіки. Рейтингування проводиться за 24 індикаторами, які згруповані за 6 категоріями. Серед них:

1) економічне середовище (попит на інфраструктурні інвестиції, що базується на таких показниках, як зростання валового внутрішнього продукту, зростання населення тощо);

---

<sup>50</sup> Шилепницький, П. І., & Петрова, І. П. (2020). Можливості публічно-приватного партнерства для інноваційного розвитку промисловості. *Економіка та управління національним господарством*, 47, 55-61.

<sup>51</sup> Радкевич, В. О. (2023, Травень 29-31). Державно-приватне партнерство у розвитку професійної освіти в умовах воєнного та повоєнного часу. In *Розвиток сучасної науки та освіти: реалії, проблеми якості, інновації: матеріали IV Міжнародної науково-практ. інтернет-конф., м. Запоріжжя*, 210-214. ТДАТУ. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/735825>

2) ділове середовище (наскільки приваблива країна для інвестицій, що базується на показниках, наприклад, легкість ведення бізнесу, свобода від корупції);

3) сталий інноваційний розвиток, тобто націленість на результат або ефект який пов'язаний зі створенням і поширенням нововведень в товари/послуги та технології у різних сферах людської діяльності;

4) податкове середовище, що базується на показниках, таких як ступінь та ефект оподаткування;

5) політична стабільність з досягненням балансу інтересів різних соціальних суб'єктів та політичних сил за умови своєчасного легітимного вирішення проблем і протиріч, що виникають у сфері політики;

б) участь приватного інвестора, завданням якого є ефективно використання власного капіталу та отримання максимального прибутку з мінімальними ризиками<sup>52</sup>.

З огляду на ці критерії, приходиться розуміти важливість грамотного фінансового проектування та фінансового інжинірингу в процесі реалізації ДПП, незалежно від сфери застосування. Привабливість України як інвестиційного поля залишається на достатньо високому рівні, навіть з урахуванням воєнних дій, адже ресурсна складова економічного розвитку не зникає, хоча і погіршується в таких умовах. На думку багатьох представників бізнесу України, саме ДПП є одним з найзручнішим способом відновлення країни в повоєнний період і у прямому функціонуванні інфраструктурних проєктів, так і в рамках підготовки фахівців для їх фізичної реалізації. Серед перспектив – ефективніше управління державною та комунальною власністю, якісніші публічні послуги для населення та бізнесу, використання новітніх технологій, зниження навантаження на державний бюджет, удосконалення розподілу витратків на публічні послуги та утримання установ.

Є і більш значущі переваги: можливість залучити до відбудови України вітчизняний бізнес та міжнародних інвесторів. Про збільшення валового внутрішнього продукту України, яка змушена витратити величезні кошти на війну, у короткостроковій перспективі не йдеться, але це важливо для зміцнення інвестиційної привабливості у світлі майбутнього вступу в Євросоюз<sup>53</sup>.

У контексті залучення вітчизняних інвесторів нещодавно з'явилася концепція «social enterprise», яка, на нашу думку, постане

<sup>52</sup> Ляхова, О. О. (2018). Світові тенденції проєктного фінансування інфраструктури. *Finance, accounting and audit*, 2 (32), 146-158.

<sup>53</sup> Панченко, К. (2023). Як колоборація бізнесу та держави допоможе відновлювати Україну. <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/19/689341/>



одним із найбільш ефективним інструментом реалізації ДПП у сфері П(ПТ)О в період повоєнного відновлення країни. «Соціальне підприємство» – це комерційна організація, яка має соціальну місію у своїх цілях та діяльності. Такі підприємства вирішують соціальні проблеми через комерційну діяльність і вкладають частину свого прибутку у вирішення цих проблем. На нашу думку, діяльність соціального підприємства здатна забезпечити більшість переваг ДПП, визначених Міністерством економіки України, зокрема: покращення якості публічних послуг для населення та бізнесу; зниження навантаження на державний бюджет та оптимізація бюджетних видатків на надання публічних послуг та утримання бюджетних установ<sup>54</sup>. Соціальне підприємництво – це підприємство, підприємницька діяльність, покликані вирішити соціальні проблеми та задовольнити потреби суспільства. Можна сказати, що соціальне підприємництво – це унікальна можливість поєднання соціальної місії з бажанням заробити гроші, надати певні послуги та продати товари. Саме мета створення бізнесу є основною відмінністю класичного підприємства від соціального. У першому випадку підприємство створюється з метою збагачення, у другому – для вирішення соціальних завдань<sup>55</sup>.

Схарактеризуємо окремі ознаки соціального підприємства<sup>56</sup>:

*Якісне працевлаштування.* За кліше «зроби світ кращим» прихований один із наріжних каменів соціального підприємництва. Покращення життя людей є частиною самої суті будь-якого соціального підприємства, а створення гідних, якісних робочих місць, з цієї точки зору, є одним із ключових елементів у створенні добробуту суспільства.

*Інновація.* Іншою важливою характеристикою соціальних підприємств є їх орієнтація на інновації. Вони прагнуть знайти креативні та руйнівні рішення соціальних та екологічних проблем шляхом розробки нових продуктів, послуг, процесів або бізнес-моделей. Інновації стають потужним інструментом для стимулювання змін і створення позитивного впливу.

*Залучення.* Соціально відповідальні компанії, як правило, залучаються до спільнот, у яких вони працюють, співпрацюючи з

---

<sup>54</sup> Сутність, ознаки та переваги механізму ДПП. Міністерство економіки України. Департамент інвестицій. <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=196d3373-eb07-4834-a61e-b3608f28eb22&title=SutnistDerzhavnoprivatnogoPartnerstva>

<sup>55</sup> Баранова, О. (2021). Соціальне підприємство як відповідь суспільства на соціальні потреби. [https://biz.ligazakon.net/interview/205014\\_sotsalne-pdprimnitstvo-yak-vidpovd-susplstva-na-sotsaln-potrebi](https://biz.ligazakon.net/interview/205014_sotsalne-pdprimnitstvo-yak-vidpovd-susplstva-na-sotsaln-potrebi)

<sup>56</sup> What is a social enterprise? Profitability and responsibility. <https://www.repsol.com/en/energy-and-the-future/people/social-enterprise/index.cshtml>

різними зацікавленими сторонами, такими як неурядові організації, органи місцевого самоврядування та члени громад. Вони прагнуть до активної участі цих зацікавлених сторін, щоб максимізувати свій вплив і забезпечити сталість своїх ініціатив.

*Реінвестування заробітку.* Корпоративна соціальна відповідальність також спонукає такі організації реінвестувати частину своїх прибутків у досягнення своїх соціальних цілей. Ці ресурси зазвичай використовуються для фінансування та розширення програм і проєктів, які мають більший вплив на суспільство.

*Прозорість.* Соціальні підприємства, як і решта бізнес-мережі, дотримуються всіх правил прозорості у своїй діяльності та комунікації. Вони можуть приймати різні правові форми, такі як кооперативи, фонди, товариства з обмеженою відповідальністю. Найважливішим аспектом є те, щоб їхня бізнес-модель була підкріплена надійною стратегією, яка поєднує отримання прибутку з прагненням зробити позитивний соціальний та екологічний вплив. Крім того, вони, як правило, мають прозору структуру управління за участю учасників і прагнуть бути підзвітними зацікавленим сторонам і контролювати свій прогрес у досягненні своїх соціальних цілей.

*Потрійний вплив.* Соціальні підприємства прагнуть вирішувати соціальні виклики, вирішувати проблеми громади та сприяти загальному благу суспільства через свою бізнес-діяльність, і, з цієї причини, їх метою є створення потрійного впливу:

*Соціальний вплив.* Вони зосереджені на створенні позитивного впливу на суспільство та громади, де вони працюють. Вони можуть реалізовувати освітні програми, створювати рівні можливості, надавати роботу людям у вразливому становищі або підтримувати проєкти розвитку громади.

*Вплив на навколишнє середовище.* Соціальні підприємства також піклуються про довкілля. Вони можуть впроваджувати стійкі практики, зменшувати свій вуглецевий слід, сприяти циркулярній економіці або розробляти чисті технології.

*Економічний вплив.* Окрім того, що соціальні підприємства прибуткові, вони також прагнуть бути економічно стійкими, продавати продукти та реінвестувати у виконання соціальних і екологічних завдань, а також збалансовувати добробут людей, планети та економічну прибутковість<sup>57</sup>.

Отже, соціальні підприємства є результатом підприємницького бачення, яке виходить за рамки прибутку та прагне створити

---

<sup>57</sup> What is a social enterprise? Profitability and responsibility. <https://www.repsol.com/en/energy-and-the-future/people/social-enterprise/index.cshtml>

позитивний вплив на світ. Мета соціального підприємництва виходить за межі простої економічної прибутковості. Тобто, по суті, соціальне підприємництво – це форма підприємництва, яка автоматично передбачає інтеграцію своїх ресурсів в розвиток певної сфери і нормативно підлаштована під більш комфортну реалізацію ДПП, в тому числі в сфері П(ПТ)О. Тобто соціальне підприємство як форма функціонування комерційної організації на сучасному етапі розвитку економіки нашої країни та з огляду на необхідність повоєнного відновлення є найбільш наближеною, з організаційної точки зору, до цілей застосування ДПП.

Для реалістичного розуміння продуктивності реалізації ДПП на державному рівні сформована «Методика аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства»<sup>58</sup>. Ця методика дає змогу різноаспектно вивчити певний проєкт й зорієнтована на перспективне бачення його реалізації, зокрема передбачає обов'язкову відповідність Цілям сталого розвитку України на період до 2023 року<sup>59</sup>. Також, Методика передбачає оцінювання економічної доцільності, ефективність використання коштів, визначення соціально-економічних та екологічних впливів на суспільство тощо.

Аналіз реального стану функціонування угод про ДПП дає змогу констатувати, що не всі угоди, що були підписані, були реалізовані. За таких умов, варто не лише удосконалити нормативно-правове забезпечення ДПП у сфері П(ПТ)О<sup>60</sup>, а й провадити популяризацію вигід для суб'єктів господарювання від взаємодії із закладами П(ПТ)О. Стратегічне партнерство має надихати на успіх, основою якого буде можливість отримати певні переваги, досягнення якісно нового стану суб'єкта господарювання. До переваг можна віднести:

- отримання від партнерів необхідної інформації для прийняття як стратегічних, так і тактичних рішень;
- створення інтегрованого виробничого потенціалу та системи зв'язків для досягнення майбутніх цілей;
- можливість відкриття та освоєння нових напрямів бізнесу, реалізації великих та складних проєктів;

---

<sup>58</sup> Міністерство економіки України. (2021, Грудень 14). *Про затвердження Методики аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства № 1067.* <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0109-22#Text>

<sup>59</sup> Президент України. (2019, Вересень 30). *Про Цілі сталого розвитку України на період до 2023 року: Указ № 722/2019.* <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

<sup>60</sup> 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. (2023). *Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти для відновлення економіки України: методичний посібник.* Інститут професійної освіти НАПН України. <https://lib.iitta.gov.ua/739853/>

- використання «спільного маркетингу» для оптимізації витрат, отримання виходу на збутові мережі партнера;
- проведення спільних досліджень, передачу технологій, знань та товарних знаків для зміцнення конкурентоспроможності;
- забезпечення створення реляційного простору суб'єктам господарювання внаслідок колективних зусиль партнерів для підвищення рівня комфортності;
- досягнення більшої гнучкості ведення підприємницької діяльності та можливості залучення фінансових ресурсів;
- створення передумов для переходу на більш високі (ефективні) рівні партнерства<sup>61</sup>.

Таким чином, співпраця між суб'єктами господарювання та закладами освіти в умовах ДПП є ключовою для забезпечення якісної підготовки кадрів, вдосконалення професійних навичок та забезпечення сталого розвитку суспільства. Ця співпраця має різноманітні форми та напрями, які орієнтовані на взаємовигідний обмін знаннями, досвідом та ресурсами і забезпечується комплексом законів, постанов та наказів, які регулюють взаємовідносини між цими двома секторами задля розвитку як освітньої, так і економічної сфери країни. Суб'єкти господарювання можуть активно взаємодіяти з закладами освіти у сфері науково-дослідної роботи. Це включає спільні дослідницькі проекти, проведення конференцій, семінарів та лекцій з використанням практичного досвіду підприємств. Заклади освіти, у свою чергу, можуть залучати представників суб'єктів господарювання до викладацької діяльності або консультування студентів у питаннях, що стосуються сучасних технологій, методів управління та інновацій у галузях, що їх представники володіють. Крім того, важливою формою співпраці є створення спеціалізованих навчальних програм у співпраці із підприємствами, які враховують актуальні потреби ринку праці та забезпечують випускників необхідними компетенціями.

У сучасному світі ДПП розглядається в контексті великої кількості моделей його реалізації, наприклад, В. Круглов описує близько 20<sup>62</sup>. На основі врахування зарубіжного досвіду, В. Радкевич виокремила рекомендації щодо налагодження співробітництва між суб'єктами ДПП у сфері П(ПТ)О в Україні:

---

<sup>61</sup> Данилюк, М. О., Крихівська, Н. О., & Данилюк-Чрених, І. М. (2020). Стратегічне партнерство суб'єктів господарювання з позицій поведінкової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 29, 44.

<sup>62</sup> Круглов, В. В. (2018) Моделі державно-приватного партнерства. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, 2(62), 56-61

- регулювання ДПП за допомогою законодавства з метою визначення прав та обов'язків кожного партнера, а також механізмів контролю за виконанням угод щодо дотримання якості й розподілу витрат тощо;
- визначення чітких ролей та обов'язків кожного партнера ДПП, ступеня відповідальності, яку несуть суб'єкти ДПП за прийняття рішень;
- забезпечення планування та моніторингу проєктів ДПП (розроблення планів і механізмів моніторингу, оцінювання результатів проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О). Це дасть змогу контролювати якість проєктів ДПП та виконання цілей партнерства;
- розвиток освітніх програм, відповідно до вимог ринку праці для забезпечення якості професійної підготовки та працевлаштування випускників закладів П(ПТ)О;
- залучення підприємств до організації дуального професійного навчання здобувачів П(ПТ)О для отримання ними досвіду роботи та навичок, які можуть бути використані ними в реальних умовах виробництва, стажування педагогічних працівників на високотехнологічних робочих місцях;
- підготовка педагогічних працівників закладів П(ПТ)О і наставників із підприємств до реалізації проєктів ДПП шляхом проведення для них тренінгів, навчальних курсів, семінарів;
- забезпечення ефективності комунікації між державними та приватними партнерами, щоб вони були відкриті до співпраці та мали змогу ефективно обмінюватися досвідом, ресурсами, даними, інформацією;
- залучення до реалізації проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О стейкхолдерів (представників промисловості, урядових структур, академічних установ, громадських організацій), які можуть допомогти розвитку ДПП;
- забезпечення належного фінансування проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О (гранти, кредити, фінансові заохочення тощо) для підвищення її якості та доступності<sup>63</sup>.

Таким чином, ефективна співпраця між суб'єктами господарювання та закладами П(ПТ)О сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу, розвитку економіки та підготовці кваліфікованої робочої сили, що відповідає потребам сучасного ринку праці та програмам Плану відновлення України.

---

<sup>63</sup> Radkevych, V. (2023). Modern models of public-private partnership in the field of vocational education and training in the European Union. *Professional Pedagogics*, 1(26), 4-14. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2023.26.4-14>, <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/735315>

### 1.3 Форми і засоби державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти

В умовах динамічних змін на вітчизняному ринку праці П(ПТ)О відіграє ключову роль у підготовці кваліфікованих кадрів, здатних швидко адаптовуватися до нових умов і викликів сьогодення. Однак, незважаючи на важливість та актуальність розвитку цієї освітньої галузі для потреб суспільства й економіки держави, вона за часту стикається з проблемами, що знижують її якість і продуктивність. Йдеться, зокрема, про невідповідність змісту П(ПТ)О вимогам сучасного ринку праці, застарілу матеріально-технічну базу, застосування неефективних технологій навчання та методів оцінювання якості результатів навчання здобувачів освіти.

За воєнного стану значно погіршився рівень доступу до П(ПТ)О через руйнування або пошкодження закладів освіти, їх переміщення у більш безпечні регіони, переривання освітнього процесу, нестачу кваліфікованих педагогів тощо. У зв'язку з цим, важливе значення має організаційна та психолого-педагогічна підтримка учасників освітнього процесу як ключовий аспект покращення якості П(ПТ)О в Україні<sup>64</sup>. Ефективним механізмом розв'язання означених проблем є ДПП, яке варто розуміти як одну із форм співпраці між державою та приватним сектором, де обидві сторони задіяні в реалізації проєктів або послуг, спрямованих на: забезпечення умов для підготовки кваліфікованих кадрів, розширення доступності освітніх програм та підвищення рівня їх релевантності потребам ринку праці. У цьому контексті важливим є врахування положень принципів розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О в повоєнний час, обґрунтованих В. Радкевич<sup>65</sup>.

Відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство»<sup>66</sup> (2010) партнерами з боку держави у ДПП можуть одночасно бути декілька органів державної влади та/або органів місцевого самоврядування, Національна академія наук України, галузеві академії наук, а приватними партнерами – представники приватного бізнесу, юридичні особи, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій. Визначення приватного партнера в рамках укладання договору ДПП здійснюється на конкурсних

<sup>64</sup> Радкевич, В. (2023). Державно-приватне партнерство у розвитку П(ПТ)О в умовах воєнного та повоєнного часу. In *Розвиток сучасної науки та освіти: реалії, проблеми якості, інновації: матеріали IV науково-практ. інтернет-конф.*, 210-214. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/735825>

<sup>65</sup> Радкевич, В. (2022). Принципи розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти в повоєнний час. *Професійна педагогіка*, 2 (25), 104-114. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2022.25.104-114>

<sup>66</sup> Верховна Рада України. (2010). *Про державно-приватне партнерство: Закон України*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>

засадах<sup>67</sup>. Це дає змогу залучати додаткові ресурси для розвитку освітньої системи, підвищення якості навчання та забезпечення відповідності кваліфікацій випускників закладів П(ПТ)О потребам ринку праці.

Прогресивний розвиток сфери П(ПТ)О ґрунтується на основі застосування сучасних форм і засобів ДПП, добір яких відбувається з урахуванням положень специфічних принципів ДПП у сфері П(ПТ)О: спільної відповідальності партнерів, прозорості, довгостроковості ділових взаємовідносин (від 5 до 50 років), спільної вигоди, інноваційності партнерської діяльності (рис. 1.4).

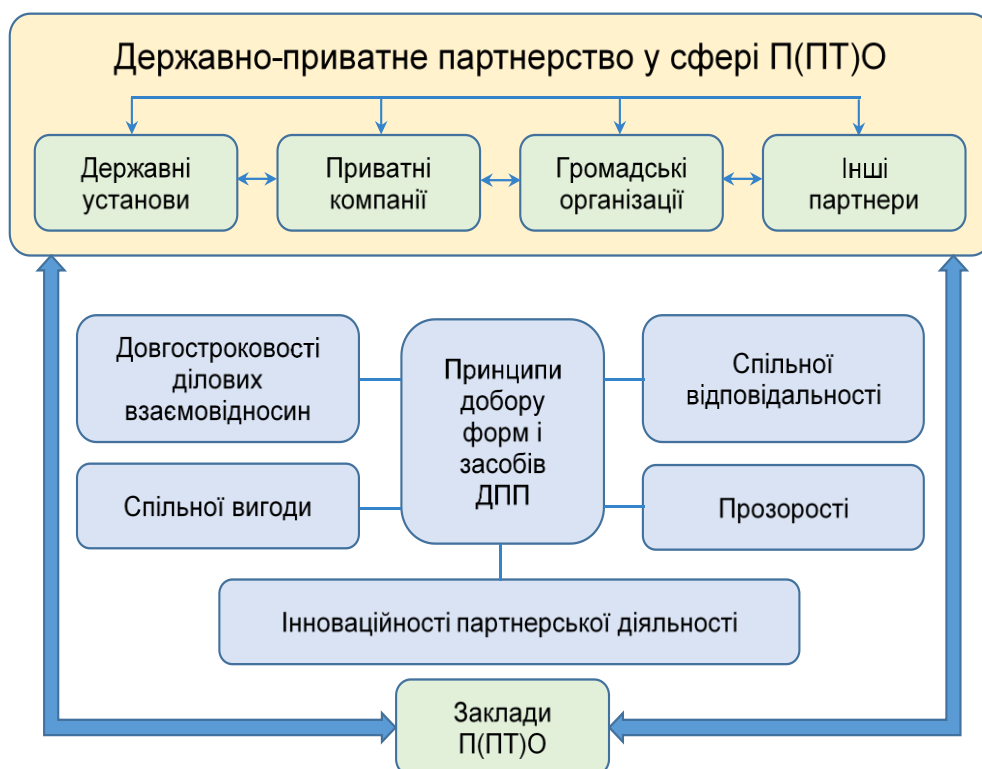


Рис. 1.4. Принципи добору форм і засобів ДПП у сфері П(ПТ)О

Зокрема, принцип *спільної відповідальності партнерів* охоплює взаємні зобов'язання держави й приватного сектору щодо розвитку інфраструктури закладів П(ПТ)О та сталого їх фінансування<sup>68</sup>. Відповідальність держави полягає у створенні сприятливого законодавства, а також здійсненні моніторингу якості освітніх послуг.

<sup>67</sup> Вороніна-Пригодій, Д. А., Попова, В. В., Радкевич, О. П., Слободяник, О., & Чепуренко, Я. О. (2022). *Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти: термінологічний словник*. ІПО НАПН України.

<sup>68</sup> Радкевич, В. (2022). Принципи розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти в повоєнний час. *Професійна педагогіка*, 2 (25), 104-114. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2022.25.104-114>

У свою чергу, приватний сектор несе відповідальність за ефективне використання ресурсів, наданих державою, високий рівень якості П(ПТ)О, забезпечення зворотного зв'язку для вдосконалення освітнього процесу<sup>69</sup>. Спільна відповідальність обох сторін охоплює, насамперед, соціальні аспекти, такі як забезпечення рівних можливостей для доступу до П(ПТ)О, а також фінансування. Держава та приватний сектор можуть спільно розробляти механізми фінансування, які б сприяли ефективності та сталості системи<sup>70</sup>. Тобто, відповідальність за фінансування не може повністю покладатися на одну зі сторін ДПП, а має бути результатом спільної діяльності.

В Україні існує ряд ініціатив, які демонструють принцип спільної відповідальності партнерів у рамках ДПП у сфері П(ПТ)О. Прикладом слугує реалізація проєктів із підготовки фахівців для аграрного сектору, енергетики, ІТ-індустрії тощо. У цьому контексті відповідальність обох сторін полягає у забезпеченні якісної П(ПТ)О та ефективного використання для цього ресурсів. До особливостей розвитку ДПП на засадах принципу спільної відповідальності партнерів віднесено зміцнення співпраці між державними установами, приватним сектором та громадськістю з метою створення спільних програм, орієнтованих на розвиток П(ПТ)О в умовах воєнного та повоєнного часу. Це може бути підтримка інноваційних освітніх проєктів щодо використання технологій дистанційного та змішаного навчання, створення спеціальних курсів для професійного навчання внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, оснащення закладів освіти сучасним обладнанням та ресурсами тощо<sup>71</sup>.

Принцип *прозорості* ДПП у сфері П(ПТ)О є важливим чинником успіху партнерства. Цей принцип охоплює відкритість інформації, доступність даних та прозорі механізми прийняття рішень. Він спрямований на забезпечення взаємної довіри між учасниками ДПП: державними органами, освітніми установами та приватним сектором<sup>72</sup>. Прозорість ДПП у сфері П(ПТ)О охоплює фінансові і педагогічні аспекти, адже заклади освіти та приватні партнери мають забезпечувати відкритий доступ як до освітніх

---

<sup>69</sup> Popova, V. (2022). *The public-private partnerships in the vocational education and training system paradigms: Comparative analysis*. DOI:10.37472/2617-3107-2022-5-09

<sup>70</sup> Nazukova, N. (2022). Funding vocational education and training in Ukraine: wartime and after-the-war perspectives. *Věda a perspektivy*, 12 (19). <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/3160>

<sup>71</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>72</sup> Radkevych, V. (2023). Modern models of public-private partnership in the field of vocational education and training in the European Union. *Professional Pedagogics*, 1(26). DOI:10.32835/2707-3092.2023.26.4-14



програм, методик, результатів моніторингу якості освіти<sup>73</sup>, так і до планування та виконання бюджету, оцінювання ефективності використання ресурсів. Для досягнення цієї мети необхідним є впровадження сучасних інформаційних технологій, які дають змогу забезпечити прозорість та доступність інформації для всіх заінтересованих сторін ДПП<sup>74</sup>. У кінцевому підсумку принцип прозорості ДПП забезпечує взаємну довіру й створює умови для сталого розвитку П(ПТ)О в Україні. Прикладом реалізації принципу прозорості є створення відкритих платформ ДПП для моніторингу якості П(ПТ)О, що містять індикатори ефективності навчання та інші ключові показники.

*Довгостроковість ділових взаємовідносин* є одним із принципів ДПП, що передбачає стабільність і перспективність взаємодії між державними органами та приватним сектором для реалізації стратегічних цілей, таких як модернізація освітньої інфраструктури, розвиток освітніх програм й підвищення якості П(ПТ)О. Цей принцип відіграє ключову роль у формуванні багатоканальних джерел фінансування, які охоплюють державні субвенції, приватне фінансування та ДПП<sup>75</sup>. Окрім того, він є важливим у забезпеченні конкурентоспроможності П(ПТ)О на міжнародному рівні, адже ДПП мають бути орієнтовані не лише на внутрішні потреби, але й на глобальні тренди розвитку освіти та ринку праці. Це потребує розширення взаємодії з міжнародними організаціями та інституціями з метою адаптації найкращих практик підготовки фахівців. Прикладом довгострокового ДПП слугують програми дуальної П(ПТ)О, що реалізуються за участі закладів П(ПТ)О та промислових підприємств. Важливим аспектом означених програм є їх довгостроковий характер. Партнерські угоди між закладами П(ПТ)О та підприємствами часто оформляються на період від п'яти до десяти років, з можливістю подальшого продовження. Така довгострокова перспектива дає змогу планувати розвиток освітніх програм, адаптуючи їх до умов ринку праці, що динамічно змінюються. Цей приклад підкреслює значущість довгостроковості ділових взаємовідносин у ДПП для підготовки майбутніх кваліфікованих фахівців та їхнього працевлаштування. Він демонструє, як взаємодія між закладами П(ПТ)О та промисловим

---

<sup>73</sup> Nazukova, N. (2022). Funding vocational education and training in Ukraine: wartime and after-the-war perspectives. *Věda a perspektivy*, 12 (19). <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/3160>

<sup>74</sup> Hanzuk, S., & Brezhnieva-Yermolenko, O. (2022). *Parametric analysis of the budgetary and estimated financing of the vocational and technical education institution city of Kamiansky*. [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss1\(4\).264536pp56-67](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss1(4).264536pp56-67)

<sup>75</sup> Nazukova, N. (2022). Funding vocational education and training in Ukraine: wartime and after-the-war perspectives. *Věda a perspektivy*, 12 (19). <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/3160>

сектором може бути організована так, щоб відповідати довгостроковим потребам обох сторін.

Принцип *спільної вигоди* передбачає, що обидві сторони ДПП отримують конкретні переваги від співпраці, яка в свою чергу сприяє досягненню загальних цілей. Спільна вигода може бути виражена у формі фінансових інвестицій, доступу до ресурсів, підвищення якості П(ПТ)О та забезпечення зайнятості випускників<sup>76</sup>. Державні установи отримують доступ до інвестицій та інноваційних технологій від приватних партнерів, тоді як приватний сектор отримує кваліфіковану робочу силу, яка вже адаптована до специфіки підприємства. Така взаємодія не лише підвищує ефективність освітнього процесу, але й стимулює економічний розвиток регіону<sup>77</sup>. Принцип спільної вигоди в ДПП у сфері П(ПТ)О також охоплює розроблення професійних та освітніх стандартів, критеріїв оцінювання якості освіти. Це дає змогу забезпечити відповідність змісту П(ПТ)О потребам ринку праці та високий рівень якості підготовки кваліфікованих фахівців<sup>78</sup>. Співпраця між державними та приватними партнерами в рамках цього принципу, сприяє розвитку інноваційних підходів у навчанні. Це може включати в себе впровадження новітніх технологій, методик навчання, а також розроблення спеціалізованих курсів і програм. Важливим аспектом цього принципу є забезпечення соціальної відповідальності сторін партнерства. Державні та приватні партнери не тільки отримують вигоду від співпраці, але й беруть на себе відповідальність за підвищення якості П(ПТ)О. Прикладом спільної вигоди ДПП у сфері П(ПТ)О є співпраця навчальних закладів з промисловими підприємствами у створенні спеціалізованих освітніх програм підготовки кваліфікованих фахівців для роботи в конкретних галузях економіки. Наприклад, програма «Зварювальні технології» сприяє підготовці фахівців до роботи в металургійній промисловості, суднобудуванні та інших сферах. Програма містить курси з теорії та практики зварювання, безпеки праці, матеріалознавства. Іншою важливою спеціалізованою програмою є «Електромонтажні роботи», що спрямована на оволодіння студентами знаннями і вміннями монтажу та обслуговування електричних систем у різних типах

---

<sup>76</sup> Radkevych, V. (2023). Modern models of public-private partnership in the field of vocational education and training in the European Union. *Professional Pedagogics*, 1(26). DOI:10.32835/2707-3092.2023.26.4-14.

<sup>77</sup> Nazukova, N. (2022). Funding vocational education and training in Ukraine: wartime and after-the-war perspectives. *Věda a perspektivy*, 12 (19). <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/3160>

<sup>78</sup> Hanzuk, S., & Brezhnieva-Yermolenko, O. (2022). *Parametric analysis of the budgetary and estimated financing of the vocational and technical education institution city of Kamianskyi*. [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss1\(4\).264536pp56-67](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss1(4).264536pp56-67)

будівель і споруд. Ця програма охоплює курси з електроніки, нормативно-правової бази, навичок монтажу тощо.

Принцип *інноваційності партнерської діяльності* у сфері П(ПТ)О сприяє впровадженню новітніх технологій, методик навчання, електронних засобів навчання, контролю та оцінювання його результатів. Інноваційність є не тільки чинником розвитку П(ПТ)О, але й і засобом забезпечення її адаптивності до змін на ринку праці. Співпраця між державними і приватними партнерами в рамках цього принципу сприяє розвитку інноваційних підходів у навчанні, зокрема застосуванню технологій штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності, цифрових платформ навчання. Водночас принцип інноваційності партнерської діяльності потребує систематичного моніторингу та оцінювання ефективності впровадження інновацій. Це охоплює не тільки кількісні показники, такі як кількість студентів, які пройшли через інноваційні програми, але й і якісні, зокрема зміни в рівнях знань та навичок студентів<sup>79</sup>. Співпраця з приватним сектором дає змогу закладам П(ПТ)О отримувати доступ до додаткових ресурсів для реалізації інноваційних проєктів. Це може включати в себе як фінансові інвестиції, так і передачу технологій, знань і досвіду. Інноваційність також сприяє розвитку підприємництва в освітньому секторі. Студенти та викладачі закладів П(ПТ)О отримують можливість реалізовувати свої ідеї та проєкти, що має позитивний вплив на економіку країни в цілому. У підготовці кваліфікованих фахівців, принцип інноваційності партнерської діяльності у сфері П(ПТ)О реалізується також через впровадження віртуальних лабораторій для практичних занять, проведення експериментів та здійснення роботи у безпечному віртуальному середовищі<sup>80</sup>. Ще одним прикладом є впровадження системи дистанційного навчання з використанням адаптивних алгоритмів. Така система аналізує прогрес кожного студента й адаптує зміст навчального матеріалу відповідно до його потреб, що сприяє ефективній підготовці. Програми стажування студентів на високотехнологічних підприємствах також є важливим інноваційним засобом їхньої практичної підготовки. Це дає змогу студентам отримувати професійний досвід та зрозуміти, які конкретні навички є важливими для їхньої майбутньої кар'єри. Отже, принцип інноваційності партнерської діяльності у сфері П(ПТ)О виявляється через конкретні приклади співпраці, спрямованої на підготовку

---

<sup>79</sup> Hussain, I., Farooq, Z., & Akhtar, W. (2012). SMEs development and failure avoidance in developing countries through public private partnership. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1581.

<sup>80</sup> Там само.

майбутніх кваліфікованих фахівців, здатних працювати в сучасних умовах.

З урахуванням положень обґрунтованих принципів добираються форми і засоби ДПП у сфері П(ПТ)О, залежно від цілей та умов реалізації конкретних проєктів. Відтак, під формою ДПП у сфері П(ПТ)О слід розуміти комплексний механізм, що визначає рамки співпраці, насамперед, між державою та приватним сектором з метою досягнення спільних цілей щодо розвитку П(ПТ)О, підвищення її якості, доступності й престижності в суспільстві. Найбільш ефективними для розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О є контрактна, інституційна, інвестиційна, концесійна, лізингова, франшизна і проєктна форми (рис. 1.5).

НАЗВА ФОРМИ	ХАРАКТЕРИСТИКА
Контрактна	Передбачає укладення договорів між закладами П(ПТ)О та приватними компаніями для реалізації конкретних освітніх проєктів
Інституційна	Спрямована на створення спільних освітніх інституцій, закладів П(ПТ)О, центрів
Інвестиційна	Зосереджена на залученні інвестицій від приватного сектору для розвитку закладів П(ПТ)О
Концесійна	Передбачає передачу управління закладами П(ПТ)О приватним компаніям на певний строк
Лізингова	Включає в себе оренду обладнання, технологій, транспорту тощо
Франшизна	Полягає у використанні відомих освітніх брендів, методик, технологій
Проєктна	Зосереджена на реалізації конкретних освітніх проєктів

Рис. 1.5. Форми ДПП у сфері П(ПТ)О

Відповідно, засоби ДПП є інструментом ефективного використання ресурсів, знань та компетентностей партнерів для забезпечення професійної підготовки кваліфікованих робітників відповідно до потреб ринку праці.

Однією із основних форм ДПП у сфері П(ПТ)О є *контрактна*. Вона дає змогу залучати інвестиції, зокрема для модернізації освітньої інфраструктури, оновлення матеріально-технічної бази, розвитку нових професійних кваліфікацій, освітніх програм тощо. Контрактна форма партнерства визначає правові, фінансові та організаційні аспекти співпраці між державними і приватними структурами. В Україні діє ряд нормативних актів, які регулюють контрактну форму ДПП. Зокрема, Закон України «Про державно-приватне партнерство» (2010), охоплює основні принципи і процедури укладання контрактів, у тому числі у сфері П(ПТ)О. Застосування контрактної форми потребує детальної підготовки, зокрема, проведення конкурсних процедур та оцінювання ефективності партнерства. До переваг контрактної форми ДПП у сфері П(ПТ)О належить можливість обґрунтованого визначення умов співпраці, що дає змогу уникати конфліктів. Це стосується критеріїв якості освітніх послуг, фінансових умов та механізмів контролю тощо. Ефективність такого партнерства значною мірою залежить від здатності сторін до довгострокової співпраці та одержання спільної вигоди, що сприяє гнучкості управління проєктами та ефективному використанню ресурсів.

Контрактна форма може бути представлена через відповідні засоби ДПП, а саме: *контракт на надання освітніх послуг* (приватні компанії можуть виконувати певні освітні послуги на основі контрактів, наприклад, проведення тренінгів або курсів); аутсорсинг (державні освітні установи можуть передавати приватним компаніям відповідальність за певні аспекти освітнього процесу, наприклад, бібліотеками або ІТ-інфраструктурою).

Ці засоби забезпечують доступ до спеціалізованих ресурсів, які можуть бути відсутні в державному секторі, а також дають змогу зосередитися на основних освітніх завданнях, покращуючи ефективність та якість навчання. Засоби контрактної форми ДПП можуть охоплювати умови про спільне фінансування освітніх програм, створення спільних галузевих навчально-практичних центрів для організації виробничого навчання здобувачів освіти, стажування або підвищення кваліфікації педагогічних працівників, а також кваліфікаційних центрів для визнання й підтвердження професійних кваліфікацій.

Для реалізації засобів контрактної форми ДПП застосовують такі інструменти: *договір про надання послуг* (юридичний документ, що визначає умови, наприклад, надання освітніх послуг приватною компанією); *угода про аутсорсинг* (документ, що визначає умови та обов'язки сторін щодо передачі певних функцій або процесів у відповідальність приватного партнера) (рис. 1.6).

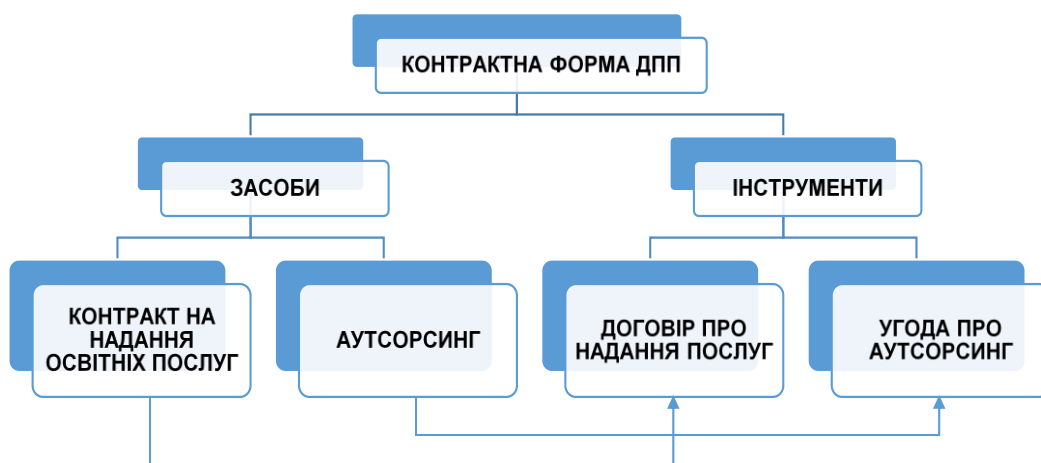


Рис. 1.6. Засоби та інструменти контрактної форми ДПП у сфері П(ПТ)О

Водночас умови контрактних угод мають бути вигідними для усіх сторін ДПП. Наприклад, компанія може фінансувати заклад П(ПТ)О або окремі навчальні курси з метою підготовки майбутніх кваліфікованих фахівців, які в подальшому будуть працювати в цій компанії. З іншого боку, заклад П(ПТ)О може надавати компаніям доступ до використання своїх ресурсів для організації професійного навчання їх працівників. 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>81</sup>.

Приватні компанії можуть укладати *контракти* (договори, угоди) із закладами П(ПТ)О на підготовку кваліфікованих фахівців

<sup>81</sup> Могильницький, М. (2022). Партнерство закладів професійної (професійно-технічної) освіти зі стейкхолдерами. *Професійна освіта*, 2, 39-42.

для конкретних галузей економіки. Такий підхід уможлиблює їх взаємодію із навчальними закладами у формуванні освітніх програм, які відповідають реальним потребам ринку праці. Приватні підприємства також можуть укладати договори із закладами П(ПТ)О на реалізацію програм виробничого навчання, стажувань та виробничих практик для студентів на підприємствах-партнерах. Це дає змогу студентам отримати практичний досвід, а також сприяє формуванню в них професійних компетентностей, необхідних для ринку праці. Така форма співпраці не тільки підвищує якість професійно-практичної підготовки майбутніх фахівців, але й дає змогу підприємствам виявляти та запрошувати на роботу талановитих молодих випускників закладів П(ПТ)О.

Контрактна форма ДПП передбачає оформлення угод на спільне розроблення навчально-методичних матеріалів, адже приватні компанії можуть фінансувати розроблення нових навчальних посібників, електронних засобів навчання або спеціалізованих тренінгових програм тощо. Важливими є угоди про спільну участь у грантових програмах і міжнародних проектах. Заклади П(ПТ)О та приватні компанії можуть укладати контракти на спільну підготовку заявок для отримання грантів з метою реалізації освітніх проєктів. Така форма співпраці відкриває нові можливості для міжнародної інтеграції та обміну досвідом.

У реалізації стратегічних цілей освітньої політики у сфері П(ПТ)О застосовується *інституційна* форма ДПП на основі використання засобів: *створення спільних освітніх установ* (результат співпраці між державними та приватними секторами для розроблення інноваційних освітніх програм у сфері П(ПТ)О); *ради з питань П(ПТ)О та ринку праці* (формування спеціалізованих рад або комітетів, що охоплюють представників державних установ, приватного сектору та індустрії для розроблення освітньої стратегії, політики, які відповідають потребам ринку праці та освітньої сфери. Ці засоби ДПП передбачають розроблення: *угод про співпрацю* (встановлюють рамки співпраці між державними та приватними організаціями для створення спільних освітніх установ); *статутів спільних установ* (визначають правила та принципи функціонування новостворених освітніх установ) (рис. 1.7).

Означені засоби та інструменти інституційної форми ДПП дають змогу, насамперед, створювати спільні організаційні структури, а саме: консорціуми, кластери, фонди, спеціалізовані агентства, які здійснюють управління проєктами у сфері П(ПТ)О. Інституційна

форма партнерства визначає не лише фінансові аспекти співпраці, але й організаційну структуру, що забезпечує ефективну координацію дій.

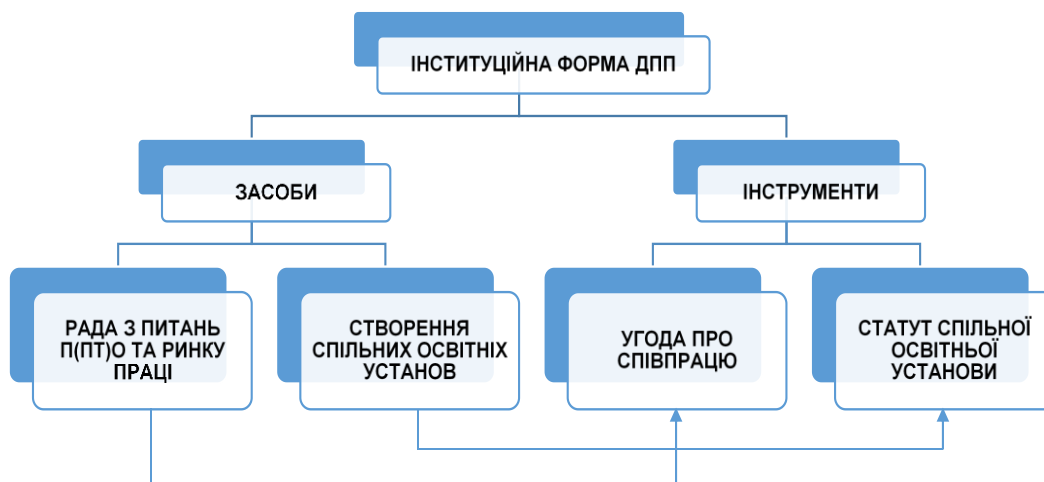


Рис. 1.7. Засоби та інструменти інституційної форми ДПП

Однією із ключових переваг інституційної форми є можливість створення довгострокових партнерських відносин. Це дає змогу реалізовувати складні проекти, що потребують значних інвестицій та прийняття нових технологічних рішень. Така форма ДПП, сприяє інтеграції ресурсів і компетентностей сторін партнерства, що в свою чергу підвищує якість надання освітніх послуг. Інституційна форма ДПП також сприяє розвитку інновацій в освітньому процесі. Це охоплює впровадження новітніх технологій, методик навчання та оцінювання його результатів, розроблення нових навчальних програм і курсів. Успіх у реалізації таких ініціатив значною мірою залежить від здатності інституцій адаптуватись до вимог ринку праці. Інституційна форма ДПП також дає змогу залучати стейкхолдерів до процесу прийняття рішень, що сприяє формуванню збалансованої та ефективної освітньої політики на засадах відкритості й прозорості.

Водночас інституційна форма ДПП у сфері П(ПТ)О потребує постійного моніторингу та оцінювання ефективності партнерства. Це охоплює в себе не лише фінансові показники, але й соціальні, а саме: задоволення студентів якістю навчального процесу, взаємодія з ринком праці. Такий підхід дає змогу завчасно коригувати стратегію партнерства та адаптувати її до умов, що динамічно змінюються. Означена форма ДПП може бути представлена створенням спільних навчально-виробничих підприємств. Для цього заклади П(ПТ)О та приватні компанії об'єднують ресурси з метою створення підприємств, які здійснюють професійне навчання майбутніх кваліфікованих фахівців та організують виробничу діяльність.



Такий підхід дає змогу підвищувати рівень професійно-практичної підготовки здобувачів П(ПТ)О та їхнього працевлаштування.

Інший приклад інституційної форми ДПП є створення спеціальних центрів професійної компетентності на базі закладів П(ПТ)О. Такі центри можуть використовуватися для розроблення нових професійних кваліфікацій, стандартів, технологій і методик навчання, а також організації дослідницької діяльності, проведення тренінгів для викладачів і майстрів виробничого навчання. Це дає змогу активізувати участь приватного сектору у формуванні сучасних засобів навчання майбутніх кваліфікованих фахівців, релевантних потребам ринку праці.

Важливим засобом інституційної форми ДПП у сфері П(ПТ)О є регіональні освітньо-виробничі кластери, які об'єднують ресурси закладів освіти різних рівнів, державних органів, приватних підприємств та інших заінтересованих у партнерстві суб'єктів господарювання. Це дає змогу координувати діяльність учасників ДПП, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати ефективність освітнього процесу. Суть освітньо-виробничих кластерів полягає в максимальному врахуванні ринкових механізмів, специфіки економічного та кадрового потенціалу, зниженні сукупних витрат на розвиток П(ПТ)О, науки, оптимізації наявних ресурсів і дає змогу його учасникам стабільно здійснювати інноваційну діяльність упродовж тривалого часу<sup>82</sup>.

Регіональні освітньо-виробничі кластери є особливо ефективними для розвитку конкретних галузей економіки в регіоні. Учасники кластерів отримують переваги від синергії, що створюється у процесі об'єднання фінансових, кадрових, технологічних та інших ресурсів суб'єктів господарювання і закладів освіти у професійній підготовці кваліфікованих фахівців. Така форма партнерства має інтегративний характер і впливає, з одного боку, на підвищення якості П(ПТ)О, а з іншого, – на підвищення продуктивності праці, економічну ефективність підприємств, активне просування на ринку товарів виробничої продукції, технологій, що пропонують приватні компанії для закладів П(ПТ)О з метою організації професійного навчання кваліфікованих фахівців.

Кластери сприяють створенню сприятливого інноваційного освітньо-виробничого середовища. Вони можуть включати в себе науково-дослідні лабораторії, центри професійної досконалості, заклади освіти, державні і місцеві органи влади, бізнесові структури,

---

<sup>82</sup> Короткова, Л. (2020). *Професійна підготовка майбутніх фахівців сфери послуг в умовах освітньо-виробничого кластера: теоретичні і методичні основи*. Просвіта.

що створюють великий потенціал для підвищення якості П(ПТ)О. Ключовим аспектом такого партнерства є сталість. Це дає змогу планувати інвестиції, розробляти нові освітні програми, забезпечувати їх ефективну реалізацію. Відтак, підготовка майбутніх фахівців в умовах освітньо-виробничого кластеру є найбільш ефективною, адже в ньому сконцентровано інтелектуальний і технологічний потенціал провідних підприємств, наукових установ, закладів освіти для встановлення тісного взаємозв'язку між ринком праці та освітніх послуг, а також визначення єдиних вимог до змісту й умов праці, професійних кваліфікацій, компетентностей, особистісних якостей сучасних професіоналів тощо<sup>83</sup>. Означена структура характеризується мобільністю оновлення профільних практико-орієнтованих освітніх програм відповідно до тенденцій розвитку ринку праці в галузевому та регіональному контекстах.

Одним із прикладів функціонування регіональних освітньо-виробничих кластерів є Львівський освітньо-виробничий кластер у сфері ІТ, який об'єднує заклади освіти та місцеву владу і спрямований на підготовку кваліфікованих фахівців у сфері ІТ<sup>84</sup>. В Одеській області діє кластер у сфері суднобудування та морської інженерії. Цей кластер включає в себе професійні коледжі та підприємства суднобудівної промисловості, які спільно розробляють навчальні програми та забезпечують практичну підготовку студентів. У Дніпропетровській області функціонує кластер у сфері авіаційних технологій. Він забезпечує взаємодію закладів освіти різних рівнів з науково-дослідними інститутами та авіаційними підприємствами.

*Концесійна* форма ДПП у сфері П(ПТ)О передбачає передачу прав на експлуатацію або управління освітньою інфраструктурою приватному партнеру на певний строк. Ця форма співпраці зазвичай використовується для реалізації великих інвестиційних проєктів, які потребують значних фінансових ресурсів та технологічних інновацій. Серед засобів та інструментів концесійної форми ДПП у сфері П(ПТ)О найбільш ефективними є: *управління закладами П(ПТ)О* – приватні компанії можуть брати на себе управління існуючими освітніми установами, включаючи їхню модернізацію, управління персоналом, впровадження нових технологій та методик навчання; *розроблення освітніх програм* – приватні компанії можуть брати на себе розроблення та впровадження нових освітніх програм або

---

<sup>83</sup> Короткова, Л. (2020). *Професійна підготовка майбутніх фахівців сфери послуг в умовах освітньо-виробничого кластера: теоретичні і методичні основи*. Просвіта.

<sup>84</sup> Konstantynova, A., & Lehmann, T. (2017). Cluster activities in different institutional environments. Case studies of ICT-Clusters from Austria, Germany, Ukraine and Serbia. *Administrative Sciences*, 7(2), 11.

навчальних курсів, які відповідають сучасним вимогам ринку праці та технологічним трендам. Інструментами концесійної форми ДПП є: *концесійний договір* (юридичний документ, що визначає умови передачі управління закладом П(ПТ)О або програмою приватного сектору); *договір про розроблення та впровадження освітніх програм* (документ, що визначає умови співпраці у сфері розроблення та впровадження нових освітніх програм) (рис. 1.8).

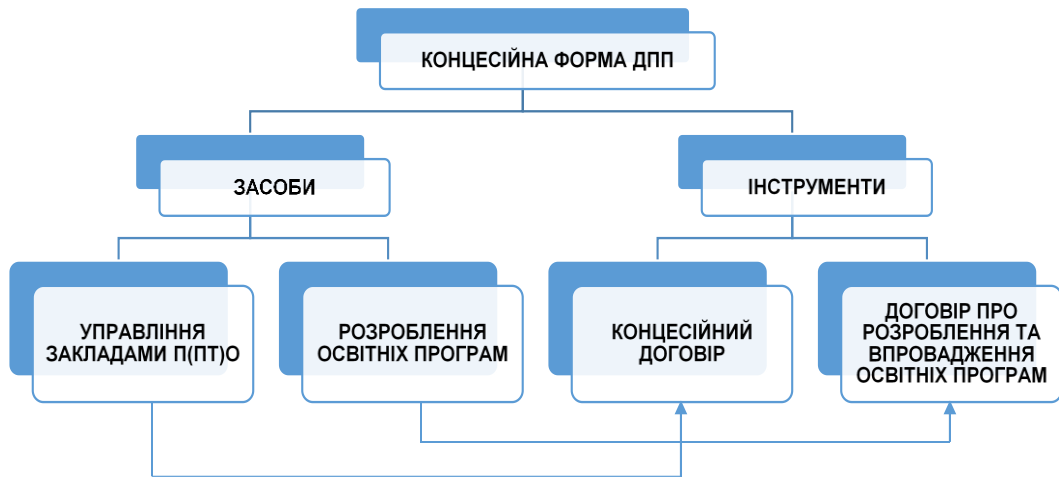


Рис. 1.8. Засоби та інструменти концесійної форми ДПП у сфері П(ПТ)О

Правова основа концесійної форми ДПП регулюється Законом України «Про концесії»<sup>85</sup> (2019) та іншими нормативними актами. Ці документи визначають механізми вибору концесіонера, умови контракту, а також порядок контролю та підзвітності. Концесійні договори зазвичай містять детальні умови щодо якості послуг, які надаються, строки реалізації проекту та фінансові зобов'язання сторін ДПП.

До переваг концесійної форми ДПП у сфері П(ПТ)О віднесено змогу залучення значних приватних інвестицій для модернізації освітньої інфраструктури. Це охоплює не лише будівництво та реконструкцію закладів П(ПТ)О, але й упровадження новітніх технологій і методик навчання. Такий підхід дає змогу підвищити якість П(ПТ)О та зробити її більш доступною для широких верст населення. Водночас ця форма потребує від учасників партнерства високого рівня довіри та прозорості в управлінні проектами ДПП. Це охоплює регулярний моніторинг та оцінювання ефективності реалізації проектів, а також взаємодію з громадськістю та іншими

<sup>85</sup> Верховна Рада України. (2019). *Про концесію: Закон України*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-IX#Text>

стейкхолдерами. Окрім того, концесійна форма ДПП у сфері П(ПТ)О потребує ретельного планування та здійснення аналізу ризиків, вивчення фінансової стабільності приватного партнера, його досвіду управління подібними проєктами, а також здатності виконувати зобов'язання щодо якості надання послуг. Адже відсутність ретельного планування може призвести до невдалої реалізації проєкту та інвестицій.

Прикладом концесійної форми ДПП може слугувати передача управління закладами П(ПТ)О приватним партнерам. У такому випадку, приватний партнер отримує право на управління і розвиток навчальним закладом на певний строк з метою підвищення якості П(ПТ)О та забезпечення ефективності управління. Відповідно, держава зберігає контроль над стратегічними напрямками розвитку закладів П(ПТ)О та якістю підготовки ними майбутніх фахівців. Таким чином, концесійна форма ДПП у сфері П(ПТ)О є перспективною у забезпеченні ефективної взаємодії між усіма учасниками партнерства, спрямованої на формування конкурентоспроможних кадрів для ринку праці.

Водночас у реалізації цієї форми слід враховувати, що відповідно до Закону України «Про освіту» ДПП щодо об'єктів державної та комунальної власності здійснюється без зміни цільового призначення та форми власності цих об'єктів. Окрім того, передача приватним партнерам в оренду, концесію, оперативне управління тощо рухомого і нерухомого державного та/або комунального майна, у тому числі земельних ділянок, забороняється. Важливо також знати, що рухоме та/або нерухоме державне й комунальне майно, у тому числі земельні ділянки, передані приватному партнерові в управління, не може бути предметом застави, стягнення, джерелом погашення боргу, і щодо такого майна не можуть вчинятися будь-які дії, наслідком яких може бути припинення державної чи комунальної власності на відповідні об'єкти<sup>86</sup>.

*Інвестиційна* форма ДПП у сфері П(ПТ)О полягає в прямому фінансуванні або кофінансуванні проєктів з боку приватного сектору. Кофінансування визначається як спільна інвестиція ресурсів двох або більше сторін ДПП для досягнення спільної мети. Цей процес зазвичай охоплює участь державних, приватних або некомерційних організацій в одному проєкті ДПП, що збільшує його ефективність та забезпечення сталості результатів. Інвестиційна форма ДПП у сфері П(ПТ)О реалізується шляхом використання таких засобів: *прямі*

---

<sup>86</sup> Верховна Рада України. (2017). *Про освіту: Закон України*.  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

*інвестиції у розвиток інфраструктури* (приватний сектор може вкладати кошти в будівництво або модернізацію закладів П(ПТ)О, що передбачає розширення фізичної інфраструктури, оновлення обладнання та технологій); *спільні інвестиційні проекти* (розроблення спільних освітніх програм або проектів, що фінансуються обома сторонами, створення спеціалізованих курсів, дослідницьких програм, цифрових платформ, що відповідають актуальним потребам ринку). Для цієї форми застосовують такі види інструментів: *інвестиційний договір* (документ, що визначає умови фінансування, права й обов'язки інвесторів та бенефіціарів); *меморандум про взаєморозуміння* (документ, що визначає загальні принципи та наміри сторін щодо спільних інвестиційних проектів) (рис. 1.9).

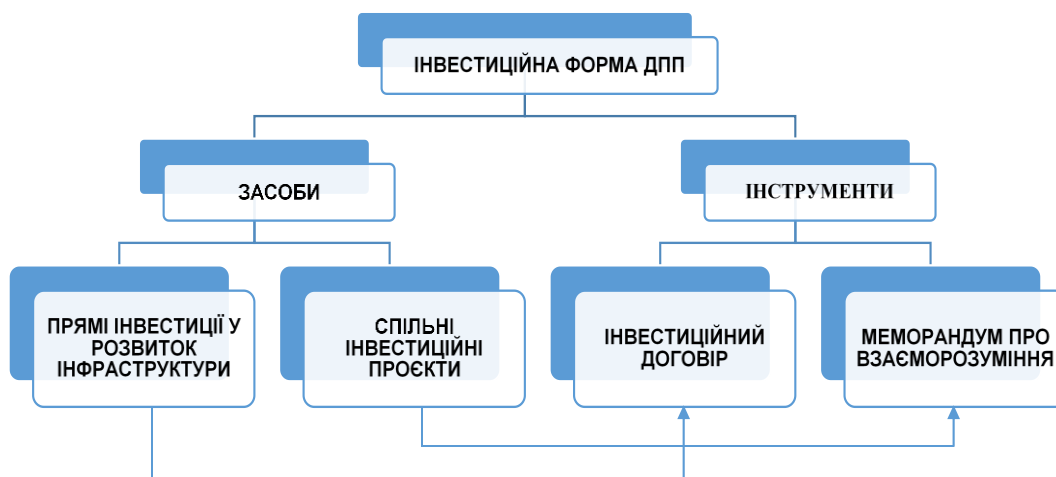


Рис. 1.9. Засоби та інструменти інвестиційної форми ДПП

Кофінансування часто використовується для реалізації навчальних програм, інфраструктурних проектів. Це потребує забезпечення чіткого розподілу відповідальності й транспарнтності в управлінні ресурсами та взаємної звітності між учасниками партнерства. Такий підхід відкриває можливості для реалізації амбітних проектів, які потребують значних капіталовкладень, таких як будівництво нових закладів П(ПТ)О, навчально-практичних або кваліфікаційних центрів, лабораторій. У рамках інвестиційної форми ДПП, приватні партнери часто беруть на себе значну частину ризиків, пов'язаних із виконанням проекту.

До переваг інвестиційної форми ДПП віднесено можливість залучення іноземних інвестицій. Це не лише збільшує фінансові можливості для реалізації проектів ДПП, але й дає змогу впроваджувати в освітній процес міжнародні стандарти якості та інноваційні технології. Такий підхід сприяє підвищенню

конкурентоспроможності П(ПТ)О України на міжнародному рівні. Водночас інвестиційна форма ДПП потребує від держави активної участі у створенні сприятливого інвестиційного клімату, що охоплює розроблення законодавчої бази, стимулювання інвестиційної активності через податкові пільги або гранти, а також забезпечення прозорості та відкритості процесу вибору приватних партнерів.

Інвестиційна форма ДПП передбачає дотримання етичних принципів здійснення моніторингу та оцінювання якості інвестиційних проєктів, їх інтеграцію у загальну стратегію розвитку системи П(ПТ)О. Це сприяє реалізації освітніх ініціатив, уникненню дублювання ресурсів й конфлікту інтересів, забезпеченню прозорості результатів проєктів. Означена форма ДПП може бути представлена через створення центрів професійної досконалості. У такому випадку, приватний інвестор фінансує будівництво та оснащення центру, який стає платформою для професійної підготовки кваліфікованих фахівців у конкретній галузі та оцінювання її якості.

Важливим аспектом інвестиційної форми ДПП є також інвестиції в розвиток інфраструктури закладів П(ПТ)О, або її відновлення внаслідок руйнування через воєнну агресію РФ проти України. Приватні інвестори можуть фінансувати будівництво навчальних корпусів, спортивних комплексів або студентських гуртожитків. Такі інвестиції не тільки покращують умови навчання та проживання студентів, але й підвищують привабливість закладів П(ПТ)О для майбутніх абітурієнтів. Окрім того, інвестиційна форма ДПП передбачає створення спеціальних фондів або грантових програм для підтримки студентів і викладачів закладів П(ПТ)О.

*Лізингова* форма ДПП у сфері П(ПТ)О є особливо ефективною для реалізації короткострокових проєктів або проєктів з обмеженим бюджетом. Реалізація цієї форми ДПП базується на основі таких засобів: *лізинг обладнання та технологій* (заклади П(ПТ)О можуть використовувати сучасне обладнання та технології, надані на умовах лізингу приватними компаніями); *лізинг освітніх приміщень* (приватні компанії можуть надати закладам П(ПТ)О приміщення на умовах лізингу). Для цього доцільно розробляти *лізингові договори або угоди про технічне обслуговування* (документи, що визначають умови надання обладнання або приміщень, а також умови їх обслуговування та підтримки) (рис. 1.10). Ця форма ДПП передбачає передачу в тимчасове користування активів або ресурсів, наприклад, обладнання, приміщень, або навіть повністю закладів П(ПТ)О. Такий підхід дає змогу швидко оновлювати матеріально-технічну базу закладів освіти без великих капіталовкладень з боку держави. У рамках лізингової

форми, приватний партнер часто бере на себе зобов'язання з технічного обслуговування та ремонту обладнання, впровадження нових технологій і методик навчання, що позитивно позначається на підвищенні якості надання освітніх послуг.

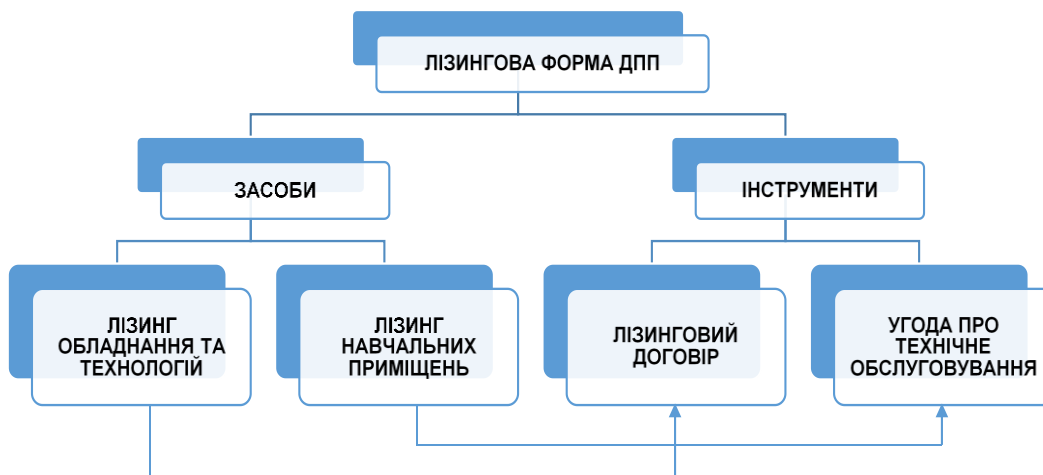


Рис. 1.10. Засоби та інструменти лізингової форми ДПП у сфері П(ПТ)О

Однією із переваг лізингової форми є її гнучкість. У цьому контексті засоби ДПП, такі як договори про лізинги можуть бути адаптовані під конкретні потреби та умови. Це дає змогу ефективно реагувати на зміни в освітньому середовищі та на ринку праці. Водночас ця форма ДПП потребує від держави розроблення ефективного механізму контролю та регулювання. Йдеться про створення законодавчої бази, що регулює діяльність приватних партнерів, а також механізми моніторингу якості та ефективності реалізованих проєктів. Відсутність таких механізмів може призвести до зниження якості освітніх послуг та недосягнення запланованих цілей.

Лізингова форма ДПП зумовлює приватних партнерів брати на себе певну частину ризиків, пов'язаних із фінансовою стабільністю проєкту, зношеністю обладнання та змінами у законодавстві. Ефективне управління ризиками є ключовим чинником успіху в рамках лізингової форми ДПП. Особлива увага надається також питанням інтелектуальної власності, дотримання принципу спільної відповідальності партнерів. Це охоплює права на обладнання, програмне забезпечення, методики навчання, інші активи, які можуть бути передані в лізинг. А також забезпечення доступності та якості професійних послуг для різних соціальних груп, взаємодії з громадськістю та іншими заінтересованими сторонами ДПП.

Приватні інвестори можуть фінансувати будівництво та реконструкцію освітньої інфраструктури, а потім надавати їх у лізинг державним або комунальним закладам П(ПТ)О. Такий підхід охоплює як фінансування, так і управління активами, що сприяє підвищенню ефективності їх використання. Лізингові схеми можуть бути використані для забезпечення транспортних потреб закладів П(ПТ)О. Наприклад, автобуси або мікроавтобуси можуть бути надані у лізинг для організації перевезення студентів до місць навчання, проходження виробничої практики, стажувань тощо. Така форма ДПП розвантажує бюджет закладу П(ПТ)О і дає змогу використовувати сучасні транспортні засоби. Важливим аспектом цієї форми також є можливість лізингу комп'ютерної техніки та програмного забезпечення для організації освітнього процесу. Приватні компанії можуть надавати у лізинг спеціалізоване програмне забезпечення, що використовується для професійної підготовки майбутніх кваліфікованих фахівців. Такий підхід сприяє інтеграції новітніх технологій в освітній процес для підвищення якості П(ПТ)О.

*Франшизна* форма ДПП у сфері П(ПТ)О є особливо ефективною для реалізації проєктів на велику територію з різними регіональними особливостями. Ця форма передбачає передачу прав на використання бренду, технологій, методик навчання на інших інтелектуальних ресурсів. Франшизна форма ДПП дає змогу швидко розширити мережу закладів П(ПТ)О, забезпечуючи при цьому єдині стандарти якості та методологію. У рамках франшизної форми ДПП, держава часто виступає як франшизодавець, передаючи приватним партнерам права на використання розроблених методик, навчальних програм та інших ресурсів. Це охоплює передачу інтелектуальної власності, надання підтримки у формі консультацій, навчання персоналу, що дає змогу забезпечити високий рівень якості освітніх послуг на всій території країни.

Для реалізації франшизної форми ДПП застосовуються такі засоби: *франшиза освітніх послуг* (приватні компанії можуть надавати закладам П(ПТ)О право використовувати свої навчальні програми, методики та бренди); *франшиза освітніх послуг і тренінгів* (приватні компанії можуть надавати закладам П(ПТ)О франшизу на проведення спеціалізованих тренінгів, майстер-класів, навчальних курсів). Ці засоби передбачають розроблення *франшизних договорів*, що визначають умови надання права на використання освітніх програм, методик, бренду та *договорів про освітні послуги*, в яких описують умови надання освітніх послуг або тренінгів у рамках франшизи (рис. 1.11). До переваг франшизної форми ДПП відносять її



адаптивність. У цьому контексті ефективними засобами ДПП є *договори на франшизу*, що можуть бути адаптовані під конкретні потреби та умови. Це дає змогу ефективно реагувати на зміни в освітньому середовищі й ринку праці. Для успішної реалізації таких договорів необхідною є взаємодія та координація дій між усіма учасниками партнерства. Водночас активізується роль держави у розробленні ефективних механізмів контролю та регулювання франшизної форми ДПП. Це охоплює створення законодавчої бази, а також механізмів моніторингу ефективності реалізованих проєктів.

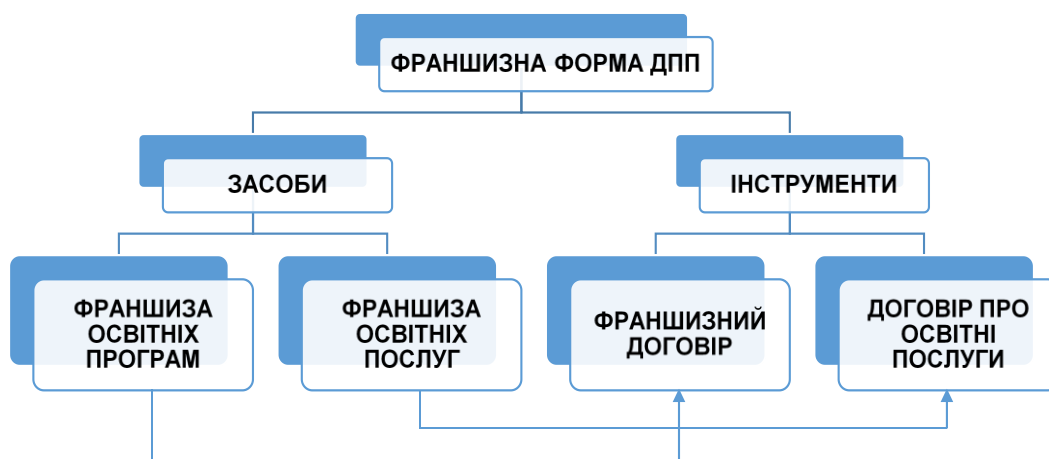


Рис. 1.11 Засоби та інструменти франшизної форми ДПП у сфері П(ПТ)О

Франшизна форма ДПП у сфері П(ПТ)О також активізує приватних партнерів брати на себе певну частину ризиків. Це може включати в себе ризики, пов'язані з фінансовою стабільністю проєкту, зношеністю обладнання та змінами в законодавстві. У застосуванні франшизної форми ДПП у сфері П(ПТ)О важливо приділяти увагу питанням інтелектуальної власності та спільної відповідальності партнерів, щоб уникати юридичних конфліктів, підриву довіри до ДПП й зниження репутації всіх учасників партнерства. Прикладом успішної реалізації франшизної форми ДПП у сфері П(ПТ)О може слугувати співпраця між закладами освіти, приватними компаніями й промисловими підприємствами, в якій приватні партнери надають закладам П(ПТ)О сучасне обладнання для навчальних майстерень, а заклади П(ПТ)О готують кваліфікованих фахівців для цих підприємств.

У рамках франшизної форми реалізуються проєкти ДПП у сфері П(ПТ)О, в реалізації яких беруть участь міжнародні компанії. Це дає змогу студентам проходити стажування на підприємствах цих компаній, а приватним партнерам, у свою чергу отримувати доступ до

кваліфікованої робочої сили. Наприклад, на засадах франшизної форми ДПП заклади П(ПТ)О співпрацюють з енергетичними компаніями для підготовки фахівців у сфері відновлювальної енергетики. Це охоплює навчання фахівців з експлуатації сонячних панелей, вітроустановок та інших видів відновлювальних джерел енергії. Отже, в умовах динамічних змін технологічного ландшафту та на ринку праці, франшизна форма ДПП у сфері П(ПТ)О дає змогу швидко адаптуватись до нових викликів у підготовці кваліфікованих фахівців.

Форма *проектного фінансування* ДПП у сфері П(ПТ)О являє собою специфічний механізм, що забезпечує фінансування окремого проєкту за рахунок залучення інвестицій. Цей підхід відрізняється від традиційних методів фінансування, оскільки кошти залучаються не на основі загальної конкурентноспроможності партнерів, а на основі ефективності самого проєкту. Такий механізм дає змогу зосередити фінансові ресурси на виконанні конкретних завдань і цілей партнерства.

У реалізації проєктної форми ДПП у сфері П(ПТ)О ефективними є такі засоби: *спільні освітні проєкти* (розроблення та виконання спільних освітніх проєктів закладами П(ПТ)О та приватними компаніями); *спільні дослідницькі проєкти* (приватні компанії можуть співпрацювати із закладами П(ПТ)О у розробленні інноваційних технологій, методик тощо). Означені засоби передбачають розроблення: *договорів про спільне впровадження проєкту* (документ, що визначає умови співпраці, розподіл відповідальності, фінансування та управління спільними освітніми проєктами між закладами П(ПТ)О та приватними компаніями); *угоди про співпрацю в наукових дослідженнях* (документ, що встановлює рамки співпраці у сфері наукових досліджень, включаючи розподіл ресурсів, права на інтелектуальну власність та публікацію результатів) (рис. 1.12).

До переваг форми проєктного фінансування ДПП у сфері П(ПТ)О віднесено можливість залучення великих обсягів інвестицій для реалізації складних та довгострокових проєктів. Це охоплює створення нових закладів П(ПТ)О, модернізацію існуючої інфраструктури, розроблення інноваційних освітніх програм тощо. Водночас успіх такої форми залежить від якісної підготовки проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О, включаючи ретельний аналіз ризиків, вартості та потенційної віддачі.

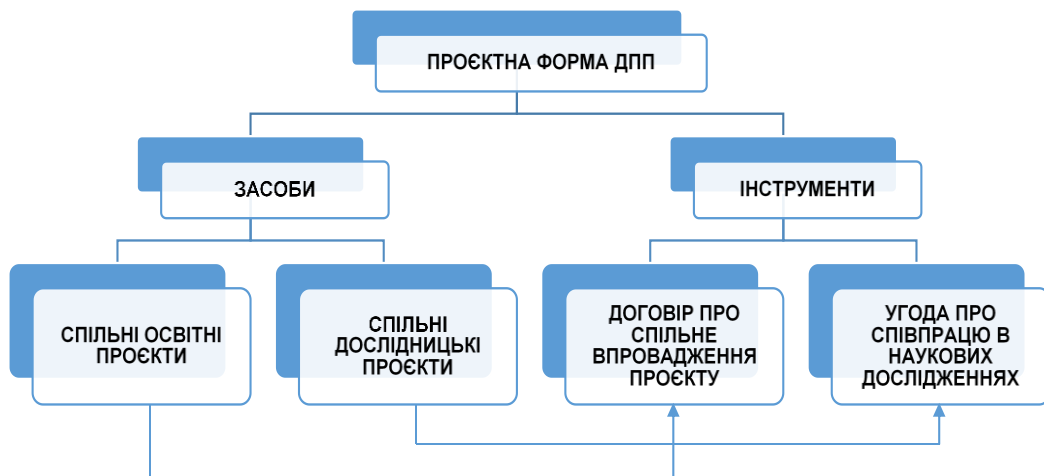


Рис. 1.12. Засоби та інструменти проектної форми ДПП у сфері П(ПТ)О

Зокрема, у рамках цієї форми ДПП, ризики, як правило розподіляються так, щоб кожна сторона партнерства відповідала за ті аспекти проекту ДПП, які є в межах їх компетенцій. Проектне фінансування ДПП у сфері П(ПТ)О також потребує високого рівня прозорості та контролю з боку держави. Це означає, що всі умови партнерства, включаючи фінансові аспекти, мають бути чітко визначені та доступні для перевірки, адже прозорість і контроль є ключовими чинниками забезпечення довіри між учасниками партнерства й ефективної реалізації проекту ДПП. Важливим аспектом є взаємодія з місцевими громадами та іншими заінтересованими сторонами. Інтеграція поглядів і потреб цих груп у процесі планування та реалізації проекту ДПП не лише забезпечує соціальну відповідальність, але й сприяє підвищенню ефективності проекту. Ключовим засобом реалізації форми проектного фінансування ДПП є програми дуальної форми здобуття П(ПТ)О, що реалізуються за фінансової підтримки приватних партнерів. Дуальна освіта відкриває можливості для прямої участі приватного сектору в освітньому процесі. Підприємства беруть на себе частину відповідальності за підготовку майбутніх фахівців, забезпечуючи їм необхідні умови для практичного навчання в умовах виробництва. Однак ефективність дуальної освіти залежить від ряду факторів, зокрема, якості навчальних програм, рівня підготовки викладачів, наявності необхідної матеріально-технічної бази тощо. Це потребує координації зусиль з боку держави, закладів освіти, підприємств. За цих умов, дуальна форма здобуття П(ПТ)О є перспективною для набуття практичного досвіду, який випускники відразу можуть

застосовувати на робочому місці<sup>87</sup>, а також позитивно позначається на підвищенні якості підготовки кадрів та їхній адаптації до змін на ринку праці.

Програми дуальної П(ПТ)О сприяють розвитку інноваційних технологій та методів навчання, адже, підприємства, які беруть участь у їх реалізації, часто впроваджують сучасне обладнання та технології, що дає змогу студентам набувати актуальних навичок. Водночас ця форма П(ПТ)О потребує додаткового фінансування і ресурсів не тільки для забезпечення необхідної матеріально-технічної бази, але й підготовки наставників і викладачів, які можуть працювати в умовах дуальної системи освіти. Дуальна форма здобуття П(ПТ)О також позитивно позначається на: підвищенні рівня працевлаштування випускників; здійсненні оцінювання якості професійної підготовки кваліфікованих фахівців роботодавцями в реальних умовах виробництва; залученні до викладацької діяльності фахівців з виробництва; зниженні навантаження на бюджет держави та громад; забезпеченні тісного зв'язку освіти, науки, виробництва тощо<sup>88</sup>. Заінтересованість роботодавців у такій формі партнерства полягає в бажанні отримати молодого кваліфікованого працівника, максимально вмотивованого до роботи. Більшість спеціалістів вважають, що дуальна форма навчання – це вихід із критичної ситуації, що склалася на ринку праці. Така форма партнерства сприяє прискоренню проведення освітніх реформ з урахуванням швидкого технологічного прогресу, що характеризується розширенням цифровізації, забезпеченням системного підходу до управління інноваціями; врахуванням контексту імплементації прогресивного зарубіжного досвіду; визначенням спільної власності заінтересованих сторін ДПП<sup>89</sup>. Важливим аспектом є також удосконалення законодавчої бази, яка регулює впровадження дуальної форми здобуття П(ПТ)О в Україні. Адже хоча й існують нормативні акти, що визначають правила співпраці між закладами П(ПТ)О та підприємствами, однак їх потрібно постійно оновлювати з урахуванням змін на ринку праці.

Існує кілька вдало реалізованих прикладів дуальної форми здобуття П(ПТ)О. Один із них проєкт «Дуальна освіта в металургійній промисловості», що реалізується у співпраці з компанією

---

<sup>87</sup> Rayter, G., & Davlikanova, O. (2017). Introduction of Dual Education in Ukrainian Higher Educational Establishments and Approaches to Estimation of its Economic Benefits. *Business ethics and leadership*, 1, (4), 93-101.

<sup>88</sup> Стрілець, О. (2019). Дуальна форма навчання для сучасної економіки. *Професійна освіта*, 1, 15-17.

<sup>89</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>

«Метінвест». Студенти отримують теоретичні знання у професійних коледжах, а практичні навички – безпосередньо на металургічних підприємствах<sup>90</sup>. В автомобільній промисловості діє програма співпраці між закладами П(ПТ)О та підприємствами з виробництва автомобілів. Студенти проходять стажування на підприємствах, де ознайомлюються з сучасними технологіями та методами роботи. В аграрному секторі теж існують приклади дуальної освіти. Аграрні заклади П(ПТ)О співпрацюють з великими агрохолдингами для підготовки фахівців у галузі агрономії, ветеринарії, техніки тощо.

У рамках форми проєктного фінансування ДПП у сфері П(ПТ)О також реалізується співпраця з приватними компаніями у створенні навчальних програм та лабораторій, наприклад, з відновлювальних джерел енергії. Важливою є взаємодія з місцевими органами влади, які часто є ініціаторами або учасниками проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О. Наприклад, місцеві ради алокують кошти для модернізації інфраструктури закладів П(ПТ)О або створення нових освітніх програм, які відповідають потребам регіонального ринку праці. Алокація коштів місцевими радами для модернізації інфраструктури закладів П(ПТ)О є комплексним процесом. Він охоплює планування, публічні консультації, моніторинг та корекцію, а також можливість залучення додаткових ресурсів через партнерства. Така взаємодія є актуальною для забезпечення ефективної реалізації проєктів ДПП з урахуванням специфіки економічного розвитку регіонів України.

Додатковою формою ДПП у сфері П(ПТ)О є *участь стейкхолдерів в управлінні закладами П(ПТ)О* через представництво в органах управління, таких як наглядові й піклувальні ради, інші консультативні органи. Це визначає можливість прямого впливу бізнесу і громадськості на процес прийняття рішень, що стосуються розвитку освітніх програм, стандартів та інших ключових аспектів діяльності закладів П(ПТ)О. Така форма партнерства сприяє більш ефективному використанню ресурсів та адаптації освітнього процесу до потреб ринку праці. Однак, необхідно враховувати, що успіх цієї форми партнерства значною мірою залежить від готовності стейкхолдерів до відкритого діалогу та конструктивної взаємодії. Це потребує високого рівня довіри, який може бути досягнутий через прозорість у прийнятті рішень, взаємну відкритість та відсутність конфлікту інтересів. Для забезпечення ефективної взаємодії необхідно також розробити чіткі правила та процедури участі стейкхолдерів в

---

<sup>90</sup> Kozyrieva, O., Orlova, N., Zabashtanskyi, M., Rogovyi, A., & Berezovskyi, D. (2021). State as a stakeholder in the development of metallurgical industry corporations. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 315, p. 04007). EDP Sciences.

управлінні, які будуть закріплені в угодах, меморандумах або інших офіційних документах. Однією із особливостей такої форми партнерства є активне залучення громадськості до процесу прийняття рішень. Громадські організації часто виступають як посередники між закладами П(ПТ)О та громадою, що дає змогу враховувати потреби й інтереси різних вікових груп населення. Це може передбачати проведення опитувань, публічних слухань, а також розроблення спеціалізованих програм і проєктів, які відповідають конкретним потребам громади.

Застосування сучасних форм і засобів ДПП у сфері П(ПТ)О має значні переваги. По-перше: дає змогу залучати додаткові інвестиції для модернізації освітньої інфраструктури закладів П(ПТ)О, а також оновлення освітніх програм; по-друге: приватні компанії роблять свій внесок у підготовку кадрів, забезпечуючи орієнтацію змісту П(ПТ)О на реальні потреби ринку праці; по-третє: ДПП сприяє розвитку інновацій у сфері П(ПТ)О, оскільки приватний сектор зазвичай розвивається за рахунок інноваційних виробничих технологій. Отже, застосування сучасних форм і засобів розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О в сучасних умовах є актуальним і перспективним напрямом підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки. Тому в перспективі фінансування та інвестиції в П(ПТ)О мають стати частиною загальної стратегії економічного та соціального розвитку країни, подолання наслідків воєнного та повоєнного часу, створення стабільного, безпечного й демократичного суспільства. Це передбачає розуміння інвестування П(ПТ)О як важливого чинника, що сприяє підвищенню її якості й доступності для всіх верств населення. З цією метою для розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О у воєнний та повоєнний час варто забезпечити координацію дій між різними заінтересованими сторонами партнерства, охоплюючи уряд, освітні установи, приватний сектор та громадськість, а також розроблення спільних стратегій і програм, що відповідають актуальним потребам суспільства й ринку праці.

## 1.4 Методичні підходи до визначення очікуваного соціального ефекту державно-приватного партнерства

Закордонною практикою доведено, що ДПП у сфері професійної освіти є ефективним механізмом взаємодії центральних органів влади, місцевого самоврядування та підприємницьких суб'єктів. Застосування механізму ДПП сприяє підвищенню конкурентоспроможності країни, покращенню бізнес-середовища, забезпеченню високих темпів розвитку регіонів, оптимізує баланс між ресурсами приватного сектору та держави при контролюючій ролі останньої у захисті соціальних інтересів суспільства. Серед головних заходів реалізації реформи системи національної безпеки та оборони України є «формування ефективної моделі ДПП»<sup>91</sup>. У Проєкті Плану повоєнного відновлення України ДПП визначено однією з ключових проблем (викликів), а професійну освіту – однією з ключових сфер<sup>92</sup>.

Перевагою механізму ДПП є те, що він мінімізує можливий негативний ефект, спричинений прерогативою держави на власність та надання послуг, але при цьому запобігає повній приватизації. Найбільший потенціал ДПП має у тих видах економічної діяльності, які не підлягають приватизації внаслідок свого стратегічного значення, але їхнє бюджетне фінансування є недостатнім. Це істотно гальмує їхній розвиток і, як правило, стосується соціальної сфери: об'єктів житлово-комунального господарства, інфраструктури спільного користування, водних ресурсів, освіти, охорони здоров'я, тощо.

Так як ДПП не є приватизацією, відповідно, держава не втрачає контроль при передачі певних об'єктів приватним партнерам, чим забезпечується можливість якісного надання соціально значущих послуг. Засобом контролю за якістю послуг є участь держави у фінансуванні проєктів ДПП коштами відповідних бюджетів – державного та/або місцевих.

Якісне надання соціально значущих послуг є надважливим для проєктів ДПП. Для доведення доцільності залучення приватних партнерів до проєктів треба порівняти якість надання соціально значущих послуг з ними та без них, відповідно. При цьому має бути дотримана певна процедура:

<sup>91</sup> Верховна Рада України. (2015, Січень 12). *Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»*: Указ Президента України № 5/2015. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>

<sup>92</sup> Національна рада з відновлення України від наслідків війни. (2022, Серпень 03). *Проєкт Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Освіта і наука»*. <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/eng/education-and-science-eng.pdf>

– перевірка відповідності концепції проєкту моделі інвестування приватним сектором;

– аналіз та оцінювання не фінансових переваг ДПП: швидкість надання суспільно значущих послуг, підвищення показників якості, потужніший соціальний ефект, тощо;

– уникнення подвійного обліку не-фінансових переваг у кількісному та якісному вимірюванні;

– аналіз юридичних та процедурних обмежень, що можуть вплинути на реалізацію проєкту.

Наслідки невідповідності критеріям якості надання соціальних послуг детально прораховуються і аналізуються за кількома сценаріями. Насамперед береться до уваги їх зручність та доступність<sup>93</sup>. Якість соціальних послуг визначається дотриманням певних вимог згідно з умовами договору. Вимоги до якості послуг проєктів ДПП мають бути:

– об'єктивними та оцінюваними (порахованими);

– реалістичними та досяжними для приватного партнера;

– збалансованими з точки зору вартості та часу;

– доступними.

Критеріями якісної оцінки соціально значущих послуг доцільно обрати такі показники:

– довго-строковість та передбачуваність потреб користувачів (споживачів);

– ризики старіння технологій;

– розмір та складність проєкту;

– рівень розвитку ринку потенційних інвесторів та наявність заінтересованості до проєкту;

– потенціал для оптимального розподілу ризиків між державним та приватним партнерами;

– можливість приватного партнера управляти ризиками;

– наявність стабільної та відповідної законодавчо-нормативної бази;

– наявність ресурсів державного сектору для реалізації проєкту.

Хоча якісний аналіз проєктів з ДПП не є обов'язковим, а іноді не об'єктивним, але його результати можуть враховуватися при обґрунтуванні ефективності від їхньої реалізації.

При ухваленні проєктів з ДПП для надання соціально значущих послуг надзвичайно важливим є забезпечення балансу між

---

<sup>93</sup> Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції та Міністерства фінансів України. (2001, 26 вересня). *Про затвердження Методики визначення економічної ефективності витрат на наукові дослідження і розробки та їх впровадження у виробництво*: наказ № 218/446. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0218569-01#Text>



соціальними результатами та економічною ефективністю – адже метою приватних партнерів є отримання прибутку, що може становити загрозу соціальному ефекту. Тому доцільно розробити надійний інструментарій визначення соціальної ефективності від реалізації проєктів ДПП.

Для суспільства комплексне оцінювання ефективності проєктів ДПП (наукове, економічне, екологічне, соціальне) має велике значення: адже підвищення ефективності прикладної науки є одним із головних чинників зростання продуктивності праці та економії трудових ресурсів. У загальному розумінні ефект – це результат, досягнутий від будь-якого заходу. Ефективність проєктів ДПП як певного виду наукових досліджень (далі – НД) – це кінцевий результат запровадження, вимірюваний матеріальними або грошовими показниками. Він може бути відображений через підвищення якості продукції або надання послуг; скорочення часу виробництва; економію усіх видів ресурсів, тощо.

Методика визначення ефективності проєктів ДПП як виду НД призначена для обґрунтування доцільності проведення, впровадження і реалізації наукових розробок у фундаментальних, прикладних та експериментальних дослідженнях на усіх стадіях розроблення інновацій, створення експериментальних зразків, їхнього випробування та впровадження у виробництво. Ефективність НД є однією з основних складових визначення вартості науково-технічної продукції та впливає на форми і джерела фінансування. Методи визначення ефективності залежить від характеру НДР. Проєкти ДПП, як і НД, можуть бути фундаментальні, прикладні або експериментальні.

Ціллю фундаментальних проєктів ДПП є проведення експериментальних та теоретичних досліджень, результатом яких є нові знання. На основі цих нових знань генеруються ідеї, які з часом трансформуються у комерційні проєкти. Прикладні проєкти ДПП є однією зі стадій життєвого циклу у процесі їхнього запровадження. Їхнє завдання – надати відповідь на питання: чи можливе створення нового виду продукції, виробу або послуги і з якими характеристиками. Конкретний склад етапів і характер робіт визначаються специфікою проєктів ДПП. Експериментальні проєкти ДПП здійснюються для отримання відповіді на питання щодо існування причинно-наслідкового зв'язку між двома змінними, коли дослідники маніпулюють або систематично змінюють рівень незалежної змінної.

Наукова діяльність є багатоаспектним процесом, результати якого використовуються у багатьох сферах економіки протягом тривалого часу. Важливим результатом проєктів ДПП є досягнення наукового (науково-технічного), економічного, екологічного і соціального ефектів.

Науковий ефект полягає у підвищенні науково-технічного рівня техніки, технологій та процесу надання послуг. Він є результатом відкриття нових законів та природних закономірностей; нових технологій виробництва речовин, матеріалів, видів продукції та процесу надання послуг. Економічний ефект тут полягає у отриманні економічних результатів від науково-технічних розробок, технологій та процесу надання послуг. Економічна ефективність, розрахована на підставі відповідних показників, має відображати інтереси країни, її регіонів, галузей, організацій і підприємств, які впроваджують ці нововведення. Економічний ефект оцінюється системою вартісних показників і проявляється у підвищенні продуктивності підприємства, раціональному використанні ресурсів, збільшенні прибутку від реалізації продукції, покращенні використання виробничих потужностей, впровадженні корисних винаходів, тощо.

Екологічний ефект полягає у зміні умов природного середовища (довкілля), кількості та якості природних ресурсів. Зміни можуть мати позитивний або негативний характер, зумовлювати поліпшення або погіршення природних життєвих умов, збільшення або зменшення кількості природних ресурсів. Екологічний ефект впливає на економічні результати виробничої і невиробничої сфери.

У комплексі ефектів ДПП в науці і освіті надзвичайно важливим є соціальний – адже саме він показує, як змінюються умови праці та діяльності людини у суспільстві. Соціальний ефект досягається через економічні параметри. Але зростання економічних параметрів (ВВП, продуктивності праці, зменшення цін, безробіття, ощадливості виробництва, тощо) не гарантує беззаперечно наявність соціального ефекту. У загальному розумінні соціальний ефект від запровадження проєктів ДПП сприяє розвитку суспільства шляхом більш якісного задоволення його потреб. Він проявляється у досягненні якісно нового рівня життя населення, підвищенні рівня освіти, створенні нових нематеріальних цінностей, тощо.

Оцінити соціальний ефект складно, але його окремі компоненти можуть бути оцінені якісними показниками через зміни у рівні та способі життя людини, стану здоров'я суспільства, задоволення надання послуг, тощо. Безпосереднім його проявом є підвищення загального життєвого рівня населення, поліпшення побутових умов,

збільшення можливостей духовного та інтелектуального розвитку особистості, позитивні зміни у стані довкілля, покращення якісних показників життя, характеру та умов праці людини.

Таким чином, соціальна ефективність проєктів ДПП – це ступінь відповідності результатів впровадження проєктів соціальним потребам суспільства та інтересам окремої людини. Соціальну ефективність слід розглядати ширше за економічну, адже вона включає ті явища і процеси, котрі стосуються соціального результату у вигляді забезпечення зайнятості населення, зростання його доходів, доступності суспільних благ, стану здоров'я, задоволення соціальних запитів, сприятливого довкілля, зростання тривалості та безпеки життя тощо.

Запит у суспільстві на соціальні зміни відбуваються тоді, коли воно готове; коли соціальна система або мережа соціальних інститутів не в змозі задовольнити існуючі людські потреби, і коли нові вироби та технології пропонують кращі способи задоволення людських потреб. Соціальні зміни є результатом реакції на інші зміни, що відбуваються у природному та соціальному середовищі, насамперед у освіти: «Освіта – це діяльність, яка існує з найдавніших часів людського життя і має значний вплив на соціальну стратифікацію людини у суспільній групі. Освіта як інституція функціонує для визначення соціального середовища, особливо у відкритому суспільстві. Соціальна стратифікація – це шар або покриття людей, які проживають у континуумі або серії одиниць соціального статусу. Соціальний стартап виникає сам по собі, відколи існують люди. Соціальна верства має дві характеристики, а саме: закритий соціальний шар і відкритий»<sup>94</sup>.

Ранні філософи (Аристотель і Платон) зазначали, що освіта відіграє центральну роль у моральному вдосконаленні особистості та добробуті суспільства. Впродовж останніх кількох десятиліть дослідження підтвердили цю думку та довели, що освіта не лише дає змогу людям продуктивніше працювати, але й допомагає покращити загальний стан здоров'я, сприяти формуванню активної громадянської позиції та стримувати насильство<sup>95</sup>. «Освіта – це інструмент, який забезпечує людей знаннями, навичками, технікою, інформацією, дозволяє їм знати свої права та обов'язки перед сім'єю, суспільством

---

<sup>94</sup> Suci Budiati, & Saefur Rochmat. (2020, February 4). The Impact of Education on Social Stratification and Social Mobility in Communities in Indonesia. *Proceedings of the 2nd International Conference on Social Science and Character Educations (ICoSSCE 2019)*, 75-78. <https://doi:10.2991/assehr.k.200130.016>

<sup>95</sup> OECD. (2013). *Education Indicators in Focus* (January 2013). [https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/EDIF%202013--N%C2%B010%20\(eng\)--v9%20FINAL%20bis.pdf](https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/EDIF%202013--N%C2%B010%20(eng)--v9%20FINAL%20bis.pdf)

та державою. Вона розвиває здатність боротися проти несправедливості, насильства, корупції та багатьох інших негативних явищ у суспільстві»<sup>96</sup>.

Роль освіти як агента або інструменту соціальних змін і соціального розвитку широко визнана у наш час. Вона призвела до феноменальних змін у кожному аспекті людського життя та відіграла головну роль у підготовці ґрунту для розвитку науки, техніки, технологій.

Освіта – це процес, який призводить до змін у поведінці суспільства, надає можливість кожній людині ефективно брати участь у його житті та робити позитивний внесок у людський прогрес. Хоча освіта розглядається як важливий чинник формування світогляду суспільства, але їй відводиться здебільшого консервативна роль, оскільки її основна функція полягає у соціалізації молоді та підтримці суспільного порядку. Таким чином, роль освіти у продукуванні соціальних змін є надзвичайно важливою: адже вона формує світогляд та впливає на його зміну<sup>97</sup>.

Освіта виконує надважливі соціальні функції: сприяє демократичній та геополітичній стабілізації суспільства; забезпечує економічне процвітання нації на світовому ринку; надає людям знання, необхідні для обрання здібного лідера; сприяє розвитку толерантності у суспільстві; здатна допомогти суспільству і світу у цілому змінитися на краще. Освіта допомагає членам суспільства вчитися на помилках минулого; знижує рівень насильства та злочинності; дає надію на майбутнє; створює більше можливостей для працевлаштування; забезпечує вищий дохід. Освіта забезпечує заможне та щасливе життя і є першим кроком для забезпечення рівних прав жінкам та іншим вразливим групам. Освіта має бути просвітницьким процесом, який має на меті примножити нашу мудрість і запас знань<sup>98</sup>.

У часи швидких соціальних змін, які розпочалися з другої половини 20-го століття, значно зросла роль освіти для становлення та розвитку нації. Коли справи йдуть добре, особливо у економічному плані, підтримується більше експериментів з освітою і переслідуються більш ідеалістичних цілей, таких як рівність освітніх можливостей. Це

---

96 Prasad, C., & Gupta, P. (2020). Educational impact on the society. *International Journal of Novel Research in Education and Learning (IJNREL)*, 7(6); 1-7. <https://www.noveltyjournals.com/issue/IJNREL/Issue-6-November-2020-December-2020>

97. Lakshmi, R. (2018). Education as an instrument of social change. *International Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 5(10), 317-321. <https://www.jetir.org/view?paper=JETIR1810828>

98 Prasad, C., & Gupta, P. (2020). Educational impact on the society. *International Journal of Novel Research in Education and Learning (IJNREL)*, 7(6), 1-7. <https://www.noveltyjournals.com/issue/IJNREL/Issue-6-November-2020-December-2020>

стосується ідеологічної та моральної сфер, саме тут освіта, як очікується, відіграватиме провідну роль. Також освіта є важливим інструментом боротьби з продовольчою нестабільністю<sup>99</sup> для сільського населення, особливо для тих країн, які тільки стали на шлях економічного розвитку.

Отже, освіта є надзвичайно важливою у формуванні світогляду та активним фактором соціальних змін. Тому країни багато уваги приділяють її реформуванню, яке узгоджують із загальнонаціональною стратегією конкурентоспроможності та трансформацією типу економічного розвитку країни<sup>100</sup>.

У США, наприклад, для втримання позицій світового лідера в умовах жорсткої глобальної конкуренції розроблений десятирічний план реформування освіти за спеціальною технологією STEM. Ця технологія стала фундаментом національної конкурентоспроможності країни; підґрунтям її підприємницького та інноваційного потенціалу, що сприяє «збереженню миру за допомогою сили»: «У все більш конкурентоспроможній глобальній економіці для прискорення інновацій та підприємництва потрібна освіта STEM, яка наголошує на конвергентних процесах і сприяє пошуку проблем і творчості»<sup>101</sup>.

У Таїланді завдяки узгодженню стратегії розвитку освіти та промисловості трансформувався тип економічного розвитку країни: від «Таїланду 1.0» (який спеціалізувався на експорті дешевої сільськогосподарської сировини і напівфабрикатів) до «Цифрового Таїланду 4» (розвиток якого базується на інноваціях та інформаційних технологіях), а країна тепер конкурує на міжнародній арені інноваційними товарами та технологіями власного виробництва<sup>102</sup>.

В Україні, наприклад, це Нова українська школа, мета якої виховати інноваційного громадянина, який вміє ухвалювати відповідальні рішення та дотримується прав людини. Ця освітня реформа радикально змінює концепцію навчання: замість запам'ятовування фактів та понять учні набуватимуть компетентностей як динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що

---

<sup>99</sup>Burchi, F. (2006). Identifying the Role of Education in Socio-Economic Development. *International Conference on Human and Economic Resources, Izmir*, 193-206. <https://www.idos-research.de/en/others-publications/article/identifying-the-role-of-education-in-socio-economic-development/>

<sup>100</sup> Попова, В. В. (2010). *Статистична ідентифікація теорій економічного розвитку: методологія та практика вимірювання*. Формат.

<sup>101</sup> National Science & Technology Council. (2018). *Charting a Course for Success: America's Strategy for STEM Education: A Report by the Committee on STEM Education*. <https://www.energy.gov/sites/default/files/2019/05/f62/STEM-Education-Strategic-Plan-2018.pdf>

<sup>102</sup> Wannapiroon, P., Nilsook, P., Techakosit, S., & Kamkhuntod, S. (2021). STEM literacy of students in vocational education. *International Journal of Technology in Education and Science (IJTES)*, 5(4), 527-549. <https://doi.org/10.46328/ijtes.253>

дозволить їм успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність<sup>103</sup>.

Але не завжди національні стратегії розвитку освіти сприяють підвищенню конкурентоспроможності нації та посиленню її позицій у світі. Прикладом таких негативних змін стала Стратегія розвитку освіти у Сербії, ухвалена у 2020 р. Її недосконалість та неузгодженість з загальною стратегією створила загрозу освіті та спотворила її роль у розвитку Сербії.

Новітня Стратегія розвитку освіти Сербії передбачала надзвичайну централізацію влади при маргіналізації демократичних інститутів. Це мотивувало іноземні компанії інвестувати у підприємства з низьким технологічним рівнем та диктувати новітні «реформи» у освіті. Наприклад, нав'язувати форми навчання нижчого рівня, зменшувати професійну автономію, впливати на роль найважливіших національних інституцій у визначенні та реалізації освітньої політики: Національної ради з питань освіти, Національної ради професійної освіти та освіти дорослих, Національної ради з питань вищої освіти та Національний орган з акредитації.

Ухвалення у 2017 р. у Сербії нових законів про освіту докорінно змінило її статус та компетенцію, призвело до зменшення незалежності, професіоналізму та посилило політичний вплив міністерств<sup>104</sup>. Цією реформою була затверджена провідна роль Торгово-промислової палати, що поставило під загрозу автономію навчальних закладів, вчителів, викладачів та якість освіти у цілому.

Таким чином, оцінювання загальної ефективності фундаментальних, прикладних та експериментальних досліджень у будь якій сфері діяльності, особливо у соціальній, має включати комплексне оцінювання за економічними, екологічними, соціальними та науково-технічними показниками. Це можуть бути розрахункові індекси за окремими завданнями та інтегральні показники.

Методологія оцінювання ефектів та результативності від запровадження проєктів у соціальній сфері має великий потенціал для подальших наукових досліджень та перспективних напрямів вирішення практичних проблем для будь-якої діяльності. У процесі запровадження проєктів ДПП у освіті як соціальній сфері статистичне вимірювання та оцінювання ефективності здійснюється на усіх етапах. Це дозволяє раціонально розподіляти обсяги фінансування, науковий

---

<sup>103</sup> Нова українська школа. Міністерство освіти і науки України. (2023). <https://mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainska-shkola>

<sup>104</sup> Pešikan, A., & Ivić, I. (2021). The impact of specific social factors on changes in education in Serbia. *CEPS Journal: Center for Educational Policy Studies Journal*, 11(2), 59-76. <https://doi.org/10.26529/cepsj.1152>

потенціал, матеріальні, трудові та інформаційні ресурси (наукові знання, технічні проекти, розробки технологій), що у цілому сприяє розвитку науково-технічного прогресу.

У науковій літературі та нормативних документах проблема статистичного вимірювання та оцінювання ефективності проектів ДПП знайшла широке відображення. Найбільш розповсюдженими методами є: порівняльний аналіз витрат та вигод (cost-benefit analysis – CBA), порівняння витрат та результативності від реалізації проектів (cost-effectiveness analysis – CEA), аналіз витрат та корисності (cost-utility analysis – CUA).

Метод порівняльного аналізу витрат та вигод (CBA) був запроваджений у 30-х рр. минулого сторіччя<sup>105</sup>. Але не зважаючи на майже 100-річну історію застосування, при його використанні виникають певні проблеми, які потребують практичного вирішення. Наприклад, оцінювання впливу тіньових цін та тіньового валютного курсу<sup>106</sup>; подолання розбіжностей між приватним оцінюванням первісних витрат того хто отримує доходи та суспільною віддачею, яка вимірюється позитивними чистими економічними вигодами та виходить за межі надходжень на рахунки учасників проекту<sup>107</sup>; подолання розбіжностей між визначенням обсягів чистого випуску та відповідних йому витрат та вигід<sup>108</sup>.

Метод порівняння витрат та результативності від реалізації проектів (CEA) використовується з 50-х рр. минулого сторіччя. Але він не враховує екстернальні ефекти та зміни суспільного добробуту у грошовому вимірюванні. Відповідно, його використання у сфері освіти та охорони здоров'я ускладнюється неможливістю точного визначення соціальних вигод.

Аналіз витрат та корисності (CUA) для оцінювання проектів ДПП застосовується з 70-х рр. минулого сторіччя переважно у сфері охорони здоров'я. Його основою є порівняння отримуваної суспільством віддачі від запровадження проекту ДПП у кількісних та

---

<sup>105</sup> European Commission. (2014). *Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects for Cohesion Policy 2014-2020*.

[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/guides/2014/guide-to-cost-benefit-analysis-of-investment-projects-for-cohesion-policy-2014-2020](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guides/2014/guide-to-cost-benefit-analysis-of-investment-projects-for-cohesion-policy-2014-2020)

<sup>106</sup> Little, D., & Mirrless, J. (1974). *Project Appraisal and Planning for Developing Countries*. L.: Heinemann Educational Books.

<sup>107</sup> Spender, J. (1997). *Publicly Supported Non-Defense R&D: The U.S.A.'s Advanced Technology Program*. Gaithersburg MD: National Institute of Standards and Technology.

<sup>108</sup> Nagaoka, S., Kondo, M., Flamm, K., & Wessner, C. (Eds.). (2009). *21st Century Innovation Systems for Japan and the United States. Lessons from a Decade of Change: Report of Symposium*. The national academies press, Washington, D.C.

якісних показниках корисності<sup>109</sup>. Для сфери освіти методика СУА не адаптована, тому що не узгоджені практичні рекомендації до вимірювання корисності<sup>110</sup>.

Таким чином, не зважаючи на те, що ці методи мають достатньо давню практику використання, але їхнє застосування при оцінюванні соціальної ефективності проєктів ДПП потребує відповідного доопрацювання та адаптації до тієї або іншої сфери діяльності. Особливо це стосується статистичного оцінювання ефективності при запровадженні проєктів ДПП у соціальній сфері взагалі та освіті зокрема.

Оцінювання ефективності реалізації проєктів ДПП у соціальній сфері, до якої відноситься професійна освіта і навчання, має починатися з аналізу їхніх цілей, структури та завдань. Цілі та завдання проєктів ДПП мають бути спрямовані на вирішення пріоритетних проблем. Насамперед доцільно проаналізувати відповідність мети проєкту ДПП пріоритетам державної політики та Цілям сталого розвитку<sup>111</sup>, які є орієнтирами для розроблення прогнозних і програмних документів, нормативно-правових актів з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України. Щодо освіти, то у цьому документі акцентується увага на необхідності забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх.

Отже, у цьому підрозділі треба конкретизувати, яким чином обраний проєкт ДПП у сфері професійної освіти сприятиме досягненню державної (місцевої) стратегічної програми та окремих Цілей сталого розвитку. Обґрунтування має базуватися на Методології ЄЕК ООН оцінювання ДПП на благо людей у інтересах досягнення Цілей сталого розвитку.

Відповідно до Закону України «Про державні цільові програми»<sup>112</sup>, мета визначається ініціатором розроблення проєкту ДПП. Забезпечення виконання проєкту ДПП здійснюється відповідним виконавцем або головним розпорядником бюджетних коштів. Складовою структури проєктів ДПП є комплекс обов'язкових до виконання завдань.

---

<sup>109</sup> Ross, J. A. (2008). Cost-utility analysis in educational needs assessment. *Evaluation and program planning*, 31(4), 356-367. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2008.06.003>

<sup>110</sup> Levin, H. M., & McEwan, P. J. (2001). *Cost-effectiveness analysis: Methods and applications* (Vol. 4). Sage.

<sup>111</sup> Президент України. (2019, Вересень 30). *Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року*: Указ № 722/2019. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

<sup>112</sup> Верховна Рада України (2004, Березень 18). *Про державні цільові програми*: Закон України № 1621-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>



Завдання – це зобов’язання, які можна виміряти і які мають бути реалізовані у чітко визначений термін. Вони визначають набір дій та ресурсів для реалізації зазначених цілей. До ресурсів відносяться засоби, що забезпечують досягнення цілей: фінансові, інформаційні (наукові знання, технічні проекти, розробки технологій), матеріальні, трудові. Завдання використовуються для кількісного та якісного вимірювання результатів виконання проектів ДПП.

У процесі запровадження проектів ДПП завдання спрямовуються на поетапне досягнення поставленої цілі (цілей). Дії, необхідні для виконання завдань, визначаються у заходах. Критеріями вагомості заходів є їхня роль і вклад у вирішення основних цілей і завдань проектів ДПП та тривалість термінів виконання цих заходів. Відповідно до вимог постанови Кабінету Міністрів України державні цільові теми мають містити обов’язковий розділ «Очікувані результати виконання програми/теми, визначення її ефективності»<sup>113</sup>.

Результатами виконання теми «Тенденції розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти» (0122U000539) є така науково-практична продукція: методичні та практичні посібники, методичні рекомендації, довідкова продукція (термінологічний словник), інформаційно-аналітичні матеріали, статті, наукові звіти, що розкривають зазначену тематику та створюють передумови для запровадження ДПП у сфері П(ПТ)О у повоєнний час. При виконанні завдань і заходів цієї Теми здійснюється систематична діяльність у вигляді міжнародних та всеукраїнських конференцій, семінарів, вебінарів, круглих столів, обговорень, що використовує отримані знання та практичний досвід для розроблення технології розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О у повоєнний час. Аналіз ефективності виконання Теми та надання пропозицій щодо доцільності продовження її фінансування і виконання здійснюється на підставі певної інформації. У ній мають бути дані про заплановані та фактичні обсяги і джерела фінансування Теми, виконання результативних показників у динаміці з початку її розроблення.

Інформаційною базою для визначення соціального ефекту ДПП є результати виконання теми дослідження. Дані можуть бути отримані з наступних джерел: паспорту Теми, щорічних проміжних та заключних звітів про її виконання; аналізу відповідності завдань та очікуваних результатів, проведених заходів та реалізованих проектів

---

<sup>113</sup> Кабінет Міністрів України (2021, Січень 31). *Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм: постанова №106.* <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2007-%D0%BF#Text>

за попередній бюджетний період; офіційні статистичні звіти; бухгалтерська та інша звітність про використання бюджетних коштів на виконання Теми; результати наукових досліджень та соціологічних опитувань, інші дані (з посиланням на джерела інформації).

Основними методологічними підходами до визначення очікуваного соціального ефекту ДПП є оцінювання вхідних і вихідних грошових потоків з урахуванням дисконтних коефіцієнтів від реалізації теми та вплив на основні показники, які відображають соціальні наслідки.

Соціальні наслідки від впровадження результатів державних цільових тем мають вартісну оцінку та є складовою частиною загальних результатів проєкту у межах визначеної ефективності.

Показники соціальних наслідків проєктів, які визначаються у межах його загальної ефективності, враховуються при прийнятті управлінських рішень щодо планування наступних тем, уточнення та коригування завдань і заходів Теми, визначення пріоритетності при плануванні її виконання у відповідному році з використанням коштів державного бюджету.

Оцінювання загальної ефективності Теми має включати комплексне оцінювання за економічними, екологічними, соціальними та науково-технічними показниками. Це включає розрахунки індексів за окремими завданнями та інтегральних показників. У відповідних розділах програми мають бути визначені показники, за якими можна оцінювати її виконання.

Система показників має забезпечувати оцінювання кількісних та якісних змін тенденцій розвитку ДПП у сфері професійної освіти та/або відстеження динаміки процесів, які ці зміни викликають. Оцінюючи соціальні наслідки виконання Теми за конкретними показниками, необхідно проаналізувати, наскільки вона є збалансованою, чи відповідають заходи її цілям, завданням та етапам досягнення цілей. Аналіз виконання Теми має містити рівень виконання запланованих результативних показників.

Оцінювання ефективності виконання Теми базується на використанні системи показників, що визначаються як відношення фактичних показників до планових у процесі виконання програмних заходів та завдань.

Система показників має відображати відповідні ефекти:

– науково-технічний (дослідження, розробки, технології, матеріали, нормативні технічні матеріали, у тому числі соціально-кадрові показники, які впливають на науково-технічний тієї або іншої сфери діяльності);

- економічний (показники витрат та ресурсного забезпечення);
- екологічний (показники можливого негативного впливу на довкілля: рівень забруднення середовища, якісь повітря, води, тощо);
- соціальний (зміни у кількості робочих місць, у кваліфікації інженерного та робітничого персоналу, умовах праці, тощо).

Вплив реалізації проекту на зміни умов праці працівників об'єкта та довкілля оцінюється у балах за відповідними санітарно-гігієнічними нормами чи психологічними умовами праці, а також нормативами рівня забруднення середовища. З цією метою можуть бути використані дані соціологічних опитувань та спеціальні замірювання на робочих місцях.

Розрахунковим елементом є витрати, необхідні для досягнення соціальних наслідків, або зумовлені досягнутими соціальними наслідками реалізації проекту (наприклад, зміни витрат на виплату допомоги з тимчасової непрацездатності або у зв'язку з безробіттям).

У більшості випадків соціальні наслідки від реалізації проектів ДПП можуть бути оцінені кількісно у грошовому вимірюванні та включені до складу загальних результатів у межах її визначеної ефективності.

У Методиці проведення аналізу ефективності здійснення ДПП, затвердженій Наказом Міністерства економіки України від 14 грудня 2021 року № 1967, пропонується оцінювати соціальні наслідки методом порівняльного аналізу вигід та витрат (СВА)<sup>114</sup>.

Для обґрунтування соціальних наслідків від реалізації проектів ДПП мають бути:

- визначені групи населення, які проживають та/або працюють у зоні безпосереднього впливу проекту;
- у якості інструменту аналізу доцільно використовувати карти розташування відповідних груп населення з урахуванням їхнього соціально-економічного і культурного зв'язку з місцем запровадження проекту;
- визначені нагальні соціальні проблеми, які потребують вирішення;
- здійснене оцінювання поточного (початкового) стану, яке вказує на статус соціальних проблем визначених груп населення до початку реалізації проекту;

---

<sup>114</sup> Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції та Міністерства фінансів України. (2001, Вересень 26). *Про затвердження Методики визначення економічної ефективності витрат на наукові дослідження і розробки та їх впровадження у виробництво: наказ № 218/446.* <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0218569-01#Text>

- оцінений вплив проєкту на заздалегідь визначені групи населення шляхом прогнозування зміни поточного (початкового) стану у майбутньому з проєктом і без нього;

- класифіковані виявлені впливи з точки зору їхньої відносної важливості за кількістю осіб, які зазнають впливу, та масштабу соціальних наслідків (соціальні вигоди та витрати);

- розроблена стратегія пом'якшення негативних впливів, виявлених на попередніх етапах, і базова оцінка витрат на її реалізацію, а також їх розподіл за часовими періодами;

- стратегія має включати рекомендації щодо дій, які дозволять уникнути, мінімізувати або компенсувати несприятливі соціальні наслідки проєкту (за наявності), а також заходи, що дадуть змогу пом'якшити такі наслідки, результатом яких може стати необхідність змін у технічних вимогах, дизайні проєкту чи у інших його аспектах.

Найбільш типові соціальні проблеми, які потребуватимуть вирішення після реалізації проєкту:

- демографічні зміни (народжуваність, смертність, тривалість життя) або переміщення населення;

- зміни у структурі промисловості місцевої економіки;

- економічні зміни (вартість землі, ціни на комунальні послуги, основні споживчі товари, тощо) та які соціальні наслідки можуть спровокувати ці зміни;

- наявність ефективних механізмів впливу у місцевого населення на довгострокові результати наслідків запровадження проєктів (наприклад, можливість проведення громадських обговорень);

- збільшення/зменшення попиту на суспільні блага або послуги (насамперед освіту та охорону здоров'я);

- диференційований вплив на корінні народи, національні меншини, тощо;

- вплив на місцевий ринок праці під час або після його реалізації;

- зміни у доступі громад до природних ресурсів;

- екологічні наслідки від реалізації проєкту ДПП з урахуванням можливого негативного впливу на довкілля.

Також необхідно акцентувати увагу на тому, що проєкт не має жодних істотних негативних наслідків будівництва та/або експлуатації інфраструктурних об'єктів.

Для попереднього оцінювання впливу на навколишнє середовище доцільно проаналізувати наступну інформацію:

– визначити усі зацікавлені групи (суб'єкти), органи державної влади та місцевого самоврядування, з якими слід провести консультації;

– проаналізувати вимоги щодо необхідності отримання дозволів, передбачених екологічним законодавством, уповноважених органів та порядку отримання таких дозволів;

– описати екологічний контекст проєкту та необхідних для його реалізації природних ресурсів;

– проаналізувати вплив проєкту на навколишнє середовище (прямий, опосередкований, короткостроковий, довгостроковий) та наслідки (тимчасові або постійні). Наприклад, викиди парникових газів, порушення стану фауни, біорозмаїття, втручання у водні шляхи, відведення стічних вод, використання небезпечних матеріалів, тощо;

– розробити стратегію мінімізації впливу екологічних факторів на проєкт з метою передбачення заходів щодо пом'якшення негативних наслідків від реалізації проєкту з урахуванням нормативних вимог або запобігання їх виникненню, а також з метою оцінки потенційних витрат на їх реалізацію;

– розробити план заходів щодо отримання екологічних дозволів.

У разі неможливості оцінити економічні й соціальні вигоди та витрати кількісно, вони повинні бути оцінені якісно та описані у рамках проведення аналізу проєкту та показників, на які вони впливають<sup>115</sup>.

Оцінювання очікуваного соціального ефекту від запровадження проєкту ДПП у сфері професійної (професійно-технічної) освіти потребує виконання таких етапів:

– визначення сукупності необхідних нормативно-правових документів, що відображають вимоги до результатів від запровадження проєкту ДПП у сфері ПОН та відповідність міжнародним стандартам;

– визначення переліку показників, необхідних для оцінювання очікуваного соціального ефекту від запровадження проєкту з ДПП;

– формування групи (прикладів) аналогів, що реалізуються на світовому (вітчизняному) ринках, і встановлення значень їх соціальних показників (при чому групи мають бути подібними як за ознаками, які відслідковуються, так і за іншими характеристиками):

---

<sup>115</sup> Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції та Міністерства фінансів України. (2001, Вересень 26). *Про затвердження Методики визначення економічної ефективності витрат на наукові дослідження і розробки та їх впровадження у виробництво: наказ № 218/446.*  
<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0218569-01#Text>

а) при оцінюванні результатів від запровадження ДПП у ПОН до групи аналогів включаються заклади, де відбулось це запровадження;

б) за аналоги беруться ті заклади професійної освіти, де відбулось саме практичне запровадження, а не експериментальне;

в) аналогом для порівняння доцільно брати заклад, де запровадження ДПП відбулось за останні 2-3 роки;

г) для кожного аналога повинні бути встановлені значення однакових оціночних показників;

д) похибки у значеннях кожного показника мають бути однаковими для усіх аналогів;

– порівняти результати запровадження ДПП у тому або іншому закладі з вимогами нормативних документів (міжнародних, регіональних, національних стандартів) і параметрами аналогів.

Невідповідність будь-якого з показників вимогам стандартів означає неефективність запровадження проєкту ДПП у сфері професійної освіти.

При оцінюванні результатів запровадження проєкту ДПП у сфері професійної освіти для майбутнього використання результатів необхідно враховувати вплив на підвищення показників науково-технічного рівня галузі, регіону, економіки країни. Для цього прогноуються потреба у кваліфікованих працівниках у розрізі видів економічної діяльності, фаху та кваліфікації.

Для оцінювання результату від запровадження проєкту ДПП у сфері професійної освіти застосовуються 2 групи показників: успішності процесу реалізації та успішності процесу запровадження. Відповідно до функцій освіти, формується система показників соціальної ефективності проєктів ДПП, це: підвищення рівня зайнятості населення у працездатному віці; підвищення рівня забезпеченості населення благоустроєним житлом; поліпшення стану навколишнього середовища; підвищення доступності та якості послуг населенню (транспорт, охорона здоров'я, освіта, фізична культура, спорт, національна культура, житлово-комунальне господарство, тощо); соціально-психологічний клімат у колективі; рівень задоволення працею; привабливість праці; зміни у кількості робочих місць в установі, де впроваджуються проєкт ДПП; зміни у структурі виробничого персоналу; зміни у компетентності та кваліфікації персоналу; зміни у загальній чисельності працівників; зміни кількості жінок; зміни кількості жінок, задіяних на шкідливих виробництвах; зміни чисельності працівників у розрізі кваліфікацій, у тому числі тих, що потребують її підвищення; зміни у здоров'ї працівників (визначаються на підставі рівня опосередкованих втрат, пов'язаних з

виплатами із фонду соціального страхування та витратами на охорону здоров'я); вплив змін у довкіллі на умови праці (оцінюється у балах за санітарно-гігієнічними нормами та психологічними умовами праці); визначення нормативного рівня забруднення середовища (шляхом соціологічних опитувань та спеціальних замірювань на робочих місцях); витрати для досягнення певних соціальних наслідків; витрати на виплату допомоги з тимчасової непрацездатності або у зв'язку з безробіттям; визначення впливу рівня інфляції на соціальну ефективність проєкту (розраховується у кінці періоду його реалізації відносно початкового моменту за допомогою індексу змін у цінах на використанні для реалізації цього проєкту ресурси, готову продукцію чи послуги).

Індексація має враховувати зростання витрат приватного партнера з перебігом часу шляхом індексації плати за експлуатаційну готовність відповідно до критеріїв, визначених у договорі, укладеному у рамках ДПП. Індексації підлягають усі платежі за експлуатаційну готовність, а також та частина, яку визначають під час проведення дослідження з урахуванням очікуваної структури фінансування та структури витрат приватного партнера.

Індексація може здійснюватися з використанням індексу споживчих цін, якщо плата за експлуатаційну готовність має бути сплачена у національній валюті або з використанням інших показників індексації у залежності від іноземної валюти, яка використовується як еквівалент для визначення плати за експлуатаційну готовність.

Рівень інфляції розраховується співвідношенням ціни ресурсу у кінці періоду  $t$  до ціни того ж ресурсу кінці періоду  $t+1$ .

Такі соціальні показники, як соціально-психологічний клімат у колективі, рівень задоволення працею та привабливість праці розраховуються на підставі анкетного опитування працівників установи, за результатами обробки яких надається бальна оцінка тій чи іншій якісній характеристиці.

Середньострокові та довгострокові проєкти ДПП потребують врахування факторів невизначеності та ризику для «досягнення оптимального рівня розподілу ризиків між урядом і приватним сектором. Такий розподіл ризиків може підвищити ефективність надання послуг і, як наслідок, збільшити кількість ресурсів і покращити надання послуг у секторі освіти»<sup>116</sup>.

---

<sup>116</sup> Patrinos, H. A., Barrera-Osorio, F., & Guáqueta, J. (2009). *The Role and Impact of Public-Private Partnerships in Education*. Washington, D.C.: World Bank Group. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents->

Розділ ризиків повинен містити результати аналізу ідентифікації, кількісної і якісної оцінки та розподілу ризиків між державними та приватними партнерами. Опис фіскальних наслідків таких ризиків та пропозиції щодо управління ними (у тому числі стратегію пом'якшення ризиків та план управління ризиками для всіх виявлених суттєвих ризиків, які демонструють, що всі оцінки цих ризиків знаходяться в межах, допустимих відповідно до цього плану), повинні бути підготовлені з урахуванням методичних рекомендацій Міністерства економічного розвитку і торгівлі України<sup>117</sup>.

Ризики проекту можуть включати: ризики будівництва (залежність від геотехнічних умов); технологічні ризики (необхідність використання нової та невипробуваної технології); ризики земельної ділянки проекту (комунікації та забруднюючі матеріали); операційні ризики (пов'язані з використанням майна та наданням послуг, робіт та товарів); екологічні ризики (дозволи, які повинні бути отримані для реалізації проекту) та інші ризики.

Для врахування фактора невизначеності та ризику можуть бути використані методи: перевірка стійкості проекту; корегування параметрів проекту; формалізований опис невизначеності.

Корегування параметрів проекту проводиться на основі уточнення вихідного техніко-економічного завдання, у тому числі строків виконання проекту у зв'язку з запізненнями у фінансуванні його етапів, порушеннями технологій при впровадженні інновацій, порушеннями строків поставок та іншими ускладненнями. В усіх випадках таких порушень до складу витрат на проект додаються зумовлені ними втрати. Економічна чиста приведена вартість (ENPV) проекту визначається як різниця між загальними дисконтованими соціальними вигодами та витратами шляхом дисконтування до поточних значень усіх економічних потоків із застосуванням «соціальної ставки дисконтування» та проведення аналізу чутливості, за такими формулами:

$$ENPV = \sum_{t=0}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}$$

або

$$ENPV = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}$$

---

[reports/documentdetail/453461468314086643/the-role-and-impact-of-public-private-partnerships-in-education](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0944731-16#n9)

<sup>117</sup> Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. (2016, Червень 07). *Про затвердження Методичних рекомендацій щодо застосування Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними*: наказ № 944. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0944731-16#n9>



де:  $ENPV$  – економічна чиста приведена вартість;  
 $B_t$  – загальні вигоди (тобто зміни у додатковій вигоді) для користувачів (споживачів) в році  $t$ ;  
 $C_t$  – загальні економічні витрати в році  $t$ ;  
 $i$  – соціальна ставка дисконтування;  
 $t$  – номер періоду, протягом якого дисконтуються вигоди та витрати;  
 $n$  – загальна кількість періодів.

Оскільки аналіз вигід та витрат оцінює економічну користь проєкту незалежно від способу його реалізації, застосування механізму ДПП не повинне впливати на використану ставку дисконтування. Рекомендовано використовувати соціальну ставку дисконтування на рівні 5 відсотків для гривні, однак дана ставка дисконтування підлягає щорічному перерахунку, який здійснюється Мінекономіки з використанням методу оцінки соціальної альтернативної вартості капіталу (social opportunity cost, SOC) з урахуванням вартості залучення капіталу державним сектором та за вирахуванням рівня інфляції.

Соціальні ефекти, на відміну від економічних, доволі складно виміряти. У більшості випадків результат може бути якісним і взагалі не виражатися у кількісному вимірі. Найчастіше їх оцінюють за допомогою опосередкованих експертних оцінок, що не дозволяє об'єктивно визначити соціальний ефект та роль у ньому ДПП.

Практикується оцінювання ефективності проєктів ДПП за допомогою експертних методів, яке здійснюється з метою всебічного аналізу їхнього виконання за кожним із завдань. Для цього призначається одна або кілька груп фахівців-експертів.

До завдань експертів входять: інтуїтивно-логічний аналіз структури проєктів ДПП, результатів їхньої реалізації та зовнішніх факторів, що сприяють або перешкоджають виконанню на основі зазначеного аналізу визначення експертами кількісних характеристик значущості показників ефективності.

Кількісні характеристики значущості завдання визначаються за 4-бальною шкалою залежно від якісної характеристики показника: «Найважливіший» – 4, «Дуже важливий» – 3, «Важливий» – 2 і «Не дуже важливий» – 1<sup>118</sup>.

Потреба визначати очікуваний соціальний ефект на підставі кількісного та якісного оцінювання проєктів з ДПП є над-актуальною.

---

<sup>118</sup> Кабінет Міністрів України. (2021, Вересень 01). *Про затвердження Державної цільової науково-технічної програми розвитку авіаційної промисловості на 2021-2030 роки: постанова № 951.* <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/951-2021-%D0%BF#Text>

Адже під час його визначення оцінюється ефективність витрачання коштів приватного бізнесу та бюджетів, які приймають участь у реалізації проєктів ДПП. Але існуючі методи вимірювання соціальної ефективності при реалізації проєктів ДПП не мають єдиного методологічного підходу до оцінювання наслідків співпраці державного та приватного партнерів як при досягненні комерційного результату, так і поза комерційного – соціального.

### **Питання для самоконтролю**

1. Який синергетичний ефект передбачає ДПП у сфері П(ПТ)О?
2. Які принципи ДПП є найбільш ефективними для розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О?
3. Які чинники впливають на функціонування синергетичної системи ДПП у сфері П(ПТ)О?
4. Які форми соціального партнерства застосовуються для регулювання відносин між суб'єктами партнерства?
5. Які законодавчі та нормативно-правові акти регулюють розвиток ДПП у сфері П(ПТ)О?
6. Яка ієрархія рівнів впровадження ДПП у сфері П(ПТ)О?
7. Яка специфіка ДПП як форми стратегічного партнерства в умовах розвитку П(ПТ)О?
8. Які ознаки соціального підприємництва в контексті впровадження ДПП у сфері П(ПТ)О?
9. Які основні форми і засоби ДПП у сфері П(ПТ)О?
10. Які механізми фінансування використовуються в рамках ДПП у сфері П(ПТ)О?
11. Які методи оцінювання ефективності проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О існують?
12. Які етичні аспекти пов'язані з ДПП у сфері П(ПТ)О?
13. Які юридичні аспекти регулюють ДПП у сфері П(ПТ)О?
14. Які рекомендації можна надати для покращення ефективності ДПП у сфері П(ПТ)О?
15. Які ефекти мають проєкти ДПП у сфері П(ПТ)О?
16. Які групи показників застосовуються для оцінювання результату від запровадження проєкту ДПП у сфері П(ПТ)О?
17. Які ризики існують у створенні проєкту ДПП у сфері П(ПТ)О?
18. Яка мета фундаментальних проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О?
19. Яка мета прикладних проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О?
20. Яка мета експериментальних проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О?

## РОЗДІЛ 2

### ТЕХНОЛОГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ

#### 2.1. Ініціювання, підготовка та подання проєкту державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти

В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення актуальними стають адаптаційні питання життєдіяльності закладів освіти взагалі й професійної (професійно-технічної) освіти зокрема. Вирішенню адаптаційних питань сприятиме укладення певних договорів між стейкхолдерами та закладами освіти, безпосередньо шляхом укладання договорів співпраці в межах реалізації ДПП. Такі договори укладаються шляхом ініціювання, підготовки та реалізації певних проєктів. Акцентуємо, що ДПП у сфері П(ПТ)О ми розглядаємо як поєднання спільних зусиль закладу освіти та приватних підприємств (організацій) щодо реалізації певних проєктів за результатами яких відбувається формування конкурентоспроможного фахівця.

У нормативних документах визначено форми здійснення ДПП. Зокрема, у Законі України «Про державно-приватне партнерство» (ст. 5) зазначається, що такими формами є укладення договорів між державним та приватним сектором економіки. Безпосередньо виділяються такі види договорів, як: концесійний договір; договір управління майном; договір про спільну діяльність; змішаний договір та ін.<sup>119</sup> Разом із тим, аналізуючи першоджерела, можна дістатися висновку, що вибір форми співпраці у межах ДПП завжди залежить від проєкту, який буде реалізовуватися в межах ДПП<sup>120</sup>, у ході реалізації якого виникають деякі питання щодо започаткування, узгодження інтересів та запитів сторін, формулювання правил взаємодії та розподіл та виконання ряду робочих пакетів. Зазначене сприятиме вирішенню основних завдань співробітництва в межах ДПП у сфері П(ПТ)О, що спрямовані на вирішення актуальних питань життєдіяльності закладу освіти.

Розглянемо детальніше процеси ініціювання, підготовки та подання проєктів співпраці в межах ДПП у сфері П(ПТ)О. Задля цього

<sup>119</sup> Верховна Рада України. (2010). *Про державно-приватне партнерство: Закон України*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>

<sup>120</sup> Узунов, Ф. В. (2013). *Класифікація форм державно-приватного партнерства*. [http://www.investplan.com.ua/pdf/17\\_2013/26.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2013/26.pdf)

нам необхідно детально розглянути питання суті проектної діяльності в межах ДПП. Ураховуючи зазначене, необхідно розкрити характеристику ключового поняття у зазначеному питанні, а саме: суть проєкту. Проєкт, за визначенням, є сталим процесом (сукупністю процесів), обмежений в часі, ресурсах та стандартах якості<sup>121</sup>. Проєкт є неповторним та унікальним явищем. Разом із тим, залежно від особливостей проєкту та його мети рівень унікальності може бути або мінімальним, або максимальним<sup>122</sup>. Зазначене обґрунтовується тим, що проєкт хоч і спрямовано на отримання унікального продукту як результату співпраці державного та приватного сектору економіки, але його призначення може дублювати вже реалізовані проєкти. Наприклад, проєкт підготовки кваліфікованих робітників для конкретного сектору економіки може дублювати результати попередніх проєктів, але він також буде унікальним. Його унікальність пов'язана із людським чинником, а також із тим, що підготовка кваліфікованих робітників відбуватиметься для конкретного підприємства і для розв'язання конкретних завдань.

Підкреслимо, що продукт проектної діяльності отримується в певних обмеженнях: часу, якості та ресурсах. У своїй єдності зазначені обмеження і формують такий результат. Проектна діяльність відбувається в межах затвердженого бюджету, що передбачає придбання засобів діяльності та оплату витрачених ресурсів, у т.ч. людських<sup>123</sup>. Зазначений процес є особливим і реалізується тимчасовим об'єднанням групи фахівців задля отримання запланованого результату. Особливість цього процесу визначається тим, що відбувається разове виконання робочих пакетів, має високу інтенсивність ресурсоспоживання та характеризується ротаційними змінами в кадровому складі виконавців проєкту. Перелічені характеристики визначають загальні підходи до розуміння суті проєкту. У межах нашого дослідження провідним підходом проєкту (проектної діяльності) є поняття соціального партнерства й державно-приватного зокрема. Крім того, аналізуючи нормативні документи та наукові джерела, що присвячені питанням організації ДПП, можна виділити і такі провідні ознаки, що впливають на результативність та якість проектної діяльності. Наочно характеристики проєкту в межах ДПП представлено на рисунку 2.1.

---

<sup>121</sup> Проєкт (управління проєктами). <https://uk.wikipedia.org/wiki/>

<sup>122</sup> Хоменко, Л. М. (Уклад.). (2016). *Основи проєктування і моделювання: навчально-методичний посібник*. Жовтий О.О.

<sup>123</sup> Управління проєктами.

[https://web.archive.org/web/20121103160907/http://pidruchniki.ws/19610401/menedzhment/upravlinnya\\_proektami](https://web.archive.org/web/20121103160907/http://pidruchniki.ws/19610401/menedzhment/upravlinnya_proektami)

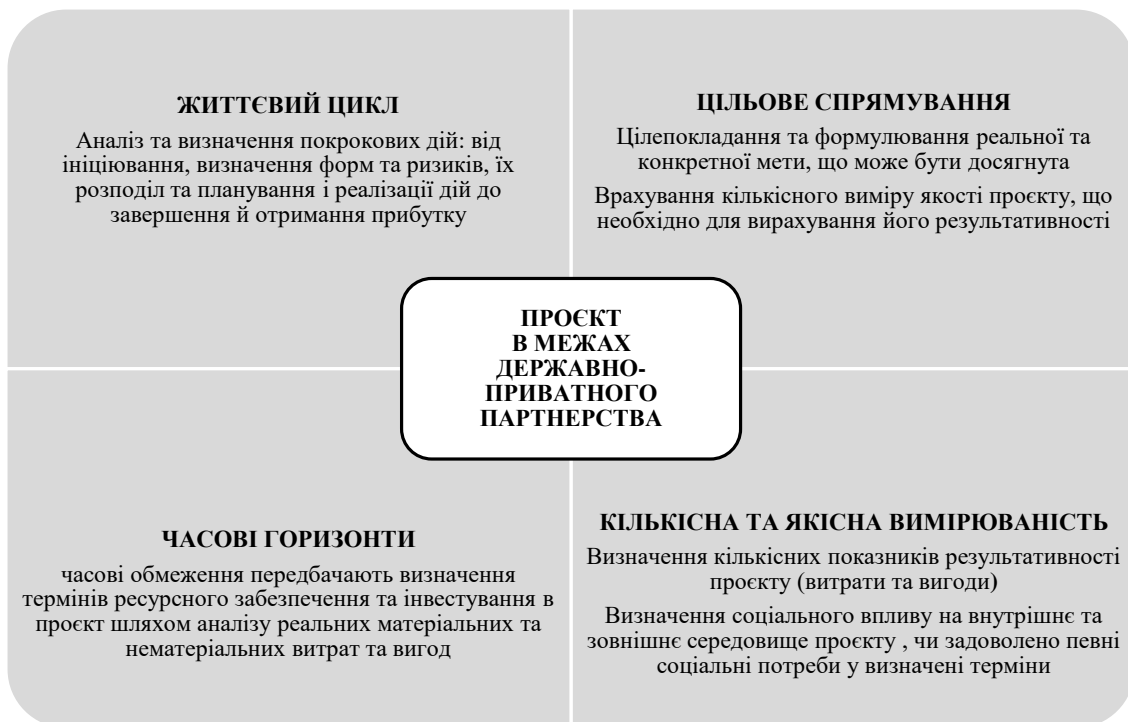


Рис. 2.1. Характеристики проєкту, що ініційований в межах ДПП

Розглянемо детальніше суть представлених на рисунку 1 характеристик проєкту в межах ДПП та детальніше зупинимося на процедурі визначення форм ДПП у сфері П(ПТ)О, ініціювання та підготовки та подання проєкту співпраці.

Життєвий цикл проєкту розглядається як циклічна послідовність процесів, фаз етапів тощо. Життєвий цикл є провідною якістю (характеристикою) проєкту, яка визначає суть та послідовність дій з моменту ініціювання проєкту до його завершення. Це є базовим питанням реалізації проєктної діяльності, її фінансування, покрокової деталізації та визначення доцільності капіталовкладення. Вважається певним часовим періодом, що триває від першого капіталовкладення (витрати на ініціювання та на ресурси) до отримання останнього прибутку (ліквідація проєкту).

У першоджерелах життєвий цикл проєкту розглядається як послідовність етапів (фаз), що мають свою назву та обмежені в часі. Завершення однієї фази передуює появі іншій, які у своїй сукупності утворюють певну концепцію проєктної діяльності<sup>124</sup>. Зазначена концепція ґрунтується на тому, що будь-який проєкт є ідеєю чи задумом, появу якої пов'язують із вирішенням конкретної проблеми,

<sup>124</sup> Шляга, О. В., & Ніколаєв, С. В. (2015). Сучасні концепції життєвого циклу проєкту. [https://confcontact.com/2015\\_04\\_25/3/3\\_shlyaga\\_nikolaev.html](https://confcontact.com/2015_04_25/3/3_shlyaga_nikolaev.html)

що передуює розробці плану реалізації та практичній реалізації цього плану. Спираюсь на першоджерела, які розкривають сутнісні характеристики проектної діяльності, можна зазначити, що існує класичний підхід до виділення фаз життєвого циклу проекту<sup>125</sup>. Зокрема визначають такі фази, як: аналіз доцільності ідеї проекту та знаходження відповідних інвестиційних концепцій (opportunity studies); попереднє техніко-економічне обґрунтування (pre-feasibility studies); остаточне обґрунтування, оформлення проекту та оцінювання його привабливості як фінансово-матеріальної так і соціальної (feasibility studies); підсумкова стадія ухвалення проекту (final evaluation)<sup>126</sup>.

Ураховуючи змістовні характеристики ДПП, доцільним є виділення таких трьох фаз проектного циклу: передінвестиційна фаза, інвестиційна та експлуатаційна. Зазначені фази також мають деталізацію на стадії. А саме: передінвестиційна фаза деталізується на такі стадії як: передідентифікація, ідентифікація, підготовка та ініціювання, розроблення та експертиза, ґрунтового моделювання та проектування. Фаза інвестиційного проектування передбачає певну сукупність робіт, що забезпечують ініціювання та проведення тендеру, організацію і проведення маркетингових заходів щодо залучення стейкхолдерів, підготовка проектної команди до реалізації основних завдань проекту. Остання фаза передбачає деталізацію процесу реалізації проекту та визначення його доцільності й результативності. У межах цієї стадії відбувається постійне покрокове відстеження процесу розв'язання завдань, виконання робочих пакетів проекту та коригування, у разі потреби, цього стану. Прикінцевим процесом експлуатаційної фази є процес оцінювання як кожної стадії, так і самого проекту в цілому. Наочно фази проектного циклу представлено на рисунку 2.2.

Інвестиційна фаза проекту, що реалізується в межах ДПП, передбачає обґрунтування доцільності його започаткування шляхом описання очікуваного результату, який буде отримано в заданий проміжок часу за умов наявності необхідних для цього ресурсів. Підкреслимо, що до таких ресурсів відноситься як матеріальне (у т.ч. фінансове) забезпечення, так і людський чинник. У зв'язку із цим, невід'ємною складовою інвестиційної фази є наявність бізнес-планування та бюджету.

---

<sup>125</sup> Хоменко, Л. М. (Уклад.). (2016). *Основи проектування і моделювання: навчально-методичний посібник*. Жовтий О.О.

<sup>126</sup> Шляга, О. В., & Ніколаєв, С. В. (2015). *Сучасні концепції життєвого циклу проекту*. [https://confcontact.com/2015\\_04\\_25/3/3\\_shlyaga\\_nikolaev.html](https://confcontact.com/2015_04_25/3/3_shlyaga_nikolaev.html)

Зазначені позиції відображають повну сукупність запланованого пакету робіт та необхідних ресурсів для їх реалізації. Також під час інвестиційної фази необхідно враховувати і соціально-економічну ефективність проєкту.

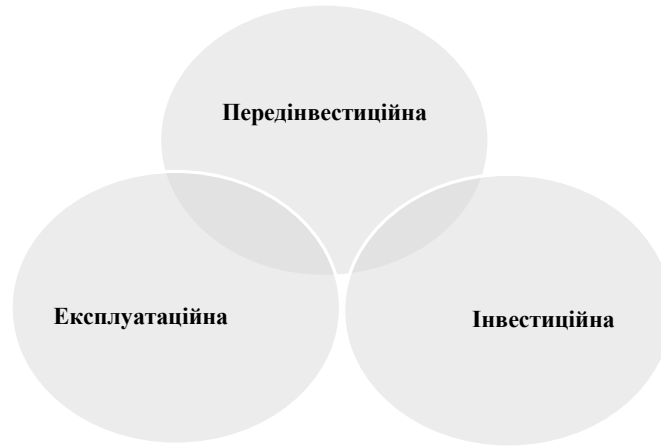


Рис. 2.2 Фази життєвого циклу проєкту, що реалізується в межах ДПП

Процес ініціювання проєкту розпочинається з визначення певних потреб, у першу чергу, закладу професійної (професійно-технічної) освіти та визначаються вигоди від співпраці із приватним сектором економіки. Зокрема, відбувається описання проблеми, розкриття актуальності її розв'язання та описання соціального значення очікуваного результату. На рисунку 2.3 представлено послідовність аналізу проблеми та формулювання напрямів її вирішення шляхом ініціювання певного проєкту.



Рис. 2.3. Процес ініціювання проєкту в межах ДПП у сфері П(ПТ)О

Провідним етапом у процесі ініціювання проєкту в межах ДПП у сфері П(ПТ)О є визначення із варіантами вирішення проблемного питання шляхом формулювання переліку проєктів та критеріїв їх оцінювання як варіантів вирішення проблеми. З цією метою необхідно провести SWOT-аналіз та визначити сильні й слабкі сторони кожного варіанту та можливості й загрози щодо реалізації кожного із запропонованого проєкту.

У нормативних документах, зокрема у Постанові Кабінету Міністрів України від 9 жовтня 2020 р. № 950 «Про затвердження Порядку залучення радників для підготовки проєкту, що здійснюється на умовах концесії»<sup>127</sup>, зазначається, що для ініціювання проєкту, що буде здійснюватися в межах ДПП, можна залучити радників. Радники залучаються на конкурсних засадах і їх основним завданням є підготовка та подання проєкту, що буде здійснюватися на умовах концесії. Крім того, у зазначеному документі описується механізм залучення таких радників та механізм оплати їх праці (виплата винагороди).

Зазначимо критерії, що використовуються як під час створення проєкту в межах ДПП, так і під час оцінювання проєктів як варіантів вирішення визначених проблемних моментів діяльності закладу П(ПТ)О. Крім того, застосування вищезазначених критеріїв сприятиме процесу мінімізації ризиків інвестування як фінансови, так і людських ресурсів. До таких критеріїв відносять: капітальні і операційні витрати; відносна цінова доступність; відносний рівень вигід кожного партнера, що очікуються від впровадження кожного з варіантів проєктів; ризики (загрози) і невизначеність, що може впливати на перебіг проєкту; графік виконання проєктних робіт та оцінка передбачуваних результатів проєкту<sup>128</sup>. Аналізуючи проєкти за зазначеними критеріями, можна обрати найкраще рішення щодо вирішення проблемного питання. Підкреслимо, що зазначена процедура спрямована на підтвердження доцільності та актуальності реалізації проєкту.

Поетапно процес ініціювання, підготовки та подання проєкту співпраці в межах ДПП у сфері П(ПТ)О можна представити у такій послідовності, як зображено на рисунку 2.4.

---

<sup>127</sup> Кабінет Міністрів України. (2020, Жовтень 09). *Про затвердження Порядку залучення радників для підготовки проєкту, що здійснюється на умовах концесії: постанова № 950.*

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2020-%D0%BF#n11>

<sup>128</sup> *Посібник з питань державно-приватного партнерства «Розробка та оцінка концептуальної записки» (етап 1).* <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=2bc79196-a3b2-41a9-86e2-f55f9a8f5c9c&title=MetodichniRekomendatsii>





Рис. 2.4. Поетапні дії підготовки та подання проекту ДПП у сфері П(ІТ)О

На основі проведених дій (рис. 34) формується відповідний концептуальний документ – вступ до проекту, або концептуальна записка<sup>129</sup>. Зазначений документ має певну послідовність складання, а саме:

1. Обґрунтування доцільності започаткування та реалізації проекту. На даному етапі відбувається: аналіз поточного стану діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти (SWOT-аналіз) та виділення проблемних питань, що будуть вирішені в ході реалізації проекту; аналіз й описання запитів на послуги закладу освіти, які будуть реалізовані в ході виконання проекту; відповідність мети проекту стратегічним цілям розвитку закладу освіти так і її відповідність пріоритетам державної політики в галузі професійної (професійно-технічної) освіти<sup>130</sup> (наприклад, встановлення відповідності цілям сталого розвитку України до 2030 року<sup>131</sup>; проведення PEST-аналізу).

<sup>129</sup> Посібник з питань державно-приватного партнерства «Розробка та оцінка концептуальної записки» (етап 1). <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=2bc79196-a3b2-41a9-86e2-f55f9a8f5c9c&title=MetodichniRekomendatsii>

<sup>130</sup> Цілі сталого розвитку та Україна. <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>:

<sup>131</sup> Президент України (2019). Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ №722/2019. <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>

2. Визначення мети проєкту та деталізація її на завдання. На даному етапі відбувається формулювання мети проєкту, що ініціюється в межах ДПП, та проведення SMART-аналізу.

3. Розрахунок бюджету проєкту. На даному етапі відбувається розроблення технічного завдання та структуризація проєкту шляхом визначення робочих пакетів проєкту обрахування вартості проєкту (розрахункова вартість, витрати на залучення радників, вартість ресурсів та поетапної реалізації проєкту, обґрунтування чи розподіл джерел фінансування проєкту). На даному етапі важливим є обґрунтування фінансової спроможності проєкту. Необхідно продемонструвати ключові фактори для залучення приватного фінансування. Безпосередньо, це технічна та фінансова життєздатність проєкту, обґрунтовано сформована матриця розподілу ризиків між партнерами, проведено оцінювання доступності проєкту та його соціальної цінності. Доводиться, чи має проєкт необхідний потенціал для отримання прибутку (чи достатніми будуть доходи, чи перекриються витрати і чи буде прибуток). Аналізуються показники собівартості проєкту і, якщо вони є високими (у фінансовому вимірі), то необхідно переглянути мету та завдання, розподіл ризиків і ресурсів.

4. Обґрунтування ефективності реалізації проєкту. На даному етапі відбувається: економічне обґрунтування шляхом надання інформації щодо вигодоотримувачів та їх економічної зацікавленості; проведення аналізу ризиків та їх розподілу між партнерами співпраці; обґрунтування соціального впливу (ефекту), що відбудеться внаслідок реалізації проєкту.

5. Описання проєкту (його ідентифікація). На даному етапі відбувається: визначення термінів та етапів реалізації проєкту; розподіл зони відповідальності партнерів за реалізацію кожного етапу, описання процесу організації виконання проєктних робіт та контролю їх виконання й оцінки якості.

6. Презентація проєкту та його ухвалення.

Узагальнюючи вищезазначене, підкреслимо, що ініціювання підготовки та подання проєкту співпраці в межах ДПП у сфері П(ПТ)О є певною цілеспрямованою діяльністю, що забезпечує планове та ефективне використання матеріальних (у т.ч. фінансових) та людських ресурсів задля досягнення поставленої мети, яка вирішує визначене проблемне питання життєдіяльності закладу освіти. Характерною особливістю такої діяльності є те, що вона інноваційно організована для виконання унікальних завдань з певними обмеженнями в термінах, ресурсах та стандартах якості. Провідним

завданням її є об'єднання зусиль державного та приватного сектору економіки для задоволення спільних потреб і отримання необхідного соціального ефекту від співпраці. Здійснюють таку діяльність шляхом ініціювання проєкту, обґрунтування його доцільності (вирішення виявлених проблем, потреб), формулювання мети проєкту та створенні робочих пакетів. Підкреслимо, що ключовою особливістю обґрунтування доцільності та ефективності проєкту є описання собівартості проєкту (його ресурсного забезпечення) та витрат часу для виконання визначених робіт.

## **2.2 Технологічне, економічне та освітнє обґрунтування проєкту державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти**

В умовах трансформаційних перетворень, що зумовлені воєнним станом, відбуваються відповідні адаптаційні процеси життєдіяльності закладів освіти. Трансформаційні перетворення зумовлюють такі процеси, як: формування та розвиток комунікаційної політики; інтенсивний розвиток людського капіталу; формування нової методології підготовки здобувачів освіти; розвиток системи замовлення на підготовку кваліфікованих робітників (узгодження потреб та запитів споживачів). Зазначені процеси у своїй сукупності являють собою певний вид соціальної технології, яка спрямована на виявлення ефективних засобів управління закладом П(ПТ)О). Саме технологічний підхід в управлінні закладом П(ПТ)О забезпечує оптимізацію та інтенсивність управлінської діяльності, підвищення її результативності.

У процесі ДПП у сфері П(ПТ)О технологічний підхід сприятиме його успішній реалізації. Технологію ДПП у сфері П(ПТ)О розглядаємо як поетапний процес за визначеними умовами взаємодії закладу освіти та приватних організацій з використання відповідної моделі, що гарантує отримання соціально-значущого результату.

Зазначена технологія передбачає здійснення певних етапів, що є послідовними та взаємопов'язаними. Їх реалізація гарантує отримання запланованого результату. Це такі *послідовні етапи*: ініціювання проєктної взаємодії та створення робочої групи щодо координації спільної діяльності; визначення та взаємоузгодження цілей командної роботи (*team building*); розробка критеріальної основи діяльності (технологія менеджменту якості); розробка плану та програми спільної діяльності; командна взаємодія для досягнення цілей спільної діяльності; моніторинг та самомоніторинг результатів діяльності;

отримання результатів, їх аналіз та інтерпретація (коригування за потребою); презентація результатів діяльності та перспективне моделювання подальшої спільної діяльності. Наочно технологія ДПП у сфері П(ПТ)О представлена на рисунку 2.5.



Рис. 2.5. Технологія ДПП у сфері П(ПТ)О

Використання технології ДПП в освіті забезпечує підвищення рівня конкурентоспроможності держави взагалі й рівня конкурентоспроможності закладу П(ПТ)О<sup>132</sup>. Під конкурентоспроможністю розуміють здатність країни (закладу) створити такі умови для діяльності бізнес-структур, які сприятимуть постійному зростанню робочих місць, що забезпечить стійку прибутковість. Разом із тим, інтеграційні процеси в життєдіяльності українського суспільства зумовлюють необхідність розроблення різних механізмів ДПП в освіті та їх реалізацію. Такі механізми передбачають ініціювання та запровадження проєктів співпраці державних та приватних секторів економіки. Розглянемо детальніше техніко-економічне обґрунтування такого проєкту. Вважається, що таке обґрунтування проєкту, що реалізується в межах ДПП, є

<sup>132</sup> Кравець, С. (2022). Нормативно-правове забезпечення розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти. *Professional Pedagogics*, 24, 127-137. doi:10.32835/2707-3092.2022.24.127-137.

доцільним та необхідним документом. Відповідно словника, під техніко-економічним обґрунтуванням (від англ. feasibility study) розуміють певний документ, що створюється під час ініціювання проєкту<sup>133</sup>. Зазначений документ уточнює та доповнює поетапний план реалізації проєкту й визначає порівняльну оцінку як витрат та строку окупності проєкту, так і ефективність його використання. У межах ДПП такий документ є обов'язковим, якщо він частково або повністю здійснюється за рахунок бюджетних (або позабюджетних) фондів, або власних коштів закладу професійної (професійно-технічної) освіти<sup>134</sup>.

Основним призначенням техніко-економічного обґрунтування є підтвердження фінансової стійкості проєкту. Зазначене обґрунтування є основою бізнес-плану, який використовується під час проведення експертної оцінки для отримання або субвенцій або певних пільг, наприклад, податкових, або під час підготовки проспектів емісій акцій, або під час укладання договорів в межах державно-приватного партнерства тощо. Необхідно зазначити, що на державному рівні визначені вимоги до техніко-економічного обґрунтування. Це Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження вимог до техніко-економічного обґрунтування інвестиційного проєкту із значними інвестиціями»<sup>135</sup>. У зазначеному документі визначено певний перелік інформації про проєкт, який підлягає техніко-економічному обґрунтуванню. Зокрема, визначено такі складові, як:

- резюме: інформація про проєкт, його мету та її відповідність Державній стратегії регіонального розвитку, етапи, терміни, очікуваний соціальний ефект від його реалізації, опис об'єктів інвестування (у т.ч. відсоток державної підтримки), схему взаємовідносин контролю суб'єктів взаємодії тощо. Важливим у резюме є інформація про кількість робочих місць, що будуть створені під час реалізації проєкту. Ураховуючи, що ДПП реалізується в сфері П(ПТ)О можна зазначити про кількість випускників закладу П(ПТ)О, які будуть працевлаштовані після завершення навчання;
- оцінка технічної здійсності проєкту та описання технічного рішення реалізації проєкту;
- розрахунки обсягу інвестицій для реалізації проєкту;

---

<sup>133</sup> Техніко-економічне обґрунтування. [https://uk.wikipedia.org/wiki/Техніко-економічне\\_обґрунтування](https://uk.wikipedia.org/wiki/Техніко-економічне_обґрунтування)

<sup>134</sup> Що таке техніко-економічне обґрунтування або ТЕО? Як його написати? <https://teo.biz.ua/ua/n196273-что-такое-tehniko.html>

<sup>135</sup> Кабінет Міністрів України. (2021, Травень 19). *Про затвердження вимог до техніко-економічного обґрунтування інвестиційного проєкту із значними інвестиціями: постанова №515*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/515-2021-%D0%BF#Text>

- юридичні аспекти ініціювання та реалізації проєкту;
- оцінка соціального ефекту реалізації проєкту (аналізуються як соціальні, так і економічні показники проєкту за результатами проведеного аналізу витрат та вигоди кожного учасника ДПП в сфері П(ПТ)О);
- ринкове середовище;
- комерційна привабливість проєкту;
- бюджетна ефективність проєкту;
- фінансова модель проєкту та за результатами її аналізу висновок про фінансову чутливість проєкту;
- опис форм та обсягів державної підтримки;
- екологічний вплив проєкту;
- ризики, їх оцінка, розподіл та механізми управління ними;
- терміни, етапи реалізації проєкту, організація та управління виконанням робіт.

Акцентуємо, що всі вищезазначені складові мають свою деталізацію<sup>136</sup> та формуються у відповідності до конкретного проєкту, що ініціюється та буде реалізований в межах державно-приватного партнерства в сфері професійної (професійно-технічної) освіти. Крім того, підготовка техніко-економічного обґрунтування є складним питанням і для його написання запрошуються відповідні фахівці, що мають необхідну компетентність. Безпосередньо, такі фахівці повинні бути обізнаними в питаннях як проєктного менеджменту, так і знатися на фінансових та юридичних аспектах ініціювання та запровадження проєктів в межах державно-приватного партнерства. Детальніше з вимогами до компетентностей команди фахівців та з процедурою підготовки техніко-економічного обґрунтування можна ознайомитися в посібнику з питань державно-приватного партнерства для України (етап 2 «Оцінка техніко-економічного обґрунтування»)<sup>137</sup>.

Підкреслимо, що вищезазначене обґрунтування спрямовується на уточнення та деталізацію певних технічних рішень реалізації проєкту. Зокрема, це такі рішення, як: технологічні, організаційні, управлінські. Акцентуємо, що аналіз техніко-економічного обґрунтування дає підставу для висновку щодо економічної ефективності та соціального впливу проєкту. Разом із тим, аналіз зазначеного обґрунтування здійснюється за визначеними критеріями,

<sup>136</sup> Кабінет Міністрів України. (2021, Травень 19). *Про затвердження вимог до техніко-економічного обґрунтування інвестиційного проєкту із значними інвестиціями: постанова № 515.* <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/515-2021-%D0%BF#Text>

<sup>137</sup> *Посібник з питань державно-приватного партнерства «Оцінка техніко-економічного обґрунтування» (етап 2).* <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=2bc79196-a3b2-41a9-86e2-f55f9a8f5c9c&title=MetodichniRekomendatsii>

які можуть відрізнятися у зв'язку із тим, хто ініціював проєкт. Тобто, якщо проєкт ініційований приватним сектором економіки, то критерії його оцінки повинні бути узгодженими із критеріями, що використовуються під час оцінювання проєктної пропозиції, ініційованої закладом професійної (професійно-технічної) освіти. Основними елементами, які підлягають критеріальному аналізу, є технологічна, економічна та освітня складові проєкту, що ініціюється та запроваджується в межах державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Основні складові критеріального аналізу проєктної пропозиції

Критерії, за якими здійснюється аналіз проєктної пропозиції, поділяються на такі категорії: соціальна оцінка (які соціальні потреби взагалі так і конкретні потреби кожного партнера буде вирішено за допомогою цього проєкту); доцільність проєкту (технологічна, фінансова, економічна та ін.); придатність проєкту до державно-приватного партнерства в сфері професійної (професійно-технічної) освіти (які потреби та запити приватного сектору економіки та закладу освіти буде вирішено, як відбувся розподіл ризиків та управління ними тощо); доступність (яку підтримку має проєкт, хто є його стейкхолдерами, інвесторами тощо).

Розглянемо методики, які доцільно використовувати під час критеріального оцінювання проєктної пропозиції. У науково-методичних джерелах пропонується використовувати такі: методику

аналізу вигід і витрат, методика аналізу економічної ефективності: методика мультикритеріального аналізу<sup>138</sup>.

Методика аналізу вигід і витрат вважається одним з ефективних методів оцінювання інвестиційного проєкту (у т.ч. проєкту, що реалізується в межах державно-приватного партнерства)<sup>139</sup>. Його основне призначення полягає у виявленні та врахуванні усіх соціальних та економічних витрат та вигоди, пов'язаних із проєктом. Зазначена методика забезпечує поліпшення процесу ухвалення рішення щодо реалізації проєкту шляхом обрання проєктів з найбільшим рівнем чистого прибутку для максимізації ефективності інвестицій в державно-приватне партнерство. В основі зазначеної методики покладено методологію виявлення відповідності та кількісної оцінки чистих вигід (витрат). Спираючись на нормативні документи, можна зазначити, що це є системним підходом щодо аналізу та порівняння проєктів (проєктних пропозицій)<sup>140</sup>. Методика аналізу вигід і витрат сприяє співвідношенню очікуваних витрат щодо реалізації кожного етапу проєкту та запланованих ресурсів з вигодами, що включають економічні, соціальні, освітні та інші вигоди. А безпосередньо витрати включають витрати на ресурсне забезпечення проєкту (людські, матеріальні та ін.) та інші загальнообов'язкові платежі (у т.ч. податки та ін.).

Зазначимо, що витрати, які відбуваються в межах проєкту, є інвестиційними та поточними. Інвестиційні витрати – це є основним капіталом проєкту, що передбачають як оплату ресурсів, так і придбання технологій та обладнання. Поточні витрати пов'язані із людським чинником, наприклад, оплата праці та ін. Такі витрати мають певну класифікацію і поділяються на прямі та непрямі, постійні та змінні. Вважається, що розрахункові операції щодо визначення та передбачення планових поточних виплат є найскладнішою процедурою. Існують також і загальні витрати. Виділяють чотири групи витрат<sup>141</sup>. А саме: прямі матеріальні витрати; прямі трудові витрати; операційні витрати; амортизація. Їх аналіз, зокрема структури, сприятиме встановленню невідповідності й

---

<sup>138</sup> Рекомендації щодо проведення аналізу вигід та витрат в інвестиційних проєктах. <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=2bc79196-a3b2-41a9-86e2-f55f9a8f5c9c&title=MetodichniRekomendatsii>

<sup>139</sup> Аналіз витрат і вигід. [https://uk.wikipedia.org/wiki/Аналіз\\_витрат\\_і\\_вигод](https://uk.wikipedia.org/wiki/Аналіз_витрат_і_вигод)

<sup>140</sup> Міністерство розвитку громад та територій України. (2020, Жовтень 02). *Про затвердження Методики розроблення схем теплопостачання населених пунктів України: наказ № 235.* <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1144-20#Text>

<sup>141</sup> Цимбалюк, І. О., & Павліха, Н. В. (Уклад.). (2022). *Методи оцінки економічних проєктів: конспект лекцій.* ВНУ ім. Лесі Українки.

[https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21301/1/metod\\_2022.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21301/1/metod_2022.pdf)



незбалансованості. А розрахунки, які заплановані на кожному етапі проекту, визначають цінність проекту. Тобто цінність або ефективність проекту визначається як різниця між його вигодами (позитивними потоками) та витратами (негативними потоками). Відбувається обрахування вигід, що будуть отримані в ході реалізації проекту і отримані показники співставляються з витратами на всіх етапах життєвого циклу проекту. Отримана різниця і є ціннісним показником ефективності проекту. Вираховується за формулою: ефективність проекту = вигоди – витрати<sup>142</sup>.

Разом із тим, під час аналізу особливої уваги заслуговує вплив інфляції на обсяги грошових потоків під час реалізації проекту (це підвищення цінової політики в економіці або підвищення ціни на певний вид ресурсів, що заплановані в проекті). У цьому зв'язку відбувається обрахування залежності між реальною та грошовою ставкою доходу. Зазвичай це визначається за формулою Фішера. Зазначена формула визначає зв'язок між темпом інфляції, реальною відсотковою ставкою та номінальною<sup>143</sup>. У наукових джерелах наводиться така формула:  $(1+r)(1+i) = (1+n)$ , де  $r$  – необхідна реальна ставка доходу на капітал;  $i$  – темп інфляції, що звичайно вимірюють індексом ринкових цін;  $n$  – необхідна номінальна ставка доходу на капітал<sup>144</sup>.

Водночас у більшості проектів, особливо у тих, що ініціюються та реалізуються в межах ДПП в сфері П(ПТ)О, оцінка вигід та витрат є неможливим завданням. У зв'язку із цим для визначення соціально-економічної прибутковості проекту в межах державно-приватного партнерства закладу П(ПТ)О та бізнес-структур доцільним є використання мультикритеріального аналізу. Мультикритеріальний аналіз (Multiple criteria decision analysis) забезпечує об'єктивну оцінку на основі врахування багатьох факторів, що впливають як на сам процес підготовки проекту, так і на процес ухвалення рішення щодо його реалізації<sup>145</sup>. Акцентуємо, що мультикритеріальний аналіз може бути як кількісним, так і якісним. Обирається один з варіантів, але критерії залишаються однаковими. Тільки під час кількісного аналізу

---

<sup>142</sup>Цимбалюк, І. О., & Павліха, Н. В. (Уклад.). (2022). *Методи оцінки економічних проектів: конспект лекцій*. ВНУ ім. Лесі Українки. [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21301/1/metod\\_2022.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21301/1/metod_2022.pdf)

<sup>143</sup>Рівняння Фішера. [https://uk.wikipedia.org/wiki/Рівняння\\_Фішера](https://uk.wikipedia.org/wiki/Рівняння_Фішера)

<sup>144</sup>Цимбалюк, І. О., & Павліха, Н. В. (Уклад.). (2022). *Методи оцінки економічних проектів: конспект лекцій*. ВНУ ім. Лесі Українки. [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21301/1/metod\\_2022.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21301/1/metod_2022.pdf)

<sup>145</sup>Осетрін, М., Тарасюк, В., Беспалов, Д., Беспалова, В., & Мирошніченко, О. (2021). Мультикритеріальний аналіз як метод обґрунтування вибору інженерно-планувальних рішень перетинів міських магістралей. *Сучасні проблеми архітектури та містобудування*, 59, 215-231. <https://doi.org/10.32347/2077-3455.2021.59.215-231>

кожний критерій отримує кількісний вимір. Під час якісного аналізу критерії оцінюються з позицій SWOT-аналізу: визначаються сильні та слабкі сторони критерію, можливості та загрози щодо нього. Мультикритеріальний аналіз спрямований на порівняння різних альтернатив й вибір найкращої, що має найменші витрати на одиницю продукції<sup>146</sup>. Зазначений вид аналізу має таку послідовність: 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.

Під час мультикритеріального аналізу важливим є вибір критеріїв. З цією метою відбувається аналіз загально визначених критеріїв. Підкреслимо, що критерії – це вимірні цілі. Вони формуються на основі цілей вищого рівня (використовується дерево цілей). Для їх визначення можна використовувати різні підходи: системний, кваліметричний, ціннісний та ін. У мультикритеріальному аналізі під час вибору критеріїв використовуються певні принципи. Зокрема, це такі: повнота; надмірність; операційність; незалежність; подвійність; розмір суджень; часові межі. Критерії обираються шляхом постановки питань. Це можуть бути такі питання: Яка продуктивність, ефективність? Яка взаємовигода? Чи всі завдання відображені через критерії? Без яких критеріїв можна обійтися (зайві)? Чи всі критерії мають ознаки суджень? Чи можна структурувати критерії? Їх об'єднати? Чи є подвійний облік? Чи лаконічно сформульовано? Чи враховано терміни виконання? Чи не перевищено їх? Детальніше про вибір критеріїв для проведення мультикритеріального аналізу можна ознайомитися в посібнику з питань державно-приватного партнерства «Розробка та оцінка концептуальної записки» (етап 1)<sup>147</sup>.

Крім того, як приклад можна навести використання мультикритеріального аналізу під час пріоритезації проєктів державно-приватного партнерства, що пропонуються для реалізації в сфері професійної (професійно-технічної) освіти. Для проведення аналізу визначаються критерії. Такими критеріями можуть бути: відповідність проєкту стратегії розвитку закладу освіти,

---

<sup>146</sup> Рекомендації щодо проведення аналізу вигід та витрат в інвестиційних проєктах. <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=2bc79196-a3b2-41a9-86e2-f55f9a8f5c9c&title=MetodichniRekomendatsii>

<sup>147</sup> Посібник з питань державно-приватного партнерства «Розробка та оцінка концептуальної записки» (етап 1). <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=2bc79196-a3b2-41a9-86e2-f55f9a8f5c9c&title=MetodichniRekomendatsii>.

реалістичність мети та унікальність результату, вирішення потреб стейкхолдерів, ресурсне забезпечення (як фінансових так і людських ресурсів), ідентифікація та розподіл ризиків, соціальний ефект від реалізації проєкту тощо.

Наступними кроками є визначення вагомості критеріїв та визначення їх числового виміру. У цьому зв'язку доцільним є використання факторно-критеріального моделювання та методу Дельфі для визначення вагомостей критеріїв. Факторно-критеріальне моделювання (кваліметричний підхід) використовується під час визначення якості досліджуваного явища у кількісному вимірі. Зазначений підхід має певну послідовність реалізації. Це пов'язано із принципами реалізації кваліметричного підходу. Детально зазначені принципи описані в наукових джерелах, що присвячені питанням адаптивного управління в освіті (авторка: проф. Г. Єльнікова)<sup>148</sup>. Провідним принципом кваліметричного підходу є те, що будь-який об'єкт (явище) необхідно розглядати (аналізувати) з позицій його якості: його властивостей (складних та простих) та встановлених ієрархічних зв'язків між ними. Зазначена ієрархія встановлюється шляхом їх декомпозиції (від англ. *decomposition* – розкладання). Для цього виділяються основні параметри (характеристики) об'єкту дослідження – це властивості першого порядку. Далі відбувається деталізація кожного параметру на фактори (властивості другого порядку). Наступними діями є деталізація факторів на критерії, як властивості вже третього порядку. Водночас можна використовувати деталізацію як на всіх трьох рівнях, так і на двох чи вже на чотирьох рівнях. Також одним з провідних принципів кваліметричного підходу є те, що кожна властивість має свою вагомість, що є складовою загальної вагомості, яка вимірюється у межах одиниці. Крім того, для оцінювання кожного параметру, фактору та критерію використовують метод експертної оцінки (метод Дельфі), де експерти оцінюють прояв їх характеристик за певною шкалою. Наприклад, низький рівень – 1 бал, середній – 2 бали, достатній – 3 бали, високий – 5 балів. Далі відбувається підрахування й отримується оцінка в межах одиниці кожного параметру, фактору та критерію. Підкреслимо, що за принципами кваліметрії оцінка виставляється саме в межах одиниці, бо немає нічого більш цілого, ніж одиниця. Як приклад, можна навести оцінювання такого критерію як «Відповідність проєкту стратегії розвитку закладу освіти». В оцінюванні взяли участь чотири експерти. Максимальна оцінка кожного експерта – 4 бали.

---

<sup>148</sup> Єльнікова, Т.А. (Ред.). (2017). *Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: монографія*. Мачулін.

Ураховуючи зазначене і те, що взяли участь в оцінюванні чотири експерти, то максимальна оцінка за цей критерій – 16 балів. Оцінюючи зазначений критерій було виставлено такі оцінки: перший експерт – 4 бали; другий – 3 бали; третій – 3 бали; четвертий – 4 бали. Усього зазначений критерій отримав 14 балів. Під час переведення отриманих балів в межі одиниці ми отримуємо такий показник:  $14/16=0,87$ ; де 14 – кількість балів, що виставили експерти оцінюючи критерій «Відповідність проекту стратегії розвитку закладу освіти», а 16 – максимальна кількість балів, що могли виставити експерти. Таким чином отримуються бали за кожним критерієм та формується загальна оцінка щодо пріоритезації проектів. Приклад визначення експертної оцінки представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Експертне оцінювання пріоритезації проекту  
в межах ДПП у сфері П(ПТ)О**

Критерій \ Експерт	1	2	3	4	$\Sigma$	Оцінка
Відповідність проекту стратегії розвитку закладу П(ПТ)О	4	3	3	4	14	0,87
SMART мети та унікальність результату	4	4	4	3	15	0,94
Вирішення потреб стейкхолдерів	3	3	3	3	12	0,75
Ресурсне забезпечення	3	2	3	2	10	0,62
Ідентифікація та розподіл ризиків	4	4	4	4	16	1
Соціальний ефект	4	3	4	3	14	0,87
$\Sigma$						4,18
<b>Загальна оцінка</b>						<b>0,7</b>

Аналізуючи таблицю, можна зазначити, що загальна оцінка проекту є 0,7. Використовуючи кваліметричний підхід, отримані загальні оцінки необхідно співвідносити зі шкалою<sup>149</sup>: до 0,5 – проект не відповідає вимогам й не може бути прийнятим; від 0,51 до 0,55 – низький рівень підготовки проекту, необхідно його суттєве доопрацювання; від 0,56 до 0,65 – середній рівень підготовки проекту, проект потребує доопрацювання; від 0,66 до 0,75 – достатній рівень, але проект потребує доопрацювання; від 0,76 до 1 – високий рівень підготовки проекту, проект можна запроваджувати. Разом із тим, під час здійснення пріоритезації проектів державно-приватного

<sup>149</sup> Рябова, З. В. (2018). Кваліметричний підхід до оцінювання якості надання освітніх послуг. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*, 5(9). <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/107>

партнерства, що пропонуються для реалізації в сфері професійної (професійно-технічної) освіти відбувається ранжування зазначених проєктів та визначається провідним той, що набрав найбільшу кількість балів (має найбільшу оцінку в межах одиниці). Описаний метод експертного оцінювання, що використовується під час мультикритеріального аналізу і ґрунтується на принципах кваліметричного підходу забезпечує об'єктивність у виборі проєкту державно-приватного партнерства в сфері професійної (професійно-технічної) освіти. Використання саме мультикритеріального аналізу, метою якого є ранжування критеріїв для об'єктивного ухвалення рішення, сприятиме врахуванню вагомості кожного критерію для ухвалення об'єктивного рішення щодо запровадження проєкту. Мультикритеріальний аналіз є комплексним методом, що передбачає разом із базовими показниками проєкту (повнота; надмірність; операційність; незалежність; подвійність; розмір суджень; часові межі) використовувати специфічні критерії, що притаманні тільки проєктам державно-приватного партнерства в сфері професійної (професійно-технічної) освіти. Разом із тим зазначимо, що оцінки, які виставляються під час такого виду аналізу, носять суб'єктивний характер. У зв'язку із цим, за рекомендаціями науковців, доцільним є проведення аналізу чутливості для визначення міри впливу оцінок на загальний порядок переваг поданих проєктів<sup>150</sup>.

Отже, технологічне, економічне та освітнє обґрунтування проєкту державно-приватного партнерства в професійній (професійно-технічній) освіті ґрунтується на низці факторів. Використання вищезазначених аспектів та різних видів аналізу під час ініціювання, підготовки та запровадження проєкту сприятиме: модернізації української системи освіти шляхом імплементації кращих зарубіжних практик в систему освіти й запровадження європейських норм та вимог; активізації спільної діяльності закладів освіти з державними та приватними секторами економіки для задоволення актуальних запитів держави, суспільства, особистості; підвищенню рівня конкурентоспроможності економіки шляхом формування кваліфікованого кадрового потенціалу для задоволення потреб суспільства, ринку праці; адаптації освітніх програм закладу П(ПТ)О і строків навчання до особистісних освітніх потреб здобувачів та запитам ринку праці, що забезпечить стійку прибутковість.

---

<sup>150</sup> Березуцький, В. В., & Адаменко, М. І. (2016). *Небезпечні виробничі ризики та надійність: навчальний посібник для студентів за напрямком підготовки 6.170202 «Цивільна безпека»*. ФОП Панов А. М.

### 2.3 Ідентифікація й розподіл ризиків серед партнерів державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти

Під час реалізації проєкту в межах ДПП у сфері П(ПТ)О особлива увага приділяється ризикам. Під проєктними ризиками розуміють ймовірні втрати ресурсів, що можуть відбутися під час реалізації проєкту. Крім того, під ризиками розуміють і неотримання прибутку, і появу додаткових витрат, наприклад на придбання ресурсів, і інші події, що можуть завадити отриманню запланованого результату проєкту. У відповідності до Порядку проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства, що схвалений Постановою Кабінету Міністрів України «Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства» від 11 квітня 2011 р. № 384 із змінами відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Порядку проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства» від 22 квітня 2020 р. № 294 аналіз ризиків, їх ідентифікацію та розподіл необхідно включати в концептуальну записку<sup>151</sup>. Проведення попереднього оцінювання ризиків, що можуть виникнути під час реалізації проєкту, має на меті передбачення негативних впливів на проєктну діяльність та їх мінімізацію. Задля здійснення оцінювання створюється так званий реєстр ризиків. Реєстр ризиків є одним з основних документів проєкту, де відображаються усі події, що можуть істотно вплинути на перебіг проєктної діяльності, на витрати, вигоди проєкту тощо. Тобто це всі ті аспекти, що можуть завадити успішному перебігу та завершенню проєкту.

У реєстрі ризиків, що створюється під час обґрунтування актуальності та доцільності проєкту, представляються результати аналізу пріоритетності та ймовірності настання подій, які можуть істотно впливати на проєкт. Реєстр відображає якісно-кількісну характеристику ризиків. У документі представлено пропозиції щодо ідентифікації та розподілу ризиків між партнерами. Цей документ не є сталим, він постійно оновлюється протягом усього терміну проєктної діяльності: від процесу ініціювання проєкту до його завершення та презентації результатів. Підкреслимо, що в реєстрі ризиків відображається пріоритетність ризиків у відповідності до їх значущості. Пріоритетність визначається за допомогою «матриці

---

<sup>151</sup> Кабінет Міністрів України. (2020, Квітень 22). Про внесення змін до Порядку проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства: постанова № 294. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-2020-%D0%BF#Text>

допустимості», яка є основою для оцінювання ризиків. Спираючись на рекомендації, що надаються в посібнику з питань державно-приватного партнерства, можна навести такий зразок реєстру ризиків (табл. 2)<sup>152</sup>.

Таблиця 2

**Зразок реєстру ризиків**  
(за матеріалами сайту Міністерства економіки України  
(<https://me.gov.ua/>))

<b>a.</b>	Ідентифікаційний номер і назва ризику	
<b>b.</b>	Опис	
<b>c.</b>	Опис того, як він впливає на проєкт	
<b>d.</b>	Оцінка ймовірності настання ризику	
<b>e.</b>	Оцінка впливу від настання ризику	
<b>f.</b>	Сторона, відповідальна за управління ризиком	
<b>g.</b>	Пропоновані заходи щодо пом'якшення наслідків	
<b>h.</b>	Вплив на вартість і відповідальність за кожен захід	

Реєстр ризиків, зразок якого наведено у таблиці 2, заповнюється і на цій основі визначається пріоритетність ризиків у відповідності до їх значущості. У колонці d визначається кількісний показник ризику, а саме: вірогідність настання події визначається за шкалою від 0 до 3, де 0 – низька ймовірність настання події (подія може не відбутися), 1 – середній рівень; 2 – достатній і 3 – високий рівень настання події. Ризики, що мають високе значення, від 5 до 15, підлягають постійному відстеженню, а реєстр ризиків постійно оновлюється.

Зазначимо, що для ідентифікації ризиків важливими є певні категорії щодо ймовірності ризику. Зокрема, частота настання події та серйозність наслідків настання події. Зазвичай виділяють таку градацію проєктних ризиків:

- небезпека є постійною: категорія ризику А (3);
- виникає декілька разів на кожному життєвому циклі проєкту: категорія ризику В (2);
- можливе виникнення події за певний період проєктної діяльності: категорія ризику С (1);
- малоімовірне виникнення події за весь період реалізації проєкту, або подія може не відбутися: категорія ризику Д (0).

Крім того, під час заповнення реєстру ризиків оцінюється і вплив ризиків. Для цього оцінюється розмір фінансового впливу на

<sup>152</sup> Посібник з питань державно-приватного партнерства «Розробка та оцінка концептуальної записки» (етап 1). <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=2bc79196-a3b2-41a9-86e2-f55f9a8f5c9c&title=MetodichniRekomendatsii>

проект, якщо відбудеться подія, що негативно вплине на перебіг проекту. Оцінюється такий вплив на шкалою від 0 до 5, де 0 – впливу не відбудеться, 1 – незначний вплив на проект (наслідки дуже малі, або їх взагалі немає), 2 – низька ймовірність (наслідки небезпеки можуть затримати виконання завдань або певних робочих пакетів проекту); 3 – гранична ймовірність впливу (наслідки небезпеки можуть затримати досягнення запланованих результатів); 4 – критичний рівень впливу (висока ймовірність отримання збитку); 5 – катастрофічний рівень впливу (швидке настання події та висока ймовірність втрати активів за рахунок отриманих збитків).

Для з'ясування ступеню впливу ризику можна використати матрицю ризиків, що представлена в таблиці 3.

*Таблиця 3*

### Матриця ризиків

Вплив Вірогідність		Загальна оцінка ризику					
		1	2	3	4	5	6
<b>Висока</b>	<b>3</b>	Середній 3	Значний 6	Значний 9	Високий 12	Високий 15	Високий 18
<b>Середня</b>	<b>2</b>	Низький 2	Середній 4	Значний 6	Значний 8	Значний 10	Високий 12
<b>Низька</b>	<b>1</b>	Низький 1	Низький 2	Середній 3	Середній 4	Значний 5	Значний 6

Зазначена матриця використовується для визначення числового прояву ризику та визначення як ймовірності виникнення ризику, так і рівень його впливу. Зазначене необхідно для того, щоб виокремити ризики з мінімальним та максимальним впливом. Разом із тим, необхідно акцентувати увагу, що мінімальні ризики можуть об'єднуватися разом і утворювати вже не мінімальний, а максимальний вплив. Для з'ясування цього необхідно провести аналіз впливу, систематизацію та структурування ризиків для їх контролювання та управління ними. Таким чином, ризики, що отримали низький показник впливу, потребують детального розгляду та об'єднання. Ризики, що мають середній та високий показник впливу, необхідно рейтингувати за терміном настання події та ступенем впливу: чи на весь проект, чи на окремі його елементи. Провідним мірилом впливу є те, чи має ризик вплив на мету, чи отримання результату проекту. Зазначене рейтингування сприятиме розподілу ризиків між партнерами. У таблиці 3 представлена заповнена матриця ризиків. Разом із тим, ймовірність виникнення несприятливих ситуацій (умов) та можливі їх наслідки (рівень впливу



ризиків) оцінюються експертними методами. Як зазначалося, доцільно використовувати метод Дельфі для проведення ідентифікації та розподілу ризиків. Метод Дельфі ще має назву «Дельфійський метод», у відповідності до словників, цей метод називають ефективним способом організації колективного розуму. За своєю суттю – це комплекс послідовних дій: опитування, оцінювання, мозковий штурм тощо. Мета використання якого є дістатися максимально узгодженого між усіма експертами (фахівцями, що мають знання та досвід досліджень та розробок у певній галузі) рішення щодо певної події. Узагальнюються думки учасників – статистичними методами<sup>153</sup>.

Зазначимо, що оцінки ризику мають таку градацію: низький прояв ризику – від 1 до 2; середній прояв ризику – від 3 до 4; значний прояв ризику – від 5 до 10; високий прояв ризику – від 12 до 18. Підкреслимо, що ризики, які мають високий та значний ступінь прояву контролюються протягом усього проекту. Зазначені ступені прояви істотно впливають на розподіл ризиків між партнерами. Підкреслимо, що саме ризики є провідним фактором та основною причиною укладання договору про державно-приватне партнерство. Разом із тим необхідно зазначити, що процес розподілу ризиків є одним з найважливіших процесів. Це пов'язано з питаннями управління процесом реалізації проекту впродовж усього його життєвого циклу, особливо в розділі його економічної доцільності (сприятливим щодо фінансування). Спираючись на нормативні документи, можна зазначити, що «кожен ризик повинен бути віднесений до сфери відповідальності того з партнерів, який більш ефективно контролюватиме, управлятиме та/або запобігатиме виникненню такого ризику. Ризики можуть бути розподілені між державним і приватним партнерами у відповідному співвідношенні»<sup>154</sup>.

У науковій літературі зазначаються різні методи ідентифікації та оцінювання ризиків. Наприклад, як аналітичний інструмент визначення ризиків та встановлення їх пріоритетності зазначають метод картографування. Цей метод вважається і провідним методом ризик-менеджменту. Суть його полягає в тому, що аналізуються зовнішні та внутрішні процеси, що можуть привести до події в умовах невизначеності і встановлюються її ймовірні причини та наслідки. Оцінюється ймовірність та втрати від цієї події. Крім того, аналіз причин виникнення ризику сприятиме перетворення визначеної проблеми на можливість розвитку проекту й отримання більш

<sup>153</sup> Дельфійський метод. [https://uk.wikipedia.org/wiki/Дельфійський\\_метод](https://uk.wikipedia.org/wiki/Дельфійський_метод)

<sup>154</sup> Кабінет Міністрів України. (2011, Лютий 16). *Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними*: постанова №232. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-%D0%BF#Text>

високого прибутку, ніж було заплановано<sup>155</sup>. Практичне здійснення зазначеного відбувається шляхом реалізації певних кроків. Зокрема це такі кроки:

– аналіз зовнішнього середовища. Доцільно провести PEST-аналіз й з'ясувати загальний контекст ризику. Визначити які умови зовнішнього середовища можуть згенерувати ризик: або політичні (наприклад, законодавство), або економічні (наприклад, зростання тарифів на комунальні послуги), або соціальні (наприклад, людський чинник), або технологічні (наприклад, поява нових технологій організації навчання майбутніх фахівців) тощо. Крім того, техногенні чинники чи форс-мажорні зовнішні обставини також можуть спричинити несприятливі умови для перебігу проєкту чи отримання запланованого результату;

– аналіз фаз життєвого циклу проєкту (внутрішні чинники). Доцільно провести SWOT-аналіз, виявити фактори ризиків перебігу проєкту та сформулювати ризики. Визначити, які умови внутрішнього середовища можуть згенерувати ризик;

– оцінювання кожного з виділеного ризиків. Визначення ймовірності настання несприятливих умов перебігу проєкту й настання ризику та його наслідків. Визначення межі отриманої ймовірної шкоди від ризику й перешкоджання отримання запланованого результату;

– складання матриці ризиків, що передбачає оцінку ризику: від його мінімального до максимального впливу;

– формування системи заходів щодо управління ризиками та розподіл повноважень щодо управління ними серед партнерів державно-приватного партнерства.

Необхідно підкреслити, що відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними»<sup>156</sup>, усі ризики, що виявляються під час проєктної діяльності, яка здійснюється в межах державно-приватного партнерства, підлягають якійсь оцінці, а ті, що впливають на зміну показників такої діяльності, зокрема це: чиста приведена вартість (NPR), внутрішня норма рентабельності (IRR), період окупності проєкту (PBP) тощо також підлягають кількісній оцінці (табл. 4).

---

<sup>155</sup> Дука, А. П. (2017). Картографування ризиків у системі інтегрованого ризик-менеджменту організації. *Ефективна економіка*, 10. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5794>

<sup>156</sup> Кабінет Міністрів України. (2011, Лютий 16). *Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними*: постанова № 232. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-%D0%BF#Text>

Задля запобігання негативного впливу ризиків на проєкт відбувається управління ризиками. Управління ризиками є одним з основних процесів, що є системоутворюючим під час заключення договорів в межах державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти.

Таблиця 4.

**Фрагмент таблиці щодо переліку істотних ризиків здійснення ДПП та прогнозованому їх розподілу**  
(за методикою виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними<sup>157</sup>)

Категорія і підкатегорія ризику	Опис ризику	Вид/метод проведення оцінки	Внесок у фінансову модель	Прогнозований розподіл ризику

Процес управління ризиками в проєктній діяльності, що здійснюється в межах ДПП у сфері П(ПТ)О, представлено на *рис. 2.7*.

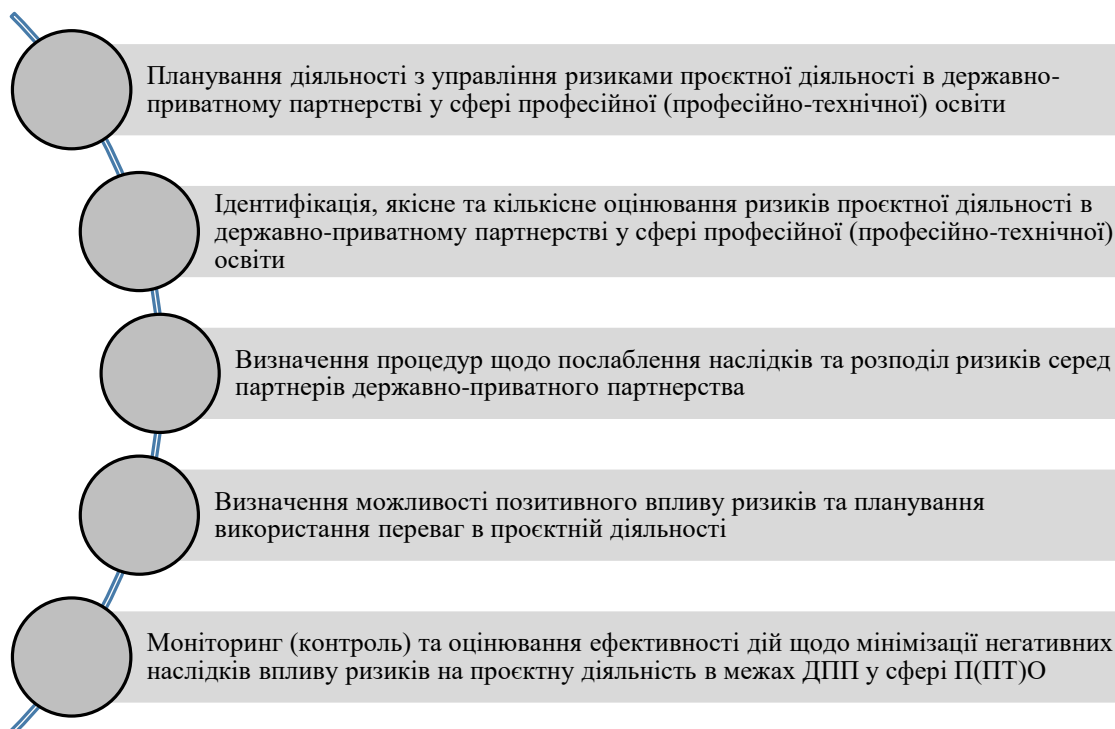


Рис. 2.7. Управління ризиками проєктної діяльності ДПП у сфері П(ПТ)О

<sup>157</sup> Кабінет Міністрів України (2011, Лютий 16). Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними: постанова № 232. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-%D0%BF#Text>

Процес управління ризиками в ДПП у сфері П(ПТ)О передбачає виконання таких процедур як: планування діяльності з управління ризиками проектної діяльності в ДПП у сфері П(ПТ)О; ідентифікація ризиків (визначення ризиків, що можуть вплинути на проєкт та описання їх характеристик); якісне оцінювання ризиків (аналіз характеристик як самих ризиків так і умов, за яких вони можуть виникнути); кількісне оцінювання (кількісний вимір ймовірності настання умов виникнення ризиків та описання наслідків впливу ризиків на перебіг проєкту); визначення процедур щодо послаблення наслідків (зокрема негативних наслідків) впливу ризиків на проєкт та розподіл ризиків серед партнерів ДПП; визначення можливості позитивного впливу ризиків та планування використання переваг; моніторинг та контроль ризиків; оцінювання ефективності дій щодо мінімізації негативних наслідків впливу ризиків на проєкт, що реалізується в ДПП у сфері П(ПТ)О. Необхідно зазначити, що відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 6 березня 2019 р. № 253 «Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності у сфері професійної (професійно-технічної) освіти та визначається періодичність проведення планових заходів державного нагляду (контролю) Державною службою якості освіти»<sup>158</sup> заклади П(ПТ)О як суб'єкти господарювання класифікують за ступенем ризику. Для класифікації використовуються такі критерії: строк провадження господарської діяльності у сфері П(ПТ)О та кількість порушень вимог законодавства у сфері П(ПТ)О, виявлених за результатами заходів державного нагляду (контролю), проведених протягом останніх п'яти років, що передують плановому періоду<sup>159</sup>.

Детальніше про ризики та управління ними в проектній діяльності закладу П(ПТ)О розглянуто в практичному посібнику «Проектний менеджмент у закладах професійної (професійно-технічної) освіти»<sup>160</sup>.

---

<sup>158</sup> Кабінет Міністрів України (2019, Березень 06). *Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності у сфері професійної (професійно-технічної) освіти та визначається періодичність проведення планових заходів державного нагляду (контролю) Державною службою якості освіти*: постанова № 253. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/253-2019-%D0%BF#Text>

<sup>159</sup> Там само

<sup>160</sup> Бородієнко, О. В., Рябова, З. В., & Радкевич, О. П. (2021). *Проектний менеджмент у закладах професійної (професійно-технічної) освіти: практ. посібник*. (О. В. Бородієнко, ред.). ІПТО НАПН України. <https://cutt.ly/B8Uej04>

## 2.4 Супровід реалізації договорів державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти

Супровід реалізації договорів ДПП у сфері П(ПТ)О є пролонгованим управлінням процесу реалізації проекту. За своєю суттю процес супроводу є процесом управління проектом, що реалізуються в межах ДПП. Значимо, що супровід договорів ДПП у сфері П(ПТ)О сприятиме реалізації передбачених у договорах зобов'язань та забезпечує виконання поставлених цілей.

Ефективне управління проектом, що реалізується в межах державно-приватного партнерства в професійній (професійно-технічній) освіти, підпорядковане загальним принципам та етапам project management<sup>161</sup>. За першоджерелами, це певна цілеспрямована діяльність, що спрямована на забезпечення реалізації цілей проекту шляхом планування проектних дій, організації їх виконання та управління ресурсами, необхідних для досягнення визначених проектних завдань<sup>162</sup>. Зазвичай процес управління проектом має п'ять етапів: ініціювання; планування та розроблення проектних завдань та робочих пакетів; виконання та впровадження; моніторинг та контроль; завершення<sup>163</sup>.

Розглянемо детальніше процес супроводу (управління) процесом реалізації проекту. Найпростіший спосіб забезпечення ефективності управління зазначеним процесом – це визначення мети проектною діяльністю, деталізація її на управлінські завдання, для розв'язання яких визначити організаційні дії, засоби та методи. Зазначене є класичною формою управління проектами, що реалізуються в межах співпраці різних інституцій.

Акцентуємо, що існує чотири послідовні етапи супроводу реалізації договорів державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти (рис. 2.8). Зазначені етапи деталізуються відповідно до класичної технології проектного менеджменту<sup>164</sup>.

<sup>161</sup> Управління проектами. [https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління\\_проектами](https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління_проектами)

<sup>162</sup> Бородієнко, О. В., Рябова, З. В., & Радкевич, О. П. (2021). *Проектний менеджмент у закладах професійної (професійно-технічної) освіти: практ. посібник*. (О. В. Бородієнко, ред.). ІПТО НАПН України. <https://cutt.ly/B8Uej04>

<sup>163</sup> Phillips, J. (2003). *PMP Project Management Professional Study Guide*. McGraw-Hill Professional.

<sup>164</sup> Рябова, З. В., Єрмоленко, А. Б., Махія, Т. А. та ін. (2016). *Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посіб. для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів*. (В. В. Олійник, Ф. Фрех, ред.). ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; КультурКонтакт Австрія.



*Рис. 2.8. Менеджмент проектів, що реалізуються в межах договорів ДПП*

Перший етап: підготовка проекту (ініціювання) має такі складові, як: визначення контексту проекту та проблемного питання на розв’язання якого спрямовується проект, аналіз стейкхолдерів, визначення мети та створення проектної команди. Другий етап. Планування проекту: структура проекту, ідентифікація та розподіл ризиків, визначення робочих пакетів та їх деталізація, обґрунтування ресурсів та витрат, маркетингове обґрунтування, укладання договорів. Третій етап: реалізація проекту передбачає налагодження комунікаційних зв’язків між проектними командами та координацію проектних дій, проведення моніторингових процедур та контрольних заходів, коригування процесу перебігу проекту, управління ризиками. Четвертий етап: завершення проекту, що передбачає презентацію результатів проекту, укладання заключного звіту, аналіз «lessons learned». Використання цієї технології менеджменту проекту, що реалізується в межах договору державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти, гарантовано забезпечить отримання запланованого результату.

Разом із тим, задля супроводу договорів в межах ДПП у сфері П(ПТ)О доцільним є використати бізнес-планування. Унаслідок цього процесу створюється бізнес-план (англ. Business plan) – це техніко-економічне обґрунтування діяльності щодо реалізації проекту, це певна програма діяльності; зміст і характеристика моделі досягнення результату. У науковій літературі зазначається, що бізнес-план є

певною формою експертного оцінювання доцільності та ефективності здійснення будь-якої діяльності<sup>165</sup>.

Провідною метою бізнес-планування є необхідність структуроване відображення життєвого циклу проєкту. Зазначимо, що бізнес-план складається на весь термін реалізації проєкту і може бути деталізованим на бізнес-плани для кожного життєвого циклу проєкту. Розглянемо механізм бізнес-планування та приклади вже побудованих бізнес-планів для реалізації договорів державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти. Етапи створення бізнес-плану представлено на *рис. 2.9*.



*Рис. 2.9. Процес побудови бізнес-плану*

<sup>165</sup> Полуяктова, О. В. (2017). *Методологія розробки бізнес-плану*. <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/10847/1/Poluiaktova%20Olha%20Volodymyrivna%202017.pdf>

Процес складання бізнес-плану складається з декількох етапів.

Вивчення методології бізнес-планування для реалізації договорів ДПП у сфері П(ПТ)О на основі нормативних та наукових джерел. На даному етапі обґрунтовується методологія побудови бізнес-плану з урахуванням нормативних документів. Визначається нормативна основа спільної діяльності та відбувається розподіл функцій між партнерами щодо реалізації проектної діяльності.

Провідною особливістю даного етапу бізнес планування є те, що відбувається створення меморандуму про взаємодію, співпрацю та конфіденційність. Меморандум детально розкриває питання взаємодії та комунікації між учасниками державно-приватного партнерства. Безпосередньо, розкриваються питання робочих пакетів проекту, розподіл їх виконання між партнерами, визначаються шляхи, засоби та ресурси реалізації проекту. Обґрунтовуються механізми самоорганізації проектних команд й описується очікуваний результат реалізації проекту. Крім того, розкривається комплексна система управління процесом реалізації проекту, розподілу повноважень, функцій між учасниками ДПП.

Формулювання цілей та провідної мети реалізації проектної діяльності, що здійснюється в межах ДПП. Зокрема, відбувається формулювання перспективних, поточних цілей та завдань; визначаються стейкхолдери, акціонери; розкриваються шляхи отримання інвестицій; здійснюється максималізація прибутку та ін. На даному етапі відбувається опис як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, в якому буде здійснюватися реалізація проекту.

Крім того, оцінюються сильні та слабкі сторони партнерської взаємодії, наводяться результати оцінювання стану ринку, де буде відбуватися реалізація проекту. Безпосередньо, розкривається стан позиціонування як закладу освіти, так усіх учасників ДПП на ринку. Зазначаються особливості та описується сам ринок: освітніх послуг, ринок праці, ринок певної економічної галузі (наприклад, будівельний ринок, ринок послуг, медіа ринок тощо<sup>166</sup>). Тобто визначаються конкурентні переваги проекту, що реалізується в межах ДПП у сфері П(ПТ)О.

Визначення цільової аудиторії, на яку спрямовано бізнес-планування, що пов'язано з метою бізнес-плану, учасниками ДПП, інвесторами, стейкхолдерами тощо. На даному етапі детально розкриваються питання, що пов'язані із цільовою аудиторією (споживачами). Зокрема, визначається і детально сегментуються

---

<sup>166</sup> Дернова, І. (2023). Світовий ринок послуг: сучасний стан та тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-45>



споживачі проєктної діяльності з описом їх характеристик (наприклад, для визначення цільової аудиторії ефективним є використання методу 5W)<sup>167</sup>. Цільовою аудиторією бізнес-плану проєктної діяльності в межах ДПП в сфері П(ПТ)О можуть бути як державні організації та і приватні. На державному рівні в межах ДПП об'єднуються зусилля щодо конструктивної та взаємовигідної співпраці задля забезпечення якості підготовки кваліфікованих робітників для економіки України шляхом створення навчально-практичних центрів<sup>168</sup>. Зазначені центри є частиною приміщення закладу професійної (професійно-технічної) освіти, але з новим обладнанням та спеціальною технікою для підготовки фахівців за конкретними робітничими професіями. Зазвичай такі центри створюються за рахунок бізнес-структур. Інвестування може здійснюватися у партнерстві як із закладом освіти, так і з місцевою владою. Ураховуючи те, що такий центр є частиною закладу П(ПТ)О, то в цьому зв'язку цільовою аудиторією можуть бути учасники освітнього процесу (учні закладу, їх батьки, педагоги тощо), бізнес-структури, місцева влада, регіональні центри зайнятості (незайняте населення чи ті, хто працює, але вирішили змінити професію), працівники інших підприємств для підвищення кваліфікації, майстри виробничого навчання інших закладів П(ПТ)О під час стажування тощо.

Визначення структури бізнес-плану. Задля розроблення бізнес-плану та визначення його структури використовують методіку, що запропонована Організацією об'єднаних націй з промислового розвитку (ЮНІДО). В Україні на основі цієї методіки Департаментом інвестиційної та інноваційної діяльності Міністерства економіки України було розроблено відповідні методичні рекомендації<sup>169</sup>. Зазначені рекомендації було затверджено наказом Міністерства економіки України від 06.09.2006 р. № 290<sup>170</sup>. Відповідно до цього наказу бізнес-план складається з певних основних розділів. Задля реалізації проєкту, що здійснюється в межах державно-приватного партнерства у сфері П(ПТ)О, структура може бути такою: резюме; характеристика проєкту; характеристика продукту (послуг), що

---

<sup>167</sup> Як визначити цільову аудиторію. <https://ideadigital.agency/blog/yak-viznachiti-tsilovu-auditoriyu/>

<sup>168</sup> Навчально-практичні центри. <https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnicna-osvita/reforma-profesijnoyi-osviti/derzhavno-privatne-partnerstvo-ta-dualna-osvita/derzhavno-privatne-partnerstvo/navchalno-praktichni-centri>

<sup>169</sup> Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств. <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=7ebefbc1-f78e-4797-a4c2-%20282034cce923&title=MetodichniRekomendatsiiZRozroblenniaBiznes-planuPidpriemstv>

<sup>170</sup> Міністерство економіки України. (2006, Вересень, 06.09.). Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану підприємств: наказ № 290. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0290665-06#Text>

отримується внаслідок реалізації проєкту; дослідження та аналіз ринків (зокрема праці та освітніх послуг); характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища, де буде реалізовуватися проєкт та його конкурентні переваги; маркетинговий план (маркетинг-мікс); план реалізації робочих пакетів проєкту; організаційний план та менеджмент проєкту; план охорони навколишнього середовища; фінансовий план та програма інвестицій; аналіз ризиків та розподіл їх між партнерами; бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану; соціальні та економічні наслідки для регіону реалізації інвестиційного бізнес-плану. Щодо термінів та обсягу, то бізнес-план може бути або повним (детальним), або скороченим (стартовим). За термінами – на рік, два, більше. Обсяг бізнес-плану визначається відповідно до мети та цільової аудиторії. Зазвичай розробляється бізнес-план у повному обсязі, а подається залежно до цільової аудиторії: або в скороченому вигляді, або в повному. У повному обсязі бізнес план зберігається у всіх партнерів.

Збір інформації (даних) для кожного розділу бізнес-плану. На даному етапі відбувається збір інформації як первинної, так і вторинної<sup>171</sup>. Первинною є та інформація, що збирається вперше й основана на об'єктивних даних, отриманих внаслідок: у першу чергу, маркетингового аналізу; аналізу політичних, економічних, соціальних, технологічних аспектів життєдіяльності ринку (ринку освітніх послуг, ринку праці галузевого ринку тощо), аналізу цільової аудиторії: їхніх потреб та запитів; аналізу конкурентних переваг проєкту; аналізу слабких та сильних сторін проєктної діяльності, можливостей та загроз. Під вторинною інформацією розуміють вже існуючу інформацію, що збиралася раніше для інших цілей (наприклад, це фінансова або статистична звітність як закладу професійної (професійно-технічної) освіти, так і його партнерів, річний звіт керівника закладу освіти, певна публічна інформація тощо)<sup>172</sup>. Найефективнішим є об'єднання первинної та вторинної інформації та їх аналіз для отримання повноцінної маркетингової інформації<sup>173</sup>. В умовах сьогодення необхідно користуватися інформацією, що розміщена на офіційних джерелах. Наприклад, щодо функціонування

---

<sup>171</sup> Первинна і вторинна маркетингова інформація та методи їх збору. (2004). In Маркетинг. <https://library.if.ua/book/16/1366.html>

<sup>172</sup> Первинні, вторинні та третинні джерела. [https://ukrayinska.libretexts.org/Гуманітарні\\_науки/Дослідження\\_та\\_інформаційна\\_грамотність/Вибір\\_та\\_використання\\_джерел\\_-\\_Посібник\\_з\\_академічних\\_досліджень\\_\(Lowgu\)/02%3A\\_Типи\\_джерел/2.05%3A\\_Первинні%2C\\_вторинні\\_та\\_третинні\\_джерела](https://ukrayinska.libretexts.org/Гуманітарні_науки/Дослідження_та_інформаційна_грамотність/Вибір_та_використання_джерел_-_Посібник_з_академічних_досліджень_(Lowgu)/02%3A_Типи_джерел/2.05%3A_Первинні%2C_вторинні_та_третинні_джерела)

<sup>173</sup> Рябова, З. В. (2023). Інноваційний маркетинг на ринку освітніх послуг. *Імідж сучасного педагога*, 6(213), 5-11. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-6\(213\)-5-11](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-6(213)-5-11)

закладів П(ПТ)О доцільно використовувати офіційний сайт Міністерства освіти та науки України (<https://mon.gov.ua/ua>); для отримання інформації щодо регіонального контенту доцільним буде офіційний сайт Державної служби статистики України (<https://www.ukrstat.gov.ua/>), офіційний сайт Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України (<https://mtu.gov.ua/>), офіційний сайт децентралізації (<https://decentralization.gov.ua/>); інформацію щодо економічного розвитку доцільно отримати на сайті Міністерства економіки України (<https://www.me.gov.ua>) тощо.

Підкреслимо, що складання та реалізація бізнес-плану є складовою супроводу реалізації договорів ДПП у сфері П(ПТ)О і здійснюється у тісній співпраці державного та приватного партнера. За допомогою складеного бізнес-плану відстежується результативність та своєчасність виконання договору. Разом із тим, наглядову функцію та координацію процесу ДПП виконує профільне міністерство, зокрема це Міністерство економіки України та Міністерство освіти та науки України. Задля моніторингу цього процесу державний партнер повинен у визначені терміни подавати інформацію про перебіг проєкту за показниками, що затверджені належним чином<sup>174</sup>. Це такі показники, як: загальна інформація про проєкт; показники результативності відповідно до договору; фінансові зобов'язання приватного партнера/ концесіонера за договором; державна підтримка за договором (за наявності); аналіз ризиків, що покладаються на державного партнера (концесієдавця) відповідно до договору<sup>175</sup>. Детально із проміжними й заключними звітами можна ознайомитися у посібнику з питань ДПП «Супровід та реалізація договорів державно-приватного партнерства» (етап 4)<sup>176</sup>. Таким чином, супровід реалізації договорів ДПП у сфері П(ПТ)О освіти є одним з провідних етапів. Технологія зазначеного супроводу детально описана на законодавчому рівні та передбачає активну співпрацю державного і приватного партнерів щодо його проведення.

---

<sup>174</sup> Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. (2020, Травень 26). *Про затвердження Порядку подання державними партнерами (концесієдавцями) щорічного звіту про виконання договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства, у тому числі концесійного договору: наказ № 986.* <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0628-20#Text>

<sup>175</sup> *Посібник з питань державно-приватного партнерства «Супровід та реалізація договорів державно-приватного партнерства» (етап 4).* <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=2bc79196-a3b2-41a9-86e2-f55f9a8f5c9c&title=MetodichniRekomendatsii>

<sup>176</sup> Там само.

## Запитання для самоконтролю

1. Розкрийте характеристики проєкту, що ініційований в межах державно-приватного партнерства.
2. Обґрунтуйте необхідність деталізації життєвого циклу проєкту, ініційований в межах державно-приватного партнерства.
3. Схарактеризуйте інвестиційну фазу проєкту та обґрунтуйте її значення для формування концептуальної записки проєкту, що реалізується в межах державно-приватного партнерства.
4. Сформулюйте сутність процесу ініціювання проєкту в межах ДПП у сфері П(ПТ)О.
5. Опишіть, поетапні дії щодо підготовки та подання проєкту, що ініційований в межах державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти.
6. Розкрийте сутність технологічного, економічного та освітнього обґрунтування проєкту в межах ДПП у сфері П(ПТ)О.
7. Обґрунтуйте необхідність використання методики аналізу вигід і витрат.
8. Схарактеризуйте технологію ДПП у сфері П(ПТ)О та розкрийте основні етапи її реалізації.
9. Розкрийте вимоги та складники техніко-економічного обґрунтування проєкту, що ініційований в межах ДПП у сфері П(ПТ)О.
10. Розкрийте суть ідентифікації ризиків проєкту в межах ДПП у сфері П(ПТ)О.
11. Обґрунтуйте необхідність розподілу ризиків серед партнерів ДПП у сфері П(ПТ)О.
12. Розкрийте провідний метод ризик-менеджменту – метод картографування.
13. Схарактеризуйте процес управління ризиками в проєктній діяльності в межах ДПП у сфері П(ПТ)О.
14. Розкрийте суть супроводу реалізації договорів ДПП у сфері П(ПТ)О.
15. Обґрунтуйте необхідність використання технології менеджменту проєктів під час супроводу реалізації ДПП у сфері П(ПТ)О.
16. Опишіть процес бізнес-планування та деталізуйте його етапи.
17. Розкрийте структуру бізнес-плану, що створюється в межах реалізації договорів ДПП у сфері П(ПТ)О.
18. Охарактеризуйте показники проміжного та заключного звіту про стан виконання договорів ДПП у сфері П(ПТ)О.

### РОЗДІЛ 3

## ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

# ЗАКЛАДАМИ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ В УМОВАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

### 3.1 Сучасні управлінські технології в діяльності керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти в умовах державно-приватного партнерства

За своїм походженням поняття «технологія» має грецькі корені: «технологія» (від грец. *Technē* – мистецтво, майстерність + *logos* – вчення) – це система знань про способи та засоби обробки та якісного перетворення певного об’єкта. Спочатку визначення технології було орієнтоване переважно на діяльність у виробничій сфері, коли об’єктом технології виступали природні матеріали. У сучасній мові смисловий простір поняття технології значно розширився, зокрема і за рахунок включення до змісту цього поняття сутності управлінських технологій.

Поняття «*управління*» традиційно вживається у таких аспектах:

1) управління, як наука, впорядковані та систематизовані знання щодо концепцій, теорій, принципів, способів, методів і форм управління;

2) управління, як мистецтво, здатність ефективно застосовувати дані науки управління у кожній конкретній ситуації;

3) управління, як процес, сукупність управлінських дій, що забезпечують досягнення певних цілей<sup>177</sup>;

4) управління, як функція, цілеспрямований, інформаційний вплив на персонал та ресурси з метою спрямування їх дій на отримання очікуваних результатів;

5) управління, як апарат, як сукупність структур і людей, які забезпечують використання усіх ресурсів соціальних систем для досягнення їх цілей<sup>178</sup>.

На думку вчених, *технологія управління* – це сукупність знань (концепцій, теорій, принципів, способів, методів тощо) про процеси управління організацією та систем у фізичних об’єктів організації, що використовуються для виконання поставлених управлінських цілей (які прямо чи непрямо пов’язані з використанням і координацією ресурсів організації для реалізації своїх функцій), у поєднанні з

<sup>177</sup> Пятницька, Г., Найдок, В., & Ракша, Н. (2012). Трансфер технологій управління. *Вісник КНТЕУ*, 5, 31.

<sup>178</sup> Кузнецова, І. (2009). Визначення сутності дефініції «технологія управління». *Вісник КНТЕУ*, 1, 55-62.

відповідною активністю, які спрямовують діяльність організації на отримання очікуваних результатів і забезпечують ефективність управлінських рішень у конкретній ситуації<sup>179</sup>.

Також до поняття «технологія управління» можна віднести систему знань про оптимальні способи перетворення та регулювання відносин і процесів у діяльності певної організаційної системи, а також комплекс методів, які забезпечують її ефективну роботу. Зазначають, що управлінська технологія – це різновид чи форма реалізації управлінської діяльності.

Основними ознаками управлінської технології є:

- поділ процесу на етапи, фази, стадії чи процедури;
- координація та синхронізація окремих етапів, стадій чи процедур;
- однозначність виконання процедур та операцій;
- орієнтація на досягнення високої якості управління<sup>180</sup>.

Структура управлінської технології, методи, прийоми, техніка, документи, організація робіт, кваліфікація виконавців, терміни та тривалість процедур повинні мати цільову спрямованість на забезпечення ефективності управління. Для вирішення нових, перспективних або оригінальних управлінських проблем, які характерні процесам ДПП, відповідні технології управління забезпечують результативність та довгостроковість партнерської співпраці (рис. 3.1).

Технології управління дуже різноманітні, що пов'язано з різноманітністю управлінських процесів і середовища, в якому вони відбуваються. Різноманітність управлінських технологій викликає необхідність їхньої класифікації, яка є, по суті, класифікацією управлінської діяльності.

Для управлінського середовища ДПП між закладом П(ПТ)О та приватним партнером можна запропонувати декілька доцільних класифікацій, які в цілому будуть систематизувати як самі управлінські технології, так і певні управлінські процеси.

Певні авторські підходи до визначення суті управлінської технології, її змісту, принципів та функцій обумовлюють доцільність їх узагальнення, зокрема у три групи:

1) технологія прийняття управлінських рішень, що передбачає аналіз управлінських проблем, порівняльну характеристику

---

<sup>179</sup> Пятницька, Г., Найдюк, В., Ракша, Н. (2012). Трансфер технологій управління. *Вісник КНТЕУ*, 5, 31.

<sup>180</sup> Марцинкевич, В. (2012). Особливості управлінських процесів в умовах інформатизації. *Актуальні питання державного управління*, 3, 17.

альтернатив їх розв’язання, обґрунтування вибору та визначення механізму реалізації управлінських дій.



Рис. 3.1. Технології управління: зміст у контексті ДПП

2) процес поділу управління на окремі процедури і операції для подальшої регламентації виконання окремих завдань з метою ефективного досягнення встановлених цілей підприємства.

3) послідовність виконання управлінських функцій (планування, організування, мотивація, контроль), методів і процесів управління з метою оптимізації управлінського впливу для досягнення загальних та конкретних цілей організації<sup>181</sup>.

Практикоорієнтовані технології управління закладом П(ПТ)О в умовах ДПП умовно можна поділити на такі групи:

<sup>181</sup> Ладенко, Л. (2014). Формування технології управління розвитком інноваційного потенціалу виробничо-економічних систем системно-універсального типу. *Ефективна економіка*, 4, 1-5. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2910>

- традиційні (базові) технології управління, які використовуються в управлінні усіма закладами освіти для забезпечення їх ефективного функціонування;

- спеціальні технології управління, які зумовлені особливостями управління закладом П(ПТ)О в умовах ДПП;

- інноваційні технології, які ґрунтуються на впровадженні в управління закладом П(ПТ)О цифрових технологій, організаційно-адміністративних новацій, трансферу управлінських технологій.

Слід зазначити, що єдиної технології, яка підходить для управління закладом П(ПТ)О в умовах ДПП і гарантує максимально позитивний ефект, не існує. Управлінню закладом П(ПТ)О в умовах ДПП притаманний комплекс управлінських технологій, застосування яких визначається специфікою та унікальністю кожного партнерського проєкту. Але, безумовно, існують певні технології, які застосовуються в управлінні закладом П(ПТ)О в умовах ДПП, з урахуванням специфіки співпраці закладу П(ПТ)О (зі сторони держави) та приватних партнерів.

До сучасних управлінських технологій, які застосовуються у практиці ДПП можна також виділити такі:

- технологія прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризиків, що дасть змогу спрогнозувати певні ризики ДПП проєкту, які за змістом ДПП розподіляються однаково між закладом освіти та приватним партнером, забезпечить їх зниження, ліквідацію або визначення умов функціонування ДПП в умовах ризику;

- технології управління змінами, які забезпечують ефективно впровадження новацій в освітні процеси, адаптацію персоналу закладу освіти та приватного підприємства до інновацій в умовах спільної роботи;

- консалтингові технології, які сприяють залученню до реалізації проєкту найкращих практик;

- технологія процесно-цільового управління, яка забезпечує відстеження загальних та опосередкованих витрат по всіх процесах, пов'язаних із співпрацею, і «прив'язує» їх до конкретних освітніх і виробничих процесів, дозволяючи точніше розподіляти витрати і приймати більш ефективні та результативні управлінські рішення;

- бенчмаркінг, як процес пошуку стандартного економічно ефективнішого проєкту ДПП для порівняння із власним проєктом та переймання його вдалих методів роботи та технологій управління ефективністю. Технології бенчмаркінгу також забезпечують постійний та систематичний пошук і впровадження ефективних



практик співробітництва, що мають забезпечити конкретний проєкт ДПП у більш досконалії формі у порівнянні з іншими подібними проєктами, схожими за розмірами та напрямками діяльності, чим забезпечуватиме собі впровадження найкращих практик для досягнення мети конкретного проєкту;

- технологія ключової компетентності, яка виділяє та інвестує у спеціальні навички або технології, що створюють унікальну для усіх стейкхолдерів корисність, вигоду, інноваційний розвиток. Технологія ключової компетентності передбачає зосередження управлінських дій на цілеспрямованій діяльності з підготовки конкретних кваліфікованих робітників для конкретних потреб підприємства, регіону, держави;

- управління знаннями, як розвиток систем та процесів для ідентифікації та поширення інтелектуальних активів закладу освіти, приватного підприємства, а також спрямовується на ефективне використання інтелектуального капіталу обох партнерів, і в той же час формування інтелектуального капіталу через підготовку кваліфікованих працівників;

- технології сценарного планування, що визначають кілька варіантів майбутнього та зумовлюють підготовку ефективних стратегічних рішень та ряд інших технологій та моделей управління.

Узагальнюючи певну практику управління в умовах ДПП доцільним є і впровадження інших управлінських технологій:

- традиційна адміністративно-господарська модель, що розглядається як стабільно функціонуюча система. Керівники-партнери застосовують звичні для них управлінські технології та орієнтуються в основному на результат співпраці на засадах спільної вигоди. Традиційні технології управління можуть застосовуватися переважно в управлінні проєктами ДПП, спрямованими на підготовку кваліфікованих робітників для власних підприємств;

- продуктивний підхід, що передбачає орієнтування ДПП на оперативну підготовку кваліфікованих робітників, а потім у процесі підготовки – вдосконалення освітніх програм і відповідних компетентностей, професійних навичок, які були покладені в основу проєкту. В основу такої управлінської технології покладено завдання оперативного забезпечення підприємства-партнера кваліфікованими робітниками. Слід зауважити, що така технологія забезпечує не тільки оперативність у підготовці, а й втілення практичного досвіду в освітній процес з меншими витратами;

- технологія управління людським капіталом – учасники проєкту мають володіти професійними компетентностями відповідно

до їх основних функцій в проєкті, а також комунікативними – для роботи в команді, досягнення спільного результату та розвитку корпоративної культури;

– технології управління на основі делегування, згідно з якою більшість функцій та повноважень щодо ведення проєкту ДПП керівники-партнери передають іншим учасникам проєкту або застосовують технологію аутсорсингу. Технологія делегування має такі переваги: керівники звільняються від вирішення рутинних завдань і можуть сконцентруватися на глобальніших цілях, що забезпечує високу якість та ефективність прийняття управлінських рішень; здійснення рівномірного та раціонального розподілу обов'язків і повноважень на всіх управлінських рівнях;

– мінімізація управлінського втручання, що має спільні ознаки з технологією делегування повноважень, але у цій технології управління передбачається надання максимум свободи учасникам проєкту під час прийняття рішень відповідно до функціональних обов'язків кожного учасника проєкту. Така управлінська технологія забезпечує високий рівень мотивації учасників проєкту, надання їм можливостей для самореалізації та розвитку; успішне подолання конфліктів;

– технологія результативного управління концентрується на тому, що керівникам доцільно зосередитися на результатах проєкту ДПП. Використання цієї технології передбачає, що керівники-партнери визначають працівникам-учасникам проєкту, які результати мають бути отримані за певний проміжок часу (тиждень, місяць), а учасники проєкту самостійно визначають, яким чином вони вирішуватимуть поставлене завдання<sup>182</sup>.

У виборі управлінських технологій в умовах ДПП доцільно дотримуватися інтеграції технологій управління. У процесах управління розробляється безліч різноманітних управлінських рішень, і використовуються різні технології. Факторами досягнення інтеграції технологій управління є методологія та організація управління, розподіл функцій у системі управління, структура управління, система мотивації персоналу, регулювання ступеня централізації управління в проєкті ДПП.

Розглянемо певні технології, які є найбільш актуальними для успішної, ефективної, результативної діяльності закладу П(ПТ)О в умовах ДПП. Загальна теорія управління виділяє сім сучасних підходів до прийняття управлінських рішень: комплексний,

---

<sup>182</sup> *Essential Managers Management Handbook*. (2022). (DK) Dorling Kindersley

системний, процесний, функціональний, виробничий, поведінковий, ситуаційний та інтуїтивний<sup>183</sup>. Найбільш актуальним підходом у контексті управління закладом П(ПТ)О в умовах ДПП є комплексний підхід, який передбачає взаємозв'язок усіх аспектів управління. Завдяки такому підходу здійснюється всебічний аналіз проблеми та досягається максимальний синергетичний ефект. Цей підхід найбільшою мірою забезпечує об'єктивність прийняття рішення в умовах партнерської співпраці. Під час прийняття рішень виникає потреба в урахуванні інтересів усіх учасників ДПП, що закладено у самій природі такої співпраці. Може бути багато варіантів, але в їх основі – технологія управління на базі потреб і інтересів. Алгоритм реалізації технології прийняття управлінських рішень у контексті ДПП, можна умовно поділити на чотири етапи:

1. Виявлення проблеми: передбачає моніторинг поточної ситуації у внутрішньому і зовнішньому середовищі ДПП. У разі виявлення негативних показників розвитку – чітке формулювання проблеми, яка потребує вирішення і прийняття управлінського рішення, визначення результату реалізації управлінського рішення, моделювання ситуації після прийняття управлінського рішення та прогнозування розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища ДПП.

2. Розроблення оптимального рішення: відповідно до виявленої проблеми передбачає визначення критеріїв та обмежень, розроблення варіантів за умов урахування інтересів усіх зацікавлених сторін: закладу П(ПТ)О, приватних партнерів, стейкхолдерів. Управлінське рішення приймається в умовах ДПП з урахуванням соціальних та економічних чинників, зокрема: соціальних потреб, потреб ринку праці, потреб сталого розвитку регіону і країни, певної виробничої сфери, потреб кваліфікованих працівників тощо. Врахування обмежень прийняття того чи іншого управлінського рішення в умовах ДПП пов'язано з правовими обмеженнями (прийняття управлінського рішення в правовому полі держави), матеріально-технічними та фінансовими ресурсами, а також з урахуванням наявності педагогічних, науково-педагогічних та професійно орієнтованих працівників, що зможуть забезпечити ефективно освітній процес з підготовки кваліфікованих робітників. Врахування таких інтересів досягається за допомогою діалогу – «специфічної форми комунікативного процесу між двома або більше сторонами в будь-якій сфері життєдіяльності, яка дає змогу дійти консенсусу щодо

---

<sup>183</sup> Bresser, Rudi K. F. (2010). *Strategische Managementtheorie*. Kohlhammer

вирішення питань соціально-економічного розвитку суспільства»<sup>184</sup>. Залежно від масштабу виявленої проблеми цей діалог може відбуватися суто у внутрішньому середовищі ДПП, а може вийти за межі цієї системи і формуватися між закладом П(ПТ)О, приватним партнером, стейкхолдерами, які зацікавлені у динаміці певних процесів: забезпечення кваліфікованими робітниками певного сегменту ринку праці, розвитку конкретного підприємства чи виробництва, певного регіону тощо. Зацікавленими сторонами можуть бути регіональні (місцеві) органи влади, представники громади, неурядові організації, які захищають певні інтереси громадськості, регіону тощо.

3. Прийняття компромісного управлінського рішення: результат проведення успішних консультацій та переговорів щодо наявних обмежень, критеріїв і варіантів усунення певної проблеми, що задовольнятиме всіх учасників ДПП. Таке рішення підлягає імплементації. Компромісність в управлінських рішеннях в умовах ДПП є запорукою ефективності та результативності його функціонування та довгострокового розвитку.

4. Зворотний зв'язок з усіма зацікавленими сторонами, кожна з яких має повідомити про ступінь свого задоволення та про вимірювані результати від реалізації обраного варіанта (якщо можна зафіксувати кількісні показники). Зворотний зв'язок є необхідною умовою задля підвищення ефективності ДПП та вдосконалення технології прийняття управлінських рішень у контексті вирішення освітніх і виробничих проблем. Він дає змогу виявити помилки, відхилення від запланованих результатів та відкоригувати спільні дії подальшої співпраці.

Отже, впровадження у практичну діяльність алгоритму реалізації технології прийняття управлінських рішень у контексті ДПП дасть змогу забезпечити інтенсивність взаємодії між сторонами ДПП (на рівні закладу П(ПТ)О та приватного партнера, на галузевому та міжгалузевому, регіональному та загальнодержавному, а також на міжособистісному рівнях). Ефективно впроваджена технологія прийняття управлінського рішення забезпечує стабільний розвиток закладу П(ПТ)О, приватного підприємства, сектору ринку праці на який спрямовано ДПП, а також регіону, в якому впроваджується проєкт ДПП. Слід зауважити, що ця технологія, як певна послідовність дій із найбільш ефективним використанням матеріальних, освітніх, інформаційних та людських ресурсів може

---

<sup>184</sup> Зеленко, О. (2014). Роль соціального діалогу у контексті соціально-економічного розвитку суспільства. *Часопис економічних реформ*, 1 (13), 86.

бути використана усіма учасниками ДПП задля забезпечення динаміки розвитку закладу П(ПТ)О, приватного підприємства, сектору ринку праці регіону і держави в цілому.

Дієвою технологією управління закладом освіти в умовах державно-приватного партнерства є консалтингові технології, що реалізуються в процесі консультування, включають дослідницькі процедури, проектування «життєдіяльності» ДПП, моделювання конкретних способів виходу з проблемної ситуації, що виникає у процесі співпраці партнерів, супровід програми реалізації запланованих заходів та оцінювання результатів ДПП для закладу П(ПТ)О та приватного підприємства. Зміст технології консультування полягає у виробленні стандартного підходу до вирішення типових проблем, розробленні стандартних процедур роботи в умовах ДПП, певного алгоритму та логічної послідовності дій у процесі розв'язання поставлених завдань, об'єктивних критеріїв оцінювання організації, перебігу процесу та результатів діяльності обох партнерів.

Характерними ознаками консалтингових технологій в умовах ДПП є такі:

- динамічність, що полягає у постійній зміні змісту та форм роботи консультанта (представника консалтингової структури або окремого експерта-консультанта) з учасниками конкретного проекту ДПП;

- індивідуальний підхід до всіх учасників ДПП, як до конкретного закладу П(ПТ)О, так і до приватного підприємства-партнера, до проблем, які виникають у кожної сторони в процесі співпраці;

- безпосередня орієнтація на потреби конкретного проекту ДПП, що забезпечується оригінальними розробками управлінських та інших технологій, трансфером управлінських технологій.

Доцільними в практиці використання є три основні технології консультування, що застосовуються в умовах ДПП:

- робота над проблемами-наслідками, приведення у відповідність їх до початкової постановки завдання і мети проекту ДПП;

- системне вирішення проблем проекту ДПП та пошук шляхів зміни умов – першопричин, що створюють ці проблеми (уточнення і коригування змісту, форм, завдань та результатів проекту);

- навчання учасників проекту, яке зосереджується на впровадженні нових освітніх технологій, організації освітнього процесу, доцільного працевлаштування випускників закладів П(ПТ)О на ринку праці, їх адаптацію на підприємствах тощо.

На основі викладеного доцільно виділи три основні види консультування для ефективної організації проекту ДПП: експертне консультування, процесне консультування та консультування з навчання<sup>185</sup>.

У межах *експертного консультування* надається допомога обом партнерам (закладу П(ПТ)О та приватному партнеру), забезпечуючи експертизу тих процесів, які виявляються, як такі, що гальмують динаміку розвитку проекту, як в цілому, так і за окремими процесами, технологіями та управлінням. За такого консультування формуються експертні висновки про стан закладу П(ПТ)О, його спроможність до проектної діяльності в умовах ДПП, спроможності приватного партнера до організації та реалізації проекту у співпраці з закладом П(ПТ)О, розроблення методів і технологій управління. Перевага експертного консультування полягає у простоті взаємодії консалтингової організації та учасників ДПП й наявності чітких критеріїв надання консультаційних послуг. Передбачається, що консультант-експерт, маючи необхідний досвід у певній сфері, пропонує готове рішення. При цьому, рішення має завершений характер і може бути поданий у формі стандартного звіту. Водночас існують чіткі критерії успіху: запропоноване консультантом-експертом рішення має задовольняти потреби обох сторін проекту: закладу П(ПТ)О та приватного підприємства-учасника проекту.

У *процесному консультуванні* консалтинг виступає в ролі агента змін і забезпечує допомогу учасникам ДПП самостійно вирішити свої проблеми, передає всім учасникам проекту своє бачення, підхід та методи роботи, активно залучаючи керівників та співробітників до вирішення проблем та забезпечує процес динамічного розвитку проекту через стратегічні та оперативні сесії, навчання дією, загальну діагностику самого проекту, його учасників-партнерів, освітніх технологій, що застосовуються в проекті, зміну корпоративної культури, яка формується і функціонує в проекті ДПП і впливає як на технологічну, так і на організаційний складник партнерства. У процесному консультуванні консультант вирішує проблеми разом із учасниками проекту та забезпечує впровадження одержаних результатів. При цьому завжди створюється єдина робоча група, передбачається навчання та передача досвіду від консультанта до замовника. Переваги такого підходу полягають у тому, що після

---

<sup>185</sup> Немченко, С., Крижко, В., Бондар, О., Радул, В., Старокожко, О., & Кондратенко, Ю. (2022). *Управління закладом освіти: підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів*. БДПУ.

роботи консультанта учасники проєкту у подальшому здатні вирішувати певне коло проблем самостійно<sup>186</sup>.

У навчальному консультуванні відбувається поглиблення знань, необхідних керівникам-партнерам проєкту ДПП, а саме: про управлінське консультування, сучасні управлінські технології, технології співпраці, інновації в управлінні закладом П(ПТ)О та приватним підприємством. Таке консультування забезпечує консолідацію традиційних технологій управління та трансфер цих технологій кожному керівнику-партнеру. Перевагою навчального консультування є його індивідуальний підхід до керівників-партнерів та їхніх потреб у навчанні, підвищенні кваліфікації усіх учасників проєкту ДПП.

Будь-який проєкт ДПП пов'язаний із певними ризиками. У зв'язку з цим технологія управління ризиками є важливим складником ДПП. Попередній аналіз ризиків необхідний на етапі ініціювання співпраці у форматі ДПП. Від його результатів залежить рішення про початок співпраці, про заснування проєкту ДПП. На етапі планування починається детальний розгляд ризиків, який має супроводжувати увесь процес довгострокової взаємовигідної співпраці. Управління ризиками традиційно розглядають, як особливий вид управлінської діяльності, спрямований на пом'якшення впливу ризику на результати діяльності організаційної системи (організації, підприємства, установи). Управлінням ризиками в управлінні закладом П(ПТ)О в умовах ДПП слід розуміти як діяльність керівників-партнерів з усунення, пом'якшення або ліквідації ризиків у процесі реалізації спільного проєкту з урахуванням попереднього розподілу ризиків.

Ризик – це потенційна можливість того, що під час реалізації функцій, процесів та операцій, спрямованих на досягнення встановленої мети, цілей та виконання завдань, можуть виникнути обставини, що призведуть до втрат ресурсу, небезпеки або небажаного результату у майбутньому. Водночас, виділяють також і інший, протилежний погляд на поняття «ризик», коли його розглядають не лише як потенційну загрозу, а як і нові можливості для досягнення мети, цілей та виконання завдань. Позитивні можливості, спричинені ризиком, не потрібно розглядати та класифікувати як «позитивні ризики». Ризик – завжди небезпека, в той час, як можливість – позитивний шанс для неї<sup>187</sup>. Управління

---

<sup>186</sup> Безкровний, М., Кропивко, М., & Палеха Ю. (2015). *Управлінський консалтинг*. Видавництво Ліра-К.

<sup>187</sup> Черненко, Н. (2020). *Ризик-менеджмент у закладах освіти: навчальний посібник*. Університет Ушинського.

ризиками полягає у визначенні перспектив розвитку діяльності, аналізі можливих відхилень від запланованих результатів та управлінні такими відхиленнями через удосконалення діяльності, а також скорочення негативних наслідків небажаного результату. Отже, ризик існує завжди, тому і створено систему управління ризиками. Реалізовувати будь-яку управлінську діяльність без урахування ризиків означає здійснювати завідомо неефективне управління. Саме тому в теорії управління виділено окремий напрям – управління ризиками. Про важливість управління ризиками свідчать матеріали системи міжнародних стандартів:

– *Стандарт IWA 31:2020 «Управління ризиками – Настанови щодо використання ISO 31000 в системах управління» («Risk management – Guidelines on using ISO 31000 in management systems»)* містить рекомендації щодо інтеграції та використання ISO 31000 в організаціях, які впровадили один або декілька стандартів системи управління ISO (ISEC) та IEC (MSS), або які вирішили здійснити проєкт із впровадження однієї або більше MSS, що включає ISO 31000. Цей документ не містить вказівок щодо впровадження системи управління в цілому, а дає основу для розуміння ISO 31000. Використання цього документа не позбавляє потреби використовувати інші стандарти для вирішення конкретних аспектів ризику.

– *Стандарт ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки» (Risk Management – Principles and guidelines on implementation)* є розробкою Міжнародної організації зі стандартизації (International Organization for Standardization, ISO) та Технічного комітету «Надійність Міжнародної електротехнічної комісії – МЕК (International Electrotechnical Commission, IEC). Цей стандарт є найбільш універсальним, оскільки може бути застосований будь-яким суб'єктом господарювання незалежно від форми організації або виду діяльності. В документі зазначені принципи, структури та процеси, на яких базується управління ризиками. Вагомою перевагою саме цього стандарту є опис тридцять одного методу оцінювання ризиків з погляду сфери їх застосування, переваг та недоліків кожного з них. Варто зазначити, що саме цей стандарт є найбільш поширеним в практиці управління ризиками в Україні.

– *Стандарт IEC 31010:2019 «Управління ризиками – методи оцінки ризиків» (Risk management – Risk assessment techniques)* опублікований як стандарт з подвійним лого разом з ISO та містить керівництво по вибору і застосуванню методів оцінки ризику в широкому діапазоні ситуацій. Ці методи використовуються для



допомоги в прийнятті рішень в умовах невизначеності, для надання інформації про конкретні ризики і як частина процесу управління ризиками. Документ містить короткий виклад методів з посиланнями на інші документи, в яких вони описані більш детально<sup>188</sup>.

В управлінні закладом П(ПТ)О в умовах ДПП доцільно привернути увагу до основних складників технології управління ризиками проєкту, що дають змогу відобразити та ранжувати фактори ризику, змоделювати процес реалізації проєкту ДПП, оцінити з певною ймовірністю наслідки виникнення несприятливих ситуацій, підібрати методи зниження їх впливу, простежити за фактичними параметрами проєкту під час його реалізації на основі довгострокового співробітництва та скоригувати за необхідності.

Управління ризиком є динамічним процесом, в основу якого покладено такі технології (рис. 3.2):

- ідентифікація та аналіз ризику – визначаємо особливості ризикової ситуації для закладу П(ПТ)О і приватного партнера, виявляємо види і специфіку ризиків конкретного проєкту ДПП, узгоджуємо розподіл ризиків. Цей етап зумовлює в майбутньому результативність та цілеспрямованість управління ризиками в умовах конкретного ДПП;

- аналіз альтернативних методів управління ризиком – дослідження інструментів, за допомогою яких можна перешкодити здійсненню ризику та впливу його негативних наслідків на співробітництво й отримання конкретного результату проєкту;

- вибір методів управління ризиком ДПП – формування політики проєкту ДПП, як системи для усунення ризиків і невизначеностей. Ця процедура вибору пов'язана з різною результативністю методів управління ризиком та обсягом ресурсів, які потрібні для їх реалізації;

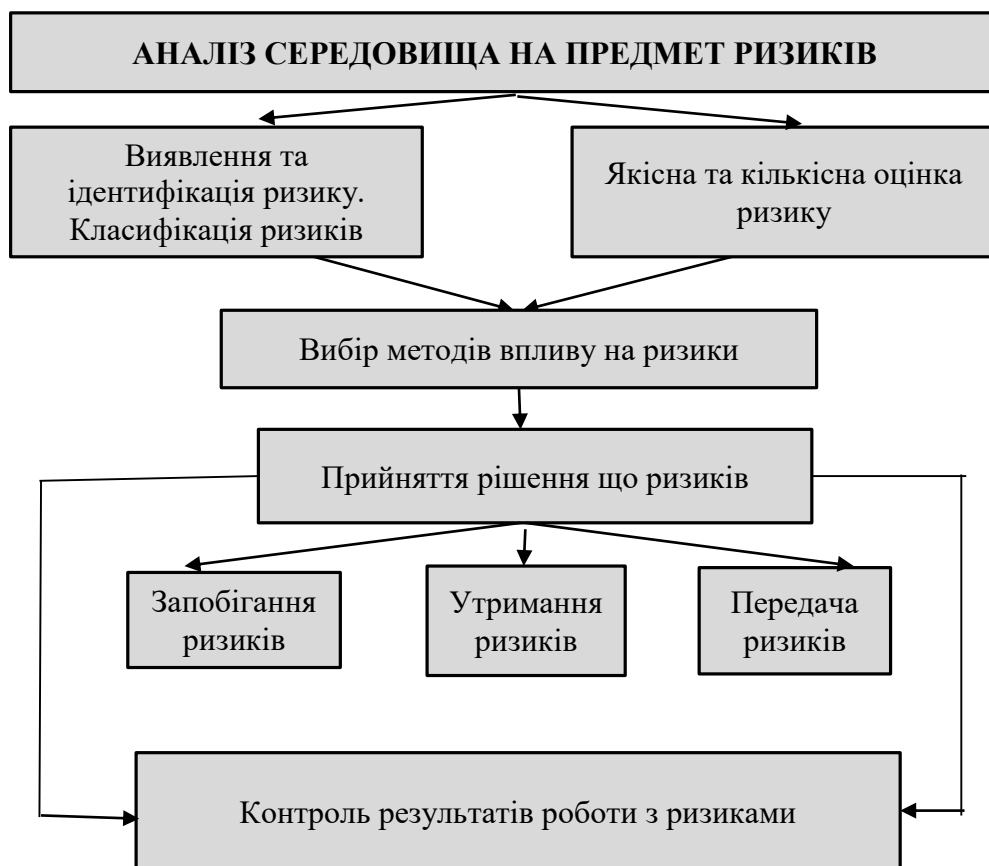
- реалізація обраного методу управління ризиками на основі співпраці та відповідно до попереднього розподілу ризиків між закладом освіти та приватним партнером полягає у виконанні встановлених на попередньому етапі рішень щодо здійснення тих чи інших методів управління ризиком;

- аналіз та вивчення результатів з подальшим удосконаленням системи з управління ризиком забезпечує динамічний характер цього процесу, а також гнучкість та адаптивність управління ризиком<sup>189</sup>.

---

<sup>188</sup> Овандер, Н. (2021). Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*, 27. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/441/423>

<sup>189</sup> Балдинюк, В. (2023). Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльністю суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*, 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>



*Рис. 3.2. Алгоритм управління ризиками*

Сутність кожного етапу управління ризиками передбачає використання різних методів. До найбільш поширених можна віднести такі: зменшення обсягів збитків від ризику; утримання ризику; уникнення ризику; поділ ризику; передача ризику; прийняття ризику; зниження частоти втрати; аутсорсинг ризику.

Найбільш простим і радикальним є метод відмови чи уникнення ризику. Він ґрунтується на ухиленні від ризикових управлінських рішень в рамках проекту. Застосування цього методу для приватного партнера може означати відмову від прибутку. Метод утримання ризику означає, що ризик залишається за одним із партнерів. За таких обставин партнер, який бере на себе утримання ризику, має усвідомлювати, що зможе покрити ризик за рахунок власних коштів. Метод передачі ризику полягає в тому, що інвестор перекладає відповідальність за ризик на когось іншого (страхову компанію тощо). Існують також прийоми зниження рівня ризику, до яких належать: диверсифікація, самострахування, страхування, лімітування,

отримання більшої інформації, яка дасть змогу зробити більш точний прогноз на майбутнє і, таким чином, знизити ризик<sup>190</sup>.

Планування та реалізація ДПП відбувається в умовах невизначеності, неоднозначності, що зумовлено самим змістом такої співпраці. Під невизначеністю мають на увазі відсутність повної, достовірної, перевіреної інформації щодо умов і можливостей реалізації співробітництва. З метою зниження втрати від можливих прорахунків проєкту ДПП методологія управління передбачає спеціальні технології, що допомагають врахувати фактори невизначеності та ризику.

В управлінні закладом П(ПТ)О в умовах ДПП можна виділити такі види ризиків:

Освітні ризики: зниження якості освіти; ризики недосягнення поставленої цілі закладом освіти, партнерами проєкту, стейкхолдерами. Конкретними видами недосягнення запланованого проєктом ДПП результату можуть стати неякісна освітня програма та, як результат, зниження професійної компетентності випускників закладів П(ПТ)О, зміна профілю діяльності підприємства-партнера під впливом зовнішнього середовища, зміна технологій, впровадження певних інновацій, реструктуризація ринку праці під впливом попиту на ті чи інші спеціальності та потреби у певних працівниках тощо.

Фінансові ризики пов'язані з недофінансуванням закладу освіти, відсутністю фінансування на усунення аварій або на виконання термінових та необхідних робіт, неотриманням запланованих надходжень від доходів діяльності тощо.

Інноваційні ризики, пов'язані з втратами та невдалою реалізацією нових освітніх проєктів. Такі втрати можуть бути спричинені різними аспектами освітньої, фінансово-господарської діяльності, помилками в нормативно-правовому супроводі, науково-методичними та експертними висновками щодо організації та реалізації проєкту ДПП.

Соціальні ризики пов'язані з наслідками прийнятих управлінських рішень, які стосуються адаптації випускників закладів П(ПТ)О на підприємстві, яке є партнером у співробітництві. Також до соціальних ризиків належить і неврахована або непланова та непроєктна реорганізація закладів П(ПТ)О, трансформація соціально-економічного середовища.

Маркетингові ризики пов'язані з неможливістю забезпечити надання позиціонованих раніше освітніх послуг, активність конкурентів на ринку освітніх послуг тощо. Кадрові ризики – це

---

<sup>190</sup> Diederichs, M. (2021). *Risikomanagement und Risikocontrolling*. Verlag FranzVahlen

втрата кваліфікованих кадрів (звільнення, перехід в інші заклади освіти та на інші підприємства, зниження результативності педагогічної праці, професійне вигорання, конфлікти). Іміджеві ризики – втрата репутації закладу П(ПТ)О або підприємства-партнера. Кожний із учасників ДПП прагне створити про себе позитивне враження в соціумі, але є ризик через негативні повідомлення у засобах масової інформації, у соціальних мережах випадково або спеціально створені втратити репутацію, що вплине на контингент тих, хто потенційно може навчатися у закладі П(ПТ)О або працювати на підприємстві, що є партнером<sup>191</sup>.

Управління ризиками є процесом, у якому відбувається вибір між новими напрямками діяльності, рівнями ризикованості та розподілом ресурсів в умовах ДПП і є невід'ємною частиною загального процесу підвищення взаємної вигоди всіх учасників партнерства. Технології управління закладом П(ПТ)О в умовах ДПП мають застосовуватися відповідно до змісту, функцій, організаційних засад ДПП, сприяти забезпеченню конструктивної взаємодії усіх учасників-партнерів для досягнення спільних результатів.

### **3.2 Управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти на засадах державно-приватного та державно-громадського партнерства**

Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти є важливою передумовою формування кваліфікованої робочої сили в умовах динамічних техніко-технологічних змін. Законодавець трактує термін ДПП, як співробітництво між державою, її територіальними 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 встановленому порядку<sup>192</sup>. У контексті забезпечення якості П(ПТ)О В. Радкевич конкретизувала зміст терміну ДПП, як «систему довгострокових договірних економічних та організаційних відносин державних і недержавних суб'єктів з метою залучення додаткових інвестицій у розвиток

<sup>191</sup>May, R. (2011). *Risk management: business technologies*. Springer

<sup>192</sup>Верховна Рада України. (2010). *Про державно-приватне партнерство: Закон України*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>

П(ПТ)О, підвищення рівня спільної відповідальності за прийняття рішень, що становлять суспільний інтерес, досягнення педагогічного, соціального та економічного ефектів»<sup>193</sup>. Тобто, ДПП залежить, перш за все, від цілеспрямованої і систематичної взаємодії роботодавців, представників бізнесу, державних органів влади, органів місцевого самоврядування, професійних об'єднань, освітніх установ тощо, спрямованої на розвиток системи П(ПТ)О.

Національним законодавством визначається також сутність різновидів ДПП, а саме: «державно-громадського управління» та «державно-громадського партнерства». Зокрема термін «державно-громадське управління» розглядають як взаємодію органів державної влади, місцевого самоврядування з громадськими об'єднаннями, іншими заінтересованими суб'єктами з метою прийняття ефективних управлінських рішень та задоволення суспільних інтересів у сфері освіти<sup>194</sup>. Для забезпечення державно-громадського управління у сфері П(ПТ)О можуть утворюватися громадські об'єднання та інші інститути громадянського суспільства, що представляють, у тому числі: педагогічних працівників, здобувачів освіти, батьків, заклади освіти, роботодавців, професійні об'єднання тощо. У цьому контексті інтерес становить досвід розвитку регіональної системи П(ПТ)О у Дніпропетровській області на основі врахування положень освітньої політики та її представленні у вигляді регіональної публічно-управлінської стратегії розвитку П(ПТ)О<sup>195</sup>. Слушно додати, що в реалізації цієї стратегії активну участь беруть представники органів місцевого самоврядування, громадськості, роботодавців та інші стейкхолдери.

Щодо терміну «державно-громадське партнерство», то його слід розуміти як ключовий елемент розвитку освітньої інфраструктури та підвищення якості П(ПТ)О. Це співпраця між державними органами та громадськими організаціями, спрямована на розроблення та впровадження інноваційних освітніх програм, модернізацію закладів П(ПТ)О, а також підготовку кваліфікованих робітників, які відповідають потребам сучасного ринку праці.

Означені види ДПП у сфері П(ПТ)О базуються на принципах: людиноцентризму; верховенства права; взаємної поваги та

---

<sup>193</sup> Радкевич, В. (2022). Принципи розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти в повоєнний час. *Професійна педагогіка*, 2(25), 104-114. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2022.25.104-114>

<sup>194</sup> Верховна Рада України. (2017). *Про освіту: Закон України*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

<sup>195</sup> Кравченко, Л. (2022). Інноваційні механізми публічного управління регіональною системою професійно-технічної освіти. *Професійна освіта*, 3, 35-37.

партнерства; інтеграції з ринком праці; репрезентативності органів громадського самоврядування, громадських об'єднань та інших інститутів громадянського суспільства і правомочності їх представників; обов'язковості розгляду пропозицій сторін; пріоритету узгоджувальних процедур; прозорості і публічності прийняття та використання управлінських рішень, обов'язковості дотримання досягнутих домовленостей; взаємної відповідальності сторін<sup>196</sup>. У реалізації означених принципів актуалізуються обґрунтовані В. Радкевич принципи розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О в повоєнний час, а саме: інтегративності зв'язку теорії з практикою й продуктивною діяльністю, децентралізації управління, рівноправності партнерів, узгодження інтересів сторін партнерства, соціальної відповідальності, бенчмаркінгу, спільного фінансування, розподілу ризиків між партнерами<sup>197</sup>.

Ураховуючи, що ситуація на ринку праці в Україні сьогодні диктується роботодавцями, справедливою є їх вимога, щоб заклади П(ПТ)О надавали здобувачам освіти такий рівень знань і вмінь, який відповідав би сучасному стану техніко-технологічного розвитку галузей економіки. Зі свого боку, заклади П(ПТ)О мають враховувати вимоги роботодавців до якості професійної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників, оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку праці. При цьому особлива увага надається розробленню професійних і державних стандартів професійної (професійно-технічної) освіти з конкретних професій на компетентнісній основі.

Перехід на підготовку кваліфікованих робітників за новими стандартами передбачає розроблення освітніх програм на кожну професію. Відповідно до Закону України «Про освіту» (2017) освітня програма – це єдиний комплекс освітніх компонентів (предметів вивчення, дисциплін, індивідуальних завдань, контрольних заходів тощо), спланованих і організованих для досягнення визначених результатів навчання. Тобто, освітня програма – це документ, який визначає зміст, обсяги та методи навчання для підготовки фахівців у певній галузі або професії. Вона охоплює навчальні плани, програми курсів, критерії оцінювання, форми та методи контролю знань, методичні рекомендації. Освітні програми для підготовки

---

<sup>196</sup> Верховна Рада України. (2017). *Про освіту: Закон України*.

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

<sup>197</sup> Радкевич, В. (2022). Принципи розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти в повоєнний час. *Професійна педагогіка*, 2(25), 104-114. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2022.25.104-114>

кваліфікованих робітників можуть бути різними залежно від потреб ринку праці, специфіки професій та інших чинників.

Роль роботодавців у розробленні освітніх програм для підготовки кваліфікованих робітників сфери послуг є критично важливою. Зокрема роботодавці виступають ключовими експертами, які найкраще розуміють потреби ринку та специфіку роботи у відповідній сфері. З огляду на це, співпраця з роботодавцями потребує встановлення чітких механізмів зворотного зв'язку під час зустрічей, анкетування, а також впровадження системи моніторингу та оцінювання ефективності професійної діяльності випускників закладів П(ПТ)О на робочих місцях. Такий підхід дає змогу своєчасно вносити корективи в освітні програми та адаптовувати їх до змінюваних умов і вимог ринку.

Методологія розроблення освітніх програм для підготовки кваліфікованих робітників базується, насамперед, на положеннях системного та модульно-компетентнісного підходів. Зокрема системний підхід дає змогу враховувати всі аспекти навчального процесу, від визначення цілей та компетентностей – до проведення постійного моніторингу та вибору методів оцінювання результатів навчання. Водночас модульно-компетентнісний підхід до розроблення освітніх програм дає здобувачам освіти можливість обирати гнучкі траєкторії набуття компетентностей, які їх цікавлять і відповідають кар'єрним прагненням, входити й виходити з системи П(ПТ)О, здобувати наступні професійні кваліфікації (повні, часткові) під час навчання впродовж життя<sup>198</sup>. У цьому контексті модульно-компетентнісний підхід забезпечує оперативність і гнучкість підготовки фахівців з урахуванням технологічних змін у галузях виробництва. Окрім того, модульна система полегшує формування змісту навчальних курсів за рівнем кваліфікації, строками навчання, окремими компетентностями або модулями компетентностей відповідно до потреб цільових груп і пропонує більше варіантів для співпраці з роботодавцями.

До переваг організації освітнього процесу на основі модульно-компетентнісного підходу для закладів П(ПТ)О віднесено: налагодження взаємовигідних стосунків із роботодавцями-замовниками кадрів, що дає змогу швидко оновлювати зміст професійного навчання відповідно до змін у виробничих технологіях; набуття здобувачами П(ПТ)О професійних кваліфікацій і

---

<sup>198</sup> Шевчук, Л., Кирилюк, І., Коломійчук, С., et al. (2023). *Розроблення навчально-планувальної та ведення облікової документації для організації навчання з професій за державними освітніми стандартами на основі модульно-компетентнісного підходу: методичні рекомендації*. ФОП Цюпак.

компетентностей, актуальних для роботи в конкретній галузі виробництва; впровадження механізмів зовнішнього оцінювання якості професійної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників та моніторингу їхнього працевлаштування.

Під час організації освітнього процесу за модульно-компетентнісним підходом важливі переваги мають і роботодавці, оскільки це дає їм можливість: брати участь у визначенні змісту варіативного компонента та різних строків професійного навчання; впливати на оновлення змісту професійної освіти та організацію виробничого навчання й практики, зокрема, шляхом впровадження дуальної системи; отримувати на виході компетентних фахівців, які відповідають запитам підприємства; забезпечувати підвищення продуктивності праці та якості надання послуг і виготовлення продукції; здійснювати контроль та брати безпосередню участь в оцінюванні якості результатів навчання здобувачів П(ПТ)О. Отже, формування змісту П(ПТ)О на модульно-компетентнісній основі відповідно до потреб економіки, вимог Національної рамки кваліфікацій, професійних та освітніх стандартів, упровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти стають завданнями, які мають вирішувати заклади П(ПТ)О спільно з роботодавцями.

Для ефективного розроблення освітніх програм враховується ряд ключових аспектів. По-перше, проводиться аналіз потреб ринку праці. Це охоплює вивчення актуальних вакансій, вимог професійних кваліфікацій та інших критеріїв, що визначають потреби роботодавців. Такий аналіз допомагає зрозуміти, які навички та знання є найбільш цінними на ринку. Важливим у розробленні освітніх програм є врахування пропозицій усіх стейкхолдерів для адаптації програм до реальних потреб та умов реалізації освітнього процесу. Іншим значущим аспектом є гнучкість освітніх програм, їх адаптивність до динамічних змін у технологіях і засобах виробництва. Це означає можливість швидкого оновлення навчальних курсів, методичних матеріалів відповідно до нових виробничих технологій та потреб ринку праці.

Ефективність освітніх програм полягає в їх практичній спрямованості, застосуванні відеоматеріалів, електронних ресурсів, онлайн-курсів, проєктів, спеціалізованого програмного забезпечення тощо. Практична спрямованість освітніх програм досягається стажуванням, практичним навчанням на робочих місцях, а також участю тих, хто навчається, у виконанні реальних виробничих проєктів. Для цього важливо, щоб освітні програми містили нестандартні виробничі завдання, симуляції, кейси тощо. Такі освітні



програми забезпечують високий рівень підготовки фахівців, здатних ефективно виконувати професійні обов'язки та бути конкурентоспроможними на ринку праці.

Для розроблення освітніх програм професійної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників застосовується поетапна методика:

– перший етап: відповідно до наказу директора закладу П(ПТ)О створюється робоча група. До її складу входять: заступник директора з навчально-виробничої роботи, старший майстр, методист, голова методичної комісії, педагогічні працівники відповідного професійного спрямування, а також фахівці від роботодавців-замовників кадрів;

– другий етап: оскільки стандартом передбачено лише загальний фонд часу на здобуття професійної кваліфікації, то завданням робочої групи є здійснення раціонального розподілу цього часу на результати навчання і компетентності, що їх формують. З цією метою робоча група здійснює детальний аналіз результатів навчання та визначає кількість годин для їх опанування з урахуванням пріоритетів роботодавця-замовника кадрів, вагомості та складності кожної компетентності, що формує результати навчання;

– третій етап: споріднені та пов'язані між собою за змістом результати навчання об'єднують в навчальні модулі, що формують основні та варіативні компоненти освітньої програми. Під варіативним компонентом розуміють додаткові компетентності у професії, необхідні для конкретного роботодавця. Це може бути впровадження новітньої техніки та технологій, що не передбачено освітнім стандартом, але потребує конкретне робоче місце. Водночас, на вимогу часу, варіативний освітній компонент може передбачати опанування компетентностей із нових сфер професійної діяльності: енергоефективність та зелена енергетика, екологічна компетентність, основи підприємницької діяльності тощо. Також години варіативного компонента можуть бути використані для проведення індивідуальних консультацій, упровадження курсів за вибором/факультативів тощо. Кожному навчальному модулю освітньої програми встановлюється код та назва, кількість годин для його оволодіння в межах запланованих рівнів кваліфікації (розряд, клас, категорія).

Освітня програма з конкретної професії може містити професійні, ключові та загальні компетентності, передбачені відповідним Державним стандартом. Загальні компетентності (знання та вміння) з професії в повному обсязі включаються до змісту першого результату навчання для первинної професійної підготовки. Ключові компетентності набуваються впродовж строку освітньої

програми та можуть розвиватися у процесі навчання впродовж усього життя шляхом формального, неформального та інформального навчання. До першого результату навчання під час первинної професійної підготовки залежно від складності професії можуть відноситися такі ключові компетентності: комунікативна, цифрова, енергоефективна та екологічна, електротехнічна, громадянсько-правова тощо. Водночас технічна компетентність може формуватися впродовж реалізації освітньої програми залежно від результатів навчання. Підприємницьку компетентність рекомендовано формувати на останньому результаті навчання. Також необхідно враховувати, що загальне навчальне навантаження здобувачів професійних кваліфікацій на практичну підготовку (виробниче навчання та практика) має становити 60-70% від загального обсягу часу, визначеного Державним стандартом.

Навчальний модуль повинен містити опис результатів навчання (професійних і ключових компетентностей) для досягнення певного рівня кваліфікації та може підтверджуватися відповідним документом (сертифікат, свідоцтво про присвоєння кваліфікації). Аналізуючи спільно з роботодавцями зміст компетентностей та визначаючи кількість годин на їх засвоєння, необхідно враховувати специфіку професії, вид професійної підготовки, форму навчання, місце організації виробничого навчання і виробничої практики;

– робоча група приступає до розроблення робочих навчальних програм з професійно-теоретичної та професійно-практичної підготовки й формування їх змісту. У робочій навчальній програмі зазначаються назви модулів, результатів навчання і професійних компетентностей, що їх формують, та години на їх опанування. Під час формування змісту в навчальних програмах детально описується зміст професійних компетентностей, якими має оволодіти здобувач П(ПТ)О. Робочі навчальні програми розглядаються на засіданнях профільних методичних комісій, оформлюються протокольно, погоджуються з роботодавцями і затверджуються заступником директора з навчально-виробничої роботи закладу П(ПТ)О. Зразок робочої навчальної програми з професії 7436 «Швачка», професійна кваліфікація: 7436 «Швачка 2 розряду» наведено у додатку А. Залучення роботодавців на етапі організації виробничого навчання та практики, допомагає більш ефективно сформувати програмні результати навчання, що реально відображають потреби ринку праці.

На завершальному етапі розроблення освітньої програми з конкретної професії формується *профіль освітньої програми*, до якого вносяться такі дані: галузь економіки, напрями і види господарської

діяльності, освітня і професійна кваліфікації здобувачів, форма П(ПТ)О, вимоги до потенційного здобувача професійних кваліфікацій, обсяг загального навантаження на здобувача, перелік компонентів освітньої програми (обов'язкових та вибіркового), а також основне ресурсне забезпечення (кадрове, інформаційне, навчально-методичне та матеріально-технічне). Профіль є титульною сторінкою освітньої програми з конкретної професії, може оприлюднюватися на сайті закладу П(ПТ)О та бути інформаційним джерелом для здобувачів освіти і роботодавців<sup>199</sup>. Роботодавці беруть участь у формуванні змісту професійно-теоретичної підготовки, зокрема змісту модулів, компетентностей, результатів навчання. Професійно-практична підготовка охоплює виробниче навчання, яке може здійснюватися у навчальних майстернях закладу П(ПТ)О та безпосередньо на виробництві, а виробнича практика – на робочих місцях підприємств, організацій, установ.

Особливості має співпраця підприємств-партнерів і закладів П(ПТ)О у розробленні освітніх програм для професійної підготовки кваліфікованих робітників за дуальною формою здобуття освіти. У такій співпраці, як стверджує Г. Булгакова, необхідно враховувати комплекс чинників: висока і стабільна позитивна репутація підприємства в регіоні; високий рівень упровадження технологічних інновацій; відкритість і готовність до діалогу та співпраці з закладами П(ПТ)О; готовність призначати наставників із числа працівників для навчання здобувачів П(ПТ)О в умовах виробництва; готовність до участі в коригуванні навчально-плануючої документації щодо професійної підготовки майбутніх фахівців в умовах дуальної форми здобуття освіти; важливе територіальне розташування підприємства тощо<sup>200</sup>. Особливістю освітніх програм з дуальної форми підготовки є співвідношення теоретичного та виробничого навчання 40/60, де 40 % теоретична підготовка, або 30/70.

У такій освітній програмі визначаються компетентності майбутніх кваліфікованих робітників, їх відповідність Національній рамці кваліфікацій, навчальний план і графік освітнього процесу, що узгоджується з роботодавцями. Адже саме вони знають, яких працівників їм бракує і що вони повинні знати й вміти за підсумками навчання. У дуальній формі здобуття освіти, графік освітнього процесу визначається спільно з роботодавцями. В освітній програмі

---

<sup>199</sup> Близнюк, В. В. (Ред.). (2021). *Ринок праці та професійно-технічна освіта: особливості взаємодії: монографія*. Ін-т економіки та прогнозування НАН України. <http://ief.org.ua/docs/mg/359.pdf>

<sup>200</sup> Булгакова, Г. (2022). Реалії та перспективи впровадження дуальної освіти. *Професійна освіта*, 3, 13-16.

також відображаються основні вимоги з міжпредметних курсів, навчально-методичні матеріали, система зовнішнього і внутрішнього контролю оцінювання якості навчання. Модулі охоплюють теоретичні знання й практичні вміння з професії. До основних вимог розроблення освітніх програм за дуальною формою здобуття П(ПТ)О слід віднести: урахування потреб конкретного підприємства, гнучка структура, прозорість результатів навчання тощо.

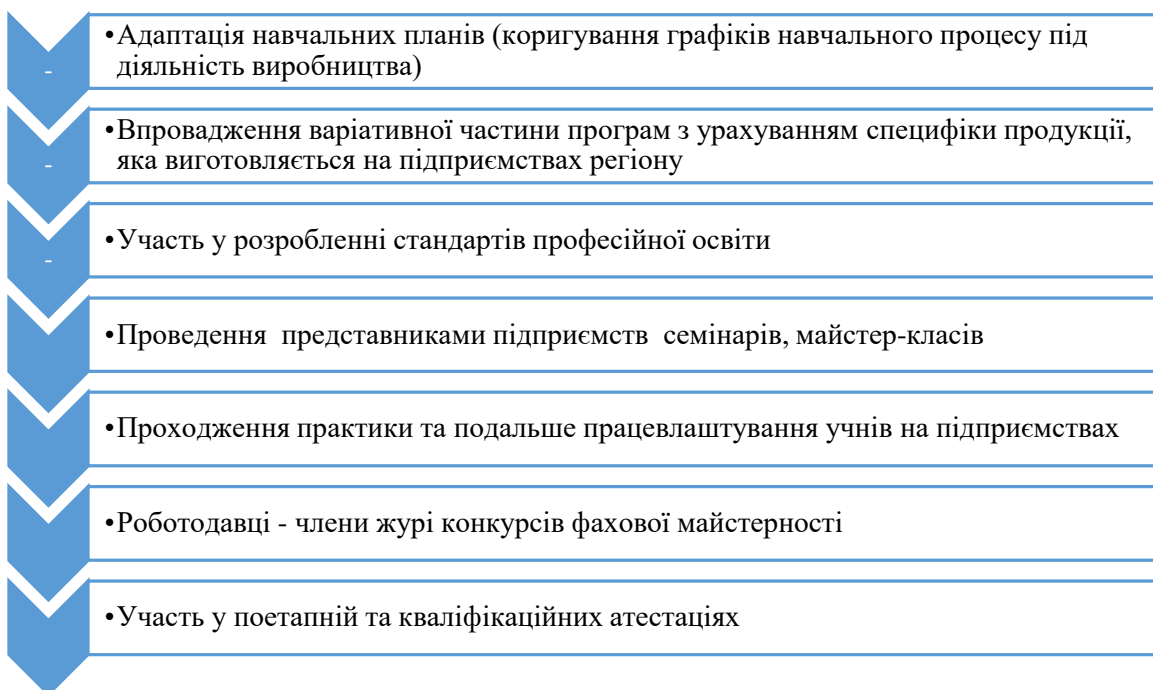
Представники роботодавців та їх організацій долучаються до тематичного й вихідного контролю знань, умінь і навичок здобувачів П(ПТ)О, а також безпосередньо беруть участь у кваліфікаційній атестації. Вони перевіряють наявність у здобувачів П(ПТ)О умінь самостійно виконувати всі роботи, передбачені кваліфікаційною характеристикою, технологічними умовами і нормами, встановленими в галузі. Перевіряються також знання з охорони праці, яких майбутні кваліфіковані робітники набувають під час вивчення предмета «Охорона праці» обсягом 30 годин. Без цих знань роботодавці не допускають здобувачів П(ПТ)О до самостійного виконання кваліфікаційних пробних робіт. Перелік пробних робіт розробляється закладами П(ПТ)О спільно з представниками підприємств, установ та організацій відповідно до вимог кваліфікаційних характеристик, потреб роботодавців. Критерії кваліфікаційної атестації випускників розробляються закладами П(ПТ)О спільно з роботодавцями на основі компетентнісного підходу відповідно до вимог кваліфікаційної характеристики, специфіки процесів виробництва, особливості сучасних технологій та матеріалів і погоджуються з регіональними органами освіти.

За результатами кваліфікаційної атестації з однієї професійної кваліфікації, випускникам присвоюється освітньо-кваліфікаційний рівень «кваліфікований робітник» та видається свідоцтво державного зразка про присвоєння (підвищення) професійної кваліфікації. За умови успішної кваліфікаційної атестації за двома і більше професійними кваліфікаціями, присвоюється освітньо-кваліфікаційний рівень «кваліфікований робітник» з набутої професії та видається диплом державного зразка. Якщо здобувачі П(ПТ)О достроково припинили навчання, то їм присвоюється відповідна професійна кваліфікація за результатами попередньої кваліфікаційної атестації та видається свідоцтво державного зразка про присвоєння (підвищення) професійної кваліфікації.

Особливості має співпраця закладів П(ПТ)О з роботодавцями щодо працевлаштування майбутніх кваліфікованих робітників, підготовка яких здійснювалася за державним замовленням.

Випускники, які зараховувались на навчання до закладів П(ПТ)О відповідно до багатосторонніх договорів, направляються на роботу до замовників і зобов'язані відпрацювати строк, передбачений цим договором, але не менше ніж два роки. Працевлаштування випускників відповідно до укладених договорів здійснюється роботодавцями за сприяння керівництва закладів П(ПТ)О, органів виконавчої влади й місцевого самоврядування.

Співпраця з роботодавцями також відбувається у процесі методичної роботи в закладі П(ПТ)О (рис. 3.3).



*Рис. 3.3. Співпраця ДНЗ «Хмельницький центр професійно-технічної освіти сфери послуг» з роботодавцями*

Така співпраця спрямовується на:

- розроблення робочої навчально-програмної документації, її аналіз та внесення змін до змісту регіонального компонента П(ПТ)О;
- оновлення змісту професійного навчання і виховання, забезпечення взаємозв'язку загальноосвітньої і професійної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників, внесення відповідних змін до робочих навчальних планів і програм, поурочно-тематичних планів;
- вивчення і використання в навчальному процесі нових педагогічних і виробничих технологій, передового досвіду навчання та виховання, аналіз результатів цієї роботи;

– проведення роботи з комплексно-методичного забезпечення навчально-виробничого процесу, розроблення методичних рекомендацій для ефективного використання дидактичних матеріалів, створення необхідних засобів навчання тощо;

– аналіз стану і результатів навчально-виробничого та навчально-виховного процесів, якості знань, умінь і навичок здобувачів П(ПТ)О, рівня їх вихованості та професійної культури;

– аналіз результатів внутрішнього контролю, розроблення пропозицій та рекомендацій щодо вдосконалення викладання окремих навчальних дисциплін;

– організація наставництва, надання допомоги молодим педагогічним працівникам у підготовці та проведенні занять, позаурочних заходів тощо.

У методичній роботі можуть застосовуватись різні організаційні форми: круглі столи, діалоги, методичні консилиуми, тренінги тощо. Партнери беруть участь у науково-практичних конференціях та педагогічних читаннях, під час яких обговорюються актуальні педагогічні проблеми, заслуховуються доповіді та інші матеріали з окремих питань педагогічної теорії і практики, підводяться підсумки навчання та обговорюються результати експериментальної й дослідницької роботи, яка здійснюється в закладі П(ПТ)О. Роботодавці активно долучаються до різноманітних форм методичної роботи закладів П(ПТ)О. Це проблемні семінари, семінари-практикуми, лекторії, школи передового досвіду, круглі столи, що організовуються з метою забезпечення контекстного навчання з найбільш важливих питань виробництва та впровадження конкретного практичного досвіду.

Наведемо приклад ДПП у ДНЗ «Хмельницький центр професійно-технічної освіти сфери послуг» (далі – Центр). Зокрема, у професійній підготовці кваліфікованих робітників Центр тісно співпрацює з представниками багатьох підприємств м. Хмельницького, наприклад: ТОВ «Т-Стиль», ТОВ «Pollardi Fashion Group», ТОВ «БЕМБІ», ТМ «Анна Споса», ТМ «Ажур», ТМ «Альвіна», ресторан «Панський маєток», Кафе-бар «Ізюм», готельно-ресторанний комплекс «Лелека», готельно-ресторанний комплекс «Янісоль», гостинний Двір ВЕТ та ін. Роботодавці цих підприємств беруть участь у працевлаштуванні випускників, активно впливають на оновлення змісту професійної освіти, впровадження інноваційних технологій навчання тощо. Така співпраця передбачає нові напрями розвитку Центру, що втілюються в сучасних формах і механізмах ДПП у сфері П(ПТ)О, підготовці пропозицій щодо вдосконалення

освітніх програм, робочих навчальних планів і програм із професійно-теоретичної та професійно-практичної підготовки, спрямованих на вивчення та оволодіння здобувачами П(ПТ)О сучасних виробничих технологій. Адже однією з головних умов якісного професійного навчання є систематичне оновлення його змісту відповідно до змін у науці, техніці, технологіях виробництва. Для цього проводиться анкетування роботодавців, пропозиції та зауваження яких враховуються в організації навчально-виробничого процесу.

Щорічно в Центрі проводяться спільні наради з роботодавцями, де обговорюються вимоги до випускників та приймаються рішення щодо внесення змін в освітні програми. На початку нового навчального року, на першому засіданні методичних комісій, у серпні вносяться зміни у робочі навчальні програми. Зокрема, зміни вносяться з урахуванням інноваційних виробничих технологій. А саме, з *професій легкої промисловості*: використання САПР «Julivi» під час проектування конструкцій одягу; впровадження інновацій з устаткування та засобів малої механізації швейного обладнання з метою підвищення якості та скорочення часу під час обробки швейних виробів і вузлів; застосування інноваційних способів обробки корсетів жіночих суконь, застібок чоловічої сорочки, кишень з використанням шаблону та елементів орігамі. З *професій перукарського мистецтва* застосовуються технології: Otium домашній догляд за волоссям; SPA процедури термо-кератином; колористика волосся. З *професій ресторанного господарства* впроваджуються: технологія SousVide; елементи молекулярної кулінарії; кухня фюжн; смоукери (Smoking Gun). З *професій харчової промисловості* застосовуються сучасні технології: виготовлення кремів на основі крем-сиру, шоколаду для тортів і тістечок, оздоблення тортів трафаретними, барельєфними, мереживними та велюровими прикрасами, квітами з мастики, рисового паперу, карамелі та ізомальту, мусових тортів із дзеркальною глазур'ю, шоколадні 3D-принтери для друку на кондитерських виробках; приготування хліба і хлібобулочних виробів з різних видів сумішей: житньо-пшеничного, житньо-гречаного борошна, хлібопекарські покращувачі, термостійкі начинки тощо. Роботодавці запрошуються для участі в роботі методичних комісій під час проведення поетапної та державної кваліфікаційної атестації. Для цього між підприємствами та Центром укладаються угоди на підготовку робітничих кадрів, реалізується співпраця з роботодавцями щодо організації виробничої практики. Угоди на підготовку кваліфікованих робітників відповідають встановленим вимогам. Вони підписуються керівниками підприємств-

замовників кадрів та Центру й погоджуються з Департаментом освіти і науки обласної державної адміністрації.

Важливу роль у сфері П(ПТ)О відіграють потужні бізнесові структури, які активно долучаються до круглих столів на тему: «Співпраця бізнесу та професійно-технічної освіти: курс на економічний розвиток країни». Спільно з роботодавцями проводяться семінари, майстер-класи. Це дає змогу коригувати освітній процес з урахуванням потреб підприємств, а також розробляти інформаційно-методичні матеріали для здійснення професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації майбутніх кваліфікованих робітників. На таких заходах обговорюються вимоги сучасних професійних стандартів, проблеми та перспективи навчання. У зв'язку з війною на багатьох підприємствах відбулися суттєві зміни, зокрема змінився асортимент продукції, яку вони виготовляють, більша увага стала приділятися виготовленню військової форми для ЗСУ. У жовтні 2023 року в Центрі спільно з представниками швейних підприємств проведено *Fasion коворкінг* на тему «Професія і війна: перетворюємо освітні та виробничі виклики на можливості», а в листопаді 2023 року спільно з роботодавцями галузі харчової промисловості та ресторанного господарства проведено *освітній бранч*, де розглядалися питання співпраці з роботодавцями як чинник розвитку професійної компетентності здобувачів П(ПТ)О (рис. 3.4, 3.5).



Рис. 3.4. *Fasion коворкінг*



Рис. 3.5. *Освітній бранч*



Майстри виробничого навчання Центру стажуються на провідних підприємствах швейної галузі, харчової промисловості та ресторанного господарства. Це значно підвищує їхній професійний рівень. Під час стажування вони ознайомлюються зі специфікою роботи цих підприємств, що дає змогу краще підготувати майбутніх кваліфікованих робітників до проходження виробничої практики, організувати виробниче навчання в Центрі відповідно до вимог і умов реального виробництва, ознайомити учнів із перспективами їхнього подальшого працевлаштування на кращих підприємствах міста. Так, наприклад, майстри виробничого навчання професій швейного виробництва, стажуючись на підприємствах: ТзОВ «Т-Стиль», ТОВ «Бембі», ТОВ ТПП Універсал ДМБ «Ажур», ПП «Прайм-Текс», ТОВ «Хмельницьклегпром-Плюс», ПП «Ніке» удосконалюють свої знання та вміння щодо специфіки роботи сучасного швейного, розкрійного та прасувального обладнання, засобів малої механізації, знайомляться з новітніми технологіями обробки швейних виробів, матеріалів, вивчають технологію роботи САПР і в подальшому застосовують набуті вміння в навчально-виробничому процесі.

Під час стажування в салонах і перукарнях, зокрема таких, як: «Шер-Анет», перукарня «Лілея», ПСП перукарня «Подоланка» ЛТД, перукарня «Рондо», Салон-перукарня «А.Р.Д.-студія», перукарня «Лілія», фірма «Естель» компанії «Золінгер» майстри виробничого навчання професій «Перукар-модельєр», «Перукар, манікюрник», «Перукар-візажист» вивчають інноваційні технології виконання перукарських та манікюрних робіт, які використовуються в умовах виробництва: сучасні технології фарбування волосся, нові види та способи виконання хімічної завивки, укладання волосся з використанням сучасних інструментів, сучасні технології стрижки, види та способи плетіння волосся.

В освітній процес впроваджуються інноваційні виробничі технології легкої промисловості: застосування сучасних матеріалів та способів їх обробки (гідрофобні, силіконові тканини), конструктивне моделювання в системі автоматизованого проектування, застосування сучасного швейного обладнання, програм «Фотодигітайзер», «Дизайн», «Конструктор», «CLO 3-D манекен», «Розкладчик», «Плоттер» САПР Julivi; інноваційні технології перукарського та манікюрного мистецтва: догляд за волоссям (SPA процедури термокератином, колористика волосся, біо-завивка волосся), інноваційні засоби догляду за шкірою рук та нігтями, лікувальні засоби для

лікування нігтьової пластини, використання технік нейл-дизайну для художнього оформлення нігтів тощо.

Педагоги Центру (професії «Тістороб, Пекар, Кондитер», «Кухар, Кондитер», «Кухар, Офіціант, Бармен», «Офіціант, Адміністратор», «Майстер ресторанного обслуговування») удосконалюють свій фаховий рівень під час стажування у ТОВ «Насолода Поділля», готельно-ресторанному комплексі «Собкофф», ПП Кізяр О.О., мережі піцерій «Мрія», ГРК «Парк-Готель», кафе «Сатурн», «Містер Чарлі», «Театральна», «Бістро»; ресторанах «Золотий лев», «Меркурій». Там вони опановують новітні процеси приготування страв та кондитерських виробів, вчать працювати застосовувати новітнє устаткування, інвентар, інфопродукти тощо. А саме: дегідратори для висушування і приготування чіпсів з овочів, фруктів і зелені; су-від-термостати – для приготування страв із використанням низькотемпературних технологій SousVide; SmokingGun – коптильні пістолети, сифони – призначені для приготування холодних і гарячих пін (еспумів); харчові принтери та плотери. Це дає можливість створювати страви та кондитерські вироби й подавати їх у формі, відповідно до вимог сьогодення.

Результати стажування майстрів виробничого навчання на передових підприємствах для вивчення сучасних виробничих технологій і обладнання стають предметом обговорення на засіданнях методичних комісій, педагогічних рад Центру, упроваджуються в процес професійної підготовки кадрів. У цілому, стажування майстрів виробничого навчання дає змогу підвищити якість підготовки кваліфікованих робітників, коригувати робочі навчальні плани, програми, оновлюючи зміст професійної освіти.

До основних завдань стажування майстрів виробничого навчання Центру віднесено: вивчення педагогічного досвіду, технологій сучасного виробництва, ознайомлення з досягненнями науки, техніки і виробництва та перспективами їх розвитку; ознайомлення зі специфікою умов, станом і тенденціями розвитку підприємств, організацій та установ, вимогами до рівня кваліфікації працівників за відповідними професіями; встановлення (підвищення, підтвердження) кваліфікації (розряду, класу, категорії).

Цікавою формою партнерства між роботодавцями і педагогами Центру є проведення майстер-класів із залученням інженерів-технологів, конструкторів, дизайнерів провідних підприємств. Наприклад, у рамках роботи методичної комісії викладачів і майстрів виробничого навчання професій харчової промисловості та ресторанного господарства було проведено низку семінарів. Зокрема,

бренд-шеф ресторану «BEEF&SAKE» Дмитро Гриценко, ознайомив здобувачів П(ПТ)О та педагогів Центру з новітніми технологіями приготування підкопчених страв з використанням ручного коптильного пістолета (smoking gun Polyscience) (рис. 3.6).



*Рис. 3.6. Проведення майстер-класу бренд-шефом ресторану «BEEF&SAKE» Д. Гриценко з приготування авторських страв*

Водночас, завідувачка виробництва ТОВ «Кондитерський цех» Оксана Нікітюк передає здобувачам П(ПТ)О та педагогам Центру досвід оформлення тортів малайзійською технікою (рис. 3.7), а Шеф-кухар ресторану «Ресторація Шпігеля» Михайло Яровий – особливості використання локальних продуктів у закладах ресторанного господарства (рис. 3.8).



*Рис. 3.7. Майстер-клас О. Нікітюк з оформлення тортів малайзійською технікою*



*Рис. 3.8. Майстер-клас шеф-кухаря ресторану «Ресторація Шпигеля» М. Ярового*

Перспективними напрямками ДПП у сфері П(ПТ)О в Центрі можна вважати такі:

- налагодження ефективного партнерства між територіальними громадами, роботодавцями та Центром з питань формування замовлення на підготовку кваліфікованих робітників, оновлення змісту професійної освіти відповідно до стандартів П(ПТ)О та потреб регіонального ринку праці, вдосконалення навчальної та матеріально-технічної бази Центру, використання новітніх виробничих технологій, впровадження елементів дуальної форми професійного навчання, компетентнісного підходу й ефективних форм навчання учнівської молоді та дорослого населення;

- продовження практики проведення заходів (конференцій, круглих столів, робочих нарад, консультацій) за участі представників територіальних громад, спрямованих на покращення розвитку ДПП, консолідацію зусиль місцевих органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, навчальних закладів, роботодавців, громадських об'єднань з метою забезпечення ринку праці кваліфікованими робітничими кадрами.

Опановуючи інноваційні виробничі технології, педагоги Центру діляться досвідом приготування страв з використанням Thermomix, цукерок ручної роботи, димних коктейлів, десерту чіз кей, бенто тортів тощо (рис. 3.9).



*Рис. 3.9. Майстер-клас «Приготування десерту «Чіз кейк»  
(викладач Г.І. Хомюк, майстри в/н Т.М. Бурцева, О.В. Терещук)*

Педагогічні працівники Центру систематично підвищують рівень фахової компетентності з питань здорового харчування відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України №305 та вимог НАССР щодо безпечного харчування. Як результат, вносяться зміни та доповнення у робочі навчальні програми, розробляється відповідна навчально-методична література. Вже стало традицією проводити семінари, майстер класи на базі Центру для здобувачів П(ПТ)О та майстрів-перукарів міста й області, на які запрошуються провідні майстри-перукарі України. Розвивається співпраця Центру з представниками марки Londa, LAKME в Україні, учбово-методичних центрів СПУ «S-gA група» (м. Київ), навчально-методичного центру RomanetsEstetikGROUP (м. Тернопіль), навчально-методичного центру Сергія Кормакова (м. Івано-Франківськ), школи Олександра Ситнікова та академії Володимира Тарасюка (м. Київ). Упродовж декількох років представниками компаній «Золінгер» та «Естель» проводяться семінари та майстер-класи з вивчення сучасних перукаських технологій. Відбуваються зустрічі з фахівцями підприємств швейної промисловості. Наприклад, дизайнер одягу з Хмельниччини Наталія Дудка, ділиться з педагогічними працівникам Центру знаннями про сучасні тенденції моди (рис. 3.10).



*Рис. 3.10. Зустріч з дизайнером одягу Наталією Дудкою*

Представники швейних підприємств ознайомлюють учнів і педагогів Центру з інноваціями в легкій промисловості. Наприклад, фахівці ТОВ ТПП «Універсал» проводять заходи з представлення сучасних способів обробки бюстгалтерів; ТОВ «Полларді» – видів та технологій обробки корсетів з чашками; ТОВ «Полларді» – обробки застібки в корсетах тощо. Підприємства надають тканину, фурнітуру, засоби малої механізації, а здобувачі Центру під керівництвом майстрів виробничого навчання виготовляють колекції одягу на основі творчого задуму. Так, під керівництвом викладачів і майстрів виробничого навчання учнями Центру, які навчаються з професій швейного профілю створено колекції: «Квітка оберіг», «Квітка Поділля», «Компроміс з індіго», «Квітуча Україна», «Мрії Фігаро», «Модний мікс», «Магія кола» (рис. 3.11, 3.12).



*Рис. 3.11. Колекції «Компроміс з індіго», «Квітуча Україна»*



*Рис. 3.12. Колекції «Магія кола», «Доброго вечора, ми з України»*

Здобувачі П(ПТ)О Центру відвідують студію моди «Афродіта», керівництво якою здійснює майстер міжнародного класу Світової Унії Культури Світлана Краснюк. Завершенням творчих проєктів є демонстрація моделей колекцій одягу «Доброго вчора, ми з України!», яка була відзначена на Всеукраїнському конкурсі колекцій «Барви Поділля» та Міжнародному фестивалі-конкурсі мистецтв «HORA DIN MOLDOVA» Гран-прі у номінації «Дизайнерське мистецтво». Роботодавці активно залучаються до оцінювання конкурсних робіт.

На базі Центру у співпраці з партнерами створено два навчально-практичних центри: сучасних швейних технологій та дизайну; технологічних інновацій харчової промисловості та ресторанного господарства. Діяльність центрів спрямовується на: стажування педагогів професійного навчання з професій: «Швачка», «Кравець», «Закрійник», «Кухар», «Кондитер», «Офіціант», «Пекар» з інших закладів П(ПТ)О (рис. 3.13); професійного навчання внутрішньо переміщених осіб (рис. 3.14).



*Рис. 3.13. Стажування педагогічних працівників за програмою ООН*



*Рис. 3.14. Курсова підготовка внутрішньо переміщених осіб з професії «Швачка» за програмою ООН*

За підтримки міської влади, Управління праці та соціального захисту населення на базі Центру створено соціальну майстерню, в якій споживачі послуг, а особливо, пенсіонери, студенти можуть швидко і якісно отримати послуги з ремонту одягу за низькими цінами (рис. 3.15).

Для забезпечення якісного освітнього процесу педагоги закладу П(ПТ)О спільно з партнерами розробляють навчально-методичну літературу: робочі зошити, посібники, щоденники для проходження виробничої практики, електронно-освітній контент, відеоуроки, дидактичний матеріал, засоби контролю знань.





Рис. 3.15. Соціальна майстерня

Педагогічні працівники Центру спільно з роботодавцями розробляють навчально-методичну літературу <sup>201, 202, 203, 204, 205</sup>.

У навчальному закладі, за сприяння партнерів, акредитовано Кваліфікаційний центр (рішення Національного агентства кваліфікацій (протокол № 11 (111)) з професійних кваліфікацій: молодший майстер з пошиття одягу (3 рівень НРК); майстер з пошиття одягу (4 рівень НРК); старший майстер з пошиття одягу (4 рівень НРК); молодший кондитер (кондитер 3 розряду) – трудові функції А, Б; кондитер (кондитер 4 розряду) – трудові функції А, Б, В; старший кондитер (кондитер 5 розряду) – трудові функції А, Б, В, Г, Д; кухар 3 розряду; кухар 4 розряду; кухар 5 розряду; майстер ресторанного обслуговування (майстер ресторанного обслуговування 4 розряду) – трудові функції А, Б, В та Г; старший майстер

<sup>201</sup> Царьова, Є. (2019). *Технологія виготовлення столової, постільної білизни, штор, ламбрекенів та аксесуарів: навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти*. Літера [https://lib.imzo.gov.ua/wa-data/public/site/books2/pidrucnyky-posibnyky-profsvita/PTO\\_lambrek\\_blok-min%20\(1\).pdf](https://lib.imzo.gov.ua/wa-data/public/site/books2/pidrucnyky-posibnyky-profsvita/PTO_lambrek_blok-min%20(1).pdf)

<sup>202</sup> Царьова, Є., Деліта, І., Бевза, Ю. та ін. (2020). *Технологія виготовлення блузок: Е-посібник проєкту «Професія творити моду»*. <https://posibnyk.fashionglobusukraine.com/zmistblyzu.html>

<sup>203</sup> Гайдук, О., Герлянд, Т., Дрозіч, І., Кулалаєва, Н., & Романова, Г., (2020). *Сучасні технології кондитерського виробництва*. ІПТО НАПН України. [https://lib.iitta.gov.ua/723902/1/pidrucnyk\\_kondyterka\\_21\\_11\\_20.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/723902/1/pidrucnyk_kondyterka_21_11_20.pdf)

<sup>204</sup> Красильникова, Г., Білик, В., Герніченко, І., & Дрозіч, І. (2020). *Педагогічна практика в закладах професійної (професійно-технічної) освіти: Програма та методичні рекомендації до проведення педагогічної практики для здобувачів вищої освіти денної форми навчання спеціальності 015.36 «Професійна освіта (Технологія виробів легкої промисловості)»*. ХНУ. [https://tpodm.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/19/2021/08/Programa-ta-MR\\_ped-praktyka\\_ZPO-koryua.pdf](https://tpodm.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/19/2021/08/Programa-ta-MR_ped-praktyka_ZPO-koryua.pdf)

<sup>205</sup> Герлянд, Т., Дрозіч, І., Кулалаєва, Н., Романова, Г., & Шимановський, М. (2019). *Організація дуальної форми навчання у закладах професійної (професійно-технічної) освіти: практ. посіб.* Полісся. <https://doi.org/10.32835/978-966-655-926-8/2019>

ресторанного обслуговування (майстер ресторанного обслуговування 5розряду) – трудові функції А, Б, В, Г та Д.

Центр налагоджує також *державно-громадське управління*, як форму співпраці з громадськими організаціями, спрямовану на реалізацію проєктів або досягнення соціально значущих цілей. Цей механізм дає змогу об'єднати ресурси та компетенції сторін партнерства для ефективного вирішення завдань, які можуть бути важкодоступними для кожної сторони окремо. Акцент робиться на взаємодію з громадськими організаціями, які представляють інтереси закладів П(ПТ)О. Педагоги Центру беруть участь у семінарах для представників сфери легкої промисловості та моди, організованих ГО «Громадський рух», «Нова економічна політика». Програма реалізовується Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) і фінансується в рамках ініціативи EU4Business Європейського Союзу.

Педагогічні працівники Центру розвивають партнерство з Інститутом професійної освіти НАПН України, закладами вищої та фахової передвищої освіти: Хмельницьким національним університетом, Хмельницькою гуманітарно-педагогічною академією, Хмельницьким торговельно-економічним коледжем КНТЕУ, Хмельницьким кооперативним коледжем; громадськими організаціями, закладами загальної середньої освіти. Ця співпраця спрямовується на підвищення професійного розвитку педагогів Центру. Зокрема, наукові співробітники Інституту професійної освіти НАПН України проводять для працівників Центру вебінари, тренінги, науково-практичні семінари, конференції з проблем розвитку ДПП, цифровізації освітнього процесу, розроблення екоорієнтованих кейсів, формування в учнівської молоді підприємницької та екологічної компетентності тощо.

Істотною є співпраця педагогів Центру з викладачами кафедри технологічної та професійної освіти і декоративного мистецтва та кафедри технології і конструювання швейних виробів Хмельницького національного університету, які проводять для них майстер-класи з інноваційних педагогічних та виробничих технологій, методик створення електронних освітніх ресурсів для інформаційно-ресурсного забезпечення підготовки фахівців з професій легкої промисловості (*рис. 3.16*).



*Рис. 3.16. Майстер-клас «Fashion-індустрія у смартфоні» (О. Захаркевич, С. Кулешова – професори кафедри технології та конструювання швейних виробів Хмельницького національного університету)*

Налагоджена співпраця з Хмельницькою обласною бібліотекою для юнацтва, волонтерськими організаціями. На прохання волонтерської організації «Два крила» здобувачі П(ПТ)О та майстри виробничого навчання виготовляють одяг для поранених бійців, які проходять лікування у шпиталях Харкова, Білої Церкви, Хмельниччини. Спільно з представниками організації жіночого руху «За майбутнє» педагогічні працівники Центру проводять майстер-класи для внутрішньо переміщених осіб та їхніх дітей.

У рамках співпраці з Хмельницьким територіальним центром соціального обслуговування проведено зустріч представників управління праці та соціального захисту населення з керівництвом Центру, на якій був укладений меморандум про співпрацю для об'єднання зусиль сторін з метою соціального забезпечення осіб, які опинились в складних життєвих ситуаціях.

Для розвитку державно-громадського партнерства керівництвом Центру укладаються меморандуми про співпрацю з Хмельницьким обласним центром зайнятості, Хмельницькою комунальною установою «Молодіжний Центр», Хмельницьким обласним благодійним фондом «Карітас», Хмельницьким благодійним фондом «ХеседБешт». Створено сайт центру кар'єрного розвитку, де розміщена інформація для здобувачів П(ПТ)О та абітурієнтів про заходи, що проводяться в Центрі (додаток Б).

Розуміючи важливість професійної орієнтації здобувачів загальної середньої освіти на робітничі професії та необхідність підвищення іміджу робітничих професій, Центр налагодив співпрацю із закладами загальної середньої освіти міста Хмельницького. У межах цієї співпраці на базі Центру функціонує агенція «Професіонал». Основними завдання і напрямками роботи агенції є:

– ознайомлення здобувачів загальної середньої освіти зі специфікою професій, за якими здійснюється підготовка фахівців у Центрі, а саме: швейного виробництва, громадського харчування, сфери послуг;

– створення умов для отримання вихованцями системи загальної середньої освіти знань щодо приготування сучасних та національних страв, напоїв; оформлення одягу, зачісок;

– проведення спільних виховних заходів із учнями загальноосвітніх шкіл, закладів позашкільної, фахової передвищої освіти, спрямованих на вироблення в учнівської та студентської молоді правил етикету, навичок здорового способу життя, добору зачісок і одягу, аксесуарів, догляду за власною зовнішністю; навичок самостійного виготовлення хлібобулочних та швейних виробів тощо;

– проведення здобувачами П(ПТ)О колективних, групових, індивідуальних занять, майстер-класів, демонстрацій одягу, зачісок, макіяжу для учнів початкових, середніх і старших класів загальноосвітніх шкіл міста Хмельницького.

Діяльність агенції спрямована на впровадження нових форм співробітництва між закладами освіти, розвиток навчальної та матеріально-технічної бази Центру за рахунок розширення спектру платних послуг. Заняття з учнями та слухачами агенції проводяться в незадіяних у навчально-виробничому процесі навчальних кабінетів і навчально-виробничих майстернях Центру (рис. 3.17, 3.18).



*Рис. 3.17. Агенція «Професіонал». Приготування піци*



*Рис. 3.18. Агенція «Професіонал». Майстер-клас «Весела черепашка»*

Для здобувачів загальної середньої освіти проводяться практичні заняття з виготовлення хлібобулочних виробів, випікання піци, круасанів, булочок, медових пряників, оформлення хлібобулочних виробів айсингом, прикрасами з мастики, прісним та здобним дріжджовим тістом, сервірування столу, приготування коктейлів з різними смаками; виготовлення прикрас для святкового столу, ляльок-мотанок, новорічних прикрас: з паперу та картону, декоративних серветок; з природніх матеріалів; виготовлення кухонних фартухів і текстильних прихваток, герданів на станках з бісеру, ознайомлення з техніками вишивки тощо. Такі заняття покликані відволікти дітей від реалій війни, перемкнути увагу на творчість, відновити психологічний ресурс через творчість та позитив навіть у складні воєнні часи. Напрями діяльності агентства «Професіонал» розкрито в додатку А.

Педагоги Центру також співпрацюють з працівниками ресторану «Жовтневий» у приготуванні комплексних обідів та обслуговуванні внутрішньо переміщених осіб. За півтора роки заклад відвідало понад 150000 людей (рис. 3.19).



*Рис. 3.19. Обслуговування внутрішньо переміщених осіб у ресторані «Жовтневий», м. Хмельницький*

Спільно з представниками громадської організації «Волонтери Поділля» педагогічні працівники та учні Центру виготовляють плащ-палатки, маскувальні сітки, костюми, фліски, футболки, шапки, бафи, а також постільну білизну та подушки-кісточки для медичних закладів; готують хлібобулочні вироби, печиво, смаколики, вареники, які передають військовим на фронт (рис. 3.20).



Рис. 3.20. Допомога Збройним Силам України

Отже, ДПП у сфері П(ПТ)О є ключовим елементом підвищення якості професійної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників у ДНЗ «Хмельницький центр професійно-технічної освіти сфери послуг», адже демонструє значний потенціал партнерства і його різновидів: державно-приватного партнерства та державно-громадського управління у розвитку професійних кваліфікацій, професійних і освітніх стандартів, навчальних та освітніх програм, що відображають реальні потреби ринку праці. Зокрема, участь представників бізнесу та громадських організацій в управлінні Центром дає змогу впроваджувати інноваційні технології і методики навчання, високотехнологічне обладнання та сучасні матеріали для формування практичних навичок здобувачів П(ПТ)О. Завдяки тісній співпраці педагогічних працівників Центру з роботодавцями та приватним сектором підвищується рівень працевлаштування випускників закладу на підприємствах Хмельницької області.

## Питання для самоконтролю

1. Що означає термін «технологія управління»?
2. Якою є мета управлінських технологій в умовах ДПП?
3. Які управлінські технології є найактуальнішими технологіями управління закладом П(ПТ)О в умовах ДПП?
4. Яким є перелік технологій управління закладом П(ПТ)О, що мають назву «практикоорієнтовані технології управління»?
5. Яким є алгоритм реалізації технології прийняття управлінських рішень в умовах ДПП?
6. Якими є характерні риси консалтингових технологій управління закладом П(ПТ)О в умовах ДПП?
7. Які ризики проявляються в управлінні закладом П(ПТ)О в умовах ДПП?
8. Яким є алгоритм управління ризиками в умовах ДПП?
9. Які основні цілі та завдання ДПП у сфері П(ПТ)О?
10. Які переваги ДПП для закладів П(ПТ)О та їх здобувачів?
11. Які ризики та виклики можуть виникати під час реалізації ДПП у сфері П(ПТ)О?
12. Які кроки необхідно вжити для налагодження ефективного ДПП у закладах П(ПТ)О?
13. Яким чином ДПП може впливати на якість навчального процесу в закладах П(ПТ)О?
14. Які приклади успішного ДПП у сфері П(ПТ)О ви можете навести?
15. Які основні аспекти потрібно враховувати під час розроблення спільних освітніх програм з приватними компаніями?
16. Як ДПП може сприяти підвищенню рівня зайнятості випускників закладів П(ПТ)О?
17. Які стратегії можуть бути використані для залучення приватного сектору до співпраці з закладами П(ПТ)О?
18. Які методи та інструменти можуть бути використані для оцінювання ефективності ДПП у сфері П(ПТ)О?

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

В умовах глобалізації та динамічних змін на ринку праці П(ПТ)О стає ключовим елементом, що забезпечує конкурентоспроможність країни. Однак, незважаючи на значні зусилля держави, сфера П(ПТ)О в Україні потребує подальшої модернізації. У цьому зв'язку ДПП є ефективним механізмом залучення приватних інвестицій та інноваційних технологій у професійну підготовку кваліфікованих фахівців для різних галузей економіки. Суть ДПП полягає у поєднанні процесів планування й ринкового саморегулювання, що дає змогу розвивати систему взаємовигідних економічних та організаційних відносин між органами державної влади, місцевого самоврядування, соціальними інститутами, приватним сектором та закладами П(ПТ)О з метою досягнення спільних цілей, що становлять суспільний інтерес.

Синергія соціальних, економічних, законодавчих, управлінських, євроінтеграційних чинників зумовлює такі тенденції розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О: застосування механізмів соціального партнерства на основі угод та співпраці закладів П(ПТ)О із галузевими й регіональними радами; реалізація національних та регіональних проєктів відповідно до потреб ринку праці (створення альянсів, кластерів, організація дуального навчання, навчання за ваучерами, соціальні проєкти з виготовлення певної продукції, надання послуг; розроблення проєктів професійних стандартів, освітніх програм тощо); збільшення міжнародних проєктів країн Європейського Союзу для розширення інвестицій у розвиток сфери П(ПТ)О; застосування інструментів стратегічного управління (проєктний менеджмент, маркетинг, децентралізація, кластерний підхід) розвитку закладів П(ПТ)О з урахуванням регіональних соціально-економічних стратегій; підвищення конкурентоспроможності та привабливості закладів П(ПТ)О на основі розвитку їх інтелектуального та ресурсного інноваційного потенціалу; зниження мотивації представників бізнес-структур до розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О, що пов'язано з недостатнім визначенням правового статусу учасників та відсутністю чітких механізмів урегулювання відносин за форс-мажорних обставин на певному етапі реалізації проєкту ДПП.

Співробітництво суб'єктів господарювання і закладів П(ПТ)О в умовах ДПП має значний потенціал у залученні приватних інвестицій в реалізацію проєктів, які є критично важливі для відновлення і розвитку П(ПТ)О, але не можуть бути повністю профінансовані з



державного бюджету, наприклад: будівництво інфраструктури, модернізація матеріально-технічної бази тощо. Для того, щоб ДПП було успішним, важливо забезпечити прозорість та підзвітність процесів ухвалення рішень і виконання завдань, передбачених проєктами. Окрім того, важливо забезпечити об'єднання ресурсів і компетенцій сторін партнерства для досягнення сталого розвитку закладів П(ПТ)О, отримання додаткових джерел фінансування з метою створення безпечного освітнього середовища, підвищення якості надання освітніх послуг через доступ до новітніх методик і технологій навчання, що відповідають потребам ринку праці тощо.

В умовах воєнного та повоєнного часу для розвитку системи П(ПТ)О доцільно застосовувати різні форми і засоби ДПП, зміст яких залежить від актуальних потреб суб'єктів партнерства. Вибір конкретної форми ДПП здійснюється з урахуванням цілей партнерства, доступних ресурсів, а також від специфіки функціонування закладів П(ПТ)О та ринку праці. Серед сучасних форм ДПП у сфері П(ПТ)О найбільш актуальними є контрактна, інституційна, інвестиційна, концесійна, лізингова, франшизна, проєктна. До ефективних засобів та інструментів ДПП у сфері П(ПТ)О віднесено різні види угод між державними установами та приватними компаніями, контракти на концесію, договори на франшизу, лізинг тощо. Ці засоби охоплюють фінансові механізми (наприклад: спільне фінансування проєктів ДПП, організаційні структури (консорціуми, освітньо-виробничі кластери), а також методологічні підходи (спільне розроблення професійних кваліфікацій, стандартів, освітніх/навчальних програм), реалізація яких потребує налагодження взаємодії партнерів на різних рівнях – від стратегічного планування до тактичного виконання. Кожен із цих документів має свою специфіку та значущість у контексті реалізації конкретної форми ДПП у сфері П(ПТ)О. Вони уможливають забезпечення прозорості, взаєморозуміння та ефективності у співпраці між сторонами партнерства.

Методичні підходи до визначення соціального ефекту ДПП у сфері П(ПТ)О охоплюють: аналіз потреб ринку праці – для визначення необхідних професійних компетентностей майбутніх кваліфікованих робітників; оцінювання соціальних індикаторів – для виявлення пріоритетних проблем; прогнозування економічного впливу на основі моделювання та залучення заінтересованих сторін партнерства до опитування – для збору їхніх очікувань і потреб. Соціальний ефект від ДПП у цій сфері передбачає підвищення рівня зайнятості випускників закладів П(ПТ)О завдяки орієнтації освітніх

програм на реальні потреби ринку праці, збільшення рівня їхньої соціальної мобільності через доступ до якісної П(ПТ)О. З метою досягнення максимального соціального ефекту актуалізується необхідність упровадження інноваційних підходів та залучення широкого кола заінтересованих сторін партнерства до процесів планування та реалізації проєктів ДПП.

Технологія впровадження моделі розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О передбачає здійснення послідовних та взаємопов'язаних етапів, реалізація яких гарантує отримання запланованого результату в межах ДПП. Ініціювання, підготовка та подання проєкту ДПП є певною цілеспрямованою діяльністю, що забезпечує планове й ефективне використання матеріальних (у т.ч. фінансових) та людських ресурсів для вирішення проблемних питань закладу П(ПТ)О. Проєктний цикл ДПП охоплює передінвестиційну, інвестиційну та експлуатаційну фази, а аналіз проєктної пропозиції здійснюється за технологічним, економічним та соціально-освітнім критеріями.

Управління закладами П(ПТ)О в умовах ДПП здійснюється на основі спільного вибору підходів та методів співпраці обома партнерами. Традиційні методи управління базуються на системному підході та добираються з урахуванням інтересів партнерів, вигоди, доцільності, прагматичності й можливості їх виконання спільною командою. Інноваційні методи управління реалізуються на основі застосування ресурсних, організаційних та управлінських можливостей кожного з партнерів ДПП. Гнучкість в управлінні в умовах співпраці партнерів забезпечується на засадах консенсусу – загальної згоди у спірних питаннях на основі обґрунтованих підходів і методів, що зумовлюють у подальшому застосування певних управлінських технологій.

Державно-приватне та державно-громадське партнерство в управлінні закладом П(ПТ)О сприяє забезпеченню якості професійної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників для потреб місцевих підприємств та стимулювання економічного розвитку регіону, залученню інвестицій у розвиток освітньої та соціальної інфраструктури; підвищенню рівня зайнятості населення, у тому числі внутрішньо переміщених осіб; організації професійної орієнтації здобувачів загальної середньої освіти тощо. Завдяки тісній співпраці з роботодавцями та бізнесом здобувачі П(ПТ)О мають кращі можливості для стажування та працевлаштування після завершення навчання, забезпечення сталого переходу від П(ПТ)О до ринку праці. Іншим важливим аспектом державно-приватного та державно-громадського партнерства є залучення педагогічних працівників і

здобувачів П(ПТ)О до виконання творчих, соціальних і волонтерських проєктів, які реалізуються у співпраці з роботодавцями, бізнесом, громадськими організаціями, освітніми та науковими установами, що сприяє їхньому професійному розвитку та соціальній адаптації.

На основі викладеного, доцільними є рекомендації для реалізації технологій розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О в повоєнний час, а саме:

- удосконалення нормативно-правової бази ДПП, розроблення чітких критеріїв та стандартів для суб'єктів партнерства, механізмів контролю за їх дотриманням з метою забезпечення якості П(ПТ)О та захисту інтересів здобувачів освіти в побудові професійної кар'єри;

- зосередження уваги на інтеграції освіти і бізнесу, що сприяє здійсненню професійної підготовки кваліфікованих фахівців відповідно до потреб ринку праці; залученню приватного сектору до проєктування та реалізації освітніх програм; розроблення засобів навчання, оцінювання й сертифікації професійних кваліфікацій випускників, а також надання робочих місць для виробничої практики здобувачів освіти та їхнього працевлаштування після завершення навчання;

- створення ресурсних центрів для взаємодії закладів П(ПТ)О зі стейхолдерами, спрямованої на реалізацію інноваційних проєктів ДПП, надання методичної, інформаційної, цифрової, маркетингової тощо підтримки організації освітнього процесу;

- розроблення механізмів моніторингу ефективності реалізованих проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О з метою внесення корективів у стратегію та плани, адаптуючи їх до динамічних техніко-технологічних змін у галузях економіки, потреб ринку праці, а також забезпечення зворотного зв'язку;

- стимулювання інвестицій у сферу П(ПТ)О за допомогою податкових пільг, грантів та інших форм фінансової підтримки приватних партнерів з метою модернізації освітньої інфраструктури та впровадження інноваційних технологій навчання.

В управлінні закладом П(ПТ)О на засадах державно-приватного та державно-громадського партнерства доцільно дотримуватись таких рекомендацій:

- заклади П(ПТ)О мають проводити ретельний аналіз потреб ринку праці, щоб зрозуміти, які навички та знання є найбільш затребуваними. Це дає змогу адаптувати освітні програми до актуальних вимог роботодавців;

- важливо налагодити комунікацію з місцевими підприємствами та підприємцями, організувати з ними зустрічі, семінари для обговорення можливостей співпраці;

– заклади П(ПТ)О мають спільно з роботодавцями та приватними компаніями систематично оновлювати зміст професійної освіти, розробляти освітні програми, навчальні курси, які відповідають конкретним потребам підприємств;

– доцільно запрошувати провідних фахівців підприємств для проведення лекцій, майстер-класів, практичних занять, що може значно підвищити якість П(ПТ)О;

– необхідно налагоджувати партнерство з приватними компаніями, які готові брати здобувачів П(ПТ)О на стажування, що є ключовим для набуття практичного досвіду та сучасних професійних кваліфікацій;

– важливо залучати приватні інвестиції для модернізації освітньої й соціальної інфраструктури, оновлення обладнання та впровадження нових технологій і методик навчання;

– необхідно спрямовувати співпрацю з приватним сектором на реалізацію спільних інноваційних проєктів у сфері П(ПТ)О;

– важливо забезпечити регулярне оцінювання результатів ДПП для виявлення сильних та слабких сторін партнерства, а також внесення необхідних коректив.

Застосування цих рекомендацій сприятиме ефективності ДПП, його впливу на підвищення якості П(ПТ)О, забезпечення умов для оволодіння майбутніми кваліфікованими робітниками навичками та знаннями з метою їхнього успішного працевлаштування.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

### Зміст

### робочої навчальної програми з професії 7436 Швачка



Робоча навчальна програма

Професія: 7436 Швачка

Професійна кваліфікація: 7436 Швачка 2 розряду

Код та назва модуля, кількість годин на модуль	Код компетентності	Назва компетентності	Всього годин на професійно-теоретичну підготовку за компетентністю	3 цих ЛПР	На професійно-практичну підготовку	3 цих		
						Виробниче навчання в майстерні, лабораторії	Виробниче навчання в умовах виробництва	Виробнич а практика
<b>ШВЧК 2 Виконання найпростіших операцій при обробці зрізів, деталей та вузлів</b>								
			76	20	261	156		105
<b>ШВЧК 2.1 Виконання найпростіших операцій при обробці окремих деталей</b>								
			20	6		48		
ШВЧК – 2.1.1 Виконання на машинах або вручну найпростіших операцій з обробки окремих деталей, вузлів при пошті виробів з різних матеріалів			20	6		48		

ШВЧК 2.2	Виконання операцій найпростіших складностей з обробки зрізів, деталей та вузлів постільної, столової білизни, штор, ламбрекенів						
	ШВЧК – 2.2.1	Виконання на машинах або вручну найпростіших операцій з обробки зрізів, деталей та вузлів постільної, столової білизни, штор, ламбрекенів	18	6	10	72	
	ШВЧК – 2.2.2	Визначення асортименту та властивостей тканин постільної, столової білизни, штор, ламбрекенів	10	2	3		
	ШВЧК – 2.2.3	Виконання операцій з обслуговування та усунення дрібних неполадок у роботі швейних машин та засобах малої механізації	8	2	3		
	ШВЧК – 2.2.4	Здійснення контролю за якістю виконаних операцій при обробці зрізів, деталей та вузлів постільної, столової білизни, штор, ламбрекенів	2		12		
ШВЧК 2.3	Виконання операцій найпростіших складностей з обробки зрізів, деталей та вузлів виробів із різних матеріалів						
	ШВЧК – 2.3.1	Виконання на машинах або вручну операцій простої складності з обробки зрізів, деталей та вузлів виробів трикотажного виробництва	18	4	36		
	ШВЧК – 2.3.2	Виконання на машинах або вручну операцій простої складності з обробки зрізів, деталей та вузлів головних уборів	4	1	6		
	ШВЧК – 2.3.3	Виконання на машинах або вручну операцій простої складності з обробки зрізів, деталей та вузлів виробів вальєрно-повстяного виробництва	4	1	6		

## **ЗМІСТ**

**робочої навчальної програми професійно-теоретичної підготовки**

**Професія: 7436 Швачка**

**Професійна кваліфікація: 7436 Швачка 2 розряду**

**ШВЧК 2 Виконання найпростіших операцій при обробці зрізів, деталей та вузлів**

*Код і назва модуля*

**ШВЧК – 2.1 Виконання найпростіших операцій при обробці окремих деталей**

*Код і назва компетентності*

**ШВЧК – 2.1.1 Виконання на машинах або вручну найпростіших операцій з обробки окремих деталей, вузлів при пошитті виробів з різних матеріалів**

*Зміст компетентності*

Знати способи і послідовність обробки виточок, складок, рельєфів, кокеток в швейних виробках. Різновидності мілких деталей, способи і технологічну послідовність їх обробки. Способи з'єднання мережива, гіпюру, рюші, тасьми, еластичної тасьми, сутажу, канта, технологічну послідовність обробки з деталями виробу; ручні та машинні способи виконання зборок буф.

Різновидності виточок та складок в швейних виробках. Технологічну послідовність обробки виточок та складок.

*Практична робота:*

- вправи по виконанню оздоблювальних та з'єднувальних складок,
- вправи по обробці мілких деталей.

*Модульний контроль*

*Код і назва модуля*

**ШВЧК – 2.2 Виконання операцій найпростіших складності з обробки зрізів, деталей та вузлів постільної, столової білизни, штор, ламбрекенів**

*Код і назва компетентності*

**ШВЧК – 2.2.1 Виконання на машинах або вручну найпростіших операцій з обробки зрізів, деталей та вузлів постільної, столової білизни, штор, ламбрекенів**

### ***Зміст компетентності***

Знати види столової білизни, технологію виготовлення скатертин, серветок, рушників; способи обробки та оздоблення країв столової білизни; прийоми обробки зовнішніх кутів серветок і скатертин; технологію обробки прихваток, технологія обробки деталей фартуха (обробка накладної кишені нескладної конструкції, обробка країв фартуха).

Види постільної білизни, методи та прийоми технології обробки комплектів постільної білизни: простирадл, наволочок, підковдр. Обробка внутрішніх кутів підковдр.

Послідовність обробки штор, тюлі. Методи обробки верхнього зрізу штор. Види та способи обробки ламбрекенів.

#### ***Практична робота:***

- вправи по обробці та оздобленню країв столової білизни зовнішніх кутів серветок і скатертин.
- вправи по обробці накладної кишені нескладної конструкції.
- вправи по обробці верхнього зрізу, країв штор, ламбрекенів.

### ***Код і назва компетентності***

**ШВЧК – 2.2.2** ***Визначення асортименту та властивостей тканин постільної, столової білизни, штор, ламбрекенів***

#### ***Зміст компетентності***

Знати асортимент тканин для виготовлення постільної, столової білизни, характеристику властивостей білизняного асортименту тканин для виготовлення столової та постільної білизни (геометричних, фізико-механічних, технологічних) і їх вплив на процеси швейного виробництва. Волокнистий склад тканин.

Знати асортимент тканин для виготовлення штор, ламбрекенів, підхватів, тюлі; характеристику пошивних властивостей тканин для виготовлення штор та ламбрекенів. Вимоги до тканин.

#### ***Практична робота:***

- вправи по визначенню властивостей тканин постільної, столової білизни.
- вправи по визначенню властивостей тканин для виготовлення штор, ламбрекенів.

### ***Код і назва компетентності***

**ШВЧК – 2.2.3** ***Виконання операцій з обслуговування та усунення дрібних неполадок у роботі швейних машин та засобах малої механізації***



### ***Зміст компетентності***

Знати конструктивні особливості універсальних швейних машин човникового стібка; призначення та взаємодію механізми машини човникового стібка в процесі утворення стібка; місця змащування механізмів машин; операції з обслуговування швейних машин провідних фірм на підприємствах замовників кадрів

#### ***Практична робота:***

- вивчення операцій з обслуговування швейних машин провідних фірм на підприємствах замовників кадрів.

### ***Код і назва компетентності***

**ШВЧК – 2.2.4 Здійснення контролю за якістю виконаних операцій при обробці зрізів, деталей та вузлів постільної, столової білизни, штор, ламбрекенів**

#### ***Зміст компетентності***

Знати перелік дефектів, які можуть виникнути під час обробки вузлів виробів постільної, столової білизни, штор, ламбрекенів та дефекти тканини і їх вплив на якість швейного виробу.

#### ***Модульний контроль***

### ***Код і назва модуля***

**ШВЧК – 2.3 Виконання операцій найпростіших складностей з обробки зрізів, деталей та вузлів виробів із різних матеріалів**

#### ***Код і назва компетентності***

**ШВЧК – 2.3.1 Виконання на машинах або вручну операцій простої складності з обробки зрізів, деталей та вузлів виробів трикотажного виробництва**

#### ***Зміст компетентності***

Знати технологічну послідовність обробки панчішно-шкарпеткових виробів, що виготовлені на круглопанчішних автоматах; пошиття без розподілу праці головних уборів; способи з'єднання панчішно-шкарпеткових та рукавичкових виробів у пари, кусків полотна по довжині, етикеток з виробами; особливості виробництва трикотажних полотен; поняття про поперечновязаний та основоюязаний трикотаж; різноманітність асортименту, сферу застосування та призначення трикотажних полотен; класифікацію побутових трикотажних виробів; характеристику пошивних властивостей трикотажу; обладнання для виготовлення панчішно-шкарпеткових виробів.

***Код і назва компетентності***

**ШВЧК – 2.3.2 Виконання на машинах або вручну операцій простої складності з обробки зрізів, деталей та вузлів головних уборів**

***Зміст компетентності***

Знати правила вирізання отворів вушних, рамок оглядових отворів шоломів; загинання ременів; вимірювання деталей виробів; оброблення оздоблювальних деталей, начільників; обкатування верхніх та нижніх бортів шапок; підстригання головних уборів зі штучного хутра; пробивання отворів; розчісування головних уборів; прикладні та з'єднувальні матеріали; класифікацію прикладних матеріалів; фізико-механічні властивості, функції і призначення клейових і не клейових матеріалів; нанесення клейового покриття; устаткування для обробки та формування зрізів, деталей та вузлів головних уборів, устаткування для обробки та формування зрізів, деталей та вузлів головних уборів.

***Код і назва компетентності***

**ШВЧК – 2.3.3 Виконання на машинах або вручну операцій простої складності з обробки зрізів, деталей та вузлів виробів валяльно-повстяного виробництва**

***Зміст компетентності***

Знати способи з'єднання деталей технічних повстяних матеріалів: фільтрів, прокладок, сальників, тощо; класифікацію нетканих матеріалів по способу виготовлення та волокнистому складу; асортимент та призначення нетканих матеріалів та їх пошивні властивості.

***Модульний контроль***

**ЗМІСТ**  
**робочої начальної програми виробничого навчання**

**Професія: 7436 Швачка**  
**Професійна кваліфікація: 7436 Швачка 2 розряду**

**ШВЧК 2 Виконання найпростіших операцій при обробці зрізів, деталей та вузлів**

*Код і назва модуля*

**ШВЧК – 2.1 Виконання найпростіших операцій при обробці окремих деталей**

*Код і назва компетентності*

**ШВЧК – 2.1.1 Виконання на машинах або вручну найпростіших операцій з обробки окремих деталей, вузлів при пошитті виробів з різних матеріалів**

*Зміст компетентності*

Інструктаж з безпеки праці та пожежної безпеки, організація робочого місця швачки.

Уміти виконувати обробку виточок, склад, підрізів різними способами; виконувати обробку пришивних, настрочних, кокеток; виконувати обробку рельєфів; обробляти мілкі деталі; виконувати з'єднання мережива, гіпюру, рюшів, тасьми, сутажу, оборки з деталями виробу; виконувати зборки буф ручним та машинним способом;

*Код і назва модуля*

**ШВЧК – 2.2 Виконання операцій простої складності з обробки зрізів, деталей та вузлів постільної, столової білизни, штор, ламбрекенів**

*Код і назва компетентності*

**ШВЧК – 2.2.1 Виконання на машинах або вручну найпростіших операцій з обробки зрізів, деталей та вузлів постільної, столової білизни, штор, ламбрекенів**

*Зміст компетентності*

Уміти виконувати обробку деталей та вузлів постільної білизни: простирадл, наволочок, підковдр; виконувати обробку деталей та вузлів столової білизни: скатертин, серветок, рушників, прихваток, фартухів (обробка накладної кишені нескладної конструкції, обробка

країв фартуха); виконувати обробку зрізів штор, ламбрекенів, підхватів, тюлі; виконувати операції з використанням технологічної документації.

***Код і назва компетентності***

**ШВЧК – 2.2.2 Визначення асортименту та властивостей тканин постільної, столової білизни, штор, ламбрекенів**

***Зміст компетентності***

Уміти визначати волокнистий склад тканини; визначати вимоги до тканин білизняної групи; властивості тканин та їх вплив на процеси виробництва постільної, столової білизни, штор, ламбрекенів, підхватів, тюлі.

***Код і назва компетентності***

**ШВЧК – 2.2.3 Виконання операцій з обслуговування та усунення дрібних неполадок у роботі швейних машин та засобах малої механізації**

***Зміст компетентності***

Уміти заправляти швейні машини; підбирати машинні голки; регулювати натяг нитки; усувати дрібні неполадки у роботі устаткування, яке обслуговується.

***Код і назва компетентності***

**ШВЧК – 2.2.4 Здійснення контролю за якістю виконаних операцій при обробці зрізів, деталей та вузлів постільної, столової білизни, штор, ламбрекенів**

***Зміст компетентності***

Уміти контролювати якість виконаних операцій, усувати дефекти, у разі їх виникнення.

***Код і назва модуля***

**ШВЧК – 2.3 Виконання операцій найпростіших складностей з обробки зрізів, деталей та вузлів виробів із різних матеріалів**

***Код і назва компетентності***

**ШВЧК – 2.3.1 Виконання на машинах або вручну операцій простої складності з обробки зрізів, деталей та вузлів виробів трикотажного виробництва**

***Зміст компетентності***

Уміти виконувати на машинах або вручну операції з підготовки до пошиття виробів з різних матеріалів; обробляти панчішно-шкарпеткові вироби, що виготовлені на круглопанчішних автоматах;

з'єднувати панчішно-шкарпеткові та рукавчикові вироби у пари, куски полотна по довжині, етикетки з виробами; пошити без розподілу праці головні убори; визначати властивості, волокнистий склад трикотажних полотен; виконувати операції з використанням технологічної документації.

***Код і назва компетентності***

**ШВЧК – 2.3.2 Виконання на машинах або вручну операцій простої складності з обробки зрізів, деталей та вузлів головних уборів**

***Зміст компетентності***

Уміти вирізати отвори вушних, рамок оглядових отворів шоломів; вимірювати деталі виробів; обробляти оздоблювальні деталі, начільників; обкатувати верхні та нижні борти шапок; підстригати головні убори зі штучного хутра; пробивати отвори; виконувати операції простої складності з обслуговування та усунення дрібних неполадок у роботі швейних машин та засобах малої механізації для обробки та формування зрізів, деталей та вузлів головних уборів; виконувати операції з використанням технологічної документації.

***Код і назва компетентності***

**ШВЧК – 2.3.3 Виконання на машинах або вручну операцій простої складності з обробки зрізів, деталей та вузлів виробів валяльно-повстяного виробництва**

***Зміст компетентності***

Уміти з'єднувати деталі технічних повстяних: фільтрів, прокладок, сальників, тощо; визначати вид та властивості нетканих матеріалів.


Схвалено на засіданні педагогічної ради  
Протокол № 1 від 30.08.2023 р.






Розглянуто на засіданні методичної комісії  
викладачів та майстрів в/н професій легкої  
промисловості та перукарського мистецтва  
Протокол № 1 від 29.08.2023 р.

Голова методичної комісії

*М. Карпець-Самалюк М.О.*





**Додаток Б**  
**Використання QR-кодів та покликань для ознайомлення із діяльністю ДНЗ «Хмельницький центр професійно-технічної освіти сфери послуг»**





Назва	Посилання	QR-код
Діяльність ДНЗ «Хмельницький центр ПТО сфери послуг», представлення професій та матеріально-технічної бази	<a href="https://youtu.be/AFrW00ExqeU">https://youtu.be/AFrW00ExqeU</a>	
	<a href="https://youtu.be/q82OSYyO-9E">https://youtu.be/q82OSYyO-9E</a>	
	<a href="https://youtu.be/5yup-Zrv7kQ">https://youtu.be/5yup-Zrv7kQ</a>	
Напрями діяльності агенції «Професіонал»	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=Ie3QQxGxYUg&amp;t=1s">https://www.youtube.com/watch?v=Ie3QQxGxYUg&amp;t=1s</a>	
	<a href="https://youtu.be/D_EBNNHBBJc">https://youtu.be/D_EBNNHBBJc</a>	






	<a href="https://youtu.be/2_ZPS6dfBx4">https://youtu.be/2_ZPS6dfBx4</a>	
Досягнення успішних випускників	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=KpLJqBFNB0k&amp;t=3s">https://www.youtube.com/watch?v=KpLJqBFNB0k&amp;t=3s</a>	
	<a href="https://drive.google.com/file/d/120U4B5i033DTYp_2Ue69zehwTUH54jJr/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/120U4B5i033DTYp_2Ue69zehwTUH54jJr/view?usp=sharing</a>	
	<a href="https://drive.google.com/file/d/1cfYuV1MfmuSgt9nN55qGzf4Oenc0nluX/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1cfYuV1MfmuSgt9nN55qGzf4Oenc0nluX/view?usp=sharing</a>	
Діяльність методичної служби Центру	<a href="https://sites.google.com/view/mshcptosp/%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0">https://sites.google.com/view/mshcptosp/%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0</a>	

Діяльність центру кар'єрного розвитку	<a href="https://sites.google.com/view/ckr-dcsp">https://sites.google.com/view/ckr-dcsp</a>	
Діяльність соціально-психологічної служби Центру (тиждень психічного здоров'я)	<a href="https://youtu.be/PCDIro8pB3k">https://youtu.be/PCDIro8pB3k</a>	
Профорієнтація з учнями ЗОШ «Новорічний ярмарок»	<a href="https://youtu.be/brFERUZZbJA">https://youtu.be/brFERUZZbJA</a>	
Презентація проведення курсової підготовки з учнями ЗОШ на базі навчально-практичного центру швейних технологій та дизайну	<a href="https://youtu.be/TtMIgS6nJ3s">https://youtu.be/TtMIgS6nJ3s</a>	
Презентація учениці Коріньовської Оксани «Моя професія найкраща»	<a href="https://youtu.be/TDWxaHrI0HY">https://youtu.be/TDWxaHrI0HY</a>	



Творчі роботи здобувачів освіти Центру	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=WYSQpWDJnsc&amp;feature=youtu.be">https://www.youtube.com/watch?v=WYSQpWDJnsc&amp;feature=youtu.be</a>	
	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=vDQLZUOFyxk">https://www.youtube.com/watch?v=vDQLZUOFyxk</a>	
	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=okcX37NTkG4&amp;feature=youtu.be">https://www.youtube.com/watch?v=okcX37NTkG4&amp;feature=youtu.be</a>	
	<a href="https://drive.google.com/file/d/1PSKmV0zy66mcX1UBp5xTEbunh58T0rf/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1PSKmV0zy66mcX1UBp5xTEbunh58T0rf/view?usp=sharing</a>	
	<a href="https://drive.google.com/file/d/1zCX2kkAx3ZjSmR7lttFo-Ro_AaOELfAs/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1zCX2kkAx3ZjSmR7lttFo-Ro_AaOELfAs/view?usp=sharing</a>	

	<a href="https://drive.google.com/file/d/1wPIF8dKr4fCcdkvkcURA7XyAWvMioOxa/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1wPIF8dKr4fCcdkvkcURA7XyAWvMioOxa/view?usp=sharing</a>	
	<a href="https://drive.google.com/file/d/1srioL0Mw5SWE_L3IAAs6d0BRoLaTajtw/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1srioL0Mw5SWE_L3IAAs6d0BRoLaTajtw/view?usp=sharing</a>	
	<a href="https://drive.google.com/file/d/1As8-wyQ0CrRbK1KGbn5Y-FZxYD9VuQYM/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1As8-wyQ0CrRbK1KGbn5Y-FZxYD9VuQYM/view?usp=sharing</a>	
	<a href="https://drive.google.com/file/d/1Pwguii_8bz9UKJa7BEkPZdJqQMuyO06/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1Pwguii_8bz9UKJa7BEkPZdJqQMuyO06/view?usp=sharing</a>	

	<a href="https://drive.google.com/file/d/1LeZFUgbiAJEx3-sRkW17ySjvUQHqSgDO/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1LeZFUgbiAJEx3-sRkW17ySjvUQHqSgDO/view?usp=sharing</a>	
	<a href="https://drive.google.com/file/d/1oIbKFjX56Y0Ffu1b4BJ0Nz57rIgwDkz4/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1oIbKFjX56Y0Ffu1b4BJ0Nz57rIgwDkz4/view?usp=sharing</a>	
	<a href="https://drive.google.com/file/d/1Ys2UmdwDjEz9QGVD1DrAIH9oG9kuaAx6/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1Ys2UmdwDjEz9QGVD1DrAIH9oG9kuaAx6/view?usp=sharing</a>	
<p>Цикл семінарів «Здорове харчування – здорова нація»</p>	<a href="https://drive.google.com/file/d/1IASqeKzNSkwgsCYTtljqc8eWlqaK-d0u/view">https://drive.google.com/file/d/1IASqeKzNSkwgsCYTtljqc8eWlqaK-d0u/view</a>	
<p>Електронний посібник «Технологія виготовлення блузи»</p>	<a href="https://posibnyk.fashionglobusukraine.com/">https://posibnyk.fashionglobusukraine.com/</a>	

Виробничо-практичне видання

Кравець Світлана Григорівна  
Мордоус Ірина Олександрівна  
Попова Валентина Вікторівна  
Радкевич Валентина Олександрівна  
Рябова Зоя Вікторівна  
Царьова Євеліна Сергіївна  
Чепуренко Янна Олексіївна

ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ  
ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА  
У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ  
У ПОВОЄННИЙ ЧАС

Практичний 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. 8. Зам.10/2023

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