

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Публічно-приватне партнерство закладів професійної освіти

Навчально-методичний посібник

2023 р.

УДК 377: [005.591.452 – 027.551] (07)

Б 83

Друкується за рішенням вченої ради Університету Григорія Сковороди в Переяславі (протокол № 7 від 9 лютого 2023 р.).

Рецензенти: **А. А. Каленський**, доктор педагогічних наук, професор
І. В. Довжук, доктор історичних наук, професор
Р. А. Колишко, кандидат юридичних наук

Б 83 О. В. Бородієнко, А. М. Зленко. **Публічно-приватне партнерство закладів професійної освіти**: навчально-методичний посібник. Переяслав: ФОП Домбровська Я.М., 2023. 212 с.

У навчально-методичному посібнику представлено результати наукового аналізу сучасного стану та перспектив розвитку публічно-приватного партнерства у закладах професійної освіти; схарактеризовано сучасні нормативно-правові засади публічно-приватного партнерства закладів професійної освіти України; представлено авторську технологію розбудови публічно-приватного партнерства закладу; запропоновано практичні інструменти організаційно-управлінської та маркетингово-комунікативної взаємодії з партнерами-стейкхолдерами.

Для викладачів і студентів закладів вищої освіти, науковців, аспірантів, докторантів.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1.1. Інноваційний зміст моделі розвитку публічно-приватного партнерства	7
1.2. Міжнародний досвід розвитку проєктів публічно-приватного партнерства	14
1.3. Зарубіжний досвід публічно-приватного партнерства в забезпеченні якості професійної освіти.....	32
1.5. Нормативно-правове забезпечення розвитку публічно-приватного партнерства у сфері професійної освіти України....	65
1.6. Концептуальні основи ефективного публічно-приватного партнерства закладів професійної освіти України	75
1.7. Технологія партнерської взаємодії в рамках публічно-приватного партнерства	90
1.8. Форми публічно-приватного партнерства закладів професійної освіти	116
1.9. Технологія створення дорадчого органу закладу професійної освіти.....	145
1.10. Організація роботи дорадчого органу закладу професійної освіти.....	154
1.11. Маркетингово-комунікативні інструменти розбудови ефективної роботи дорадчих органів закладів професійної освіти	171
ВИСНОВКИ	195
Список використаних джерел.....	205

ВСТУП

Основними стратегічними ініціативами модернізації професійної освіти України було визначено децентралізацію управління та удосконалення механізму фінансування системи професійної освіти на державному та регіональному рівнях; підвищення ефективності діяльності регіональних рад професійної освіти; оптимізацію мережі та створення закладів професійної освіти нової формації, забезпечення їх автономії; формування змісту професійної освіти на компетентнісній основі та впровадження системи внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості; модернізацію освітнього середовища; створення різнорівневої системи підготовки педагогічних працівників; формування системи професійних кваліфікацій, впровадження механізмів стимулювання роботодавців щодо участі в освітньому процесі, впровадження дуальної форми здобуття освіти; популяризацію професійної освіти серед дітей, молоді, дорослого населення. На регіональному рівні особливого значення набуває необхідність розроблення та реалізації таких освітніх програм підготовки майбутніх кваліфікованих робітників, які б з високою точністю та необхідною гнучкістю відображували поточні та перспективні вимоги регіональних ринків праці щодо кваліфікацій та професійної компетентності працівників.

У процесі розроблення таких програм потрібно брати до уваги необхідність: забезпечення відповідності національним стандартам (стандартам професійної освіти) та вимогам місцевого ринку праці; тісної взаємодії з приватним сектором (провайдерами програм професійної освіти, підприємствами, галузевими асоціаціями) з метою оновлення програм у відповідності із вимогами технічного прогресу та специфікою місцевого/регіонального ринків праці; залучення до взаємодії широкого кола стейкхолдерів (для забезпечення

представленості різних секторів економіки та широкого загалу учасників, а також для диверсифікації джерел фінансування, експертизи, баз практик, можливостей підвищення кваліфікації педагогів, місць для працевлаштування випускників тощо); розвитку місцевих професійних спільнот, які групуються навколо так званих ресурсних центрів.

Освітні та освітньо-професійні програми закладу професійної (професійно-технічної) (далі закладі професійної освіти) освіти мають відповідати таким критеріям: поєднувати теоретичну підготовку з набуттям практичного досвіду в реальних умовах виробництва; забезпечувати отримання учнями раннього практичного досвіду шляхом стажування/практичної підготовки на робочих місцях; поєднувати професійну (технічну) підготовку з набуттям так званих м'яких навичок (навички командної роботи, ефективні комунікації, управління часом тощо); пропонувати поряд із освітніми також і супутні послуги (допомога у пошуку роботи, кар'єрне консультування тощо).

Реалізація зазначених завдань й ініціатив не є можливою без залучення широкого кола стейкхолдерів та соціальних партнерів, взаємодія з якими на систематичній і постійній основі є фундаментом публічно-приватного партнерства у сфері професійної освіти. Саме тому це видання присвячено проблемі налагодження ефективного публічно-приватного партнерства закладів професійної освіти з метою забезпечення сталості їх функціонування у довгостроковій перспективі, підвищенню конкурентоздатності закладу на місцевому ринку освітніх послуг, а також вирішенню завдань економічного зростання регіонів.

Особливістю запропонованого видання є те, що у ньому міститиметься значний перелік практичних інструментів, які можуть бути використані у процесі розбудови партнерської взаємодії закладів професійної освіти – приклади положень про діяльність дорадчих

органів закладів професійної освіти (наглядових рад, дорадчих комітетів, консультативних рад зі спеціальностей), чек-лісти операційних процесів (концептуалізації проєктів партнерської взаємодії, пошуку партнерів, впровадження проєкту публічно-приватного партнерства), приклади меморандумів про партнерство, опитувальників (зокрема, щодо виявлення рівня задоволеності результатами публічно-приватного партнерства, вивчення сучасного стану партнерства, оцінювання ефективності проведення засідань дорадчого органу, оцінювання результативності діяльності наглядової ради), документів (порядку денного та протоколу засідання дорадчого органу закладу професійної освіти), інформаційних матеріалів (зокрема, перелік професійних асоціацій, структура таблиці бази даних членів дорадчого органу закладу професійної освіти). Практичну значущість також мають запропоновані алгоритми партнерської взаємодії, створення дорадчого органу закладу професійної освіти, організації його ефективної роботи.

Висловлюємо сподівання, що навчально-методичний посібник стане у нагоді для викладачів і студентів закладів вищої освіти, науковців, аспірантів, докторантів.

1.1. Інноваційний зміст моделі розвитку публічно-приватного партнерства

Публічно-приватне партнерство (ППП) є доцільним для розвитку та забезпечення стабільного функціонування суспільно значущих об'єктів, експлуатація яких потребує значних бюджетних коштів. Такими об'єктами є підприємства комунальної сфери, автомобільні дороги, аеропорти, заклади освіти та охорони здоров'я та інші. Публічно-приватне партнерство може стати суттєвим кроком на шляху вирішення важливих для усього суспільства соціально-економічних проблем. Хоча публічно-приватні партнерства найбільш поширені в комунальній і транспортній інфраструктурі, в багатьох країнах світу також набувають поширення проекти PPP і в окремих секторах соціальної інфраструктури, таких як охорона здоров'я, освіта, туристична галузь та збереження культурної спадщини.

Англомовне поняття "*Public Private Partnership*" у вітчизняній літературі часто перекладається як "*державно-приватне партнерство*", "*приватно-державне партнерство*", "*публічно-приватне партнерство*". Більш того, часто можна зустріти також такі близькі за значенням поняття, як «*приватна фінансова ініціатива*» (Private Finance Initiative (PFI) (Великобританія), «*проект надання послуг*» (Service Provision Project (SPP) (Мексика), «*альтернативне фінансування закупівель*» (Alternative Financing and Procurement) (Канада), «*участь приватного сектору*» (Private sector participation" (PSP) (Світовий банк) тощо.

Найбільш близьким до відображення змісту концепції взаємодії між різними стейкхолдерами уявляється поняття «публічно-приватне партнерство»; до того ж воно найбільш точно відтворює й сутність відносин, оскільки в якості публічного партнера в закордонній практиці часто виступають не лише органи державної влади, але й органи місцевого самоврядування, потужні громадські організації та

благодійні фонди. Проте, у працях українських і російських науковців найчастіше використовується поняття «державно-приватне партнерство» як таке, що більш однозначно сприймається нашою громадськістю. Не дивлячись на усталену практику використання цього поняття у вітчизняній науковій літературі, у цьому посібнику ми послуговуватимемось поняттям «публічно-приватне партнерство» як таким, яке у найбільш повній мірі відображує суть цього феномену та передбачає широку залученість різних партнерів та використання широкого спектру форм взаємодії між ними.

Відтак, партнерство державного і приватного секторів означає таку форму співпраці між державними органами влади та світом бізнесу, яка має на меті забезпечення фінансування, будівництва, відновлення, управління або утримання інфраструктури чи надання суспільних послуг. Відмінною характеристикою публічно-приватного партнерства є те, що воно формується для досягнення як соціально важливих, так і економічно вигідних цілей.

У відповідності із існуючим міжнародним досвідом *публічно-приватне партнерство в професійній освіті* - це механізм для узгодження дій та поділу відповідальності між державними та приватними заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) професійної освіти, що застосовується для формулювання, розроблення, фінансування, управління та підтримки проєктів, що знаходяться у сфері спільних інтересів. Такі проєкти можуть набувати форми заходів з розроблення стратегій або програм для їх впровадження, та можуть містити цілу низку напрямів, таких як дослідження, інновації, наступність професійної та вищої освіти, розвиток підприємницьких навичок, розвиток бізнесу тощо.

Одне з досліджень, проведених організацією «Міжнародна освіта» (Education International), дає змогу зрозуміти сутнісні ознаки цього феномену з точки зору експертів-практиків. Так, на думку

респондентів (ними стали 158 учасників зі 100 країн світу) ППП в освіті, крім іншого, передбачає:

- передачу завдань, покладених на державний сектор, приватним гравцям шляхом задіяння юридичних механізмів;
- укладання договору між державним та приватним сектором;
- делегування повноважень та завдань у сфері освіти приватним структурам;
- фінансову домовленість між державним та приватним секторами;
- масштабне спонсорство приватними структурами шкіл, коледжів, ліцеїв;
- формалізовану співпрацю між державними структурами та приватними постачальниками послуг;
- співпрацю уряду з приватним сектором.

На думку респондентів, *причинами* такого співробітництва може бути:

- необхідність отримання якісних освітніх та управлінських послуг;
- необхідність термінової реалізації складних проєктів;
- здешевлення будівництва та експлуатації об'єктів інфраструктури;
- фінансова підтримка приватного сектору з боку державних інституцій, яка має на меті отримання взаємної вигоди;
- необхідність надання провайдерами послуг більш високої якості, співмірної зі світовими аналогами та кращими практиками;
- вирішення завдання забезпечення доступу до освіти у регіонах з недостатнім рівнем забезпечення освітньою інфраструктурою;
- необхідність покриття капітальних затрат у регіонах, де держава не в змозі забезпечити відповідне фінансування (або ж воно не є в пріоритеті).

Механізми взаємодії у рамках публічно-приватного партнерства мають певні *характеристики*, які й відрізняють їх від інших форм взаємодії з партнерами: вони є формальнимим відносинами, оформленими у вигляді домовленостей (договорів, меморандумів); передбачають довгостроковий характер взаємодії між партнерами; є орієнтованими на визначений результат; передбачають розподіл ризиків між партнерами; можуть залучати партнерів як із комерційного, так і громадського сектору.

Особливості публічно-приватного партнерства як форми взаємодії між різними категоріями партнерів за критерієм розподілу ризиків представлено на рис.1. Як бачимо, ППП передбачає паритетний розподіл ризиків між державними та приватними партнерами і є більш глибокою формою співробітництва у порівнянні з, наприклад, традиційними державними закупівлями.

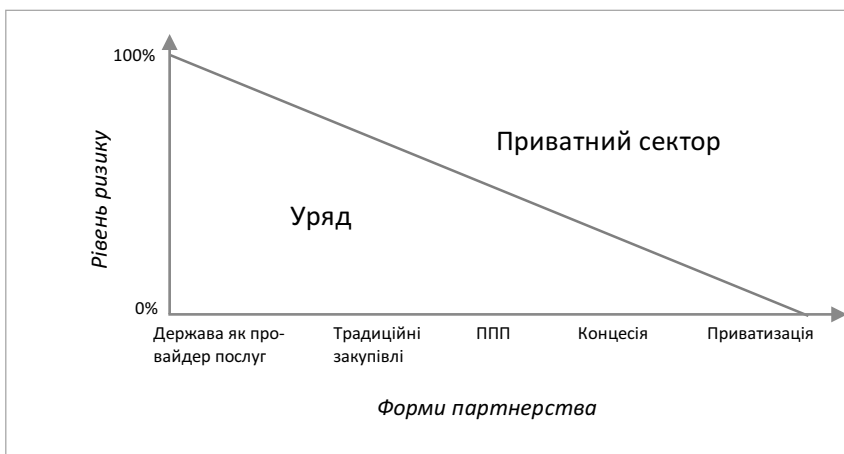


Рис.1. *Форми взаємодії між партнерами за критерієм розподілу ризиків.*

Публічно-приватне партнерство є найбільш ефективною формою взаємодії між партнерами у разі, якщо:

- послуги не можуть бути надані або проєкт не може бути реалізований за наявних ресурсів або досвіду тільки місцевого органу влади;
- приватний оператор може забезпечити вищий рівень якості послуг у порівнянні з тим, який міг би бути наданий самостійно місцевим органом влади;
- приватний оператор може забезпечити більш швидкі темпи реалізації інфраструктурного проєкту у порівнянні з тим, якщо б цей проєкт був реалізований державним сектором;
- споживачі послуги (населення) підтримують ідею залучення приватного оператора; до того ж існує можливість для конкуренції між потенційними приватними операторами та необхідна для цього законодавча база;
- проєкт чи послуга створює можливість для впровадження інновацій (технологічних, логістичних, інтелектуальних тощо);
- в результаті впровадження проєкту потенційно створюються можливості для прискорення економічного розвитку на локальному або регіональному рівнях.

На думку учасників дослідження, проведеного організацією «Міжнародна освіта» (Education International) публічно-приватне партнерство забезпечує державному сектору очевидні *переваги*. Респонденти зазначили, що *ефектами* від участі державного сектору у проєктах ППП є: диверсифікація джерел фінансування освіти (78,5% респондентів), покращення якості освітніх послуг (57%), впровадження інновацій у систему управління закладом (50,8%), покращення доступу до освіти (49,4%), зростання стандартів управління (38,0%), фінансування реформ в освіті (35,4%), забезпечення дисципліни (24,1%).

Таким чином, публічно-приватне партнерство означає не тільки залучення приватного сектору для фінансування інвестиційних проєктів. У багатьох випадках має місце залучення та впровадження

знань і досвіду з управління та сучасних технологій, які має приватний сектор, для реалізації та експлуатації проєктів найбільш ефективним способом.

Аналіз існуючого досвіду публічно-приватного партнерства дозволив визначити дві основні моделі, за якими воно може реалізуватись. Потрібно зазначити, що вони є полярними (що у свою чергу не виключає існування так званих змішаних моделей) (таблиця 1).

Таблиця 1.

Моделі публічно-приватного партнерства

<i>Формально-примусова</i>	<i>Ініціативно-гуманістична</i>
Адміністративний примус до укладання договорів, угод, спільних погоджень.	Укладання договорів, угод, спільне узгодження позицій на основі законодавчих норм, соціально-економічних інтересів та ініціатив суб'єктів партнерства.
Імітація взаємодії суб'єктів господарювання.	Цільова орієнтація на узгодження інтересів, ціннісних орієнтацій, потреб, розв'язання конфліктів.
Впровадження тотальної системи трудових договорів.	Об'єктивність реалізації інтересів, справедливість рішень, ширість і спрямованість на вирішення реальних господарських проблем.
Партнерські договори прикривають реальні конфліктні ситуації, неприязні стосунки, конфлікт інтересів.	Чіткий контроль й обов'язковість виконання договорів, угод, проєктних зобов'язань.

<i>Формально-примусова</i>	<i>Ініціативно-гуманістична</i>
Зростання відмінності в реальних доходах суб'єктів публічно-приватного партнерства.	Постійне зростання доходів суб'єктів соціального партнерства, консервація (а в кращому разі – зниження) різниці в доходах.

Як бачимо, за формально-примусової моделі публічно-приватного партнерства присутній адміністративний примус до такої взаємодії, імітування реальних дій та результатів, існування прихованого конфлікту інтересів між учасниками. Ефекти від такої взаємодії є скоріш за все незначними, а у ряді випадків - негативними та такими, які дискредитують саму ідею партнерства. Натомість, ініціативно-гуманістична модель передбачає добровільність взаємодії, усвідомлення учасниками взаємних вигод та точок формування синергій, отримання значних результатів (як у соціальній, так і у економічній площинах).

В залежності від потреб учасників, цілей та завдань партнерства, очікуваних результатів від взаємодії визначають такі його *форми*:

- партнерства, створені з метою якнайшвидшої реалізації пріоритетних інфраструктурних проєктів;
- партнерства, створені для залучення управлінської експертизи приватного партнера для реалізації великих і комплексних програм;
- партнерства, пріоритетною метою яких є впровадження нових технологій, розроблених у приватному секторі;
- партнерства, які мають на меті залучення різноманітних фінансових ресурсів, доступних для бізнесу;
- партнерства, які дозволяють забезпечити сприятливі умови для розвитку інфраструктури, створеної приватним партнером.

Таким чином, взаємодія в рамках публічно-приватного партнерства дозволяє: ефективно та оперативно реалізувати інфраструктурні проєкти (що може передбачати будівництво, експлуатацію, надання послуг населенню тощо), інкорпорувати управлінську експертизу приватних партнерів задля більш ефективного управління об'єктами і процесами, широко впроваджувати технологічні інновації у життєдіяльність громад, диверсифікувати джерела залучення коштів в умовах їх дефіциту.

1.2. Міжнародний досвід розвитку проєктів публічно-приватного партнерства

У зарубіжній практиці концепція ППП виходить за межі професійної освіти і навчання (ПОН) і може стосуватися широкого кола потреб приватного сектору. У широкому сенсі партнерство можна замислити з використанням принципу багаторівневого управління із залученням суб'єктів, що представляють різні рівні урядової ієрархії. Це може допомогти покращити комунікацію, подолати ізольованість та досягти балансу між політичними, економічними та соціальними інтересами. Саме тому перехідні економіки та, зокрема, країни, що розвиваються, намагаються створити нові сприятливі середовища, які допомагатимуть збільшувати конкурентоспроможність бізнесу, забезпечуючи наявність необхідних для економічного зростання кваліфікованих робітничих кадрів.

Проєкти ППП базуються на ідеї про те, що найбільш ефективне використання бюджетних коштів є можливим за рахунок використання досвіду й експертизи приватних партнерів та розподілу ризиків між сторонами, які найкращим чином зможуть їх подолати.

Згідно з Європейським звітом про ППП, виданим у 2009 році компанією DLA Piper, спектр *форм співпраці* в рамках ППП є доволі

різноманітним: у деяких країнах поняття ППП співвідноситься виключно з концесією, коли послуги, що надаються, оплачують споживачі (фінансування інфраструктури на концесійних засадах є загальноприйнятою практикою у Великій Британії, Франції, Італії та Іспанії). У інших, публічно-приватне партнерство передбачає будь-яку форму аутсорсингу та спільних підприємств, створених державним та приватним секторами.

Спектр об'єктів, створених у рамках концесійних угод, надзвичайно широкий: від грандіозного проекту століття “Євротунель” вартістю 15 млрд. дол. США до контрактів муніципальних органів влади у сфері дозвілля і відпочинку вартістю в декілька тисяч доларів. Найбільша кількість концесій відмічається у сферах водопостачання і каналізації, газового і електро-енергетичного господарства, автодоріг та залізниць, міського будівництва, лісового господарства, розробки надр.

Статистичні дані свідчать про значну кількість проєктів, які реалізуються в рамках ППП у країнах ЄС (табл. 2).

Таблиця 2.

Статистика проєктів, які реалізуються в рамках публічно-приватного партнерства у країнах ЄС

<i>Рік</i>	<i>Загальний обсяг фінансування проєктів, млрд.євро</i>	<i>Загальна кількість проєктів</i>
2009	15	21
2010	18	23
2011	17	17
2012	13	14
2013	21	17
2014	16	16
2015	15	10

<i>Рік</i>	<i>Загальний обсяг фінансування проєктів, млрд.євро</i>	<i>Загальна кількість проєктів</i>
2016	12	14
2017	15	10
2018	14	9

Результати ж аналізу секторального розподілу проєктів свідчать про значне переважання проєктів у галузі транспорту і зв'язку (таблиця 3).

Таблиця 3.

Секторальний розподіл проєктів, які реалізуються на засадах публічно-приватного партнерства, у країнах ЄС

<i>Сектор</i>	<i>Загальний обсяг фінансування проєктів (млрд.євро)</i>	<i>Загальна кількість проєктів</i>
Транспорт	7	7
Зв'язок	3	7
Охорона довкілля	2	7
Освіта	0,9	9
Охорона здоров'я	0,8	5
Громадські сервіси та безпека	0,6	2
Рекреація та культура	0,1	1
Послуги для населення	0,01	1

У процесі відбору та підготовки проєктів публічно-приватного партнерства органи державної влади насамперед звертають увагу на ті сектори економіки, в яких така взаємодія може виявитись найбільш

успішною і доцільною. Зокрема: *Велика Британія* зосередила проекти ППП на таких об'єктах інфраструктури, як школи, госпіталі, тюрми, оборонні об'єкти і автомобільні дороги; *Канада* значну кількість проектів ППП виконує в таких галузях, як енергетика, транспорт, захист навколишнього середовища, водні ресурси, водопостачання та водовідведення, рекреаційні об'єкти, інформаційні технології, охорона здоров'я, освіта; *Греція* виконує переважно проекти ППП в транспортній галузі, зокрема для будівництва та обслуговування автомобільних доріг та аеропортів; *Ірландія* визначила для себе такі проекти ППП, як будівництво автомобільних доріг та міських транспортних систем; *Австралія* в якості пріоритетних напрямків для ППП визначила транспорт і системи життєзабезпечення міст; *Нідерланди* застосовують механізм ППП в громадському житловому секторі та системах життєзабезпечення міст; *Іспанія* реалізовує проекти ППП в сфері будівництва та експлуатації платних автомобільних доріг та системах життєзабезпечення міст; *США* переважно виконує проекти ППП, які об'єднують природоохоронну діяльність і життєзабезпечення сільських населених пунктів.

У минулому ППП в галузі освіти найчастіше асоціювались з інфраструктурними проектами, в рамках яких приватні компанії отримували доступ до будівництва державних об'єктів. З недавнього часу це поняття використовується для опису проектів партнерства між бізнесом та закладами освіти, які зазвичай передбачають використання державних коштів для придбання освітніх послуг у приватних провайдерів з метою розширення можливостей для громадян здобути якісну освіту, зокрема професійну. Проте, партнерства у сфері освіти можуть не тільки передбачати закупівлю державою освітніх послуг; їхній потенціал є значно ширшим - від створення професійних стандартів, управління закладами освіти до розроблення освітніх програм. За цих обставин державний сектор, як правило, є рушійною

силою взаємодії з приватним сектором, який часто не виявляє сильної мотивації до такої взаємодії.

Публічно-приватне партнерство у галузі освіти – це відносно нове явище. Кількість проєктів ППП у зарубіжних країнах і досі залишається незначною. Так, в *Австралії* перша програма з реалізації ППП в галузі освіти була завершена у 2005 р. В рамках цієї програми було збудовано дев'ять шкіл в Новому Південному Уельсі загальною вартістю 129 млн. дол. США. Успіх програми обумовив реалізацію другого її етапу, за яким на період 2006-2009 рр. було заплановано будівництво 10 шкіл загальною вартістю 168 млн. дол. США. Три інші провінції Австралії – Квінсленд, Південна Австралія та Вікторія – готуються до залучення приватних компаній/консорціумів до фінансування, проєктування, будівництва, ремонту та утримання шкільних будівель, але при цьому надання освітніх послуг залишається у сфері відповідальності державних органів влади. Уряд *Єгипту* підписав цілий ряд угод з приватними партнерами терміном на 15-20 років, спрямованих на проєктування, фінансування та утримання 300 шкіл в 23 регіонах. Приклади окремих країн Європи також підтверджують зацікавлення їхніх урядів та перспективність ефективного партнерства в цій галузі. Провінція *Фландрія у Бельгії* затвердила проєкт ППП, у відповідності до якого планується відібрати єдиний консорціум для фінансування, будівництва та утримання всіх шкіл, споруджених в рамках ініціативи приватного фінансування для того, щоб отримати найкращі результати від економії на масштабі. *Німеччина* також застосовує механізм ППП в сфері освіти шляхом укладання угод з приватними операторами на ремонт, утримання та управління 90 школами в провінції Оффенбах терміном на 15 років, а також на ремонт та управління 7 школами в Кельні терміном на 25 років.

Уряд *Індії* у своєму п'ятирічному плані на 2002-2007 рр. підтвердив необхідність участі приватного сектору у наданні послуг як

у галузі охорони здоров'я, так і в галузі освіти. Найбільш поширені форми залучення приватних операторів в Індії передбачають:

1. *Проектування та будівництво (Design, Build)*. У цьому випадку уряд отримує переваги від економії на масштабі, а також передає ризики, пов'язані із проектуванням об'єкту, приватному партнеру.

2. *Проектування, будівництво, експлуатацію (Design, Build, Operate)*. Державний сектор бере на себе обов'язки з залучення необхідного фінансування та зберігає за собою право власності на об'єкт. Прикладом може бути реалізація програми комп'ютерної освіти у приблизно 1 000 школах Раджастану у партнерстві з приватними організаціями.

3. *Проектування, будівництво, фінансування, експлуатацію (Design, Build, Finance, Operate)*. Така модель передбачає укладання довгострокового концесійного контракту. В окремих штатах Індії ця модель була реалізована для покращення інфраструктури ряду закладів вищої освіти.

4. *Проектування, будівництво, володіння, експлуатацію (Design, Build, Own, Operate)*. Приватний оператор бере на себе зобов'язання щодо всіх етапів проекту. Власність на новостворений об'єкт надається приватному оператору на невизначений або ж встановлений термін. Прикладом цієї форми може бути програма інтегрованої освіти для дітей з обмеженими можливостями, яка передбачає медичне обслуговування, залучення вчителів, спеціалістів в окремих галузях, забезпечення діяльності ресурсних центрів, бібліотек тощо.

У зарубіжній практиці існує два основних *типи взаємодії* в рамках ППП – це так звані «партнерства за договорами» (Contractual PPPs) та «партнерства з кількома заінтересованими сторонами» (Multi Stakeholder Partnerships in Education).

Перший тип - *«партнерства за договорами»* - може передбачати такі варіанти взаємодії:

- приватний сектор здійснює управління державними й комунальними закладами на договірній основі;
- приватний сектор є провайдером послуг для державних й комунальних закладів (наприклад, послуг з харчування, транспортування, ремонту тощо);
- приватний сектор надає послуги з навчання й проходження практики (за державними ваучерами);
- приватний сектор є провайдером освітніх програм для державних і комунальних закладів;
- приватний сектор надає приміщення та обладнання для здійснення освітньої діяльності;
- приватний сектор надає послуги із забезпечення якості освітнього процесу і його оцінювання;
- здійснення спільної інноваційної та дослідницької діяльності.

Другий тип партнерства – *«партнерства з кількома заінтересованими сторонами»* - передбачає об'єднання широкого кола державних, приватних та громадських структур. Це модель, в рамках якої співпрацюють учасники з приватного сектора (приватні корпорації, корпоративні фонди, групи або асоціації підприємств) та державний сектор (наприклад, Міністерство освіти). Іноді до такого партнерства можуть долучатись і міжнародні організації і фонди (наприклад, ЮНЕСКО, Міжнародний валютний фонд, ЮНІСЕФ, ПРООН, Світовий банк тощо). Концепція партнерства з кількома заінтересованими сторонами передбачає взаємні зобов'язання та взаємну відповідальність, добровільні чи договірні відносини, розподіл інвестицій (фінансових чи матеріально-технічних), репутаційних ризиків (а не односторонній трансфер ризику для приватного сектора) та спільної відповідальності в процесі розроблення та реалізації проєктів.

За напрямками партнерства можна визначити декілька їх типів:

- *Інфраструктурні партнерства (Infrastructure PPPs)*. Є найбільш поширеним у зарубіжній практиці типом партнерства, який передбачає створення й експлуатацію інфраструктурних об'єктів за моделлю «будівництво – експлуатація - передача» (Build-Operate-Transfer). За такою моделлю приватному оператору надається франшиза (концесія) для фінансування, будівництва та експлуатації будівель закладу освіти (державна школа, будівля університету чи гуртожиток). Уряд у свою чергу орендує об'єкт у приватного сектора протягом визначеного періоду, після якого об'єкт передається уряду.
- *Приватне управління державними закладами (Private operation of public schools)*. Реалізується як модель, у рамках якої приватний сектор здійснює управління державними й комунальними закладами на договірній основі. Такі заклади фінансуються із державного або місцевих бюджетів, із передбаченими видатками приватній фірмі на здійснення управління ними.
- *Аутсорсинг освітніх послуг (Outsourcing of educational services)*. Реалізується на договірній основі між урядом (місцевим органом управління) та приватним сектором. Предметом договору у цьому випадку може бути: розроблення та реалізація освітніх програм, оцінювання або проведення іспитів, зовнішнє оцінювання якості надання освітніх послуг, постачання підручників та навчальних матеріалів тощо.
- *Аутсорсинг послуг неосвітнього характеру (Outsourcing of non-educational services)*. Реалізується на договірній основі між урядом (місцевим органом управління) та приватним сектором. Предметом договору у цьому випадку можуть бути: послуги

харчування, транспорт, медичне обслуговування, прибирання приміщень, будівництво та експлуатація гуртожитків тощо.

- *Інноваційні та дослідницькі ПППІ (Innovation and research PPPs)*. До цієї категорії відносяться державні програми, які мають на меті заохочення партнерства промисловості та науково-дослідних інститутів та сприяння комерціалізації результатів досліджень. Моделями такого партнерства можуть бути: «університет-промислове підприємство», «державна – промислове підприємство», «дослідницька установа – промислове підприємство», «широке партнерство» (охоплює партнерів з державного, виробничого та дослідницького секторів). Експерти Світового банку зазначають, що причинами ефективності та доцільності такого типу партнерства є зростаюча швидкість трансформації у суспільство знань, зростаюча глобалізація і конкуренція, обмежені обсяги бюджетів на дослідження, зростаюча вартість наукових досліджень.
- *Ваучери та субсидії (Vouchers and subsidies)*. За цієї моделі уряд надає ваучери безпосередньо для студентів/учнів на навчання у приватних школах або ж здійснює прямі дотації цих шкіл.

Якщо брати до уваги критерії фінансування (а саме, ким здійснюється фінансування проєктів партнерства) та надання освітніх послуг (ким безпосередньо надаються освітні послуги), можна визначити чотири *типи партнерств* (таблиця 4).

Таблиця 4.

Типи партнерств у сфері професійної освіти

Фінансування	Надання освітніх послуг	
	Приватний сектор	Державний сектор
Приватний сектор	Тип I	Тип II

<i>Фінансування</i>	<i>Надання освітніх послуг</i>	
	<i>Приватний сектор</i>	<i>Державний сектор</i>
Державний сектор	Тип III	Тип IV

До Типу I відносяться партнерства, у яких і фінансування, і забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації здійснюється виключно провайдерами та компаніями, які представляють приватний сектор. Конкретним втіленням цього типу партнерства може бути функціонування приватних закладів професійної освіти, комбіновані освітні програми (коли практична підготовка здійснюється на підприємствах), програми підвищення кваліфікації персоналу підприємств у приватних закладах професійної освіти, програми підвищення кваліфікації педагогічного персоналу приватних закладів професійної освіти на підприємствах. Також можливим є аутсорсинг управління приватним закладом професійної освіти, а також надання консультативної підтримки приватних закладів іншими установами, організаціями, компаніями.

До Типу II відносяться партнерства, у яких фінансування здійснюється приватним сектором, у той час як забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації здійснюється закладами державної форми власності. Формами такої моделі партнерства можуть бути: підвищення кваліфікації персоналу компанії, яке здійснюється закладом професійної освіти державної форми власності; фінансова підтримка приватною компанією діяльності закладу професійної освіти (надання обладнання, оплата послуг, здійснення ремонту приміщень тощо), фінансова підтримка компаніями обдарованих учнів.

До Типу III відносяться партнерства, у яких фінансування здійснюється державним сектором, у той час як забезпечення

підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації здійснюється закладами приватної форми власності (приватними провайдерами). Формами такої моделі партнерства можуть бути: підготовка за ваучерами (коли держава фінансує підготовку учнів у приватних закладах професійної освіти), державне фінансування відкриття приватних закладів професійної освіти, створення податкової моделі (коли держава накладає додаткові податки на підприємства, які потім спрямовуються до приватних закладів професійної освіти і витрачаються на перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу підприємств).

До Типу IV відносяться партнерства, у яких і фінансування, і забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації здійснюється виключно закладами та підприємствами, які представляють державний сектор. Конкретним втіленням цього типу партнерства може бути створення та фінансування державних закладів професійної освіти, а також створення податкової моделі (коли держава накладає додаткові податки на підприємства, які потім спрямовуються до державних закладів професійної освіти і витрачаються на первинну підготовку кваліфікованих робітників, а у деяких випадках – на перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу підприємств).

Форми ППП в сфері освіти можуть бути достатньо диверсифікованими, проте, їх об'єднують такі *спільні характеристики*:

- приватні компанії/консорціуми обираються за результатами конкурсного відбору;
- приватні партнери інвестують в інфраструктуру закладу та надають споріднені послуги (наприклад, утримання будівель);
- держава залишає за собою виключне право та обов'язок надання ключових послуг, таких як забезпечення освітньо-виховного процесу;

- форми ППП базуються на довгострокових контрактах (зазвичай 25-30 років), в яких закріплюються обсяг та рівень (стандарти) послуг, що надаються приватним оператором;
- в рамках укладених контрактів приватні компанії часто беруть на себе декілька функцій, таких як проєктування, будівництво, утримання будівель, а також прийом на роботу обслуговуючого персоналу;
- винагорода провайдеру обумовлюється тим, наскільки якісні послуги він надає (у відповідності до узгоджених стандартів їх виконання).

Дослідження, проведене організацією «Міжнародна освіта» (Education International) дає змогу зрозуміти можливі форми ППП з точки зору експертів-практиків. Так, на думку респондентів (ними стали 158 учасників зі 100 країн світу) у різних країнах існують такі *форми ППП* у сфері освіти:

- держава фінансує управління закладами освіти, яке здійснюється приватним сектором;
- інфраструктурні партнерства: кошти приватного сектору використовуються для будівництва, експлуатації, управління закладами;
- фінансування з коштів державного або місцевих бюджетів видатків, які покривають процес функціонування закладу (заробітна плата персоналу та забезпечення їхньої діяльності);
- уряд виділяє земельну ділянку, а приватний сектор бере на себе будівництво школи (або навпаки);
- приватний сектор бере на себе реконструкцію будівель та забезпечує навчальні матеріали, а уряд у свою чергу виплачує заробітну плату, забезпечує витратні матеріали та обслуговування шкіл;
- аутсорсинг освітніх послуг (розроблення та/або реалізація освітніх програм, впровадження інновацій у систему освіти,

проведення іспитів та тестування, створення системи оцінювання, аудиту тощо);

- приватний сектор забезпечує обладнання (наприклад, комп'ютерну техніку), натомість бере у користування шкільні приміщення;
- приватний сектор забезпечує харчування, проживання, послуги з прибирання, обслуговування приміщень;
- держава фінансує навчання учнів у приватних закладах;
- приватний сектор забезпечує проведення спеціальних курсів для учнів у державних закладах;
- система ваучерів: державна субсидія приватному провайдеру на навчання учнів.

Про зростаючу роль ППП у світі може засвідчити також активна діяльність міжнародних організацій у цьому напрямі. Так, *Світовий банк* докладає значних зусиль у просування ідеї розвитку ППП у сфері освіти (переважно у країнах, що розвиваються). Попри це він також є системоутворювальною ланкою у відповідній діяльності у промислово розвинутих країнах. Так, Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC) було підготовлено посібник та веб-сторінку з питань розвитку ППП у сфері освіти, що містять прикладні інструменти та базу кращих практик. Світовий банк також бере участь у багатьох проєктах, спрямованих на просування ідеї ППП та створення екосистем, які сприяють залученню приватних партнерів. Ці проєкти реалізуються у таких країнах, як Чилі, Буркіна-Фасо, Індонезія, Сальвадор, Коморські острови, Камерун та Ефіопія. За підтримки Світового банку було реалізовано успішні проєкти із просування ППП у Тунісі, Лівані, Мексиці та Аргентині; проєкти зі створення інституційного середовища ППП в Індонезії, Камеруні та Ефіопії, проєкти із залучення неурядових організацій до діяльності у сфері освіти (у Сенегалі, Гані, Буркіна-Фасо, Чаді, Гвінеї, Нігері та Гамбії). Світовий банк надає як фінансову, так і технічну допомогу у цих проєктах.

Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) також активно просуває ідею ППП. За підтримки цієї організації було реалізовано більше 300 заходів (круглих столів, форумів тощо), які мали на меті обговорення питань ефективного розвитку ППП в сфері освіти. Також було проведено низку наукових досліджень із зазначених питань (у Албанії, Болгарії, Мексиці, Нікарагуа, Південній Африці, Таїланді, Туреччині, Уганді та В'єтнамі). Проведені за підтримки ОЕСР дослідження мали важливе значення для формулювання рекомендацій для країн щодо участі закладів освіти у проєктах ППП. Зокрема, було зазначено, що участь закладів у таких проєктах сприяє підвищенню загальної та економічної ефективності, впровадженню нових технологій та розбудові інноваційного потенціалу.

Європейський Союз (ЄС) приділяє виключне значення розвитку ППП, зокрема у сфері освіти. Так, у квітні 2004 року ЄС підготував Зелену книгу, в якій було викладено низку ініціатив, спрямованих на розширення ролі приватного сектора у наданні державних послуг, просуванні ППП та забезпеченні доступу приватних партнерів до державних коштів. Ідея полягає у просуванні ППП як способу залучення інвестицій шляхом фінансового та адміністративного заохочення приватних інтересів. У документі також рекомендовано країнам-членам ЄС переглянути законодавство з метою сприяння зростанню ролі приватного сектора в наданні державних послуг.

Міжнародний валютний фонд (МВФ) консультує реципієнтів з приводу фінансових ризиків ППП, надає технічну допомогу у питаннях управління ризиками ППП та особливостей державного інвестування (забезпечивши близько 10 місій у європейських країнах та країнах Африки, Латинської Америки та Азії).

Іншим важливим гравцем у запровадження ефективних моделей ППП в освіті є *USAID*, структурна одиниця якого – Міжнародний альянс з розвитку (*Global Development Alliance (GDA)*) – має на меті

розроблення концептуальної моделі для сприяння розвитку ППП на всіх рівнях. Ця модель передбачає виключну роль приватних партнерів як головної рушійної сили розвитку партнерства. USAID започаткував п'ятирічні програми розвитку ППП в освіті в різних країнах світу, включаючи країни Південної Африки, Індію, Йорданію, Анголу та Перу.

ЮНЕСКО (UNESCO) та ЮНІСЕФ (UNICEF) також опікуються питаннями розвитку ППП. Міжнародний інститут планування освіти (International Institute for Education Planning (ІІЕР), який входить до складу ЮНЕСКО, провів масштабне дослідження, присвячене розвитку ППП в освіті, яке мало на меті виявлення потреб для проведення навчання міністрів освіти країн-членів. Важливим у питаннях розбудови ППП також є партнерство між організацією ЮНЕСКО, Світовим економічним форумом, USAID та крупним бізнесом, репрезентованим компаніями Microsoft, Intel та Cisco.

Програма розвитку Організації об'єднаних націй (ПРООН) (United Nations Development Program) також опікується питаннями розвитку ППП. Так, в рамках діяльності організації реалізовано такі проекти: спільний проект ПРООН і компанії Honda “Розвиток людських ресурсів Малайзії шляхом професійної освіти”; спільний проект ПРООН, Міністерства освіти Малайзії та компанії Coca-Cola “Електронне навчання для життя”; спільний проект ПРООН і Фондації Мохамеда бін Рашіда, спрямований на розвиток креативної освіти; спільний проект ПРООН і компанії Cisco з розвитку мережевих академій у В'єтнамі; спільний проект ПРООН і компанії Майкрософт, спрямований на розвиток цифрової грамотності учнів у Намібії.

Результати аналізу зарубіжного досвіду реалізації проектів ППП у сфері освіти показують, що *найбільш відчутними ефектами* такого партнерства є:

- збільшення ефективності витрат шляхом підвищення якості надання освітніх послуг;
- використання спеціалізованих навичок та експертизи приватного сектору;
- подолання існуючих обмежень, зокрема щодо оплати праці працівників закладів освіти;
- підвищення адаптивності закладів освіти та абсорбування ними інновацій;
- збільшення рівня доступності послуг, особливо для вразливих груп населення;
- зростання рівня прозорості державних витрат.



Рис.2. Ефекти від реалізації проектів публічно-приватного партнерства у сфері освіти

На думку учасників дослідження, проведеного організацією «Міжнародна освіта» (Education International) очевидними ефектами від реалізації проектів ППП у сфері освіти є: зміна парадигми державної освіти, забезпечення фінансової та технічної підтримки закладів, зміна ролі вчителів та непедагогічного персоналу, провадження інновацій в

управлінні закладами, забезпечення високого рівня якості освітніх послуг, економія коштів державного/місцевих бюджетів, забезпечення фінансової підтримки освітніх реформ, зростання стандартів управління, забезпечення кращої дисципліни у закупівлях тощо (рис. 2).

У категорії «Інше» респонденти вказали на можливі позитивні та негативні ефекти такого партнерства (таблиця 5).

Таблиця 5.

Ефекти публічно-приватного партнерства у сфері освіти
(вказані респондентами у категорії «Інше»)

<i>Позитивні ефекти</i>	<i>Негативні ефекти</i>
Допомога уряду у забезпеченні «здорового» освітнього середовища	Загроза зменшення бюджетних видатків на освіту
Підтримка уряду у тих випадках, коли він не в змозі забезпечити якісний освітній процес	Задоволення у першу чергу інтересів приватного сектору
	Незадовільне співвідношення «ціна-якість»
	Відсутність бажання покращувати якість послуг
	Негативне сприйняття ППП у суспільстві (часто сприймається як приватизація державного майна)
	Розмита відповідальність за результат
	Порушення принципу місцевої демократичної відповідальності
	Порушення справедливої системи прийому до закладів (особливо для дітей з особливими потребами)

<i>Позитивні ефекти</i>	<i>Негативні ефекти</i>
	Відсутність публічної дискусії щодо обсягів та методів фінансування проєктів
	Переосмислення ролі державних структур, які несуть відповідальність за освіту

Ааналіз міжнародного досвіду реалізації проєктів ППП в галузі освіти дозволив нам сформулювати декілька *рекомендацій* щодо розбудови такого партнерства:

1. Угоди в рамках публічно-приватного партнерства повинні містити чіткий обсяг заходів та якісні індикатори для моніторингу діяльності приватного оператора щодо покращення якості і підвищення ефективності функціонування закладу. Такі індикатори діяльності можуть бути як кількісними (наприклад, стандартизовані тести або окремі статистичні дані), так і якісними (наприклад, вивчення думки/опитування батьків, персоналу закладу або періодичні інспекції). Відповідно, для того, щоб контракти виконувались ефективно, адміністративний орган освіти повинен бути здатним виконувати моніторинг та оцінювання, проводити періодичні огляди діяльності закладу професійної освіти для приведення його у відповідність до встановлених у контракті стандартів.

2. Для приватних закладів освіти, які претендують на державне фінансування, а також приватних операторів повинні бути сформульовані чіткі критерії діяльності (наприклад, щодо інфраструктури та персоналу), вимоги щодо обов'язковості дотримання прийнятої державної освітньої програми тощо.

3. Доцільно також створити спеціальні агенції для управління закладами, які діють в рамках ППП. Перевага таких агенцій в галузі освіти полягає в тому, що це дозволяє сконцентрувати досвід саме в такому партнерстві, зосередити фінансові кошти та оптимізувати їх

потоки, сприяючи більшій ефективності та взаємодії між державними та приватними установами.

4. Алгоритм взаємодії закладів освіти з партнерами для реалізації проєктів ППП включає такі кроки: аналіз потреб закладу; формулювання ідеї проєкту; концептуалізація проєкту ППП (за основу можна взяти чек-ліст концептуалізації проєкту, представлений у додатку А); пошук партнерів для реалізації проєкту (в українських реаліях цей пошук можна здійснювати за професійними спілками та асоціаціями – Додаток Б – та користуватись розробленим нами чек-лістом пошуку партнерів – Додаток В); укладання меморандумів та договорів про партнерство (приклади таких меморандумів наведено у Додатку Г); створення робочої групи проєкту; реалізація проєкту (оперативний моніторинг стану виконання проєкту можна здійснювати за допомогою чек-ліста, представленого у Додатку Д); аналіз результатів проєкту, забезпечення його сталості, розповсюдження результатів проєкту.

Таким чином, з точки зору розвитку сфери освіти ініціативи приватного фінансування допомагають урядам країн забезпечити будівництво та утримання шкільних будівель та звільнити персонал шкіл від виконання функцій, що не стосуються безпосередньо організації та реалізації освітнього процесу, що, в свою чергу, дозволяє вчителям та вихователям зосередитись виключно на своїх першочергових завданнях.

1.3. Зарубіжний досвід публічно-приватного партнерства в забезпеченні якості професійної освіти

Незважаючи на те, що існують суттєві відмінності в країнах за низкою показників, зокрема за демографічним потенціалом та економічним розвитком, майже всі вони мають на меті створення такої

системи професійної освіти і навчання, яка б оперативно і гнучко відповідала змінам зовнішнього середовища, забезпечуючи при цьому економічне зростання то соціальну інклюзію. З одного боку, така система дає можливість молодим людям отримати кваліфікацію, що дає перспективи працевлаштування. З іншого боку, опанування «правильними» навичками є ключовою необхідністю стратегії сталого зростання економіки та стратегії реагування на поточні виклики (як, наприклад, триваюча цифровізація). З огляду на це вивчення кращих зарубіжних практик ефективного ППП у сфері професійної освіти і навчання дає можливість виокремити певні моделі, які можуть слугувати зразком для наслідування для інших країн.

Партнери відіграють важливу роль у формуванні політики у сферах професійно-технічної освіти і професійної підготовки, а також у сфері зайнятості. В умовах частих змін у системі зайнятості та вимог роботодавців щодо кваліфікації робітників, активна участь соціальних партнерів є необхідною для того, щоб враховувати ці зміни в навчальних планах, включати більше практичного навчання в систему підготовки та підвищувати престижність професійної освіти і навчання в цілому. Вкрай важливим є те, щоб уряди країн, роботодавці та профспілки розвивали всі можливості співпраці у формуванні та реалізації політики професійної освіти та навчання (ПОН) шляхом встановлення міцних партнерських відносин між закладами професійної освіти, бізнесом та промисловістю.

Розбудова ППП у зарубіжних країнах була закономірним результатом тих викликів, які стояли перед сферою професійної освіти і навчання, і які можуть бути декомпозовані на національний, інституційний та індивідуальний рівень (таблиця 6).

Сучасні виклики для сфери професійної освіти і навчання у зарубіжних країнах

Національний рівень	<ul style="list-style-type: none">- Необхідність визначення незалежної політики щодо ключових питань професійної підготовки, зокрема щодо переходу від загальної до професійної освіти;- Низька престижність професійної освіти у порівнянні з академічною освітою;- Недостатній обсяг фінансування професійної освіти;- Зростаюче бажання професійних асоціацій, бізнесу та профспілок (які бажають і здатні забезпечити компетентний персонал, ресурси та фінансування) до взаємодії з державним сектором у процесі планування та реалізації професійної підготовки (зокрема, у розробленні професійних профілів, освітніх програм, наданні місць для практичного навчання й працевлаштування, участь у проведенні іспитів тощо);- Достатній потенціал як закладів освіти, так і приватного сектору для здійснення науково-дослідної та дослідно-конструкторської діяльності, а також ефективного управління та адміністрування;- Ефективна координація та співпраця між відповідальними органами (наприклад, щодо гнучких, міждисциплінарних навчальних курсів, професійного консультування, визнання сертифікатів та дипломів);
----------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none">- Зростаюче значення кваліфікацій, отриманих шляхом неформальної освіти.
Інституційний рівень	<ul style="list-style-type: none">- Низький рівень якості управління закладами, практична відсутність прогресивних моделей управління;- Недостатній рівень кваліфікації викладачів та тренерів (як щодо технічних, так і педагогічних компонентів професійної компетентності);- Дефіцит бюджету та низький рівень автономності у вирішенні питань закупівель, управління доходами та політики витрат;- Невідповідність змісту навчання специфіці практичних робочих ситуацій;- Недостатній рівень співпраці з місцевими компаніями;- Недостатнє застосування в освітньому процесі методів, які сприяли б мотивації, самостійному навчанню, вирішенню проблем та ефективному використанню інформації;- Відсутність сучасної інфраструктури та поганий рівень обслуговування освітнього процесу.

<p>Рівень підприємства</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатній рівень фінансування систематичного професійного навчання та підвищення кваліфікації на підприємстві; - Невідповідність умов для навчання, зокрема, відповідного обладнання, приміщень; брак часу персоналу на реалізацію такого навчання; - Нестача інструкторів, які мають необхідну галузеву та викладацьку кваліфікацію; - Недостатня готовність компаній інвестувати у забезпечення рівня кваліфікації, який би перевищував конкретні вимоги компанії чи продукції; - Низький рівень готовності компаній інтегрувати регламенти та контроль із зовнішніх джерел.
<p>Індивідуальний рівень</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Дефіцит регульованого та безпечного життєвого середовища, необхідного для постійної та успішної участі у навчальних заходах; - Низька впевненість у перспективах зайнятості та доходу; - Необхідність самостійного фінансування (витрати на навчання, втрачений дохід за період навчання); - Низький рівень “прийняття” особою отриманого фаху.

Головним аргументом на користь провідної ролі соціальних партнерів в політиці ПОН є те, що їхня активна участь може ефективно синхронізувати сфери праці та освіти, допомагати визначати сучасні та перспективні кваліфікаційні вимоги в компаніях та переносити їх до відповідних освітніх програм, забезпечувати визнання професійних

кваліфікацій, набутих у закладах ПОН будь-якої країни світу, підтримувати освітні процеси як на базі закладів професійної освіти, так і на базі підприємств (в рамках дуальної системи навчання).

Партнери беруть участь у розробленні політики та практичному забезпеченні навчання. Вони залучаються різними способами на різних рівнях системи (національний, регіональний та місцевий). На національному рівні, наприклад, вони переважно відіграють консультативну роль у формуванні політики професійної підготовки і встановленні професійних стандартів для різних секторів економіки, тоді як на регіональному та місцевому рівнях їхня участь може полягати у аналізі тенденцій ринку праці з метою інтеграції актуальних вимог роботодавців до освітніх програм. Як зазначається у доповіді Європейського фонду освіти, способи, у які соціальні партнери повинні залучатись до активного впливу на професійну освіту і навчання, можна об'єднати в чотири категорії: навчально-тренувальні центри і учнівство, співпраця, тристоронній процес та ключові учасники.

У рамках проведення консультацій з соціальними партнерами та іншими стейкхолдерами багато європейських країн створили економічні та соціальні ради, ради з питань професійної і технічної освіти, а також ради із зайнятості. У деяких країнах також є виробничі або навчальні ради на регіональному або місцевому рівнях. На місцевому рівні соціальні партнери іноді є членами шкільних рад, дорадчих органів закладів. Так, Сербія створила Раду з професійної освіти та освіти дорослих, яка є тристороннім органом для розроблення національної системи кваліфікацій та освітніх програм. Сербські роботодавці залучені до розроблення політики та стратегічного планування у професійному навчанні. Вони також беруть участь у створенні професійних стандартів та процесі присудження кваліфікацій. Крім того, секторальний соціальний діалог із професійного навчання існує в Хорватії та Туреччині. У Хорватії існує 13 секторальних рад професійного навчання, які засновані як

добровільні дорадчі органи з обмеженими повноваженнями. Їхнє завдання полягає у створенні національної системи кваліфікацій. В Ірландії бізнес здійснює відчутний вплив на курикулуми, а в Польщі програми професійної освіти і навчання затверджуються радами з працевлаштування тощо.

У багатьох країнах ЄС соціальний діалог розглядається як тристоронній процес, в якому також беруть участь органи державної влади. Практичне співробітництво базується на залученні підприємств. Державні органи влади також запрошують окремих експертів або підприємства брати участь у розробленні кваліфікацій або стандартів. У багатьох європейських країнах організації роботодавців та профспілки є автономними гравцями, які мають значний вплив на розвиток сфери ПОН. Так, в Угорщині Палата торгівлі і промисловості є ключовим партнером уряду в усіх аспектах, пов'язаних з професійною освітою. Уряди не завжди вітають незалежність соціальних партнерів, тоді як соціальні партнери іноді обмежені у залученні до вирішення складних політичних питань. Вони часто скаржаться на відсутність достатньої інформації та підтримки своїх пропозицій.

Соціальні партнери беруть активну участь в управлінні та забезпеченні ПОН в *Австрії*. Ініціатива щодо оновлення або запровадження нових проєктів, як правило, лежить на роботодавцях, які надають експертну підтримку уряду через Федеральну консультативну раду (Bundesberufsbildungsbeirat), яка складається з педагогів (тренерів) компаній та закладів професійної освіти.

Досвід європейських країн свідчить, що соціальне партнерство може істотно сповільнитись, якщо роботодавці та профспілки не бачать себе ключовими акторами у цьому процесі. Важливо, щоб усі зацікавлені сторони розуміли переваги своєї участі у процесах взаємодії в рамках ППП.

Результати аналізу досвіду партнерств у сфері ПОН в країнах ЄС свідчать про те, що вони відрізняються за двома критеріями – широта охоплення партнерства та глибина взаємодії між партнерами. Перша модель – так зване широке партнерство - передбачає співпрацю кількох компаній та уряду, яка має на меті узгодження попиту цих компаній на кваліфіковану робочу силу із можливостями місцевих закладів, які й здійснюють підготовку за відповідними професіями. Така співпраця також приводить до формування місцевої бази кваліфікованої робочої сили, якою й послуговуються компанії у процесі пошуку персоналу. Потрібно відзначити, що компанії здійснюють солідарне фінансування підготовки майбутніх кваліфікованих робітників.

На противагу першій моделі модель так званого глибокого партнерства передбачає наявність значних зобов'язань між партнерами та інвестування широкого кола ресурсів (часу, інформаційних та матеріально-технічних ресурсів) у взаємодію. Часто компанії у такому партнерстві постачають навчальне обладнання до закладів професійної освіти, забезпечують практичну підготовку учнів в навчальних центрах або на виробничих майданчиках, надають спеціалістів для здійснення освітнього процесу в закладах, співпрацюють із закладами в процесі перегляду змісту освітніх програм та стандартів, оцінюють ефективність роботи випускників та допомагають проводити роботу із узгодження освітніх програм із вимогами стандартів, встановлених державними органами влади. Інвестиції закладів полягають у перегляді програм, перепідготовці інструкторів, здійсненні поглибленої практичної підготовки учнів.

Якщо взяти до уваги критерії “ступінь координації взаємодії” та “обсяг інвестування” (рис. 3), то можна виокремити чотири моделі такої взаємодії – ліберальну, солідарну, патерналістську та модель консорціуму.



Рис. 3. Моделі взаємодії в публічно-приватному партнерстві зарубіжних країн.

У правому верхньому квадранті знаходиться так звана *солідарна* модель взаємодії в рамках ППП (характерна для Німеччини, Австрії, Швейцарії, Данії, Норвегії, Нідерландів). Така модель з високим рівнем залученості роботодавців, закладів професійної освіти, уряду та громадянського суспільства, як правило, виникає у країнах, економіка яких залежить від експорту товарів та послуг з високою часткою доданої вартості. Історично перемовини та взаємодія здійснюється між асоціаціями роботодавців та профспілками на національному рівні. У малих державах Північної Європи партнери прагнуть вибудувати інституції, які б взяли на себе координуючу функцію щодо розподілу прибутків та витрат, пов'язаних з підтримкою міжнародної конкурентоспроможності галузі. У таких системах посередницькі організації, такі як торгово-промислові палати, відіграють центральну роль в узгодженні інтересів окремих компаній, регіональних та національних органів влади, закладів професійної освіти та світом праці.

У лівому нижньому квадранті матриці знаходиться так звана *ліберальна* модель взаємодії в рамках ППП (характерна для США, Китаю та Російської Федерації), яка характеризується низьким рівнем співпраці між роботодавцями та закладами професійної освіти щодо змісту та методів професійної підготовки. Основними постачальниками освітніх послуг із професійної підготовки кваліфікованих робітників залишаються заклади професійної освіти (коледжі, професійні ліцеї). Компанії ж наймають кваліфікованих робітників з ринку праці, здійснюючи самостійно їх адаптацію, перепідготовку та підвищення кваліфікації. Заклади професійної освіти не співпрацюють з підприємствами з метою здійснення практичного навчання учнів в умовах виробництва. Для прикладу, із 160 мільйонів осіб зайнятого населення у США лише 400 000 тисяч беруть участь у програмах учнівства.

В окремих випадках спостерігається певна взаємодія в рамках ППП, переважно на регіональному рівні (в певних регіонах США, Китаю, Російської Федерації), яка відповідає так званій *моделі консорціуму*. Групи компаній, які представляють певну галузь у певному регіоні, погоджуються щодо стандартів, необхідних для сертифікації та ліцензування у своїй галузі, і можуть запропонувати особам стажування чи інші форми навчання на робочому місці. Координація спільної діяльності переважно відбувається через створення такої організації, як галузева рада, яка потім співпрацює з групою місцевих закладів професійної освіти з метою забезпечення відповідності освітніх програм потребам галузі на рівні початкового та середнього рівня кваліфікації. Наприклад, у Західному Массачусетсі невеликі фірми у галузі нанотехнологій та біотехнологій створили "Массачусетське виробниче об'єднання", яке, крім іншого, працює над узгодженням освітніх програм закладів професійної освіти з потребами компаній-членів, а також над створенням пілотних освітніх програм.

Іншим прикладом успішного функціонування такої моделі є організація консорціуму у графстві Грінвіль, Південна Кароліна, США. У цьому регіоні, починаючи з 1950-х років ХХ століття, у відповідь на тривалий занепад сільського господарства та текстильної промисловості, місцевий бізнес та державні чиновники розпочали пошук шляхів залучення іноземних інвестицій у високотехнологічні галузі. Визнаючи, що поодинокі податкові пільги будуть недостатніми для залучення прямих іноземних інвестицій, громадські та бізнес-лідери на місцевому та державному рівні погодилися інвестувати значні кошти в післясередню технічну освіту. Грінвільський технічний коледж став рушієм стратегії економічного розвитку регіону. Консорціум (який включав Грінвільський технічний коледж, компанії регіону, керівників сфери освіти, регіональну раду з питань розвитку робочої сили) працював над розробленням освітніх програм з урахуванням потреб ринку. Проте, замість того, щоб просто надавати спеціалізовані освітні послуги для певних компаній, коледж перетворює нові технічні курси в галузеві освітні програми, які можуть обслуговувати кілька компаній однієї галузі. Така модель взаємодії в рамках ППП була пізніше екстрапольована на рівень держави. Чинниками успіху моделі вважається те, що коледж (або інший заклад професійної освіти) стає стрижнем співпраці бізнесу, влади та освіти; кілька компаній співпрацюють з урядом з метою посилення економічного розвитку регіону; конкуренція з іншими регіонами сприяє розвитку співпраці на місцевому, регіональному та федеральному рівнях.

У правому нижньому квадранті матриці знаходиться так звана *патерналістська* модель взаємодії в рамках ППП (характерна для США, Китаю та Російської Федерації). Її суть полягає у тому, що вона базується на активній участі як правило однієї крупної компанії, яка здійснює матеріально-технічне забезпечення базового закладу професійної освіти, що і забезпечує її (компанії) потреби у

кваліфікованих робітниках. Крім того, така компанія надає у користування навчальне обладнання, часто здійснює обслуговування приміщень за власний кошт, надає інструктивні матеріали та вказівки щодо компетентностей, забезпечує працевлаштування випускників. Зі свого боку органи місцевої влади лобіюють включення до освітніх програм тих модулів, які є універсальними і можуть забезпечити набуття навичок, які затребувані іншими гравцями ринку. Така модель широко представлена у Німеччині; а малий та середній бізнес, який представляє певну галузь економіки, користується вигодами від включення у взаємодію крупної компанії (Leitbetrieb) з цієї ж галузі.

Прикладом патерналістської моделі може слугувати партнерство РТЕСН між IBM, відділом освіти м.Нью-Йорк та муніципальним університетом м.Нью-Йорк, спрямоване на забезпечення теоретичної та практичної підготовки для виконання робіт середньої кваліфікації у сфері ІТ. В рамках такого партнерства було розроблено освітню програму тривалістю 6 років (охоплює 9–14 класи загальноосвітньої школи). Кожен учасник такої програми, крім свідоцтва про загальну середню освіту, отримує сертифікат про проходження II рівня технічної освіти (за спеціальністю “Комп’ютерна інженерія”). Така програма також передбачає практичну підготовку та стажування, яке здійснюється на базі компаній-партнерів.

Часто патерналістська модель реалізується транснаціональними компаніями, які розгортають свою діяльність у інших країнах. Наприклад, крупні німецькі компанії, такі як Volkswagen, прагнуть максимально відтворити німецьку систему дуальної освіти у випадку, коли вони розгортають виробництво за межами ЄС. Як і в Німеччині, модель навчання компанії Volkswagen передбачає поєднання теоретичної підготовки у технічному коледжі та практичної підготовки на робочому місці (в навчальних центрах, розташованих на виробництві, або в спеціально облаштованих приміщеннях, на «навчальних станціях» та виробничих майданчиках). У США, де

Volkswagen створив великий завод в Чаттанузі, штат Теннессі, компанія має тісне партнерство з муніципальним коледжем Чаттануги. У Росії Volkswagen побудував завод у Калузькій області, де співпрацює з навчальним центром автомобільної промисловості в м.Калуга. У Китаї, де Volkswagen має майже 30 заводів, він налагоджує партнерство з місцевими технічними коледжами. Якщо ж у регіоні базування відсутні технічні заклади професійної освіти, компанія у взаємодії з іншими автовиробниками створює навчальні центри спільного користування. У кожному випадку Volkswagen шукає партнера зі сфери професійної освіти задля реалізації дуальної системи підготовки кадрів.

Беручи до уваги такі критерії, як функції соціальних партнерів, кінцеву мету партнерства, способи взаємодії між партнерами, можна визначити три основні *моделі* взаємодії: модель співробітництва в процесі навчання та тренування, дорадчо-консультативна модель, модель законодавчого регулювання.

Модель співробітництва в процесі навчання. Метою такого партнерства є співробітництво задля ефективної реалізації навчання учнів, працівників підприємств, безробітних на робочому місці (для отримання практичного досвіду, перепідготовки та підвищення кваліфікації). Часто до такої моделі залучають також компанії, функцією яких є працевлаштування.

В межах такої моделі визначають такі *способи співробітництва*:
навчання на замовлення (коли деякі частини програми навчання реалізуються за межами базового підприємства на основі замовлення і відшкодування витрат). Попри те, що виробниче навчання реалізується в межах компаній, заклади професійної освіти іноді отримують контракти від підприємств на забезпечення спеціального навчання персоналу. Прикладом такої співпраці може бути нова модель співробітництва між провайдером професійної освіти і навчання та

підприємствами в Чеській Республіці. Така модель реалізується також *vice versa*, коли підприємства пропонують програми безперервного навчання для учнів закладів ПОН;

навчальний консорціум (коли декілька малих та середніх підприємств співпрацюють і працевлаштовують учнів; якщо одне підприємство не може забезпечити певний аспект змісту навчання, то учень донавчається на іншому підприємстві (принцип ротації). Яскравим прикладом є Норвегія, де питаннями ефективної підготовки учнів опікуються так звані “навчальні офіси”, функцією яких є забезпечення безперебійного процесу підготовки учнів. У разі, коли на підприємстві, де навчається учень, відсутні умови для формування певних вмінь і навичок, керівництво навчальних офісів забезпечує можливість продовження навчання на іншому підприємстві;

навчальна асоціація (коли окремі підприємства з метою реалізації процесу навчання створюють організацію, яка і бере на себе виконання організаційних завдань, тоді як головні підприємства здійснюють таке навчання). Яскравим прикладом є Австрія (де ключову роль відіграє профспілкова конфедерація OGB, асоціації роботодавців та галузеві профспілки). Функціями таких організацій є заохочення співпраці між закладами професійної освіти та діловими колами, розроблення стандартів нових професій, участь у створенні освітніх програм, організаційне забезпечення практичного навчання учнів на підприємствах.

Дорадо-консультативна модель. В рамках політики проведення консультацій із соціальними партнерами та іншими стейкхолдерами багато країн створили економічні та соціальні ради, ради з питань професійної і технічної освіти, а також ради із зайнятості. У деяких країнах також є робочі або навчальні ради на регіональному або місцевому рівнях. На місцевому рівні соціальні партнери іноді є членами наглядових рад закладів професійної освіти. Наприклад, у

Сербії створено Раду з професійної освіти та освіти для дорослих, яка є тристороннім органом для розроблення національної системи кваліфікацій та освітніх програм. Сербські роботодавці залучені до розроблення політики та стратегічного планування у професійному навчанні. Вони також беруть участь у визначенні професійних стандартів та іспитів. У Хорватії існує 13 секторальних рад професійного навчання, які засновані як добровільні органи з обмеженими повноваженнями. В Ірландії галузеві асоціації здійснюють суттєвий вплив на створення програм професійної освіти і навчання. У Данії співпраця з соціальними партнерами є невід'ємною частиною національної політики ринку праці. Партнери займаються створенням та оновленням програм ПОН, формулюванням цілей освітніх програм, створенням стандартів оцінювання. В Польщі програми професійної освіти і навчання затверджуються радами з працевлаштування. Основною інституційною платформою для залучення соціальних партнерів на національному рівні є Тристороння комісія з соціально-економічних питань, до якої входять представники державного управління, роботодавців, галузеві профспілки. У сфері ПОН вони відіграють функції консультативних органів та ініціаторів законодавчого процесу. До функцій соціальних партнерів в Польщі входить також експертиза Фонду праці, подання заяв та внесення пропозицій щодо ПОН (регіональні та районні комісії з питань зайнятості). Крім того, вони беруть участь у обговоренні ключових для регіону соціальних та економічних питань, включаючи питання організації та фінансування освіти (регіональні комісії для соціального діалогу). У Бельгії Національна рада з питань праці разом із консультативними комітетами з питань освіти є уповноваженими на проведення переговорів з питань професійної освіти та навчання. Під егідою Національної ради з питань праці, в якій представлені соціальні партнери на національному рівні, створено комітети з питань освіти,

які реалізують значний перелік завдань, включаючи формування референтних (взірцевих) освітніх програм із кожної професії.

Модель участі у законодавчому регулюванні. У багатьох країнах ЄС соціальний діалог розглядається як тристоронній процес, в якому також беруть участь органи державної влади. Практичне співробітництво базується на залученні підприємств. Державні органи також запрошують окремих експертів або підприємства брати участь у розробленні кваліфікацій або стандартів. Соціальні партнери беруть активну участь в управлінні та забезпеченні ПОН в Австрії. Ініціативи щодо інновацій у сфері ПОН, як правило, лежать на роботодавцях, і вони надають експертні консультації уряду через Федеральну консультативну раду (Bundesberufsbildungsbeirat). В Естонії участь соціальних партнерів в ПОН регулюється національним законодавством, а також власними статутами, планами дій та угодами між заінтересованими сторонами. В свою чергу, соціальні партнери беруть участь у розробленні системи професійних кваліфікацій, підготовці проєктів законів, розробленні стратегії розвитку ПОН. Головною особливістю німецької системи ПОН є тісне партнерство між роботодавцями, профспілками та урядом. Соціальні партнери в Німеччині долучаються до розроблення національних стандартів та проєктів нормативних документів, надання рекомендацій з усіх питань ПОН.

Одним із найбільш вдалих прикладів розвитку ефективних моделей ППП є торгово-промислові палати у *Німеччині*. На сьогоднішній день їх налічується близько 80; частина із них репрезентує цілі галузі економіки, частина – організована за принципом виробництва певного товару або ж репрезентують окреме ремесло (зварювання, обслуговування сантехнічного обладнання тощо). У організації таких палат сповідується функціонально-географічний принцип (наприклад, Торгово-промислова палата Штутгарта представляє галузі економіки цього міста, серед яких

особливо важливе значення має кластер автомобілебудування). Кожна палата має спеціалізовану раду з питань нагляду за розвитком навичок, а деякі ради з питань кваліфікацій здійснюють нагляд за підготовкою за різними професіями. Поєднання галузевих та регіональних організацій всередині палат сприяє обміну інформацією, практиками та прогнозами між представниками різних галузей економіки.

Торгово-промислові палати можуть бути як у державній, так і у приватній власності. Федеральний закон зобов'язує всіх без винятку суб'єктів господарювання бути членами торгово-промислових палат. У свою чергу такі палати несуть суттєву відповідальність за професійну підготовку робітничих кадрів за спеціальностями. Така відповідальність реалізується також і через фінансування процесу підготовки (причому із членських внесків торгово-промислової палата фінансує трохи більше половини видатків; решту затрат покриває держава). Існування торгово-промислових палат як форми ППП забезпечує стандартизацію методів навчання та змісту професійної освіти, незалежне оцінювання кваліфікацій учнів протягом та в кінці навчального періоду та формування бази даних працівників з визнаними галузевими кваліфікаціями. Палати мають власні ради з питань кваліфікацій, які встановлюють стандарти, здійснюють нагляд за іспитами та видають сертифікати, які визнаються федеральним урядом. До функцій торгово-промислових палат також входить здійснення підготовки та оцінювання тренерів, моніторинг навчання в умовах виробництва, реєстрація контрактів на навчання з окремими учнями та вирішення суперечок між учнями та підприємствами. Таким чином, палати відіграють важливу роль посередників між закладами, окремими роботодавцями, урядом та учнями.

Важливо також відмітити, що торгово-промислові палати захищають інтереси учнів, які формалізовано тристоронніми договірними відносинами між учнем, підприємством та федеральною землею. Підприємства витрачають приблизно 18 000 євро на рік на

професійну підготовку кожного учня. Загальна ж вартість такої підготовки становить понад 25 000 євро на рік (які розподіляються між федеральним бюджетом на внесками роботодавців). Крім того, важливою у реалізації ідеї ППП є діяльність Федерального інституту професійної освіти (Bundesinstitut für Berufsausbildung, або BIBB), яка передбачає фасилітацію інтересів всіх сторін – федерального уряду та урядів земель, профспілок та об'єднань роботодавців.

Прикладом ефективної моделі ППП також є функціонування Секторальної ради з навчання на виробництві (*Канада*), яка була створена з метою посилення залученості промислових підприємств у підготовку робітничих кадрів. Секторальна рада здійснює фінансування організацій, які мають на меті здійснення навчання на виробництві. На сьогоднішній день підтримується діяльність 19 місцевих секторальних рад, які представляють широкий спектр галузей економіки (будівництво, захист довкілля, туризм, текстильна галузь тощо). До складу кожної такої ради входять представники провайдерів освітніх послуг, роботодавців, профспілок та професійних асоціацій. Кожна така рада у своїй діяльності прагне досягти так званих ключових показників результативності через “своєчасну та гнучку відповідь на змінні умови місцевих та регіональних ринків та залучення інвестицій у процес підготовки робітничих кадрів”. Для досягнення таких цілей ради здійснюють різноманітні види діяльності – забезпечення можливостей розвитку навичок, участь у розробленні державних стандартів професійної освіти, допомога у створенні програм підготовки у відповідності з вимогами ринку праці, допомога у профорієнтаційних заходах та заходах з підвищення кваліфікації педагогічного персоналу. Маючи значну експертизу у визначених секторах економіки, такі ради також здійснюють дослідження поточної ситуації на ринку праці, виявляють вимоги ринку праці до рівня кваліфікації робітників, здійснюють прогнозування тенденцій розвитку визначеного ринку, розробляють рекомендації щодо гнучкого

реагування сфери професійної освіти на змінні умови ринкового середовища. Для отримання стабільного фінансування Секторальна рада з навчання на виробництві повинна демонструвати досягнення вимірних показників результативності діяльності. Ними є: розширення зон охоплення діяльності; питома вага робочої сили регіону, яка охоплена заходами під егідою Секторальної ради; кількість заходів, які реалізовувались радою; впровадження інноваційних рішень; зміцнення зв'язків між стейкхолдерами тощо.

У *Норвегії* розвиток системи ПОН ґрунтується на принципі тристоронньої співпраці. Система співробітництва, закріплена у Законі про освіту, встановлюється як на національному, так і на регіональному рівнях, що включає як профспілки роботодавців, так і працівників. На національному рівні Національна рада з питань професійно-технічної освіти (Samarbeidsrådet for yrketopplæring), орган для співпраці у сфері ПОН, надає консультації та формулює законодавчі ініціативи. В *Литві* на національному рівні Рада з професійної освіти і навчання виконує функції консультативного органу з питань професійної освіти. У Раді рівноправно представлені державні установи, роботодавці та організації працівників. Разом із урядовцями соціальні партнери в Литві вирішують проблеми професійної освіти на законодавчому рівні. Особливо важливою є роль соціальних партнерів в *Іспанії*. На національному рівні соціальні партнери тут представлені в Генеральній раді з професійного навчання, яка є спільним консультативним органом, що консулює уряд з питань професійного навчання. Ради професійної підготовки автономних областей діють аналогічно на регіональному рівні. Ці ради складаються з представників уряду, профспілок та організацій роботодавців. Від них залежить складання Національного плану професійної підготовки. Вони можуть вносити пропозиції до законів та планів заходів для досягнення цілей ефективного управління професійним навчанням.

У *Нідерландах* також є позитивний досвід розбудови проєктів

ППП у професійній освіті. У цій країні безперервна професійна освіта і навчання найчастіше фінансується галузевими навчальними фондами, управління якими здійснюють соціальні партнери, і які переважно фінансуються за рахунок збору з фонду заробітної плати підприємств. Таких фондів там близько 120. У якості прикладу співпраці державного та приватного сектору можна навести діяльність центрів передового досвіду професійної освіти, які реалізують здебільшого технологічне та інноваційне галузеве або багатопрофільне навчання, що відповідає потребам як підприємств, так і громадян. Центри передового досвіду у Нідерландах діють за підтримки не менше, ніж 40 партнерств.

Створення так званих *промислових центрів або кластерів* (що відповідають логіці центрів передового досвіду професійної освіти) відповідає критерію географічної концентрації спеціалізованих компаній, що відносяться до видів діяльності з високим рівнем доданої вартості, і які мають потребу у висококваліфікованих та спеціалізованих робітничих кадрах у різних секторах (наприклад, регіон Тоскана в Італії або Баден-Вюртемберг у Німеччині). Ці центри об'єднують підприємства та місцеві заклади професійної освіти, а також постачальників технологій та інших організацій, що здійснюють наукові дослідження та розробки (зклади професійної освіти, університети). Цей досвід державно-приватного партнерства демонструє баланс між регіональними та галузевими підходами, за якого кластери стають мережами, що навчаються, де роботодавці можуть навчатися один від одного і намагаються розподіляти деякі навчальні витрати. У *Марокко* принцип ППП був застосований для розвитку навчального центру автотранспортної галузі (який базується у місті Танжер), створений у співпраці між компанією «Рено» та центрами автотранспортної та авіаційної промисловості міста Касабланка.

Варто також звернутись до позитивного досвіду розбудови багатосторонньої моделі ППП в *Індії*. Вона уособлюється в діяльності так званої Національної корпорації з розвитку навичок (National Skill Development Corporation). Це модель ППП, створена Міністерством фінансів, урядом Індії, 10 галузевими асоціаціями приватного сектору та торгово-промисловими палатами. Приватний сектор є мажоритарним акціонером, володіючи 51% акцій. Виконавчий комітет цього органу складається з 16 членів: 10 із них представляють приватний сектор, 6 – уряд і галузеві міністерства. Основна мета діяльності Національної корпорації з розвитку навичок – створення бізнес-екосистеми, яка шляхом надання можливостей професійної підготовки для широких верств населення сприяє розвитку економіки країни. Стратегічна мета діяльності корпорації – забезпечення якісної професійної підготовки та підвищення кваліфікації для 400 мільйонів осіб до 2022 року. Основними напрямками діяльності цієї організації є:

- сприяння створенню економічно ефективних, інноваційних та надійних бізнес-моделей для розвитку професійних навичок;
- залучення приватних інвестицій у систему підготовки та перепідготовки кадрів;
- забезпечення фінансової ефективності використання коштів (зокрема, здійснення підготовки за рахунок кредитів або використання власного капіталу, а не надання грантів);
- створення ефективних важелів розвитку системи професійної освіти через фінансування;
- формування ефективної системи професійної освіти шляхом включення бізнесу на всіх етапах процесу підготовки кваліфікованих робітників.

Діяльність Національної корпорації з розвитку навичок забезпечується трьома основними бізнес-процесами (табл. 7).

Таблиця 7.

Бізнес-процеси Національної корпорації з розвитку навичок

<i>Назва бізнес-процесу</i>	<i>Складові бізнес-процесу</i>
Створення	Сприяння створенню великих провайдерів професійної освіти і навчання; надання консультативної допомоги у стратегічному та операційному плануванні
Фінансування	Забезпечення фінансування провайдерів та учнів шляхом надання позик, грантів та допомоги в ефективному використанні власного капіталу. Забезпечення сталості та масштабованості бізнесу
Сприяння розвитку професійних навичок	Забезпечення консультативної та методичної допомоги провайдерам у формуванні системи забезпечення якості освітніх послуг, відповідності освітніх програм існуючим стандартам, акредитації, розробленні професійних стандартів, підготовці тренерів

Одним із проєктів Національної корпорації з розвитку навичок є проєкт зі створення Секторальних рад професійної освіти. В 2014 році корпорація надала допомогу 40 таким радам, у тому числі й профінансувавши 19. Передбачається, що Секторальні ради професійної освіти виконуватимуть такі функції, як ідентифікація потреб ринку за певною професією, створення професійних стандартів, створення каталогу компетентностей, забезпечення підготовки тренерів, допомога закладам професійної освіти у забезпеченні процесу навчання за освітніми програмами, аналіз рівня невідповідності попиту і пропозиції кваліфікованих робітників за певною професією, створення інформаційних систем аналізу ринків, оцінювання кваліфікацій тренерів.

Для вибудовування ефективних моделей PPP варто проаналізувати кращі зарубіжні практики проєктів партнерства та виокремити найбільш вдалі здобутки. Прикладом вдалого PPP, на нашу думку, може бути ініціатива публічно-приватного партнерства “Школи у мережі” (PPP-SiN), яка впроваджувалась протягом 2002-2006 років у Швейцарії та мала на меті забезпечення всеосяжного доступу шкіл до мережі Інтернет. У грудні 2001 року парламент Швейцарії прийняв федеральний закон “Про сприяння використанню інформаційних та комунікаційних технологій у школах”. Цим актом федеральний уряд заклав рамки для виділення 100 мільйонів швейцарських франків (однак через два роки ця сума була зменшена до 35 мільйонів франків). Ініціатива PPP-SiN була започаткована паралельно з іншими національними програмами просування ІКТ в освіті, такими як Швейцарський віртуальний кампус, в рамках якого просувалося електронне навчання в університетах. Архітектура цієї ініціативи охоплювала як технологічний (створення інфраструктури, під’єднання шкіл до мережі Інтернет, створення локальних шкільних мереж, підтримка їх життєздатності, розроблення мобільних додатків та шкільних порталів), так і освітній компонент (підвищення кваліфікації вчителів, методична підтримка використання ІКТ в освітньому процесі, створення дистанційних курсів для первинної підготовки вчителів до використання ІКТ та подальшого вдосконалення їхніх умінь) (рис.4).

Успішна реалізація ініціативи дала змогу проаналізувати її хід, специфіку взаємодії між різними партнерами та сформулювати рекомендації щодо успішної реалізації проєктів PPP в освіті. На думку учасників, факторами, які сприяють ефективній взаємодії між партнерами, є:



Рис. 4. Загальна архітектура ініціативи “Школи у мережі” (PPP-SiN).

1. *Залучення ключових гравців.* Ідея публічно-приватного партнерства виникла в розмові між главою департаменту економічних питань та директором найбільшого швейцарського оператора зв'язку, Swisscom AG. Ці ключові гравці найвищого рівня політики та бізнесу також зробили найбільший фінансовий внесок у проєкт.

2. *Залучення всіх ключових учасників з початку процесу.* Ідея підтримувала існуючі прагнення кантонів (одиниць адміністративного устрою Швейцарії, свого роду об'єднаних територіальних громад – авт.) та вчителів активізувати використання ІКТ у школах. На початку проєкту були сформовані робочі групи, в рамках роботи яких федеральний уряд, приватний сектор та асоціації вчителів планували конкретну реалізацію ініціативи. Автономність кантонів у рішеннях не ставилася під сумнів, а була прийнята та підтримувалась. Вчителі також брали активну участь у такій роботі і сприймалися учасниками серйозно.

3. *Широка комунікація проєкту, сфер відповідальності та джерел його фінансування.* Наприклад, повідомлення від

федерального уряду про те, що він надасть кантонам 100 мільйонів швейцарських франків для навчання вчителів, набуло широкого розголосу. У свою чергу, зобов'язання приватного сектору забезпечити всі швейцарські школи безкоштовним доступом до мережі Інтернет мало подібний ефект. Масштаби цих зобов'язань підкреслили важливість проекту та мотивували інших учасників зробити подібний вагомий внесок.

4. *Поєднання зобов'язань і свободи дій.* Фінансування від федерального уряду залежало від різних факторів. Кантони могли подати заявку на фінансування лише шляхом представлення всебічної локальної або регіональної концепції розвитку ІКТ. Додаткові умови включали співпрацю принаймні двох кантонів, демонстрацію необхідності підготовки вчителів та належне врахування гендерної рівності при плануванні та реалізації проектів. Безкоштовний доступ до мережі Інтернет, що надається школам, також залежав від особливих умов, включаючи достатню кількість можливостей LAN-мережі в закладах та достатню кількість комп'ютерів. Необхідні підготовчі зусилля для отримання фінансування слугували для стимулювання внутрішньої активності та уникнення пасивного менталітету «утриманства». Таким чином, розподіл значного фінансування має бути пов'язаний із суворими орієнтирами та аудитом контролю якості.

5. *Вимога регіонального співробітництва або співробітництва на місцевому рівні.* У Швейцарії є великі розбіжності у розмірах та фінансових можливостях різних кантонів. Для досягнення рівня збалансованості необхідною є співпраця щонайменше двох кантонів для отримання федерального фінансування. Міжособистісні стосунки та співпраця, що мали потенційно довгостроковий характер, також були налагоджені шляхом заохочення співпраці між сусідніми кантонами.

6. *Взаємозв'язок розширення інфраструктури, навчання, освітніх ресурсів та корпоративної культури.* Розвиток сучасної інфраструктури є необхідною, але недостатньою умовою для широкого використання ІКТ у школах. Педагогічні навички та мотивація вчителів також є ключовими факторами. Отже, підготовці вчителів потрібно надавати особливо високого пріоритету. Необхідно комунікувати можливості, що надаються ІКТ, та його унікальну цінність для освітнього процесу. Вчителі також потребують контенту та цифрових інструментів, якими вони можуть користуватися на уроці. Позиція адміністрації школи та корпоративна культура також є важливими факторами. ІКТ застосовується насамперед у школах, де нові засоби органічно вбудовуються в процес педагогічних інновацій.

7. *Привабливість участі приватного сектору.* Хоча школи є великим потенційним ринком для компаній, у той же час цей ринок часто є важкодоступним. Шляхом впровадження ініціативи компанії-учасниці отримали прибуток від стратегічного партнерства з федеральним урядом та кантонами. Це партнерство забезпечило їм легкий доступ до ринку. Цей аспект ініціативи був особливо успішним на рівні кантонів, які координували продуктивний діалог між компаніями та їх кінцевими замовниками, тобто школами та муніципалітетами, шляхом поширення інформації та проведення заходів. Таким чином, компаніям-учасницям було надано уявлення про потреби шкіл, що дало можливість їм оперативно змінити свій продуктивний портфель. Завдяки такому методу співпраці був реалізований більший попит на продукцію компаній-учасниць. Для компаній маржинальні втрати, пов'язані із пропонуванням товарів зі зниженою вартістю, компенсувались збільшенням попиту на їх продукти.

8. *Інвестиції в ініціативи, які будують довіру.* Спочатку багато вчителів та муніципалітетів сприймали участь приватних компаній з певним скептицизмом. Припускалося, наприклад, що пізніше буде

братись оплата за «безкоштовні» Інтернет-з'єднання. Багато хто також висловив припущення, що майбутні «приховані» витрати будуть пов'язані з обслуговуванням комп'ютерного обладнання. Однак, ці сумніви було знято тоді, коли компанія Swisscom взяла на себе зобов'язання про те, що не менше ніж за 3 роки до введення в дію можливих оплат, вона повідомлятиме школи про цю перспективу. Школи, зі свого боку, мають право скасувати безкоштовне підключення до Інтернету за один місяць.

9. *Сприяння широкому розголосу.* Усім учасникам була надана можливість представити себе як соціально відповідальних партнерів в очах громадськості. Комуніціувалась ідея про те, що участь в проєкті дасть можливість учасникам зробити внесок у майбутнє країни в глобальному інформаційному суспільстві. Позитивний розголос, отриманий усіма учасниками, був ключовим елементом стратегії «безпрограшна». Для підвищення обізнаності громадськості щодо ініціативи було проведено декілька медіа-заходів.

Огляд кращих практик ППП у професійній освіті дає підстави для висновку про те, що напрямками ефективного публічно-приватного партнерства у сфері професійної освіти і навчання можуть бути:

1. *Посилення участі компаній у процесах професійної підготовки кадрів.* Міцний та інституціоналізований взаємозв'язок між системою професійної освіти та приватним сектором є необхідною передумовою її (системи) успішного розвитку. Повинна бути передбачена участь компаній у розробленні професійних та освітніх стандартів, а також можливість здійснення практичної підготовки учнів закладів в умовах виробництва.

2. *Зрозумілий і чіткий розподіл обов'язків в партнерстві.* Часто в партнерствах обирається установа, яка відіграє координуючу роль у взаємодії між партнерами (наприклад, у Південній Африці такою установою є Служба підтримки студентів). Перспективним підходом також вважається централізація зусиль інституцій у створенні моделей

взаємодії. Таке об'єднання ресурсів, а також компетенція щодо прийняття рішень зробить всі заходи більш ефективними.

3. *Національні стандарти професійної освіти.* Створення національних професійних та освітніх стандартів є важливим чинником підвищення якості професійної освіти та працевлаштування випускників у компаніях. У Німеччині, наприклад, так звані загальнодержавні мінімальні стандарти є важливим аспектом професійної підготовки, оскільки вони є гарантією того, що випускники закладів володітимуть тими компетентностями, які передбачені стандартом. Тому зусилля щодо впровадження таких стандартів мають бути розширені на більшу кількість професій та галузей.

4. *Поступове впровадження елементів дуальної освіти.* У багатьох країнах світу (зокрема, у Республіці Корея та В'єтнамі) існують проекти, які сприяють впровадженню елементів дуальної освіти за прикладом Швейцарії чи Німеччини. Поступове впровадження дуальної освіти може стати важливим чинником розвитку системи професійної освіти і в цілому налагодження ефективної співпраці в рамках ППП. При цьому важливо широко комунікувати успішні існуючі моделі взаємодії для того, щоб це підвищувало рівень готовності компаній брати участь у аналогічних проектах.

5. *Сприяння зростанню престижності професійної освіти як привабливої альтернативи академічній освіті.* Для багатьох країн світу професійна освіта характеризується певною стигматизацією в суспільстві. При цьому на ринках праці багатьох країн існує надлишкова пропозиція випускників університетів у порівнянні з кваліфікованими робітниками. З огляду на це перспективи ППП лежать також у площині посилення профорієнтаційних заходів, проведення роз'яснювальної роботи та реалізації іміджевих кампаній.

6. *Полегшення траєкторії навчання між професійною та вищою освітою.* Це може стати важливим сигналом для молоді та може сприяти підвищенню цінності дипломів про професійну освіту. Крім того, посилюється розуміння того, що первинна професійна освіта у деяких випадках не є самодостатньою та потребує продовження навчання, особливо у зв'язку з тенденціями цифровізації, роботизації, відновлювальної енергетики тощо. Таким чином, професійна освіта може стати потужною основою для постійного оновлення навичок, а більш висока проникність може зробити її привабливою для вступників.

7. *Прогнозування навичок.* У країнах мають бути створені та реалізовані інструменти точного прогнозування потреби у кваліфікованих робітниках. Впровадження елементів дуальної освіти у свою чергу сприяє цьому, оскільки інвестиції компаній у професійну освіту завжди пов'язані з власними вимогами до навичок. Однак кожна країна потребує інституціоналізованої системи для контролю за розвитком ринку праці та відповідними вимогами до кваліфікацій. Крім того, слід створити інституційні структури та започаткувати процеси, які сприятимуть транзиту прогнозних сценаріїв у систему підготовки кадрів.

1.4. Вітчизняний досвід розвитку публічно-приватного партнерства у сфері професійної освіти

В Україні є багато прикладів ППП, які варто проаналізувати, детально вивчити з метою впровадження найбільш ефективних моделей заохочення суб'єктів приватного та державного сектору до використання ППП як інструменту імплементації ефективних освітніх

програм, які ґрунтуватимуться на вимогах роботодавців, регіональних та місцевих потребах.

Фахівці Європейського фонду освіти проаналізували існуючий досвід взаємодії закладів професійної освіти країни із соціальними партнерами, що дало їм змогу виокремити певні *особливості*:

- *Усвідомлення важливості розвитку ППП*. Українські чиновники, експерти та практики вже мають чітку традицію та розуміння деяких принципів, що нагадують сучасне ППП, та об'єднуються під назвою «соціальне партнерство». Як правило, воно організовується у формі «рад» або так званих «виборних колективних органів». Нова концепція державно-приватного партнерства, що закладена у проєкті закону «Про професійну освіту», оновлює, модернізує та розширює ці традиції відповідно до міжнародної практики.

- *Тіньова економіка як фактор стримування ППП*. Через ряд причин, в Україні сьогодні існує значний сектор тіньової економіки. Тіньові компанії не можуть надавати підтримку закладам професійної освіти у повній мірі, хоча часто їх керівники стають членами, наприклад, спонсорських рад закладів. Заклади професійної освіти у свою чергу співпрацюють з ними через бажання забезпечити можливості працевлаштування для своїх випускників.

- *Децентралізація та об'єднані територіальні громади*. Нова проблема, що виникає у контексті децентралізації, пов'язана зі створенням нових адміністративних одиниць – об'єднаних територіальних громад. Вони не бачать своєї ролі у формуванні ринку праці і поки що не виявили інтересу щодо співпраці з постачальниками послуг професійної освіти. Це особливо сильно відчувають на собі заклади професійної освіти аграрного профілю, які традиційно співпрацювали з районними органами управління. Саме тому існує необхідність пошуків співпраці між такими закладами та об'єднаними громадами, які в принципі повинні бути зацікавлені у

розвитку аграрного і харчового сектору.

- *Навчально-практичні центри.* Одним з результатів соціального партнерства в Україні було створення навчально-практичних центрів на базі закладів професійної освіти. Ці центри обладнуються підприємствами, які позиціонують себе як можливих роботодавців майбутніх випускників закладів. Створення таких центрів дає закладу можливість здійснювати практичне навчання з використанням сучасних технологій та виробничих процесів, що застосовуються відповідною компанією. Навчання у таких центрах може проходити будь-яка особа. Таке навчання є платним і найчастіше оплачується роботодавцями слухачів. Учням закладу професійної освіти, на базі якого знаходиться центр, часто пропонуються освітні програми на безоплатній основі. Компанії, залучені до такої форми взаємодії, переважно є іноземними (німецькі Henkel та Knauf, польська Śnieżka тощо).

- *Спонсорство.* Цей вид партнерства не має системного характеру. Конкретні форми такого партнерства відрізняються в залежності від регіону, закладу та професії. Найчастіше спонсорство набуває форми постачання товарів або матеріалів для закладу (витратних матеріалів для виробництва або засобів для прибирання), а не грошових коштів. Такий підхід пов'язаний з тим, що офіційне використання коштів, які заклад отримує у формі благодійного внеску, є ускладненим через складний процес переказування коштів на казначейські рахунки з наступною необхідністю подачі заявки на використання цих коштів.

- *Організація виробничої практики.* Складність організації виробничої практики полягає в небажанні підприємств ставати базами практик і доволі часто відсутності доступу учнів до виробничих технологій та обладнання. З іншого боку, деякі підприємства, які працюють у сфері новітніх технологій, дизайну, поліграфії, ІТ, є замалими для організації виробничої практики значної кількості учнів.

- *Оплата праці.* У деяких випадках учні отримують платню під час проходження виробничої практики, а у ряді випадків і преміальні. Зазвичай, 50% зароблених коштів надходить на рахунки закладу професійної освіти. Підприємства також можуть допомагати закладам, надаючи їхнім учням послуги професійної орієнтації.

- *Регіональні ради професійної освіти.* Створення регіональних рад професійної освіти є важливим етапом в рамках процесу децентралізації. На сьогодні вони вже існують у 22 регіонах. До складу регіональних рад входять представники місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, роботодавців та їх організацій, профспілкових і професійних об'єднань, закладів освіти та закладів професійної освіти, органів батьківського самоврядування, а також міжнародні та вітчизняні експерти. Для того, щоб мати можливість здійснювати нагляд, регіональні ради професійної освіти повинні бути наділені управлінськими та координуючими обов'язками, які охоплюватимуть усі етапи розвитку ППП – від пропагування та залучення партнерів до укладання договорів. Нині існує чітке усвідомлення того, що регіональні ради професійної освіти повинні відігравати більше, ніж просто консультативну роль. Вони повинні активно розвивати мережі та ініціативи, необхідні для розвитку системи професійної освіти, допомагаючи забезпечити її відповідність потребам економіки регіону та досягати вищих рівнів результативності. З цієї точки зору, вони повинні бути спроможними та сприяти розширенню можливостей та повноважень соціальних партнерів та громадянського суспільства, забезпечувати їхнє залучення до формування і реалізації політики у сфері професійної освіти. Соціальні партнери, наприклад, могли б відігравати провідну роль у розробленні нових навчальних планів, профілів професій, норм щодо підготовки та умов роботи учнів або учасників виробничого навчання, брати участь в оцінюванні результатів навчання або в управлінні процесами забезпечення якості.

- *Форми публічно-приватного партнерства.* Існують також інші форми ППП: погоджувальна рада, галузева рада, рада професій, консультативна рада зі спеціальності, міжгалузева рада. Кількість учасників ради варіюється від 6 до 10, або від 15 до 20. Вони відіграють різні ролі – від формулювання змісту навчання до матеріальної підтримки закладів професійної освіти. На практиці, більшість з цих рад відносяться до одного з двох основних типів. Перший тип – ради, які переглядають та приймають рішення щодо того, кого навчати та чому навчати. До їх складу часто входять представники підприємств середнього розміру. У багатьох випадках вони не включають директорів закладів, а кожен заклад може мати кілька рад. Другий тип – ради спонсорів, які приділяють основну увагу матеріально-технічному та фінансовому забезпеченню закладів. До їх складу, як правило, входять представники області, керівники підприємств, батьки та директор закладу професійної освіти.

- *Ради стейкхолдерів.* Нещодавнім нововведенням в умовах децентралізації та реформи освіти стали так звані «ради стейкхолдерів», або ради професійної освіти. Нові ради активно створюються на регіональному рівні, зокрема через те, що їхня допомога потрібна в процесі формування регіонального замовлення. Однак, на практиці ці ради є неефективними, і їхня роль у процесі формування регіонального замовлення є незначною. В Україні не здійснюється належний аналіз і прогнозування ринку праці, а підприємства не здатні передбачити власні потреби у кваліфікованих трудових ресурсах.

- *Центри передового досвіду.* Створення навчально-практичних центрів, що облаштовуються підприємствами та управляються закладами професійної освіти – це важливий та успішний елемент ППП у цій сфері. Успіх цих ініціатив демонструє доцільність розвитку центрів передового досвіду професійної освіти не лише як складових оптимізації регіональних мереж закладів професійної освіти, але і як

наступний етап у застосуванні міжнародної практики у сфері ППП. У багатьох країнах центри передового досвіду професійної освіти створюють гарні можливості для співпраці між системою професійної освіти та виробництвом, особливо якщо йдеться про формування умінь більш високого рівня, або підвищеного рівня послуг первинної та безперервної професійної освіти і навчання, а також є моделями ППП, які поєднують галузеві та регіональні інтереси.

1.5. Нормативно-правове забезпечення розвитку публічно-приватного партнерства у сфері професійної освіти України

Розвиток публічно-приватного партнерства у сфері професійної освіти в Україні унормовується низкою нормативно правових актів, а саме: Законом України «Про державно-приватне партнерство» (2010 рік), Законом України «Про освіту» (2017 рік), Концепцією реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти “Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта” на період до 2027 року (2019 рік). Підвалини такого партнерства також закладено у проекті Закону України «Про професійну освіту».

Так, у Законі України «Про державно-приватне партнерство» зокрема зазначено:

Державно-приватне партнерство - співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, що згідно із Законом України "Про управління об'єктами державної власності" здійснюють управління об'єктами державної власності, органів місцевого самоврядування, Національною академією наук України, національних галузевих академій наук (державних партнерів) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств,

установ, організацій (приватних партнерів), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства, визначеним цим Законом.

У відповідності до Закону державно-приватне партнерство має низку ознак:

- 1) створення та/або будівництво (нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт та технічне переоснащення) об'єкта державно-приватного партнерства та/або управління (користування, експлуатація, технічне обслуговування) таким об'єктом;
- 2) довготривалість відносин (від 5 до 50 років);
- 3) передача приватному партнеру частини ризиків у процесі здійснення державно-приватного партнерства;
- 4) внесення приватним партнером інвестицій в об'єкт державно-приватного партнерства.

Отже, таке партнерство характеризується: довготривалістю відносин, розподіленням фінансуванням проєктів, паритетністю ризиків, а також специфічними цілями (до яких можна віднести зокрема створення та/або будівництво (нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт та технічне переоснащення) об'єкта державно-приватного партнерства та/або управління (користування, експлуатація, технічне обслуговування) таким об'єктом).

Законом також унормовуються *основні принципи* здійснення державно-приватного партнерства, до яких належать:

- *Принцип рівності* (рівність перед законом державних та приватних партнерів);

- *Принцип відсутності дискримінації* (заборона будь-якої дискримінації прав державних чи приватних партнерів);
- *Принцип взаємної вигідності співробітництва* (узгодження інтересів державних та приватних партнерів з метою отримання взаємної вигоди);
- *Принцип ефективності* (забезпечення вищої ефективності діяльності, ніж у разі здійснення такої діяльності державним партнером без залучення приватного партнера);
- *Принцип інваріантності* (незмінність протягом усього строку дії договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства, цільового призначення та форми власності об'єктів, що перебувають у державній або комунальній власності чи належать Автономній Республіці Крим, переданих приватному партнеру);
- *Принцип верховенства* (визнання державними та приватними партнерами прав і обов'язків, передбачених законодавством України та визначених умовами договору, укладеного у рамках державно-приватного партнерства);
- *Принцип справедливості* (справедливий розподіл між державним та приватним партнерами ризиків, пов'язаних з виконанням договорів, укладених у рамках державно-приватного партнерства);
- *Принцип конкурентності* (визначення приватного партнера на конкурсних засадах, крім випадків, встановлених законом).

У статті 9 Закону зазначаються можливі джерела фінансування проєктів державно-приватного партнерства, які можуть охоплювати:

- фінансові ресурси приватного партнера;
- фінансові ресурси, запозичені в установленому порядку;

- кошти державного та місцевих бюджетів;
- інші джерела, не заборонені законодавством.

Також законом передбачається аналіз ефективності державно-приватного партнерства на основі визначених критеріїв. Такий аналіз здійснюється на підставі пропозиції про реалізацію державно-приватного партнерства шляхом:

1) детального обґрунтування соціально-економічних та екологічних наслідків здійснення державно-приватного партнерства за результатами аналізу:

економічних та фінансових показників фінансової моделі реалізації державно-приватного партнерства;

соціальних наслідків реалізації державно-приватного партнерства, включаючи поліпшення якості послуг та рівень забезпечення попиту товарами (роботами і послугами);

екологічних наслідків реалізації державно-приватного партнерства з урахуванням можливого негативного впливу на стан довкілля;

2) обґрунтування вищої ефективності проєкту із залученням приватного партнера порівняно з реалізацією проєкту без такого залучення;

3) виявлення видів ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ризиками;

4) визначення форми здійснення державно-приватного партнерства;

5) визначення соціально-економічних та екологічних перспектив після закінчення дії договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства.

Таким чином, у Законі України «Про державно-приватне партнерство» закладено такі ключові ідеї: державно-приватне партнерство – це взаємовигідне співробітництво між державними та приватними структурами, яке має на меті створення та/або експлуатацію об'єктів інфраструктури та надання різного роду послуг, яке здійснює суттєвий вплив на розвиток громад та має значні економічні, соціальні та екологічні зиски.

Законом України «Про освіту» передбачено, що державно-приватне партнерство у сфері освіти і науки може включати:

- спільне фінансування закладів освіти, а також юридичних і фізичних осіб, які провадять освітню діяльність;
- утворення та/або спільне фінансування і розвиток баз практичної підготовки;
- утворення та/або спільне фінансування і експлуатацію інноваційних підприємств (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) на базі існуючих закладів освіти;
- розроблення і розвиток сучасних технологій освіти, навчання;
- професійно-практичну підготовку;
- запровадження спільних програм фінансування підготовки фахівців тощо;
- здійснення заходів щодо соціального захисту та поліпшення житлових умов працівників системи освіти та здобувачів освіти.

У статті 4 Закону зазначаються можливі джерела фінансування проєктів державно-приватного партнерства у сфері освіти і науки, які можуть охоплювати:

- фінансові ресурси приватного партнера;
- фінансові ресурси, запозичені в установленому порядку;

- кошти державного та місцевих бюджетів;
- інші джерела, не заборонені законодавством.

Законом також передбачено низку *обмежень*, зокрема:

1. Державно-приватне партнерство щодо об'єктів державної та комунальної власності здійснюється без зміни цільового призначення та форми власності цих об'єктів.

2. Передача в управління приватним партнерам в оренду, в концесію, в оперативне управління тощо рухомого та/або нерухомого державного та/або комунального майна, у тому числі земельних ділянок, забороняється.

3. Рухоме та/або нерухоме державне та/або 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.

У проєкті Закону України «Про професійну освіту» (2022) приділено увагу, крім іншого, законодавчому врегулюванню діяльності різних дорадчих органів, які по своїй суті є формами публічно-приватного партнерства.

Зокрема, діяльність *Наглядової ради* закладу професійної (професійно-технічної) освіти підпорядковується таким нормам:

1. Наглядова рада може утворюватись за рішенням засновника.

2. Порядок формування наглядової (підкувальної) ради, її відповідальність, перелік і строк повноважень, а також порядок її діяльності визначаються Законом України “Про освіту”, цим Законом та установчими документами закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

3. Наглядова рада має право вносити засновнику та вищому колегіальному органу громадського самоврядування закладу професійної (професійно-технічної) освіти подання про призначення, заохочення або відкликання з посади керівника закладу професійної (професійно-технічної) освіти з підстав, передбачених законодавством, статутом або трудовим договором (контрактом).

4. Порядок формування складу наглядової ради, строк дії її повноважень, функції, порядок діяльності визначаються статутом закладу професійної (професійно-технічної) освіти. До складу наглядової ради не можуть входити здобувачі освіти та працівники закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

5. Наглядова рада реалізує інші права, визначені законодавством та установчими документами закладу освіти.

Іншою формою публічно-приватного партнерства є *Регіональна рада* професійної (професійно-технічної) освіти, створення і діяльність якої підпорядковується таким нормам:

1. Регіональна рада професійної (професійно-технічної) освіти є консультативно-дорадчим органом, що створюється у кожній адміністративно-територіальній одиниці (регіоні) для визначення та реалізації регіональної політики у сфері професійної освіти.

2. До складу регіональної ради професійної (професійно-технічної) освіти входять представники:

- 1) органів місцевого самоврядування;
- 2) обласних державних адміністрацій;
- 3) закладів професійної (професійно-технічної) освіти;
- 4) роботодавців (об'єднання роботодавців), у тому числі їх регіональних відділень;
- 5) професійних та громадських об'єднань.

3. Регіональні ради професійної (професійно-технічної) освіти:

1) сприяють формуванню та реалізації регіональної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти;

2) розробляють пропозиції щодо формування регіонального замовлення на підготовку кваліфікованих робітників та фахівців;

3) формують пропозиції щодо мережі закладів професійної (професійно-технічної) освіти та забезпечення їх фінансування;

4) сприяють залученню вітчизняних та іноземних інвесторів, міжнародних проєктів для розвитку професійної (професійно-технічної) освіти регіону;

5) координують діяльність регіональної мережі професійної (професійно-технічної) освіти та зацікавлених сторін;

6) розробляють пропозиції щодо модернізації та вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників;

7) організують проведення заходів з обміну та поширення досвіду щодо удосконалення регіональних програм розвитку професійної (професійно-технічної) освіти.

4. Регіональні ради створюються обласними, Київською та Севастопольською міськими державними адміністраціями. Повноваження регіональної ради визначаються Типовим Положенням про регіональну раду професійної (професійно-технічної) освіти, що затверджується Кабінетом Міністрів України.

Також у статті 57 Проєкту унормовується діяльність *професійних об'єднань, роботодавців, їх організацій та об'єднань* у сфері професійної (професійно-технічної) освіти, зокрема зазначається:

1. Професійні об'єднання, роботодавці, їх організації та об'єднання можуть брати участь у:

1) реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти, розробленні проєктів законодавчих, інших нормативно-правових актів, державних/регіональних програм розвитку професійної (професійно-технічної) освіти;

2) проведенні моніторингу, аналізу і прогнозуванні потреб у кадрах з професійною (професійно-технічною) освітою на ринку праці;

3) визначенні обсягу та напрямів професійної підготовки у закладах професійної (професійно-технічної) освіти;

4) створенні та удосконаленні матеріально-технічної бази закладів професійної (професійно-технічної) освіти, створені на їх базі сучасних навчально-практичних центрів галузевого спрямування, наданні фінансової допомоги для забезпечення діяльності та розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти;

5) розробленні стандартів професійної (професійно-технічної) освіти;

6) проведенні оцінювання професійних кваліфікацій випускників закладів професійної (професійно-технічної) освіти;

7) здійсненні громадського контролю за якістю професійної (професійно-технічної) освіти;

8) забезпеченні здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти місцями для проходження виробничої практики та виробничого навчання;

9) працевлаштуванні випускників закладів професійної (професійно-технічної) освіти;

10) організації стажування та підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

2. Представники роботодавців, їх організацій та об'єднань, професійних об'єднань можуть:

1) входити до складу колегіальних органів, що здійснюють акредитацію освітніх програм;

2) надавати фінансову підтримку закладам професійної (професійно-технічної) освіти;

3) входити до складу наглядових рад та кваліфікаційних комісій закладів професійної (професійно-технічної) освіти;

4) брати участь у формуванні показників державного, регіонального замовлення на підготовку кадрів з професійної (професійно-технічної) освіти;

5) сприяти розвитку професійної (професійно-технічної) освіти іншими не забороненими законодавством способами.

Таким чином, проектом Закону України “Про професійну освіту” передбачається існування таких форм публічно-приватного (державно-приватного) партнерства, як наглядові ради, регіональні ради професійної освіти, а також різні форми взаємодії закладів із професійними об'єднаннями, роботодавцями, їх організаціями та об'єднаннями. Головною метою партнерства у рамках названих форм є формування та реалізація регіональної політики у сфері професійної освіти; розроблення пропозицій щодо формування регіонального замовлення на підготовку кваліфікованих робітників та фахівців; формування пропозицій щодо мережі закладів професійної освіти та забезпечення їх фінансування; сприяння залученню вітчизняних та іноземних інвестицій, міжнародних проєктів для розвитку професійної освіти регіону; координування діяльності регіональної мережі професійної освіти та зацікавлених сторін; розроблення пропозицій щодо модернізації та вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. В широкому

сенсі законом передбачено створення та функціонування свого роду зв'язуючої ланки між професійною освітою та ринком праці, що по суті є опимальною моделлю, яка забезпечує ефективне функціонування системи професійної освіти.

1.6. Концептуальні основи ефективного публічно-приватного партнерства закладів професійної освіти України

Концептуальні основи розвитку публічно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти в Україні закладено у Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти “Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта” на період до 2027 року. Результати аналізу документу дають підстави для висновку, що і загальна мета Концепції, і її часткові завдання не можуть бути вирішені без розбудови ефективних моделей публічно-приватного (державно-приватного) партнерства (таблиця 8).

У Концепції також зазначено про те, що реформування *системи управління* професійною (професійно-технічною) освітою та її структури передбачає:

- розподіл повноважень з управління та фінансування у сфері професійної (професійно-технічної) освіти, зокрема передачу на обласний рівень повноважень з прогнозування потреб ринку праці у професійних кваліфікаціях, формування регіонального замовлення на підготовку кадрів на основі аналізу стану ринку праці;
- утворення регіональних рад професійної (професійно-технічної) освіти - консультативно-дорадчих органів, що утворюються при Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київській та Севастопольській міських

держадміністраціях, для участі у формуванні та реалізації державної регіональної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти;

- розширення автономії закладів професійної (професійно-технічної) освіти, зокрема розроблення і впровадження власних освітніх програм, отримання статусу неприбуткової організації із збереженням податкових пільг і отриманням фінансової автономії;
- оптимізацію мережі закладів професійної (професійно-технічної) освіти шляхом утворення центрів професійної досконалості з урахуванням інклюзивного навчання;
- запровадження гнучкої моделі здобуття повних і часткових професійних кваліфікацій.

Таблиця 8.

Реалізація завдань реформування професійної (професійно-технічної) освіти

<i>Завдання</i>	<i>Можливість реалізації з використанням взаємодії в рамках ППП (так, ні, частково)</i>
Децентралізація управління та фінансування у сфері професійної (професійно-технічної) освіти.	Частково
Поетапна передача повноважень з управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти та їх фінансування на обласний рівень.	Ні

Розширення автономії закладів професійної (професійно-технічної) освіти.	Ні
Оптимізація мережі закладів професійної (професійно-технічної) освіти.	Так
Створення умов для здобуття особою професійних кваліфікацій впродовж усього життя з урахуванням інклюзивного навчання.	Частково
Формування показників регіонального замовлення на підставі даних аналізу стану ринку праці.	Так
Забезпечення якості професійної (професійно-технічної) освіти.	Так
Формування змісту професійної (професійно-технічної) освіти на компетентнісній основі.	Так
Впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти та системи зовнішнього забезпечення якості освіти.	Так
Модернізація освітнього середовища, що забезпечує інноваційність, доступність, прозорість, гнучкість і відкритість освітнього процесу.	Так
Удосконалення системи підготовки педагогічних працівників у сфері професійної (професійно-технічної) освіти із залученням до освітнього процесу висококваліфікованих працівників виробництва та сфери послуг.	Так

Запровадження мотиваційних механізмів стимулювання професійної діяльності та розвитку педагогічних працівників.	Частково
Формування системи професійних кваліфікацій та створення єдиного освітнього середовища професійної (професійно-технічної) освіти.	Так
Впровадження механізмів стимулювання роботодавців до участі в освітньому процесі.	Так
Створення умов для розвитку дуальної форми здобуття освіти.	Так
Визнання неформальної та інформальної освіти, повних і часткових професійних кваліфікацій.	Так
Популяризація професійної (професійно-технічної) освіти серед дітей, молоді, дорослих, планування професійного розвитку та кар'єри.	Так

Ідея розвитку публічно-приватного партнерства також сприятиме реформуванню *системи фінансування професійної (професійно-технічної) освіти*, яка передбачає:

- запровадження прозорого механізму розподілу фінансів закладів професійної (професійно-технічної) освіти;
- створення нових можливостей для розширення державно-приватного та соціального партнерства на засадах співфінансування і спільного управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти;
- здійснення фінансування професійної підготовки на підставі розрахунку вартості підготовки кваліфікованих кадрів з урахуванням складності професії та кваліфікаційних рівнів.

Важливою є роль партнерів у реформуванні *системи забезпечення якості професійної (професійно-технічної) освіти*, що передбачає:

- формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти та системи зовнішнього забезпечення якості освіти;
- розроблення нових стандартів професійної (професійно-технічної) освіти на базі професійних стандартів, які ґрунтуються на компетентнісному та особистісно-орієнтованому підходах до навчання;
- формування мережі кваліфікаційних центрів, основними функціями яких є оцінювання і визнання результатів навчання, присвоєння та/або підтвердження відповідних професійних кваліфікацій;
- забезпечення стимулювання професійного зростання педагогічних працівників, а також залучення до освітнього процесу висококваліфікованих працівників виробництва та сфери послуг.

У Концепції також конкретизовано участь партнерів у здійсненні процесу *реформування професійної (професійно-технічної) освіти*. Зокрема, партнери беруть участь у:

- формуванні державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти на всіх рівнях;
- розробленні професійних стандартів, стандартів освіти і освітніх програм;
- формуванні Національної системи кваліфікацій та вдосконаленні Національної рамки кваліфікацій;
- впровадженні і поширенні дуальної форми здобуття освіти;
- створенні сучасного освітнього середовища, зокрема у центрах професійної досконалості;

- проведенні системного моніторингу працевлаштування випускників закладів професійної (професійно-технічної) освіти;
- формуванні державного і регіонального замовлення на підготовку кадрів на основі прогнозування потреб ринку праці у професійних кваліфікаціях;
- оцінюванні результатів навчання випускників закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Таким чином, можна зробити висновок, що публічно-приватне партнерство спрямовується насамперед на розвиток партнерства освіти, науки та виробництва, результатом якого є розв'язання суперечностей між консервативними тенденціями в системі професійної освіти й потребами ринку праці в кваліфікованих робітничих кадрах необхідних обсягів, кваліфікацій і якості підготовки.

Загальна мета розвитку партнерства закладів професійної освіти з різними суб'єктами й інститутами ринку праці, державними і місцевими органами влади, суспільними організаціями конкретизується у *стратегічних завданнях*:

- доступ до інформації стосовно професійно-кваліфікаційної структури локального ринку праці, потреби у кваліфікованій робочій силі з урахуванням основних тенденцій стратегічного розвитку економіки на загальнодержавному і регіональному рівнях;
- швидка переорієнтація підготовки й перепідготовки робітничих кадрів відповідно до вимог, що динамічно змінюються на ринку праці (насамперед локальному);
- підготовка кваліфікованих робітників для підприємств за угодами;
- забезпечення випускників закладів професійної освіти робочими місцями відповідно до здобутої професії;

- забезпечення актуальної практичної підготовки учнів закладів;
- оновлення матеріально-технічної бази закладів професійної освіти.

Конкретними завданнями такої співпраці можуть бути:

- впровадження ступеневої підготовки кваліфікованих робітників, повний перехід на навчання за державними стандартами;
- оновлення навчально-методичного забезпечення професійної підготовки з використанням сучасної комп'ютерної техніки та інформаційно-комунікаційних технологій;
- залучення експертів з виробництва та бізнесу до навчання учнів з метою впровадження підприємницького підходу до професійного навчання;
- формування в молоді знань і навичок поведінки в динамічному економічному середовищі;
- постійне вдосконалення професійної компетентності педагогічних працівників, поширення різноманітних форм стажування на підприємствах, освоєння ними нової техніки, технологій виробництва;
- впровадження дієвих моделей публічно-приватного партнерства;
- спільне оновлення змісту професійно-практичної підготовки учнів закладів професійної освіти, у тому числі й шляхом модернізації навчальних майстерень, наближення їх до умов виробництва;
- співпраця партнерів у питаннях соціального захисту учнів, педагогів, кваліфікованих робітників в умовах навчання й виробництва;
- вибір закладом освітньої стратегії, орієнтованої на тенденції попиту на локальному ринку праці;

- розроблення механізмів самоорганізації, саморозвитку й адаптації закладів професійної освіти, підвищення їх конкурентоспроможності на локальному та регіональному ринках освітніх послуг;
- впровадження інноваційних форм навчально-пізнавальної діяльності учнів.

Для розбудови ефективного публічно-приватного партнерства закладу професійної освіти важливо брати до уваги специфічні *принципи*:

1. *Принцип добровільного визнання* (стосунки між партнерами ґрунтуються на добровільності визнання партнерами один одного як повноцінних і рівнозначних партнерів).

2. *Принцип взаємної вигоди* (вирішальним для ефективної взаємодії є чинник взаємної корисності (що передбачає взаємну зацікавленість сторін, пошану та врахування інтересів партнерів).

3. *Принцип рівноправності* (учасники взаємодії є рівноправними у виборі шляхів і засобів досягнення спільної мети, зберігаючи при цьому самостійність, дотримуючись принципу невторчання у справи один одного).

4. *Принцип етичності відносин* (стосунки будуються на засадах довіри, пошани, доброзичливості, рівності, свободи вибору).

5. *Принцип спільної відповідальності* (передбачається паритетна відповідальність за спільну справу, обов'язковість виконання досягнутих домовленостей та систематичне виконання прийнятих у рамках партнерства угод, договорів, рішень).

6. *Принцип солідарності* (стосунки вирізняються безкорисливістю і солідарністю).

7. *Принцип верховенства формальних стосунків* (формальні моменти взаємодії переважають неформальні, що полегшує роботу,

спілкування, нівелюючи особисті симпатії, антипатії, неприязнь, конфлікт інтересів тощо).

Відносини у рамках публічно-приватного партнерства мають сенс тоді, коли вони здійснюються на постійній основі та мають результатом визначені соціально-економічні (а подекуди й екологічні) ефекти. Відтак, *ознаками ефективності* публічно-приватного партнерства у сфері професійної освіти можуть бути: наявність та реалізація угод на підготовку кваліфікованих робітників; працевлаштування випускників закладів професійної освіти за отриманою професією; участь соціальних партнерів у розробленні професійних стандартів та нормативно-правового забезпечення соціально-партнерських відносин у системі професійної освіти; створення умов для організації виробничого навчання і практики учнів, стажування педагогічних працівників з метою оволодіння сучасними виробничими технологіями; удосконалення механізмів управління закладами професійної освіти; вирівнювання балансу між попитом і пропозицією робочої сили на регіональному ринку праці; підвищення якості професійної освіти тощо.

Загальними *соціально-економічними ефектами* від розвитку публічно-приватного партнерства закладів професійної освіти можуть бути:

1. Сприяння координації освітньої та комерційної діяльності закладів професійної освіти регіону.
2. Раціональне використання засобів, виділених на підготовку робітничих кадрів.
3. Залучення інвестицій та різного роду ресурсів (матеріальних, технічних, людських) для навчання широкого кола робітників та підприємців.

4. Створення для суб'єктів навчання робочих місць для проходження виробничої практики і працевлаштування.
5. Недопущення фінансування неефективних навчальних програм.

Конкретним втіленням взаємодії в рамках публічно-приватного партнерства є наступне:

- роботодавці беруть участь у складанні навчальних планів;
- роботодавці беруть участь у розробленні освітніх програм, що дає змогу врахувати всі вимоги кваліфікаційних характеристик і потреб ринку праці;
- запроваджується система опитування випускників та роботодавців щодо рівня їхньої задоволеності якістю професійної підготовки, що є підставою для коригувальних дій;
- спільна робота із формування навчального середовища (інфраструктури), зокрема, придбання обладнання, ІКТ, запровадження стипендіальних програм тощо;
- запровадження нових педагогічних технологій;
- забезпечення доступу до освіти тим верствам населення, які за своїм соціальним статусом, географічним положенням або економічним становищем не в змозі її отримати.

Вище йшлося про те, що взаємодія в рамках публічно-приватного партнерства має бути вигідною для усіх сторін такої взаємодії. У таблиці 3 представлено ймовірні переваги партнерства як для закладу професійної освіти, так і для приватного сектору.

Таблиця 9.

Переваги публічно-приватного партнерства

<i>Для закладу професійної освіти</i>	<i>Для приватного сектору</i>
Залучення додаткових фінансових і матеріально-технічних ресурсів,	Протекціонізм та підтримка держави та місцевих органів влади у реалізації спільних проєктів.

<i>Для закладу професійної освіти</i>	<i>Для приватного сектору</i>
забезпечення освітнього процесу сучасним обладнанням.	
Підвищення економічної та бюджетної ефективності проєктів.	Розподіл ризиків у процесі реалізації проєкту.
Розподіл ризиків під час реалізації проєктів.	Можливість залучення кредитних ресурсів для реалізації проєкту.
Залучення управлінського та інтелектуального капіталу приватного сектору.	Залучення інтелектуального капіталу закладу.
Зниження частки бюджетного фінансування.	Можливі податкові пільги.
Висока репутація в очах абітурієнтів, освітньої спільноти та міжнародних партнерів.	Підвищення репутації у суспільстві завдяки спільним проєктам із закладами освіти.
Допомога випускникам у працевлаштуванні, активна участь роботодавців у навчальному процесі.	Отримання нових знань і нових ефектів від спільної діяльності.
Можливість залучення передових технологій для реалізації спільних проєктів.	

Попри очевидні переваги публічно-приватного партнерства, сьогоднішні реалії демонструють існування певних бар'єрів до його подальшої розбудови. Такими *бар'єрами* є (за результатами дослідження: Звіт за результатами II Національного Форуму «Бізнес і університети: трансформація освіти»):

- недостатня поінформованість бізнесу про можливості співпраці із закладами освіти;

- нерозуміння бізнесом реалій і умов роботи закладу;
- орієнтованість бізнесу переважно на швидке отримання прибутку (бізнес переважно готовий вкладати гроші в проєкти, які приносять швидкі гроші, а не в довгострокові проєкти);
- складність узгодження правових параметрів інтелектуальної власності;
- проблеми конфіденційності інформації;
- недостатність у бізнесу фінансових ресурсів для розширення співпраці із закладами освіти;
- неготовність компаній надавати майданчики та обладнання для здобуття учнями практичних навичок;
- бюрократичність;
- небажання адміністрації закладів брати на себе додаткову відповідальність і навантаження;
- відсутність у закладі підрозділів чи конкретно визначених осіб, які відповідають за контакти з бізнесом (від координації профорієнтаційної роботи (ярмарки вакансій, дні кар'єри, презентації компаній- роботодавців) до питань інтеграції бізнесу в освітній процес); компанії змушені інколи одночасно співпрацювати з різними особами;
- відсутність чітких юридичних аспектів легалізації і затвердження питань взаємодії бізнесу і закладів;
- вплив процесу оптимізації на партнерство з окремими закладами;
- роль регіональних та місцевих органів в управлінні системою взаємодії партнерів;
- застосування принципу підзвітності в системі закладів професійної освіти.

Подолання більшості із цих бар'єрів лежить у площині управління закладом професійної освіти, а також у площині його комунікаційної політики. Тому, на початкових етапах ініціювання та

запровадження проєктів публічно-приватного партнерства, керівнику закладу слід брати до уваги можливі бар'єри у розвитку взаємодії із приватними партнерами та намагатись попереджувати їх.

Важливим аспектом у розбудові ефективних моделей публічно-приватного партнерства є оцінювання їх результативності. Система оцінювання результативності ППП може здійснюватись із застосуванням таких *критеріїв*:

Бюрократичний. Передбачає відповідність отриманих результатів партнерства тим обмеженням та регуляціям, які були встановлені органами влади (стандартам, процедурам, вимогам тощо).

Управлінський – те, наскільки партнерство сприяє впровадженню орієнтованого на результат управління, запровадженню у закладах більш раціональних адміністративних процедур. Також те, наскільки вдалось досягти цілей, які були зазначені на етапі ініціювання проєкту. Найбільш характерною рисою управлінського зрізу аналізу є його чітка орієнтація на результати (зазвичай результати навчання), а не на процеси. Запровадження такого підходу передбачає генерування даних за допомогою масштабних стандартизованих інструментів оцінювання.

Ринковий – те, наскільки ППП сприяє зростанню рівня задоволеності кінцевих споживачів освітніх послуг (учнів, їх батьків, роботодавців), а також те, наскільки партнерство сприяє укріпленню позицій закладу на ринку освітніх послуг.

Професійний – те, наскільки партнерство сприяє підвищенню професійного рівня педагогічних працівників та його відповідності сучасним потребам.

Соціальний - те, наскільки партнерство сприяє підвищенню участі батьків та громади в управлінні закладами професійної освіти.

Мережевий – те наскільки партнерство сприяє розвитку професійних спільнот на локальному рівні, покращенню комунікації та взаємодії між їх представниками.

Виокремлення ключових показників результативності ППП є доцільним за умови комплексного використання перерахованих критеріїв, адже вибудовування моделі оцінювання результативності на основі одного або обмеженої кількості критеріїв може призвести до низки ризиків (таблиця 10).

Таблиця 10.

**Порівняльний аналіз моделей оцінювання
результативності публічно-приватного партнерства**

<i>Назва моделі</i>	<i>Аргументи на користь моделі</i>	<i>Аргументи проти моделі</i>
Бюрократична	Фокусується на необхідних регуляціях і процедурах; Дозволяє централізовано отримувати необхідну інформацію, включно із фінасовою.	Жорсткі регуляції; Практично відсутнє фокусування на результатах навчання.
Управлінська	Фокусується на досягненні результатів навчання; Сприяє впровадженню культури орієнтованого на результат управління; Сприяє генеруванню даних для впровадження покращень на рівні закладу та на рівні системи.	Сприяє високому рівню стандартизації освіти; Орієнтує учнів та персонал на поведінку, спрямовану на отримання кращих результатів оцінювання; Потребує складних та комплексних систем оцінювання.

<i>Назва моделі</i>	<i>Аргументи на користь моделі</i>	<i>Аргументи проти моделі</i>
Ринкова	Робить заклади більш чутливими та гнучкими до запитів ринку; Є найбільш економічно ефективною моделлю.	Часто породжує сегментацію та сегрегацію закладів; Спонукає заклади до відбору учнів.
Соціальна	Сприяє широкій участі різних стейкхолдерів в управлінні закладом; Є більш економічно ефективною моделлю, ніж бюрократична та управлінська.	Може спричинити появу протистояння між різними спільнотами; Може спричинити напругу між вчителями й батьками.
Професійна	Системно фокусується на освітньому процесі та забезпеченні якості; Сприяє більшій гнучкості вчителів.	Важко впровадити у закладах, де професійний рівень вчителів не є високим.
Мережева	Є справжнім проявом партнерства між різними стейкхолдерами; Сприяє просуванню ідеї співпраці (а не конкуренції).	Знаходиться на етапі зародження.

Як бачимо, на рівні адміністрації закладу професійної освіти потрібно брати до уваги всі вищезазначені критерії, концентруючись переважно на забезпеченні якості освітніх програм, рівнях кваліфікації вчителів, умовах їх праці (включаючи співвідношення учнів та викладачів), демократичне управління закладом (гарантування участі

вчителів, родин та інших зацікавлених сторін в управлінні закладом) тощо.

1.7. Технологія партнерської взаємодії в рамках публічно-приватного партнерства

Концепція розвитку публічно-приватного партнерства закладу професійної освіти передбачає наявність мети такого партнерства, конкретних завдань, а також очікуваних результатів взаємодії. Часто на шляху партнерства стоїть необхідність операціоналізації концептуальних ідей партнерства, визначення конкретних цілей, показників результативності взаємодії, очікуваних результатів, дорожньої карти тощо.

У даному параграфі представлено технологію партнерської взаємодії (його універсальність передбачає можливість застосування до будь-якого проекту або до будь-якої форми організації публічно-приватного партнерства – чи то наглядова рада закладу професійної освіти, чи то дорадчий комітет, чи то консультативна рада за спеціальністю).

У загальному вигляді *технологія партнерської взаємодії* закладу професійної освіти з партнерами містить такі кроки (рис.5):

1. *Ідентифікація проблеми* (окреслення власної проблеми, її ресурсомісткості та шляхів її вирішення);
2. *Дослідження* (вивчення ключових гравців на локальному ринку, аналіз історії їх стосунків із закладами професійної освіти, виокремлення потенційних партнерів, вивчення їх повноважень, можливостей, готовності до співпраці);
3. *Формування концепції* (визначення точок взаємовигідної діяльності, вибудовування ідей можливих спільних проектів);

4. *Первинна комунікація* (підготовка вмотивованих пропозицій і плану співпраці (угод, листів-зобов'язань, листів-пропозицій тощо), зустрічі й контакти з потенційними партнерами);

5. *Операціоналізація взаємодії* (спільне визначення мети, завдань, ключових показників результативності, створення дорожньої карти, визначення ключових осіб тощо);

6. *Формалізація взаємодії* (підписання меморандумів, договорів, положень тощо);

7. *Реалізація та контроль зобов'язань* (реалізація завдань проекту, проведення засідань, моніторинг ефективності реалізації проекту, реалізація дорожньої карти, оцінювання результативності).



Рис. 5. Технологія партнерської взаємодії закладу професійної освіти

Взаємодія у рамках публічно-приватного партнерства може здійснюватись як на постійній, так і на проектній основі. У другому випадку таке партнерство здійснюється протягом визначеного періоду

часу та має на меті виконання чітко визначених завдань та продукування унікального продукту (наприклад, створення центру досконалості, залучення коштів на ремонт навчальних лабораторій, закупівля обладнання для реалізації освітнього процесу тощо). Прикладом спільних проєктів в рамках публічно-приватного партнерства можуть бути проєкти із впровадженням інновацій (освітніх, технологічних, інтелектуальних тощо). У таких випадках алгоритм партнерської взаємодії має такий вигляд, як представлено у табл. 11.

Таблиця 11.

Етапи взаємодії з реалізації спільних проєктів упровадження інновацій

<i>№ пор.</i>	<i>Мета етапу</i>	<i>Основні ознаки етапу</i>
1.	<p><i>Усвідомлення всіма суб'єктами партнерської взаємодії необхідності змін та впровадження інновацій.</i></p> <p>Основна мета етапу полягає в тому, щоб усі партнери усвідомили реальний стан надання освітніх послуг закладом професійної освіти, стан підвищення кваліфікації педагогічних працівників у міжкурсовий період і разом визначили нові напрями розвитку партнерства відповідно до потреб замовників кадрів.</p>	<p>На цьому етапі у закладі професійної освіти формується відповідне інформаційне поле й відбувається залучення суб'єктів партнерської взаємодії до різних форм інформаційної діяльності (конференції, збори, семінари, наради, виставки різних рівнів, зустрічі з досвідченими викладачами, науковцями). Водночас адміністрація закладу здійснює моніторинг якості освітніх процесів й оприлюднює відповідні кількісні та якісні показники, проводить анкетування.</p>
2.	<p><i>Етап пошуку та актуалізації інноваційних ідей.</i></p>	<p>На цьому етапі формується творча група, діяльність якої</p>

№ пор.	Мета етапу	Основні ознаки етапу
	Головною метою цього етапу є виявлення проблем, обговорення їх в колективі та з науковцями, генерування інноваційних ідей.	спрямовується на розроблення й концептуалізацію ідеї у відповідний проєкт чи програму.
3.	<p><i>Аналіз функціонування закладу професійної освіти на основі діагностування, визначення перспектив, окреслення стратегії досягнення мети та відповідних стратегічних ініціатив.</i></p> <p>Головною метою цього етапу є здійснення творчою групою проєктування конкретного проєкту.</p>	Впровадження інновацій потребує окремих стратегій досягнення мети. Результатом цього етапу є проєкт нововведення, де віддзеркалюється загальна мета, завдання й основні заходи щодо реалізації ідеї, напрями залучення ресурсів, критерії змін, методики оцінювання ефективності інноваційного процесу.
4.	<p><i>Управління процесом впровадженням інновацій.</i></p> <p>Метою етапу є налаштування ефективного управління процесом упровадження інновацій.</p>	На цьому етапі відбувається апробація нової педагогічної чи управлінської ідеї. Тому важливим для адміністрації закладу є врахування «людського фактора» та створення комфортних умов для роботи всіх суб'єктів партнерської взаємодії у інноваційній діяльності.
5.	<p><i>Розвиток професійної компетентності учасників.</i></p> <p>Метою етапу є реалізація стратегії управління й підготовка суб'єктів інноваційної діяльності до роботи в нових умовах.</p>	Особливого значення на цьому етапі набуває процес навчання партнерів, під час якого освоюються інноваційні технології: вибір стилю управління у сфері партнерства,

№ пор.	Мета етапу	Основні ознаки етапу
		вміння презентувати ідею, оцінювати й контролювати проміжні результати, делегувати повноваження, мотивувати до співпраці, налагоджувати зовнішню комунікацію.
6.	<i>Управління ризиками.</i> Метою етапу є подолання ймовірних негативних наслідків - опору, викликаного новизною заходу, та психологічного дискомфорту.	Нерідко у процесі підготовки й впровадження інновацій виникають ситуації протистояння між партнерами через нерозуміння нових стимулів інноваційної діяльності.
7.	<i>Інформування спільноти.</i> Метою етапу є широке оприлюднення результатів інноваційної діяльності.	Продукти інноваційної діяльності (зміст програми чи курсу, алгоритм партнерської взаємодії, методика, нова організація партнерського середовища тощо) та інші ідеї мають бути оприлюднені на різних рівнях партнерства із залученням широкого кола інформаційно-комунікаційних ресурсів.

Взаємодія *на постійній основі* передбачає функціонування визначеної форми організації публічно-приватного партнерства – наприклад, наглядової ради закладу професійної освіти, дорадчого комітету, консультативної ради за спеціальністю тощо (далі – дорадчого органу закладу професійної освіти). У якій формі б не здійснювалось співробітництво, його ефективність залежить у тому числі й від того, наскільки керівнику закладу вдається організувати роботу того чи іншого органу та налагодити результативні зв'язки із

його членами. У цьому випадку технологія виглядає так, як показано на рисунку 6.



Рис.6. Технологія організації роботи дорадчого органу закладу професійної освіти.

Розглянемо особливості реалізації кожного кроку представленого алгоритму. У цьому розділі ви також знайдете практичні поради щодо оптимального та ефективного здійснення кожного етапу діяльності дорадчого органу закладу професійної освіти.

1. Організація роботи та встановлення правил взаємодії.

Здійснення цього кроку передбачає насамперед *встановлення критеріїв для відбору членів дорадчого органу закладу закладу професійної освіти.* Такими критеріями можуть бути:

- Кількісний склад дорадчого органу. У оптимальному співвідношенні у ньому мають бути представлені від п'яти до семи представників роботодавців, регіонального центру зайнятості та двоє представників адміністрації закладу (директор і заступник директора з навчально-виробничої роботи). Якщо ж мова йде про наглядову раду закладу професійної освіти, то працівники закладу не мають права входити до його складу.

- Галузева представленість роботодавців. Для визначення критеріїв щодо відбору представників галузевих підприємств та роботодавців, слід подумати про галузевий розподіл підприємств, для яких готуються кваліфіковані робітничі кадри; характер освітніх програм, які пропонує заклад; спеціалізацію підприємств, на яких працюють випускники закладу; нові галузі та підприємства, що виникли та розвиваються в регіоні, але ще не є соціальними партнерами закладу.

- Управлінський рівень членів дорадчого органу. Необхідно подбати про те, щоб особи, залучені до роботи в дорадчому органі, займали достатньо високі посади на підприємствах та мали позитивний професійний і соціальний імідж у громаді.

Наступним етапом є *відбір членів та проведення переговорів з ними*. Керуючись критеріями відбору, необхідно визначити конкретних представників роботодавців. Після цього потрібно надіслати кожному з них лист із проханням про зустріч для обговорення їхньої участі в дорадчому органі. Під час цієї зустрічі необхідно прояснити завдання діяльності дорадчого органу, його склад та очікувану частоту засідань (наприклад, два засідання протягом навчального року, тривалістю по дві години кожне). Також варто надати представнику роботодавця можливість поставити запитання. За тиждень до засідання підтвердіть участь представника роботодавця в засіданні.

До роботи головою дорадчого органу запросіть ту особу із роботодавців, яка займає найвищу посаду та користується найбільшою повагою. Під час зустрічі з цією людиною обговоріть функції та роль Голови. Отримайте підтвердження готовності цієї особи до роботи Головою дорадчого органу. Делегування представників центрів зайнятості до складу органу визначається наказом директора Регіонального центру зайнятості з визначенням повноважень та завдань своєму представнику з питань підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації безробітних. Після того, як отримано підтвердження від голови і членів про участь у роботі дорадчого органу, директор закладу професійної освіти видає наказ про його створення, персональний склад і розподіл функціональних обов'язків між членами, а також визначає мету та завдання на перспективу (якщо інша процедура не передбачена законодавством).

Наступним кроком є *ознайомлення членів дорадчого органу з їхніми обов'язками, формування розкладу засідань та регламенту роботи*. Після визначення всіх членів дорадчого органу доцільно провести для них перше засідання, метою якого є ознайомлення із закладом, його навчальними програмами, розгляд регламенту роботи, принципів, ролі та відповідальності кожного з членів та моделі роботи органу в цілому. Доцільним є також проведення екскурсії закладом. Під час ознайомлювального засідання, разом із членами дорадчого органу, можна визначити розклад засідань протягом навчального року.

2. Оцінювання потреб (*визначення зовнішніх потреб та проблем на ринку праці, вивчення внутрішніх проблем закладу професійної освіти, визначення спроможності впровадження позитивних змін*).

Для цього необхідно розуміти, які чинники здійснюють *суттєвий вплив* на розвиток закладу і саме їх визначати як такі, які формують подальші стратегічні ініціативи партнерства. Крім того, важливим є уміння диференціювати фактори з точки зору того, чи вони

породжують загрози для розвитку закладу, чи створюють відповідні можливості. У процесі виокремлення стратегічних ініціатив доцільно пам'ятати, що вони мають бути спрямовані або на нівелювання дії негативних факторів, або на використання позитивних можливостей ринкової ситуації.

Вивчення внутрішніх проблем розвитку закладу доцільно здійснити з використанням методів інституційного аналізу (зокрема, *SWOT-аналізу*). Суть його полягає в поділі чинників і явищ, які впливають на функціонування та розвиток закладу, на чотири категорії: *strengths* (сильні сторони); *weaknesses* (слабкі сторони); *opportunities* (можливості); *threats* (загрози) (табл. 12).

Таблиця 12.

Інституційний аналіз внутрішнього середовища розвитку закладу професійної освіти

<i>Strengths</i> (сильні сторони)	<i>Weaknesses</i> (слабкі сторони)
<p><i>Сильні сторони</i> в стратегічному аналізі - це такі внутрішні характеристики організації, які забезпечують конкурентну перевагу на ринку або більш вигідне становище порівняно з конкурентами; іншими словами, це ті області, в яких заклад почуває себе краще і стабільніше, ніж конкуренти.</p> <p>Значення аналізу сильних сторін в стратегічному плануванні: за рахунок сильних сторін організація/заклад може збільшувати присутність на ринку,</p>	<p><i>Слабкі сторони</i> в стратегічному аналізі - це такі внутрішні характеристики закладу, які ускладнюють його розвиток, заважають лідирувати на ринку, роблять його неконкурентоспроможним на ринку.</p> <p>Значення слабких сторін для закладу в стратегічному плануванні: слабкі сторони заважають зростанню присутності на освітньому ринку, зростанню обсягів діяльності, тягнуть його назад. За рахунок слабких сторін заклад може втратити частку ринку в довгостроковій</p>

<p>нарощувати обсяги; сильні сторони генерують вигрешне становище закладу в порівнянні з конкурентами. Сильні сторони необхідно постійно зміцнювати, покращувати, використовувати в спілкуванні з цільовою аудиторією.</p>	<p>перспективі і втратити конкурентоспроможність. Необхідно відстежувати області, в яких заклад не досить сильний, покращувати їх, розробляти спеціальні програми для мінімізації ризиків впливу слабких сторін на його ефективність.</p>
<p><i>Opportunities</i> (можливості)</p>	<p><i>Threats</i> (загрози)</p>
<p><i>Можливості</i> в стратегічному аналізі – це сприятливі фактори зовнішнього середовища, які можуть впливати на розвиток закладу в майбутньому. Значення можливостей ринку для закладу в стратегічному плануванні: можливості ринку уособлюють джерела зростання. Можливості необхідно аналізувати, оцінювати і розробляти план заходів з їх використання з залученням сильних сторін закладу.</p>	<p><i>Загрози</i> в стратегічному аналізі – це негативні фактори зовнішнього середовища, які можуть послабити конкурентоспроможність закладу на ринку освітніх послуг в майбутньому і призвести до зниження обсягів діяльності і втрати частки ринку. Значення ринкових загроз для закладу в стратегічному плануванні: загрози означають можливі ризики для діяльності закладу в майбутньому. Кожна загроза повинна бути оцінена з точки зору ймовірності виникнення в короткостроковому періоді та можливих втрат для закладу. Стосовно кожної загрози мають бути запропоновані рішення щодо їх мінімізації.</p>

Метою SWOT-аналізу є узагальнення ситуації у закладі та на ринку освітніх послуг, з'ясування шансів і загроз його існування через виявлення сильних та слабких сторін як його самого, так і подібних закладів. За результатами проведеного SWOT-аналізу визначаються мета й завдання діяльності закладу та розробляються поради щодо партнерської взаємодії.

Потрібно пам'ятати, що *Сильні й слабкі сторони* – це оцінка внутрішніх чинників, які належать до сфери компетенції самого закладу: людських ресурсів, освітніх програм, матеріально-технічного забезпечення, процедур та процесів.

Можливості й загрози – це оцінка зовнішніх чинників, які не залежать від закладу: соціальних (етнічні, демографічні зміни, міграції населення); технологічних (інформаційні технології, нові технології виробництва, потреба постійного навчання для опанування технологіями, що оновлюються); економічних (розвиток національного та регіонального ринків, структурні та територіальні зрушення в економіці, структура попиту тощо); політичні (децентралізація, європейський вектор розвитку тощо).

Дані SWOT-аналізу вказують на критичні для розвитку закладу професійної освіти сфери чи обставини, які потребують впливу в першу чергу. Наприклад, SWOT-аналіз може виявити необхідність в першочерговому налагодженні результативних зв'язків з соціальними партнерами, проведенні агресивної маркетингової кампанії із залучення абітурієнтів, ліцензуванні програм підготовки кваліфікованих робітників за певними спеціальностями, впровадженні системи менеджменту якості у закладі, удосконаленні системи управління закладом тощо.

Ці та інші критичні питання доцільно згрупувати в декілька пріоритетних напрямів. Використовуючи принципи пріоритезації (зокрема, принцип Парето), потрібно визначити обмежену кількість

пріоритетних напрямів, на яких варто сконцентрувати зусилля щодо покращення (табл. 13).

Таблиця 13.

SWOT – аналіз Рівненського навчального центру Державної служби зайнятості

<i>Strengths</i> (сильні сторони)	<i>Weaknesses</i> (слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none">– короткий термін навчання– навчання слухачів є безкоштовним– сучасна матеріально-технічна база– мобільність матеріально-технічної бази– наближеність навчання до місця проживання безробітних– робота без перерв на канікули– навчання організовується по мірі набору груп– наявність індивідуальної форми навчання– можливість прискорити опанування професії завдяки модульній системі навчання– відсутність вступних іспитів– відсутність психологічних бар'єрів для навчання людей старшого віку– повне забезпечення матеріалами, сировиною для навчання– висока якість навчання за рахунок невеликої кількості учнів у групах	<ul style="list-style-type: none">– відсутність їдальні, власного гуртожитку та спортзалу– не всі викладачі мають навички роботи з дорослими– недостатня кількість якісних підручників українською мовою за окремими предметами (професіями)– відсутність штатної одиниці маркетолога– відсутність позабюджетного рахунку

<ul style="list-style-type: none"> - залучення роботодавців до стратегічного управління та розроблення програм - наявність процедур маркетингового аналізу 	
<p><i>Opportunities</i> (можливості)</p>	<p><i>Threats</i> (загрози)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - достатність людських ресурсів в окремих районах області - широке залучення позаштатних викладачів, майстрів виробничого навчання на місцях - використання новітніх технологій - підвищення рівня кваліфікації педагогічних працівників - стабільність фінансування - формування кошторису за принципом “знизу-вгору” - розвиток промисловості (зростає потреба в робітничих кадрах) - децентралізація управління освітою 	<ul style="list-style-type: none"> - низький рівень народжуваності - високий рівень трудової міграції - низька популярність робітничих професій - довготривала процедура ліцензування робітничих професій - недостатня гнучкість щодо внесення змін до навчальних програм (20%) - невідповідність кваліфікаційних характеристик потребам роботодавців регіону - об’єктивна неможливість якісно контролювати освітній процес окремих груп, які навчаються на базі підприємств у віддалених районах - невідповідність існуючих підходів для розрахунку нормативів трудового навантаження працівників - незбалансовані ставки заробітної плати обмежують можливості залучення до навчального процесу

	<p>позаштатних майстрів виробничого навчання</p> <ul style="list-style-type: none"> - складна система тендерних закупівель - нестабільна політична ситуація в країні - економічний спад - нівелювання моральних цінностей у суспільстві
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Відтак, такими пріоритетами можуть стати: працевлаштування випускників, людські ресурси закладу та їх якість, методики та технології викладання, виробнича практика, програми підготовки кваліфікованих робітників, адміністративно-інформаційна система, фінанси і контроль, зв'язки з соціальними партнерами, матеріально-технічна база, управління.

3. Визначення пріоритетів (концентрація уваги на одному або двох питаннях, визначених роботодавцями; визначення здатності закладу відреагувати на це; розуміння ролей та відповідальності щодо запровадження відповідних дій). У процесі пріоритезації найважливішими завданнями є визначення відповідних критеріїв, на основі яких і здійснюється даний процес. Такими критеріями можуть стати:

- фінансовий результат. Навіть у випадку закладів професійної освіти важливим критерієм для визначення пріоритетів є те, наскільки даний процес/завдання/ціль впливатиме на фінансові результати діяльності (у широкому сенсі – збільшення обсягів фінансування, залучення додаткових джерел фінансування, генерування доходів від комерційної діяльності тощо). Навіть якщо процес/завдання/ціль прямо не впливає на фінансовий результат, варто розглянути опосередковані критерії

(збільшення ефективності бізнес-процесів, які впливають на фінансовий результат, оптимізація взаємодії між підрозділами та процесами тощо);

- додана цінність. Цей критерій показує, наскільки даний процес/завдання/ціль впливатиме на створення так званої доданої цінності, спрямованої на задоволення клієнтів (зокрема, стейкхолдерів). Це може матеріалізуватись у зростанні рівня лояльності учнів та персоналу, їхньої задоволеності якістю продукту або послуги, покращенні рівня позитивного сприйняття закладу зовнішніми контрагентами, зростанні рівня обізнаності суспільства щодо закладу тощо.

4.Визначення завдань (встановлення конкретних та досяжних завдань). Від того, наскільки адекватно будуть сформульвані завдання щодо діяльності дорадчого органу та впровадження ймовірних покращень у роботу закладу, залежить: результативність процесу досягнення цілей; вірогідність досягнення саме того результату, який планувався на етапі цілепокладання; ефективність залучення ресурсів (часових, людських, матеріально-технічних, фінансових) у процес досягнення цілей; вірогідність відхилень, помилок, ризиків у процесі досягнення цілі.

Дорадчий орган закладу професійної освіти може встановлювати цілі в таких напрямках, як:

впровадження інновацій у освітньо-виховний процес (наприклад, застосування новітніх педагогічних технологій);

зміцнення позицій закладу на ринку освітніх послуг і ринку праці (зокрема, завоювання лідерства в певному сегменті ринку освітніх послуг в регіоні, освоєння нових сегментів, збільшення кількості

абітурієнтів за рахунок частки випускників загальноосвітніх шкіл регіону, наприклад, на 15% за три роки);

впровадження технологій маркетингу у діяльність закладу (зокрема, маркетингове управління, створення маркетингової служби, вибудовування іміджу інноваційного закладу) тощо.

Для постановки «працюючих» цілей часто використовується технологія SMART, яка дозволяє на етапі визначення мети узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни роботи, визначити достатність ресурсів, надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання. SMART є аббревіатурою, розшифровка якої: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound. Кожна буква аббревіатури SMART по суті є *критерієм* ефективності поставлених цілей (табл. 14).

Таблиця 14.

Критерії SMART у формулюванні цілей

<i>Критерій</i>	<i>Обґрунтування критерію</i>	<i>Запитання для самоперевірки</i>
S (Specific) - конкретна	Ціль за SMART повинна бути конкретною, що збільшує ймовірність її досягнення. Це означає, що на етапі постановки цілі точно визначено результат, якого ви плануєте досягти.	Якого результату я хочу досягти за рахунок досягнення цілі і чому? Хто залучений в досягнення цілі? Чи існують обмеження або додаткові умови, які є необхідними для досягнення мети?
M (Measurable) - вимірна	Ціль за SMART повинна бути вимірною. На етапі постановки цілі необхідно встановити конкретні критерії для вимірювання процесу її досягнення.	Коли буде вважатися, що мету досягнуто? Який показник та його значення буде говорити про те, що ціль досягнуто?

<i>Критерій</i>	<i>Обґрунтування критерію</i>	<i>Запитання для самоперевірки</i>
A (Achievable) - досяжна	Ціль за SMART має бути досяжною, оскільки реалістичність виконання завдання впливає на мотивацію виконавців. Якщо ціль не є досяжною - ймовірність її виконання буде прагнути до 0.	Наскільки дана ціль є досяжною? Чого не вистачає для того, щоб ціль було досягнуто?
R (Relevant) - значуща	Ціль має бути значимою. Для визначення значущості цілі важливо розуміти, який внесок вона матиме у досягнення глобальних стратегічних завдань закладу.	Які вигоди принесе закладу досягнення поставленої мети? Що у діяльності закладу зміниться, якщо ціль буде досягнуто? Якщо при досягненні цілі в цілому заклад не отримає вигоди - така ціль вважається марною і вказує на марнування ресурсів.
T (Time bound) – обмежена в часі	Ціль за SMART повинна бути обмеженою в часі, а значить повинен бути визначений фінальний термін, перевищення якого говорить про невиконання цілі. Встановлення часових рамок і границь для досягнення цілі дозволяє зробити процес управління контрольованим.	Протягом якого часу ціль має бути досягнуто?

Тільки повна відповідність усім критеріям SMART дасть змогу забезпечити досягнення того результату, який було заплановано на етапі цілепокладання.

Таким чином, цілі діяльності дорадчого органу закладу професійної освіти мають бути:

- *конкретними*, чітко сформульованими, що дасть змогу створити основу для прийняття рішень й оцінювання процесу досягнення цілей;
- *однозначно визначеними*, спрямованими на досягнення певної конкурентної переваги, виконання конкретного завдання;
- *досяжними* та такими, що не перевищують можливостей дорадчого органу та закладу, оскільки встановлення недосяжних цілей блокує прагнення членів органу та педагогічних працівників до успіху і знижує мотивацію професійної діяльності;
- *всеосяжними*, тобто спрацьовувати на досягнення єдиної стратегічної мети, причому всі підрозділи та педагогічні працівники закладу мають знати про свою участь в їх досягненні;
- *пов'язаними з діями* – у поясненні цілей на рівні керівництва і співробітників має чітко вказуватися, що саме потрібно зробити для досягнення цілей; необхідно скласти поетапний план досягнення цілей з вказівкою дій, що виконуються в певний період часу;
- *прогнозними* – спрямованими на зміну стану у майбутньому.

4. **Планування заходів** (визначення того, хто, що і коли робить).

Планування є важливою функцією управління, адже адекватно складені плани та заходи щодо їх реалізації забезпечують досягнення попередньо встановлених цілей діяльності. План дій показує, які заходи або завдання повинні бути виконані для досягнення цілей. Як тільки дорадчий орган закладу професійної освіти окреслить пріоритетні напрями його (закладу) розвитку та власної діяльності, необхідно здійснити кроки, які й визначають спосіб їх досягнення:

- проаналізувати наявні ресурси, а також провести розрахунок ресурсів, які необхідно додатково залучити для досягнення цілей (працівники, обладнання, матеріали, приміщення);
- розробити попередній фінансовий план (бюджет);
- розробити завдання щодо способу та часу реалізації ініціатив;
- визначити осіб, які виконуватимуть ці завдання;
- визначити критерії і процес оцінювання досягнутих результатів.

До процесу планування доцільно застосовувати виважені інструменти; одним із відомих є *інтелект-карти*. Даний інструмент використовується для широкого кола завдань, а планування є лише одним із них. Інтелект-карти (в оригіналі Mind maps) - це інструмент візуального відображення інформації, що дозволяє ефективно структурувати і обробляти її. Інтелект-карта являє собою деревоподібну схему, на якій зображені слова, ідеї, завдання або інші поняття, пов'язані гілками, що відходять від центрального поняття або ідеї. Вони дають змогу:

- a) Простіше працювати з інформацією: запам'ятовувати, розуміти, відновлювати логіку, унаочнювати структуру;
- b) Використовувати для презентації матеріалу і наочного пояснення своєї позиції співрозмовникам;
- c) Простіше приймати рішення, створювати плани, розробляти проекти;
- d) Системно побачити всю картину з сукупністю елементів та взаємозв'язків між ними.

Графічно інтелект-карта має такий вигляд, як зображено на рис. 8.

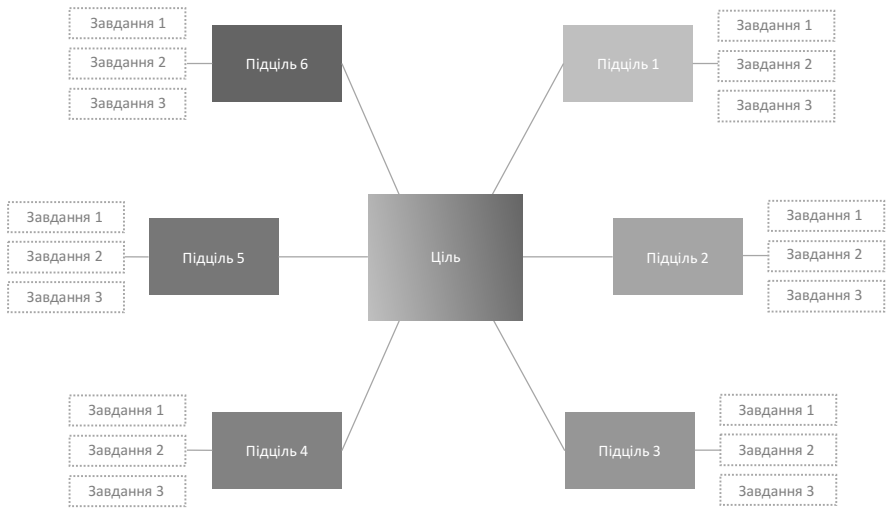


Рис. 8. Графічне відображення інтелект-карти.

Інтелект-карта зазвичай має радіальну структуру: центр містить основну ідею/ціль/тему; перший рівень містить ключові категорії, цілі, завдання, які стосуються центральної ідеї/завдання/цілі; другий рівень – це рівень розвитку: тут містяться ідеї/підцілі та завдання, виконання яких приведе до реалізації основної мети; третій і кожен наступний – це рівень конкретизації. Тут зазвичай містяться конкретні неподільні дії, які в сукупності сприятимуть досягненню основної цілі.

План впровадження покращень у вигляді інтелект-карт має ряд переваг:

- дозволяє легко відслідковувати, що вже зроблено, а що ще потрібно виконати;
- дозволяє легко доповнювати план. Якщо потрібно додати новий крок - просто створюється нова гілка і план стає більш деталізованим;

- дозволяє усвідомити найбільш пріоритетні завдання та першочерговий фронт робіт. Коли всі необхідні елементи візуалізовані й містяться перед очима - то є менше шансів, що виконавці сконцентруються на дрібних, другорядних кроках.

5. *Запровадження заходів (втілення запланованих заходів).*

В процесі втілення запланованих заходів доцільно продумати фактори, які гарантуватимуть досягнення запланованого результату. Одним із таких факторів може бути розроблення так званих ключових показників результативності (англ. Key Performance Indicators, KPI) - показників діяльності дорадчого органу закладу професійної освіти, які допомагають йому в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей. Використання ключових показників результативності дає можливість оцінити поточний стан і прогрес у втіленні запланованих заходів.

Основними *особливостями показників результативності (KPIs)* є: вони мають чітку прив'язку до встановлених цілей; вони вимірюють зміни (прогрес у досягненні цілей). Це інструмент, який дозволяє в числовому вигляді описати стан або зміну, якої планується досягти. Показник вказує на прогрес у досягненні цілі або його відсутність; вони “оцифровують” цілі.

Існує декілька *видів показників результативності*:

- кількісні (описують об'єктивні результати досягнення кожної цілі);
- якісні (відображують ставлення до досягнутого результату);
- ті, які вимірюють зміну в кількості (все те, що можна поррахувати – рівень зайнятості, кількість випускників, середня заробітна плата випускника тощо);

- ті, які вимірюють зміну в досвіді (сприйняття, думка, судження, усвідомлення, розуміння, задоволеність, якість життя тощо).
- *Як вимірювані критерії досягнення мети можна використовувати такі:*
 - *відсотки, співвідношення* (цей критерій можна застосувати до ситуацій, в яких є можливість планувати і аналізувати повторювані події. Наприклад, при постановці цілі «збільшити обсяг набору абітурієнтів» вимірником може виступити збільшення цього обсягу на 30 відсотків);
 - *зовнішні стандарти* (застосовні у випадках, коли необхідно отримати оцінку із зовні. Наприклад, при виконанні завдання «підвищити рівень задоволеності роботодавців якістю підготовки випускників» критерієм її виконання буде позитивний відгук роботодавця);
 - *частота того, що відбувається* (припустимо, робота із залучення абітурієнтів буде успішною, якщо кожен другий (третій, п'ятий) випускник закладу середньої освіти міста виявить бажання вступити до закладу професійної освіти);
 - *середні показники* (цей вимірник можна використовувати, коли немає необхідності прориву в результатах діяльності, а потрібно лише забезпечити стабільність і підтримати якість роботи. Наприклад, один раз на два (три, п'ять) років майстри виробничого навчання мають підвищувати кваліфікацію);
 - *час* (коли за визначений термін необхідно досягти певних результатів. Наприклад, збільшити обсяг доходів від надання послуг неосвітнього характеру на 30% за 6 місяців);
 - *заборони* (не можна робити те і те, інакше буде покарання; це специфічний критерій, але його іноді можна успішно

використовувати, коли, наприклад, метою є зниження кількості запізнь);

- *відповідність корпоративним стандартам* (за умови, що в закладі існують стандарти діяльності, критерієм відповідності може бути виконання роботи у відповідності зі стандартами).

В процесі формулювання ключових показників результативності потрібно пам'ятати, що структурно вони складаються із трьох частин: одиниці вимірювання, об'єкт аналізу, контекст (табл. 15).

Таблиця 15.

Структура ключових показників результативності

Показник =		
Одиниці вимірювання +	Об'єкт аналізу +	Контекст
Кількість	молодих людей віком від 15 до 18 років,	які вступили до закладів професійної освіти
Рівень впевненості	випускників закладів професійної освіти	у можливості працевлаштування у населеному пункті проживання
Частка	випускників 9-11 класів,	які вступили до закладів професійної освіти
Пропорція	юнаків та дівчат	серед тих, хто вступив до закладів професійної освіти

Проте, часто при формулюванні ключових показників результативності не беруться до уваги важливі аспекти, що робить ці показники або помилковими, або даремними. Щоб уникнути цього, рекомендують в процесі формулювання показників дати відповідь на такі питання:

- чи є він достовірним (чи вимірює даний показник досягнення *визначеної мети?*);

- чи є він достатньо чутливим (чи вимірює даний показник зміну (стану, навичок, поведінки?));
- чи є він практичним (чи буде зібрана інформація цінною для прийняття рішень?);
- чи є він достатньо простим (чи просто буде збирати та обробляти інформацію?);
- чи є він надійним (чи буде показник релевантним протягом тривалого періоду часу?);
- чи є він виправданим (чи є у вас ресурси для збору даних?).

У таблицях 16 та 17 представлено приклади формулювання ключових показників результативності діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Таблиця 16.

Приклади ключових показників результативності

<i>Мета/Ціль/Завдання</i>	Збільшити рівень задоволеності роботодавців якістю підготовки випускників	Збільшити кількість учнів, які навчаються за професією “Фрезерувальник”
<i>Показник, одиниці вимірювання</i>	Питома вага роботодавців, які задоволені якістю підготовки випускників (у загальній кількості роботодавців)	Кількість учнів, які навчаються за професією “Фрезерувальник”
<i>Вихідне значення, дата</i>	74,3% (11.04.2020)	13 (11.04.2020)
<i>Цільове значення, дата</i>	90,0% (11.04.2025)	95 (11.04.2025)
<i>Джерело даних</i>	Аналітичний звіт	Навчальний відділ

<i>Метод збору даних</i>	Інтерв'ювання	Звіт
<i>Періодичність моніторингу</i>	Один раз на рік	Один раз на рік
<i>Відповідальний за збір даних</i>	ПБ	ПБ

7. Оцінювання та моніторинг (визначення успіхів та невдач, розроблення плану щодо покращення роботи дорадчого органу).

Ефективність діяльності дорадчого органу оцінюється за якістю наданих рекомендацій. Моніторинг ефективності діяльності проводиться щороку шляхом самооцінювання діяльності та має охоплювати такі зрізи аналізу: досягнення; шляхи покращення роботи; конкретні заходи для покращення роботи дорадчого органу. З цією метою членам дорадчого органу необхідно дати відповідь на такі запитання: Які рекомендації ми надавали? Що було зроблено, щоб відреагувати на ці рекомендації? Яких результатів було досягнуто в результаті реалізації запропонованих заходів? Чи наші рекомендації допомогли закладу професійної освіти краще реагувати на потреби регіонального (місцевого) ринку праці? Якщо ні, то чому?

Процес моніторингу можна організувати як шляхом індивідуальних звітів членів дорадчого органу, так і шляхом колективного обговорення рамочних питань. Також можна використати опитувальники для опитування членів дорадчого органу з наступним аналізом й систематизацією отриманих результатів. Після цього голові доцільно підсумувати отримані дані та зупинитись на питаннях покращення якості роботи органу. Результатом такого обговорення має стати план вирішення визначених проблем, який заноситься до протоколу і розглядається на першому засіданні наступного навчального року.

Таблиця 17.

**Приклади ключових показників результативності діяльності
закладу професійної (професійно-технічної) освіти**

<i>Група показників</i>	<i>Ключові показники результативності</i>
Ефективність навчання й працевлаштування	<p>Відсоток випускників, які успішно закінчили навчання й отримали диплом</p> <p>Відсоток випускників, працевлаштованих за отриманою професією</p> <p>Відсоток випускників, які отримали інтегровану професію</p> <p>Відсоток роботодавців, які вважають достатнім рівень професійної підготовки випускників</p>
Зміст навчання й навчально-методичне забезпечення	<p>Відсоток навчальних планів і програм з окремих професій, розроблених за участю роботодавців</p> <p>Відсоток предметів професійно-теоретичної підготовки, що викладаються з використанням сучасного технологічного обладнання, ІКТ та ліцензованих (авторських) програмних засобів навчання</p> <p>Відсоток занять професійно-практичної підготовки (виробниче навчання й виробнича практика), що проводяться з використанням сучасного технологічного обладнання, матеріалів</p> <p>Відсоток забезпечення предметів професійно-теоретичної підготовки сучасними підручниками (виданими за останні 5 років)</p>

<i>Група показників</i>	<i>Ключові показники результативності</i>
Педагогічні працівники	<p>Відсоток педагогічних працівників, які мають педагогічні звання (старші викладачі, викладачі-майстри, майстри виробничого навчання 1 та 2 категорії)</p> <p>Відсоток майстрів виробничого навчання, які мають педагогічні звання</p> <p>Відсоток педагогічних працівників та майстрів виробничого навчання, які є авторами навчально-методичної літератури та програмних засобів навчання, що мають гриф МОН України</p> <p>Відсоток педагогічних працівників, які мають досвід роботи у виробничих структурах</p>
Фінансування й матеріально-технічна база	<p>Відсоток фінансування закладу з програм регіонального розвитку, роботодавців, інших джерел</p> <p>Відсоток фінансування закладів за рахунок спеціальних коштів</p> <p>Відсоток вартості технологічного обладнання, яке відповідає вимогам сучасного виробництва та було придбане за останні 5 років</p>

1.8. Форми публічно-приватного партнерства закладів професійної освіти

В процесі управління закладом професійної освіти варто пам'ятати, що він є *відкритою* соціально-економічною системою, вплив на яку мають різноманітні чинники не тільки внутрішнього, але й зовнішнього середовища. Тому логіка стратегічного розвитку закладу має в обов'язковому порядку враховувати вплив середовища.

Саме тому до процесу колегіального прийняття управлінських рішень варто залучати також і *стейкхолдерів* – представників фізичних та юридичних осіб, які зацікавлені у розвитку системи професійної (професійно-технічної) освіти, мережі або окремих закладів освіти та можуть впливати на систему або зазнають її впливу. Іншими словами, стейкхолдери – це партнери, які взаємодіють із закладом в рамках різних форм публічно-приватного партнерства.

Застосування теорії стейкхолдерів до аналізу діяльності закладів професійної освіти передбачає визначення всіх заінтересованих сторін і виявлення їхніх інтересів та очікувань. З погляду теорії стейкхолдерів, організації існують для задоволення потреб усіх заінтересованих сторін, і в цьому полягають їх основні, фундаментальні цілі. Якщо організація не орієнтується у своїй діяльності на інтереси стейкхолдерів, вона навряд чи може розраховувати на сталий розвиток. Інтереси стейкхолдерів не залишаються незмінними. Тому важливим завданням менеджменту є постійний моніторинг цих інтересів і адаптація діяльності закладу до їх змін. Застосовуючи цю теорію до аналізу закладів професійної освіти, дослідники вважають, що до числа стейкхолдерів мають бути віднесені (рис. 9):

- «клієнти» – учні, студенти та їхні батьки;
- «зовнішні партнери» – інші заклади освіти всіх рівнів підготовки та професійна спільнота;
- «бізнес-спільнота» – комерційні організації як потенційні роботодавці випускників;
- «суспільство» – державні та регіональні органи влади, «споживачі» культурних цінностей, фонди-грантодавці, громадянське суспільство в цілому;
- «співробітники» – менеджмент, викладачі та інші співробітники закладів освіти.

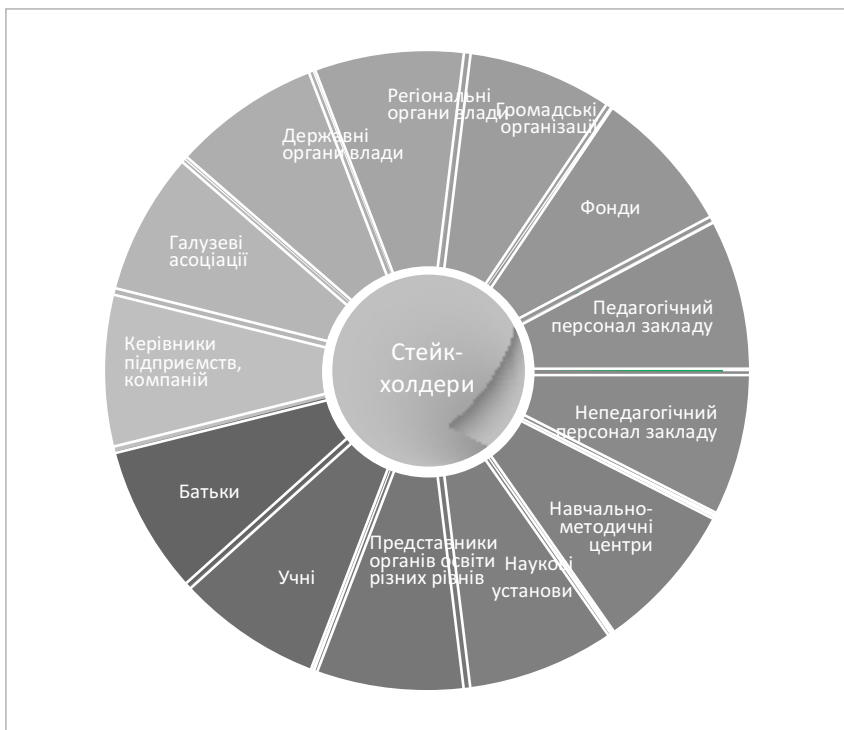


Рис. 9. Структура стейкхолдерів закладу професійної (професійно-технічної освіти).

Баланс інтересів стейкхолдерів є ключовим для будь-якої організації. Досягнення балансу інтересів є актуальним і важливим. Тому для налагодження ефективної взаємодії в рамках ППП заклад має усвідомлювати: мету залучення заінтересованих сторін, сферу охоплення – предмет проведення діалогу, критерії вибору «правильних» стейкхолдерів.

Виходячи із цього, за ознакою організації та адміністрування ППП може набувати таких *форм*:

- інституційні форми: інститути громадської участі, технопарки, центри трансферу технологій, ресурсні центри, асоціації випускників. Це найбільш глибока форма ППП, яка передбачає

партнерство в галузі наукових досліджень, науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок (НДДКР) для створення інноваційної продукції, удосконалення технологічних процесів тощо. Представники державного і приватного сектору можуть стати замовниками для закладів професійної освіти, частково або повністю фінансувати такі дослідження;

- програмно-проектні форми: ярмарки освітніх проєктів, спільні освітні програми, акредитація програм, незалежне оцінювання якості, науково-виробнича практика, стажування викладачів на підприємствах, розроблення стандартів (нормативів, програм).

Таким чином, форми взаємодії закладів професійної освіти в рамках ППП можна класифікувати як універсальні та специфічні (коротко- і довгострокові) (табл. 18).

Таблиця 18.

Форми взаємодії в рамках публічно-приватного партнерства

<i>Універсальні</i>	<i>Специфічні</i>	
	<i>Короткострокові</i>	<i>Довгострокові</i>
Ярмарки вакансій	Одиничні лекції	Спільні лабораторії
Спонсорство в рамках конференцій	Спеціалізовані курси	Наукові центри
Взаємодія з окремими структурними підрозділами закладу	Конкурси	Практика/стажування
	Екскурсії на підприємство	Базові кафедри
	Одиничні внески на розвиток матеріально-технічної бази	
	Видання підручників та іншої навчальної літератури	

В цілому можна стверджувати, що внесок приватного сектора в розбудову ППП у сфері професійної освіти може уособлюватись у:

- участі представників підприємства у різного роду комітетах/радах з різних питань розвитку професійної освіти регіону;
- наданні можливостей для проходження виробничої практики, стажування й учнівства;
- менторській підтримці учнів і вчителів, їх кар'єрному консультуванні;
- наданні устаткування й забезпеченні освітнього процесу технологічними новинками;
- наданні приміщень для проведення заходів/нарад/освітнього процесу;
- наданні часу експертів та експертизи персоналу підприємства;
- розбудові мережевої взаємодії представників закладу та бізнесу;
- програмах розвитку підприємництва, інноваційності та конкурентоздатності, які пропонуються закладам;
- аналізі потреб у кваліфікованих кадрах на локальному та регіональному рівнях;
- участі представників підприємства у розробленні освітніх програм та педагогічних технологій навчання;
- наданні консультативно допомоги в удосконаленні управління закладом професійної освіти;
- забезпеченні можливостей для набуття учнями раннього професійного досвіду в умовах виробництва;

- участі в розробленні програм оцінювання кваліфікацій та роботі відповідних комісій.

Найбільш поширеними формами публічно-приватного партнерства закладів професійної освіти є дорадчий комітет, наглядова рада та консультативна рада зі спеціальності.

Дорадчий комітет закладу професійної освіти як форма реалізації ідеї публічно-приватного партнерства

Поточний стан розвитку економіки, її галузева структура, конкуренція на ринках, особливості та структура ринку праці мають вирішальне значення для розроблення, реалізації, оцінювання та перегляду освітніх програм у професійній освіті. Створення та ефективне функціонування дорадчих комітетів є одним із ключових елементів успіху будь-якої програми професійної освіти. Однією з функцій дорадчих комітетів є забезпечення відповідності освітніх програм закладу професійної освіти актуальним потребам бізнесу та галузі. Члени таких комітетів мають, з одного боку, унікальну експертизу щодо актуальних та перспективних потреб бізнесу у робочій силі, а з іншого, виступаючи потенційними роботодавцями для випускників закладів професійної освіти, є джерелом актуальних вимог до рівня їхньої професійної компетентності.

Дорадчий комітет закладу є однією із найбільш ефективних форм ППП, метою діяльності якого є збір інформації про потреби роботодавців у підготовці кваліфікованих робітників, отримання актуальної інформації про поточний стан розвитку ринків, генерування синергій від взаємодії закладу та підприємств.

Метою діяльності дорадчого комітету є побудова ефективних зв'язків з роботодавцями задля розширення можливостей закладу професійної освіти щодо підготовки кваліфікованих робітників,

перепідготовки та підвищення кваліфікації дорослого населення, надання послуг неосвітнього характеру.

Завданнями діяльності дорадчого комітету можуть, крім іншого, можуть бути: визначення тенденцій розвитку регіонального ринку праці, які мають безпосередній вплив на діяльність закладу; формування найбільш ефективних моделей співпраці між закладом та роботодавцями; підвищення рівня підтримки закладу з боку роботодавців; забезпечення оперативного реагування закладу на потреби ринку праці та вимоги роботодавців; сприяння інкорпорування у освітні програми сучасних технологій виробництва.

Основними *функціями* дорадчого комітету, як правило, є: надання порад щодо потреб, проблем та умов розвитку ринку праці; планування реакції закладу на поточні та перспективні потреби ринку праці (визначення пріоритетів розвитку, цілей, завдань, дорожньої карти тощо); визначення механізмів співпраці закладу та роботодавців задля втілення запланованих заходів; упровадження запланованих заходів; здійснення моніторингу та оцінювання досягнутих результатів.

Дорадчий комітет закладу може створюватись на будь-якому етапі його (закладу) функціонування. У процесі створення такого органу варто взяти до уваги такі практичні поради:

1. Необхідно чітко визначити мету та завдання діяльності дорадчого комітету; крім того, є потреба у прозорому комуніюванні кожного з етапів як працівникам закладу, так і роботодавцям.
2. Необхідно підтримувати постійну комунікацію із роботодавцями на всіх етапах створення й функціонування дорадчого комітету (пам'ятаючи про те, що він є колегіальним органом).

3. Необхідно інвестувати людські та часові ресурси у процес налагодження співпраці в рамках дорадчого комітету; широко залучати працівників закладу у процес організації та функціонування комітету.
4. Необхідно визнавати досягнення комітету та персональний внесок його членів.

Важливим аспектом також є розподіл ролей та відповідальності у дорадчому комітеті. Ключові функції виконує *голова комітету*, який: очолює комітет; представляє його у зовнішньому вимірі; адмініструє роботу комітету та головує на засіданнях; визначає порядок виступів; забезпечує виконання регламенту засідань; надає поради членам комітету; заохочує активне обговорення; забезпечує виконання рекомендацій комітету. Функції *заступника голови комітету* (директору закладу) полягають у тому, що він допомагає голові проводити засідання та керувати роботою комітету; за відсутності голови очолює комітет та головує на засіданнях. *Секретар комітету* (заступник директора закладу) готує порядок денний засідань, веде та розповсюджує протоколи. *Члени комітету* відвідують засідання та беруть активну участь в їх роботі, підтримують рішення комітету та виконують його доручення.

Засідання дорадчого комітету, як правило, проводяться двічі протягом навчального року. В організації та проведенні засідань варто брати до уваги такі аспекти:

1. *Порядок денний*. Підготовка порядку денного є обов'язком секретаря. Порядок денний готується спільно з головою комітету; у ньому міститься дата, час та місце проведення засідання, питання, порядок їх розгляду чи обговорення. Розгляд протоколу попереднього засідання додається до порядку денного. Письмова відповідь адміністрації закладу на коментарі чи зауваження, висловлені під час попереднього засідання, також додаються до протоколу. Порядок

денний складається таким чином, щоб забезпечити пріоритетність розгляду питань, які стосуються роботодавців та розвитку співпраці між роботодавцями і закладом.

2. *Повідомлення про проведення засідання.* Про проведення засідання членів комітету повідомляє секретар у письмовій формі не пізніше, ніж за два тижні. Порядок денний надсилається членам комітету не пізніше, ніж за сім робочих днів до проведення засідання. В інших випадках ці терміни регламентуються внутрішніми документами (Положенням та протоколами засідань).

3. *Ведення засідань.* Під час проведення засідань застосовуються наведені нижче правила, які оголошуються на першому засіданні:

- взаємоповага; рівні партнерські умови участі; упорядкованість засідання та дотримання регламенту; орієнтація на вирішення проблем, пошук можливих оптимальних шляхів для цього; обов'язковість прийняття рішень із питань, що обговорюються (адже дорадчий комітет надає конкретні та важливі поради, які заклад може використовувати для узгодження своєї діяльності з вимогами регіонального (місцевого) ринку праці);
- обов'язковість оголошення проекту рішення та доповнень до нього;
- запис коментарів, рекомендацій та реагування на них;
- обов'язковість ведення протоколу засідань (фіксація рішень дорадчого комітету; підсумки дискусії, яка веде до прийняття певного рішення; резюме виступів чи презентацій);
- колективне обговорення питань; позитивне ставлення до висловлених думок.

4. *Реагування на пропозиції та підготовка відповіді.* З метою реагування на рекомендації дорадчого комітету:

- директор та заступник директора закладу розглядають занесені до протоколу рекомендації дорадчого комітету;
- директор та/або заступник директора зустрічаються з групою педагогічних працівників, обговорюють рекомендації та шляхи реагування на них, окреслюють план дій (перелік заходів, відповідальних, час виконання) та визначають необхідні ресурси;
- директор та заступник вносять необхідні зміни або надають проєкт відповіді на доопрацювання;
- після погодження матеріалів директор обговорює і погоджує їх з головою дорадчого комітету. Заклад починає виконання запланованих заходів;
- директор і його заступник здійснюють моніторинг і вирішують всі поточні проблеми та питання з відповідальними працівниками закладу.

Важливим етапом також є звітування директора закладу щодо виконання рекомендацій дорадчого комітету. Відповідь адміністрації закладу на рекомендації готується директором або його заступником у письмовій формі та надсилається усім членам комітету одночасно з повідомленням про проведення наступного засідання, на якому буде розглянуто звіт. Звіт має містити короткий підсумок рекомендацій комітету, опис заходів, які було здійснено закладом та аналіз досягнутих результатів. Якщо заклад не виконав наданих рекомендацій, адміністрація надає відповідне обґрунтування.

Наглядова рада закладу професійної освіти

Нормативно-правове забезпечення діяльності наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти охоплює відповідні статті Закону України «Про освіту» (2017), Закону України «Про фахову передвищу освіту» (2019), проєкту Закону України «Про професійну освіту» (2019) та основні принципи, закладені у Типовому положенні про наглядову раду при державній науковій установі (2016).

У статті 29 Закону України «Про освіту» унормовуються завдання діяльності наглядових рад закладів освіти, права та обов'язки її членів, персональний склад наглядових рад, обмеження щодо членства тощо. У законі зокрема зазначається:

1. Наглядова (підкувальна) рада закладу освіти створюється за рішенням засновника відповідно до спеціальних законів. Порядок формування наглядової (підкувальної) ради, її відповідальність, перелік і строк повноважень, а також порядок її діяльності визначаються спеціальними законами та установчими документами закладу освіти.
2. Наглядова (підкувальна) рада закладу освіти сприяє вирішенню перспективних завдань його розвитку, залученню фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з основних напрямів розвитку і здійсненню контролю за їх використанням, ефективній взаємодії закладу освіти з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, громадськими організаціями, юридичними та фізичними особами.
3. Члени наглядової (підкувальної) ради закладу освіти мають право брати участь у роботі колегіальних органів закладу освіти з правом дорадчого голосу.

4. До складу наглядової (підклучальної) ради закладу освіти не можуть входити здобувачі освіти та працівники цього закладу освіти.
5. Наглядова (підклучальна) рада має право:
 - брати участь у визначенні стратегії розвитку закладу освіти та контролювати її виконання;
 - сприяти залученню додаткових джерел фінансування;
 - аналізувати та оцінювати діяльність закладу освіти та його керівника;
 - контролювати виконання кошторису та/або бюджету закладу освіти і вносити відповідні рекомендації та пропозиції, що є обов'язковими для розгляду керівником закладу освіти;
 - вносити засновнику закладу освіти подання про заохочення або відкликання керівника закладу освіти з підстав, визначених законом;
 - здійснювати інші права, визначені спеціальними законами та/або установчими документами закладу освіти.

У законі зазначено рамкові умови функціонування наглядових рад закладів освіти. Зокрема, визначено, що основними завданнями їх функціонування є сприяння вирішенню перспективних напрямів діяльності закладу, диверсифікація джерел фінансування шляхом залучення додаткових коштів, аналіз та контроль діяльності закладу та зокрема його керівника. Також законом передбачено можливість участі членів наглядових рад у діяльності інших колегіальних органів управління закладом (з правом дорадчого голосу).

У статті 38 Закону України «Про фахову передвищу освіту» унормовуються завдання діяльності наглядових рад закладів фахової

передвищої освіти, права та обов'язки її членів, персональний склад наглядових рад, обмеження щодо членства тощо. У законі зокрема зазначається:

1. Засновник (засновники) або уповноважений ним (ними) орган (особа) створює (створюють) та затверджує (затверджують) строком на п'ять років персональний склад наглядової ради у кількості від трьох до п'яти осіб.

Членом наглядової ради не може бути особа, яка:

- 1) за рішенням суду визнана недієздатною або дієздатність якої обмежена;
- 2) має судимість за вчинення злочину, якщо така судимість не погашена або не знята в установленому законом порядку;
- 3) відповідно до вироку суду позбавлена права обіймати відповідні посади;
- 4) за рішенням суду була визнана винною у вчиненні корупційного правопорушення або правопорушення, пов'язаного з корупцією, - протягом року з дня набрання відповідним рішенням суду законної сили;
- 5) піддавалася адміністративному стягненню за правопорушення, пов'язане з корупцією, - протягом року з дня набрання відповідним рішенням суду законної сили;
- 6) підпадає під дію частини третьої статті 1 Закону України "Про очищення влади".

До складу наглядової ради не можуть входити працівники закладу фахової передвищої освіти та здобувачі фахової передвищої освіти цього закладу.

2. Наглядова рада закладу фахової передвищої освіти сприяє вирішенню перспективних завдань його розвитку, залученню

фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з основних напрямів розвитку і здійснення контролю за їх використанням, ефективній взаємодії закладу фахової передвищої освіти з державними органами та органами місцевого самоврядування, громадськістю, громадськими об'єднаннями та суб'єктами господарської діяльності в інтересах розвитку, підвищення якості освітньої діяльності і конкурентоспроможності закладу фахової передвищої освіти.

3. Наглядова рада має право:

- 1) сприяти залученню додаткових джерел фінансування;
- 2) брати участь у роботі колегіальних органів закладу фахової передвищої освіти з правом дорадчого голосу;
- 3) брати участь у визначенні та затверджувати стратегію розвитку закладу фахової передвищої освіти;
- 4) контролювати дотримання установчих документів закладу фахової передвищої освіти;
- 5) проводити конкурсний відбір на посаду керівника закладу фахової передвищої освіти;
- 6) здійснювати нагляд за економічною діяльністю закладу фахової передвищої освіти (крім закладів фахової передвищої освіти у статусі бюджетної установи);
- 7) розглядати та схвалювати фінансові плани, затверджувати фінансові звіти закладу фахової передвищої освіти (крім закладів фахової передвищої освіти у статусі бюджетної установи);
- 8) погоджувати статuti ендавментів, підприємств та установ, в яких заклад фахової передвищої освіти є засновником чи співзасновником (крім закладів фахової передвищої освіти у статусі бюджетної установи);

- 9) розглядати щорічні звіти керівника закладу фахової передвищої освіти про реалізацію стратегії розвитку закладу;
- 10) ініціювати проведення позапланового інституційного аудиту діяльності закладу фахової передвищої освіти (не більше одного разу протягом строку повноважень наглядової ради);
- 11) відстежувати та врегульовувати потенційні конфлікти інтересів у діяльності керівника закладу фахової передвищої освіти;
- 12) вносити засновнику закладу фахової передвищої освіти подання про заохочення або відкликання керівника закладу фахової передвищої освіти з підстав, визначених законодавством, установчими документами закладу фахової передвищої освіти або контрактом;
- 13) здійснювати інші права, визначені законом та установчими документами закладу фахової передвищої освіти.

4. Порядок роботи та ухвалення рішень наглядової ради визначаються статутом закладу фахової передвищої освіти. Наглядова рада закладу у своїй діяльності керується принципами прозорості і підзвітності. Протоколи, відеотрансляції та/або стенограми засідань наглядової ради оприлюднюються на офіційному веб-сайті (веб-сторінці) закладу фахової передвищої освіти протягом тижня з дня відповідного засідання.

5. Порядок визначення компенсації витрат членів наглядових рад закладів фахової передвищої освіти державної та комунальної форми власності затверджується Кабінетом Міністрів України.

6. Засновник має право достроково припинити повноваження наглядової ради або окремих її членів.

7. Рішення наглядової ради у письмовій формі в п'ятиденний строк доводяться до відома керівника закладу фахової передвищої освіти та є обов'язковими до розгляду та відповідного реагування.

8. Функції наглядової ради структурного підрозділу закладу вищої освіти, іншої юридичної особи, основним видом діяльності якого є освітня діяльність у сфері фахової передвищої освіти, здійснюються в порядку, визначеному статутом закладу вищої освіти (іншої юридичної особи).

У законі також конкретизовано умови функціонування наглядових рад закладів фахової передвищої освіти. Зокрема, визначено, що основними завданнями їх функціонування є сприяння вирішенню перспективних завдань діяльності закладу, диверсифікація джерел фінансування шляхом залучення додаткових коштів, аналіз та контроль діяльності закладу та зокрема його керівника, створення відносин із різними суб'єктами господарювання на локальному та регіональному рівнях, сприяння підвищенню якості освітньої діяльності і конкурентоспроможності закладу фахової передвищої освіти.

Законом передбачено, що наглядові ради закладів фахової передвищої освіти спрямовують свою діяльність за такими напрямками:

1. Визначення стратегії закладу (участь у визначенні та затвердженні стратегії розвитку закладу фахової передвищої освіти);
2. Фінансовий контроль (нагляд за економічною діяльністю закладу фахової передвищої освіти, розгляд та схвалення фінансових планів, затвердження фінансових звітів закладу фахової передвищої освіти);
3. Управлінський контроль (контроль дотримання установчих документів закладу фахової передвищої освіти, проведення конкурсного відбору на посаду керівника закладу, погодження

статутів ендавментів, підприємств та установ, в яких заклад фахової передвищої освіти є засновником чи співзасновником, розгляд щорічних звітів керівника закладу про реалізацію стратегії розвитку закладу, ініціювання проведення позапланового інституційного аудиту діяльності закладу тощо).

У проєкті Закону України «Про професійну освіту» (2022) унормовується діяльність наглядових рад закладів професійної освіти. Зокрема, діяльність *Наглядової ради* закладу професійної освіти підпорядковується таким нормам:

1. Наглядова рада може утворюватись за рішенням засновника.
2. Порядок формування наглядової (підкувальної) ради, її відповідальність, перелік і строк повноважень, а також порядок її діяльності визначаються Законом України “Про освіту”, цим Законом та установчими документами закладу професійної (професійно-технічної) освіти.
3. Наглядова рада має право вносити засновнику та вищому колегіальному органу громадського самоврядування закладу професійної (професійно-технічної) освіти подання про призначення, заохочення або відкликання з посади керівника закладу професійної (професійно-технічної) освіти з підстав, передбачених законодавством, статутом або трудовим договором (контрактом).
4. Порядок формування складу наглядової ради, строк дії її повноважень, функції, порядок діяльності визначаються статутом закладу професійної (професійно-технічної) освіти. До складу наглядової ради не можуть входити здобувачі освіти та працівники закладу професійної (професійно-технічної) освіти.
5. Наглядова рада реалізує інші права, визначені законодавством та установчими документами закладу освіти.

У Типовому положенні про наглядову раду при державній науковій установі визначено концептуальні ідеї, які можуть бути використані в процесі створення та функціонування наглядових рад закладів професійної освіти. Основними *принципами* діяльності наглядової ради є: колегіальність та максимальна відкритість у прийнятті рішень; прозорість діяльності; неупередженість і рівноправність членів наглядової ради; розмежування прав, повноважень і відповідальності між наглядовою радою та керівником установи; незалежність від політичних партій, релігійних організацій, громадських об'єднань. Серед покладених на наглядову раду завдань також виокремлюються такі: готує і подає керівникові установи пропозиції щодо визначення пріоритетних напрямів розвитку діяльності установи; бере участь у розробленні проєктів програм, спрямованих на розвиток матеріально-технічної бази установи та її наукової інфраструктури; подає пропозиції щодо оптимізації організаційної структури установи за напрямками її діяльності; проводить моніторинг та оцінку стану діяльності установи, сприяє впровадженню інноваційних технологій, зокрема щодо організації наукового процесу; сприяє залученню інвестицій і надходженню додаткових коштів, матеріальних цінностей та нематеріальних активів для провадження діяльності установи; розглядає проєкти документів, розроблені робочими групами, приймає рішення щодо них; готує обґрунтоване подання про відкликання керівника установи відповідно до законодавства; вносить з урахуванням міжнародних вимог пропозиції щодо критеріїв оцінювання результатів діяльності установи; бере участь у формуванні тематики наукових досліджень в установі, подає пропозиції щодо їх структури та відповідності пріоритетним напрямкам розвитку науки і техніки та інноваційної діяльності в Україні; розглядає в межах компетенції річний звіт про діяльність установи.

Наглядова рада має право: отримувати в установленому порядку від керівника установи та керівників її структурних підрозділів

інформацію і матеріали, необхідні для виконання покладених на установу завдань; утворювати для вивчення питань, що належать до її компетенції, постійні або тимчасові робочі групи та експертні групи, залучати до участі в них представників центральних органів виконавчої влади, наукових установ і організацій, вищих навчальних закладів (за згодою їх керівників) та експертів; залучати для проведення незалежної оцінки результатів діяльності установи провідних вчених, представників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, вищих навчальних закладів, Національної академії наук, національних галузевих академій наук як експертів (за їх згодою); інформувати власника або засновника установи про стан діяльності та ефективність управління в установі, подавати їм пропозиції щодо вжиття заходів для усунення виявлених порушень; висвітлювати свою діяльність у засобах масової інформації, оприлюднювати результати своєї роботи на зборах, конференціях, спеціальних стендах, офіційних веб-сайтах.

Наглядову раду очолює її голова, який персонально відповідає за виконання покладених на неї завдань. Наглядова рада проводить роботу за перспективними і річними планами робіт. Плани робіт формуються на підставі пропозицій її членів і затверджуються головою наглядової ради. Голова наглядової ради: організовує роботу наглядової ради; визначає функціональні обов'язки заступника голови, секретаря і членів наглядової ради; планує та координує роботу наглядової ради; скликає і веде її чергові та позачергові (у тому числі за пропозиціями членів наглядової ради) засідання, виносить на розгляд наглядової ради пропозиції щодо порядку денного чергового засідання, підписує рішення наглядової ради; підписує запити, листи та інші документи наглядової ради; представляє наглядову раду на підприємствах, в установах та організаціях; здійснює інші функції, необхідні для організації діяльності наглядової ради в межах її повноважень.

Секретар наглядової ради: готує проєкт плану робіт наглядової ради з урахуванням пропозицій її членів і подає його для затвердження голові наглядової ради; організовує підготовку, проведення і протоколювання засідань наглядової ради; забезпечує подання членам наглядової ради не пізніше ніж за п'ять робочих днів до планового засідання відповідні інформаційні матеріали; веде і зберігає протоколи засідань наглядової ради та іншу документацію; веде облік присутності членів наглядової ради на її засіданнях; здійснює інші повноваження і виконує доручення голови наглядової ради, пов'язані з організацією її діяльності.

Питання, які розглядаються наглядовою радою, та прийняті рішення фіксуються в протоколах засідань, які підписують голова і секретар наглядової ради.

Таким чином, функціонування наглядових рад підпорядковується принципам колегіальності та відкритості у прийнятті рішень, прозорості діяльності, неупередженості і рівноправності членів, розмежування повноважень і відповідальності між наглядовою радою та керівником закладу, незалежності діяльності (від політичних партій, релігійних організацій, громадських об'єднань).

Типовим положенням передбачено, що наглядові ради спрямовують свою діяльність за такими напрямками:

1. Визначення стратегії (пропозиції щодо визначення пріоритетних напрямів розвитку діяльності установи);
2. Розвиток матеріально-технічної бази (участь у розробленні проєктів програм, спрямованих на розвиток матеріально-технічної бази та її інфраструктури; сприяння залученню інвестицій і надходженню додаткових коштів, матеріальних цінностей та нематеріальних активів для провадження діяльності);

3. Сприяння запровадженню інновацій (сприяє впровадженню інноваційних технологій, зокрема щодо організації освітнього процесу).
4. Здійснення управлінського контролю (подання пропозицій щодо оптимізації організаційної структури за напрямками її діяльності; розгляд проектів документів, розроблених робочими групами; проводить моніторинг та оцінку стану діяльності закладу; внесення пропозицій щодо критеріїв оцінювання результатів діяльності; розгляд в межах компетенції річного звіту про діяльність; подання про відкликання керівника відповідно до законодавства).

Керівнику закладу професійної освіти варто брати до уваги ключові аспекти діяльності наглядової ради (табл. 19).

Таблиця 19.

Аспекти діяльності наглядової ради закладу професійної освіти

<i>Аспект діяльності</i>	<i>Конкретизація, уточнення</i>
Мета	Наглядова рада закладу професійної освіти покликана сприяти вирішенню перспективних завдань його розвитку, залученню фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з основних напрямів розвитку і здійснення контролю за їх використанням, ефективній взаємодії закладу освіти з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, громадськими організаціями, юридичними та фізичними особами.
Права	Наглядова рада має право: <ul style="list-style-type: none"> - брати участь у визначенні стратегії розвитку закладу професійної освіти та контролювати її виконання; - сприяти залученню додаткових джерел фінансування;

<i>Аспект діяльності</i>	<i>Конкретизація, уточнення</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - аналізувати та оцінювати діяльність закладу професійної освіти та його керівника; - контролювати виконання кошторису та/або бюджету закладу освіти і вносити відповідні рекомендації та пропозиції, що є обов'язковими для розгляду керівником закладу; - вносити засновнику закладу освіти подання про заохочення або відкликання керівника закладу професійної освіти з підстав, визначених законом; - здійснювати інші права, визначені спеціальними законами та/або установчими документами закладу професійної освіти.
Ким створюється	<p>Наглядова рада закладу освіти створюється за рішенням засновника відповідно до спеціальних законів. Порядок формування такої ради визначається спеціальними законами та установчими документами закладу професійної освіти. Зокрема, місцева рада, яка є засновником відповідного закладу освіти, на сесії має прийняти рішення про створення цього органу та внести відповідні зміни до установчих документів закладу професійної освіти.</p>
Як працює	<p>Відповідно до Закону України "Про освіту" порядок діяльності наглядової ради визначається спеціальними законами та установчими документами закладу освіти.</p> <p>При цьому колегіальна природа цього органу свідчить про усталену практику їх роботи у формі засідань. Враховуючи зазначене, в установчих документах чи окремих положеннях (порядках, регламентах), які затверджуватимуться відповідною місцевою радою, слід врегулювати всі питання щодо їх проведення, а саме: визначити порядок скликання (коло уповноважених осіб, періодичність скликань, строки, форму скликання тощо), вимоги до правомочності засідань (мінімально необхідна кількість присутніх), порядок прийняття рішень (спосіб голосування, мінімально необхідна кількість голосів),</p>

<i>Аспект діяльності</i>	<i>Конкретизація, уточнення</i>
	вимоги до оформлення рішень (змістовні маркери, визначення підписантів) тощо.
Члени	Законодавством встановлено лише обмеження щодо неможливості входження певних осіб до складу наглядової ради закладу освіти. Так у Законі України "Про освіту" визначено, що до її складу не можуть входити здобувачі освіти та працівники цього закладу освіти. Отже, всі інші особи мають право набути такого статусу. При цьому, вбачається логічним та доцільним включення до її складу, наприклад, представників місцевих органів управління освітою, успішних випускників, експертів, інфлюенсерів та батьків здобувачів освіти.
Кількість членів	Формуючи наглядову раду, необхідно звертати увагу на так звані "ліміт керованості" та "ліміт дієвості" органу. Досвід роботи колегіальних органів свідчить про оптимальну кількість їх членів від 5 до 10 осіб. Така кількість, по-перше, надає можливість оперативно скликати засідання, а, по-друге, забезпечує різноманітність думок та різнобічність поглядів на проблему.
Оплата роботи	Членство в наглядовій раді є добровільним та не передбачає фінансової винагороди. Пропозиція щодо членства повинна мати чіткі мотиватори для добровільної участі у роботі ради. Це можуть бути: можливість покращити освіту для своїх дітей, можливість вплинути на діяльність закладу освіти, покращення його політик та зміну пріоритетів, особисте зростання, досвід на майбутнє та престиж позиції тощо.
Юридичний статус	Наглядова рада не є органом управління закладом професійної освіти, не має статусу її відокремленого підрозділу чи статусу юридичної особи. Це консультативно-дорадчий орган, покликаний усіляко сприяти розвитку закладів освіти.
Залучення коштів	Є одним із основних напрямів діяльності наглядових рад. При цьому до складу ради не обов'язково мають входити

<i>Аспект діяльності</i>	<i>Конкретизація, уточнення</i>
	люди, які надаватимуть власні кошти. Такі ради можуть залучати фінансування від батьків, від зовнішніх джерел (благодійників або міжнародних донорів) шляхом підготовки відповідних проектних заявок. Члени цієї ради також можуть допомогати у лобіюванні рішень про виділення коштів для закладу на рівні місцевих рад. Тому важливо звертати увагу на компетентності майбутніх членів наглядової ради під час її формування (досвід роботи з донорами, досвід громадської діяльності, обізнаність у місцевому політикумі, політична вага, навички комунікації, PR, GR) тощо.

Консультативна рада зі спеціальності

Консультативна рада зі спеціальності (КРС) є однією з форм ППП, яка слугує для роботодавців засобом консультування працівників закладів професійної освіти щодо навичок, якими мають володіти випускники за конкретною спеціальністю для забезпечення вимог підприємств як на місцевому, так і регіональному рівнях. Крім того, КРС можуть бути важливим засобом для узгодження розроблення та викладання спеціальностей відповідно до місцевих та регіональних освітніх потреб. Такі ради є механізмом, через який працівники закладу професійної освіти можуть використати знання роботодавців щодо нових технічних та технологічних тенденцій і проблем у відповідній сфері, а також зібрати та використати пропозиції роботодавців для розроблення своєчасних цільових освітніх програм.

Метою КРС є забезпечення закладів професійної освіти зв'язком з підприємствами для підтримки сучасності та відповідності освітнього процесу, а також безперервного надання інформації про вимоги підприємств задля кращої підготовки випускників для роботи за фахом на наявних вакансіях.

КРС відіграють дорадчу роль на спеціальностях, які вони обслуговують. Поради цього дорадчого органу можуть лежати в площині таких питань:

- основна направленість спеціальності (може охоплювати зміщення акцентів у певному аспекті спеціальності або навіть зосередження на іншій спеціалізації, яка з'являється в даний момент або ж буде затребуваною у майбутньому);
- визначення навичок, якими повинні володіти випускники для гарантованого працевлаштування. Ця інформація є важливою не тільки для визначення змісту навчання, але й для рівня майстерності, який повинні продемонструвати випускники;
- інформація про нові й перспективні технології. Члени КРС можуть надавати інформацію про актуальність нових технологій та втрату актуальності старих. Така інформація дозволяє керівникам переглядати освітні програми та надавати можливість учням виконувати завдання із використанням нових технологій, не витрачаючи часу на вивчення процесів, які вже не використовуються на виробництві;
- інформація про зміни й тенденції галузі та наявність робочих місць на місцевому та регіональному ринку праці. Така інформація є важливою для корегування змісту освітніх програм, визначення місткості та потреб регіонального ринку та визначення потрібного рівня підготовки випускників.

КРС виконують консультативно-дорадчу функцію. Вони не мають повноважень управління, контролю чи моніторингу підготовки за спеціальністю. Основні ж *повноваження КРС* лежать у площині надання рекомендацій щодо: зміни кількості учнів, що набираються на дану спеціальність (що є цінною інформацією для працевлаштування відповідно до поточної/прогнозованої ситуації на місцевому та регіональному ринку праці); зміщення акцентів у викладанні спеціальності на якусь конкретну сферу; введення нових тем, що

стосуються вимог та навичок; зміни співвідношення між теоретичним та практичним навчанням; введення компонентів, що стосуються нових або перспективних технологій або усунення чи зменшення застарілих компонентів освітньої програми.

Для ефективної роботи КРС важливим є адекватне формування персонального складу цього органу. У цьому процесі варто дотримуватись таких принципів:

- до складу КРС мають входити особи, які представляють комплексну вибірку відповідної галузі в межах даного регіону;
- чисельність членів має коливатись в межах 8-12 осіб (це оптимальна кількість для організації ефективної роботи цього органу);
- члени КРС мають представляти різноманітні сектори галузі; відбір членів слід здійснювати серед роботодавців, які ймовірно братимуть на роботу майбутніх випускників;
- КРС має представляти як малі, так і середні й великі підприємства (відповідно до їх частки в регіоні); Крім того, КРС має представляти різні підрегіони в межах даного регіону;
- мають бути максимально представлені різні соціально-демографічні когорти;
- доцільно максимально залучати колишніх випускників, які працюють на підприємствах регіону не менше 3 років;
- педагогічні працівники, відповідальні за спеціальність майстри, члени циклових комісій закладів професійної освіти не можуть бути членами КРС. Проте, вони мають відігравати важливу функцію у забезпеченні ефективної роботи цього органу, зокрема: допомагати голові КРС у підготовці засідання,

порядку денного, проєкту рішення; вирішувати організаційні питання, пов'язані із проведенням масових заходів та засідань, включно із розсиланням запрошень, підготовкою приміщення тощо; слідкувати за веденням протоколів засідань та їх розповсюдженням серед членів КРС; готувати річні звіти про діяльність КРС; надавати відповіді щодо стану впровадження наданих КРС рекомендацій.

Серед членів КРС варто виокремити такі *ролі* (табл. 20).

Таблиця 20.

**Розподіл ролей та функцій між членами консультативної ради
зі спеціальності**

<i>Роль</i>	<i>Функції</i>
Голова КРС	Обирається голосуванням на першому засіданні або призначається адміністрацією закладу професійної освіти. Керує роботою КРС, проводить засідання, керує його ходом (відкриває його, оголошує порядок денний, надає слово виступаючим, утримує хід засідання в рамках окреслених тем, слідкує за дотриманням регламенту, зберігає баланс дискусій та дебатів, заохочує дискусії, підводить підсумки тощо).
Заступник голови КРС	Обирається на першому засіданні. Допомогає голові у організації роботи комітету та проведенні засідань. За відсутності голови очолює роботу комітету, керує на засіданнях.
Члени КРС	Беруть участь у засіданнях комітету, здійснюють свій внесок у розгляд питань, які безпосередньо стосуються сектору, який вони представляють. Беруть участь у інших активностях (узгодженні програм, роботі в підкомітетах тощо).
Керівник спеціальності (або	Надає необхідну підтримку комітету або його голові. Виконує функцію секретаря комітету, відповідає за ведення протоколів, працює з головою над розробленням

<i>Роль</i>	<i>Функції</i>
уповноважений закладу професійної освіти)	порядку денного та іншої документації. Відповідає на рекомендації, надані КРС. Звітує перед комітетом щодо поточного стану виконання рекомендацій, викладання предметів за даною спеціальністю та результатів, отриманих внаслідок впровадження рекомендацій КРС.

Для ефективної організації діяльності комітету варто взяти до уваги такі *поради*:

1. *Організація, частота засідань та їх тривалість.* Засідання варто проводити 1-2 рази протягом навчального року. Тривалість засідання не повинна перевищувати трьох годин. Засідання потрібно проводити у час, який є зручним для переважної більшості членів комітету.

2. *Місце проведення засідань.* Варто обрати місце в закладі у приміщенні, облаштованому для такого роду заходів.

3. *Порядок денний.* Проект порядку денного (приклад наведено у Додатку П) розробляє керівник спеціальності та погоджує його з головою. Порядок денний містить дату, час і місце засідання, перелік питань для розгляду. Проект протоколу засідання (включно із рекомендаціями) додається до порядку денного (приклад такого протоколу наведено у Додатку Р). До протоколу також додається письмова відповідь закладу на рекомендації, висловлені у ході попередніх засідань.

4. *Повідомлення про засідання.* Керівник спеціальності письмово повідомляє членів КРС про засідання не пізніше, ніж за 3 (2) тижні. Варто також надіслати їм порядок денний засідання та проект рекомендацій.

5. *Проведення засідань.* У проведенні засідань необхідно дотримуватись їх регламенту, а також норм ділового етикету (із врахуванням принципів взаємоповаги, рівної участі, дотримання

порядку, конструктивного вирішення питань, прийняття рішень шляхом консенсусу, уникнення неконструктивної критики тощо).

6. *Управління засіданням.* Голова повинен проводити засідання КРС за таким алгоритмом: затвердити правила проведення засідання, затвердити порядок денний, забезпечити розгляд всіх питань, передбачених порядком денним, зафіксувати пропозиції, які виникли в ході засідання, організувати процедуру колегіального прийняття рішень (табл. 21).

7. *Протокол засідань.* Уповноважений за ведення протоколу має дотримуватись таких правил: рішення фіксуються в письмовій формі; записується короткий зміст дискусії, в результаті якої було досягнуто рішення; записується короткий зміст усних виступів (письмові презентації додаються до протоколу).

8. *Результати роботи КРС.* Консультативна рада зі спеціальності надає інформацію про поточну та перспективну ситуацію на місцевих та регіональних ринках праці та рекомендації з метою забезпечення випускників спеціальності знаннями й навичками, які вимагаються місцевими роботодавцями. Роботу КРС вимірюють за якістю надання рекомендацій.

Діяльність КРС має на меті впровадження у закладі професійної освіти тих рекомендацій, які було надано в ході експертної діяльності її членів. Для цього керівник спеціальності (або заступник директора) має організувати роботу щодо:

- ознайомлення викладачів із рекомендаціями КРС;
- обговорення наданих рекомендацій;
- визначення способу дій із впровадження рекомендацій, розроблення дорожньої карти змін (яка включає перелік заходів, відповідальних осіб та необхідних ресурсів);

- представлення результатів обговорення директору закладу професійної освіти;
- проведення консультацій з головою КРС щодо втілення рекомендацій;
- оцінювання результативності діяльності;
- надання відповіді та звіту щодо впровадження рекомендацій КРС. Звіт повинен містити коротке резюме рекомендацій, перелік заходів, які були вжиті закладом професійної освіти для їх втілення, стан виконання робіт на даний час та досягнуті результати.

1.9. Технологія створення дорадчого органу закладу професійної освіти

В основі ефективної роботи дорадчого органу закладу професійної освіти лежить насамперед якісно здійснений етап її створення. Нижче представлено технологію, яка охоплює основні кроки створення такого органу (рис. 10).



Рис.10. Технологія створення дорадчого органу закладу професійної освіти

I. Обговорення з трудовим колективом

Першим необхідним кроком до створення дорадчого органу закладу професійної освіти є обговорення цього питання з педагогічним колективом. У випадку попередніх невдалих спроб діяльності такого органу варто проаналізувати причини, які призвели до такої ситуації. Якщо ж ця спроба є першою – необхідно

спрогнозувати та обговорити з колективом можливі ризики (зокрема, можливу формальність діяльності, неефективність роботи дорадчого органу тощо).

Таке обговорення є необхідним з декількох причин: забезпечення прозорості комунікацій у колективі; забезпечення розуміння колективом важливості створення дорадчого органу; уникнення у перспективі протидії та саботажу втілення рішень дорадчого органу з боку членів колективу; залучення членів колективу до процесу спільного прийняття рішень.

Під час зустрічі з трудовим колективом доцільно актуалізувати такі питання:

1. Необхідність створення дорадчого органу закладу професійної освіти.
2. Законодавча база діяльності дорадчого органу закладу освіти.
3. Можливі ефекти від функціонування дорадчого органу закладу професійної освіти.
4. Ризики, які можуть виникнути у разі неефективної роботи такого органу.
5. Мета, завдання та очікувані результати діяльності органу.
6. Пропозиції щодо членства.
7. Дорожня карта підготовки та створення дорадчого органу закладу; сфери відповідальності на етапі підготовки.
8. Обов'язки окремих членів трудового колективу у діяльності новоствореного органу.

У процесі проведення зустрічі з трудовим колективом головуючому (керівнику, заступнику керівника закладу професійної освіти) варто модерувати дискусію, беручи до уваги так звані опорні

запитання (табл. 22). Це дасть можливість конструктивно та у повній мірі обговорити ключові питання створення дорадчого органу.

Таблиця 22.

Чек-ліст обговорення питання створення дорадчого органу закладу з педагогічним колективом

<i>Питання, що виносяться на обговорення</i>	<i>Опорні питання</i>
Необхідність створення дорадчого органу закладу	Чому саме зараз назріла необхідність у створенні дорадчого органу закладу професійної освіти? Які є приклади успішного функціонування таких органів у інших закладах?
Законодавча база діяльності дорадчих органів закладів освіти	Які закони, постанови, підзаконні акти унормовують діяльність дорадчих органів закладів освіти?
Можливі ефекти від функціонування дорадчого органу закладу	Що ми очікуємо від дорадчого органу? До яких позитивних змін у закладі може привести створення та діяльність цього органу? Як це відобразиться на матеріально-технічному забезпеченні? Якісті освітніх програм? Працевлаштуванні випускників? Фінансуванні? Конкурентоздатності закладу на ринку освітніх послуг та послуг неосвітнього характеру?
Ризики, які можуть виникнути у разі неефективної роботи дорадчого органу	Які ризики є можливими у разі неефективної роботи дорадчого органу? У якій площині вони знаходяться (репутаційні ризики, ризики втрати конкурентоздатності, технологічного відставання, недостатнього фінансування)? Як на етапі організації роботи органу можна їх передбачити та упередити?

<i>Питання, що виносяться на обговорення</i>	<i>Опорні питання</i>
Мета, завдання та очікувані результати діяльності органу	Якою має бути мета діяльності дорадчого органу? Які завдання він покликаний виконувати? Що ми як заклад очікуємо від його діяльності? Які позитивні зміни у нашій роботі могли б бути бажаним результатом його функціонування?
Пропозиції щодо членства	Хто із ваших партнерів міг би бути членами дорадчого органу нашого закладу? Який досвід вони мають? Де працюють? Чи мали вони досвід членства в аналогічних дорадчих органах закладів освіти? Яку роль вони можуть виконувати у дорадчому органі (голови, заступника голови, голови підкомітету, заступника голови підкомітету)?
Дорожня карта підготовки та створення дорадчого органу закладу; сфери відповідальності на етапі підготовки	Якими мають бути перші кроки щодо створення дорадчого органу? Які документи (положення, листи про наміри, листи-запрошення) ми маємо підготувати? Яким чином організувати взаємодію з органами державної влади?
Обов'язки окремих членів трудового колективу у діяльності новоствореного органу	Хто із працівників закладу готовий брати участь у підготовці та організації діяльності дорадчого органу? Які обов'язки готовий виконувати? Яка допомога знадобиться у виконанні завдань, пов'язаних із діяльністю дорадчого органу?

II. *Проектування членства*

В процесі проектування членства у дорадчому органі слід брати до уваги необхідність сформувати такий кількісний склад, у якому, з одного боку, були б представлені *всі групи стейкхолдерів*, а з іншого – включити до складу дорадчого органу найбільш *вмотивованих членів*,

що стане платформою для його ефективної роботи у перспективі. Доцільним також є залучення членів дорадчого органу, які б забезпечили *можливість так званої широкої перспективи* – чи то розширення діяльності (на нові види послуг, нові цільові аудиторії, нові освітні програми), чи то її поглиблення (впровадження систем управління якістю, покращення якості освітнього процесу, збільшення ефективності використання ресурсів, впровадження орієнтованого на результат управління тощо).

З іншого боку, потрібно уникати вибору членів, які мають політичну вмотивованість до діяльності у якості члена дорадчого органу закладу. Також слід уникати вибору членів, для яких така діяльність є або мотивацією до просування власних комерційних інтересів, або ж є свого роду «іграшковим» проектом. У цьому процесі важливим є збір структурованої інформації про потенційного члена дорадчого органу закладу.

У процесі відбору членів дорадчого органу слід забезпечити представленість: засновників закладу професійної освіти; працівників органів нагляду; представників підприємств регіону; власників бізнесу (малого, середнього та крупного); представників профспілок; працівників інших закладів освіти (державної, комунальної або приватної форми власності); представників громадських організацій тощо. Також варто брати до уваги можливість залучення таких категорій: власники бізнесу, керівники підприємств різного рівня, працівники компаній, директори з персоналу.

У процесі відбору представників бізнесу у якості членів дорадчого органу потрібно брати до уваги такі *принципи*:

- до складу ради мають входити члени, які представляють комплексну вибірку галузей економіки в межах даного регіону;
- члени дорадчого органу від бізнесу повинні представляти різноманітні галузі економіки регіону; відбір членів слід

здійснювати серед роботодавців, які ймовірно братимуть на роботу майбутніх випускників;

- у дорадчому органі мають бути представлені як малі, так і середні й великі підприємства (відповідно до їх частки в регіоні) (структурована інформація про такі підприємства може міститись на ресурсах, представлених у Додатку Б);
- варто максимально залучати колишніх випускників, які працюють на підприємствах регіону не менше 3 років.

Критерії відбору членів дорадчого органу варто формалізувати (наприклад, у Положенні про дорадчий орган закладу професійної освіти). Крім того, варто продумати доцільні терміни членства та процедуру введення нових членів. Цінними можуть стати такі *поради*: термін персонального членства у дорадчому органі складає 3 роки; член дорадчого органу має право обиратись не більше, ніж на 2 строки; заміна членів ради може відбуватись у разі зміни виду діяльності або сфери, яку вони представляють; членство слід переглядати щорічно для забезпечення репрезентативності різних галузей економіки регіону.

Серед членів дорадчого органу варто виокремити такі *ролі* (табл. 23).

Таблиця 23.

**Розподіл ролей та функцій між членами дорадчого органу
закладу професійної освіти**

<i>Роль</i>	<i>Функції</i>
Голова дорадчого органу	Обирається голосуванням на першому засіданні. Керує роботою дорадчого органу, проводить засідання, керує його ходом (відкриває його, оголошує порядок денний, надає слово виступаючим, утримує хід засідання в рамках окреслених тем, слідкує за дотриманням

Роль	Функції
	регламенту, створює баланс дискусій та дебатів, заохочує дискусію, підводить підсумки тощо).
Заступник голови дорадчого органу	Обирається на першому засіданні. Допомогає голові у організації роботи органу та проведенні засідань. За відсутності голови очолює його роботу, керує на засіданнях.
Члени дорадчого органу	<p>Беруть участь у засіданнях, здійснюють свій внесок у розгляд питань, які безпосередньо стосуються сектору, який вони представляють. Беруть участь у інших активностях (узгодженні програм, роботі в підкомітетах тощо). Основними <i>обов'язками членів дорадчого органу</i> є:</p> <ul style="list-style-type: none"> – сприяння стратегічному розвитку закладу професійної освіти; консультування керівництва закладу з питань виокремлення пріоритетних стратегічних ініціатив розвитку закладу; – контроль виконання керівництвом закладу рішень та рекомендацій дорадчого органу; – робота в одній або кількох робочих групах з відповідних питань; – сприяння ефективному використанню коштів бюджетів (державного та обласного), здійснення контролю за використанням коштів; – консультування керівництва закладу професійної освіти з питань планування бюджету, інвестицій та залучення додаткових коштів; – діяльність відповідно до інтересів закладу професійної освіти, представлення (за умови надання таких повноважень) його інтересів на різних рівнях; – дотримання етичного кодексу поведінки та Положення про дорадчий орган закладу професійної освіти.
Уповноважений закладу	Надає необхідну підтримку дорадчому органу або його голові. Виконує функцію секретаря органу, відповідає

<i>Роль</i>	<i>Функції</i>
професійної освіти	за ведення протоколів, працює з головою над розробленням порядку денного та іншої документації. Відповідає на рекомендації, надані дорадчим органом. Звітує перед органом щодо поточного стану виконання рекомендацій та результатів, отриманих внаслідок їх впровадження.

Працівники та керівники закладу професійної освіти мають відігравати важливу функцію у забезпеченні ефективної роботи дорадчого органу закладу професійної освіти, зокрема: допомагати голові у підготовці засідань, порядку денного, проекту рішення; вирішувати організаційні питання, пов'язані із проведенням масових заходів та засідань, включно із розсиланням запрошень, підготовкою приміщення тощо; слідкувати за веденням протоколів засідань та їх розповсюдженням серед членів дорадчого органу; надавати необхідну для його діяльності інформацію; давати відповіді щодо стану впровадження наданих дорадчим органом рекомендацій.

III. Визначення тривалості членства

Для формалізації взаємодії в рамках діяльності дорадчого органу закладу професійної освіти доцільно також визначити тривалість членства – тобто термін, на який обирається той чи інший член цього органу.

Існує декілька підходів до встановлення тривалості членства. У відповідності із першим, слід обмежити тривалість членства у дорадчому органі. Це зумовлено необхідністю постійного оновлення персонального складу дорадчого органу, що сприяє притоку нових актуальних ідей та підходів. Найбільш поширеною є практика трирічного членства зі щорічним оновленням персонального складу

дорадчого органу не менше, ніж на одну третину. До переваг цієї практики належить:

- визначений трирічний період є достатнім для того, щоб члени органу ознайомились із специфікою, метою та завданнями його діяльності;
- діяльність такого органу є ефективною завдяки синергіям, які виникають від взаємодії новачків, які часто є джерелом нових ідей, та досвідчених членів, які добре знайомі з особливостями закладу та роботи у системі «дорадчий орган – заклад професійної освіти»;
- більшою є ймовірність того, що обмеженість терміну членства дасть змогу членам дорадчого органу планувати власні ресурси, які вони зможуть приділити роботі у цьому органі.

Також слід продумати можливість повторного призначення членів дорадчого органу. З одного боку, це може мати позитивні наслідки (якщо повторно призначають досвічену людину, яка продемонструвала свою ефективність у якості члена), а з іншого – може породжувати невдоволення тих членів, яких призначено не було.

IV. Унормування діяльності дорадчого органу

Питання унормування діяльності дорадчого органу знаходиться у компетенції закладу професійної освіти ао його засновників, які й визначають перелік таких документів (положень, інструкцій, кодексів тощо). У таких документах має бути визначено: обов'язки членів дорадчого органу; порядок діяльності; умови членства; процедури створення підкомітетів; вказівки щодо проведення засідань (кількість, час, тривалість тощо); процедури прийняття рішень, надання протоколів керівництву закладу професійної освіти; правила та процедури реагування керівництва закладу на рекомендації, надані дорадчим органом.

1.10. Організація роботи дорадчого органу закладу професійної освіти

Робота дорадчого органу закладу професійної освіти передбачає реалізацію широкого кола завдань: створення та організація діяльності підкомітетів, затвердження програми діяльності на визначений період, встановлення правил взаємодії та ефективної роботи, проведення засідань, здійснення комунікаційної політики, а також розгляд питань щодо виконання закладом професійної освіти рішень дорадчого органу.

Створення та організація діяльності підкомітетів дорадчого органу закладу професійної освіти

Наявність та кількість підкомітетів залежать насамперед від кількості членів дорадчого органу, а також обсягу роботи (заходів), які плануються. Якщо кількісний склад органу перевищує 10-12 осіб, то наявність підкомітетів може покращити організацію роботи в цілому. Підкомітети можуть працювати на постійній основі (у такому випадку вони функціонують протягом всього терміну роботи дорадчого органу) або ж створюватись для виконання спеціальних функцій або реалізації тимчасових проєктів (у такому випадку робота підкомітету припиняється тоді, коли визначену роботу завершено).

Найбільш поширеною практикою є створення постійно діючого *виконавчого комітету*, який складається з обраних членів дорадчого органу та представника закладу професійної освіти. Цей підкомітет займається підготовкою порядку денного засідань та опікується питаннями членства.

За потреби, можна створювати також інші підкомітети з визначеними функціями (таблиця 24).

Таблиця 24.

Функції підкомітетів дорадчого органу закладу професійної освіти

<i>Назва підкомітету</i>	<i>Функції підкомітету</i>
Виконавчий комітет	<ul style="list-style-type: none"> - Підготовка порядку денного засідань. - Питання членства (пропозиції, обрання, ведення бази даних членів дорадчого органу). - Комунікаційна політика дорадчого органу (прес-релізи, нагородження, визнання). - Ведення документації (підготовка проєктів документів, листування, інформування членів).
Підкомітет з освітніх програм	<ul style="list-style-type: none"> - Перегляд цілей освітньої програми. - Перегляд цілей навчальних дисциплін. - Перегляд змісту освітніх програм. - Аналіз відповідності змісту освітніх програм вимогам ринку праці. - Аналіз поточних та перспективних потреб ринку праці у кваліфікованих робітниках.
Підкомітет з розвитку кар'єри та працевлаштування	<ul style="list-style-type: none"> - Допомога у плануванні та проведенні профорієнтаційних заходів. - Участь у заходах з питань інформування про стан розвитку ринку. - Допомога у пошуку потенційних місць працевлаштування випускників. - Інформування бізнес-спільноти про освітні програми закладу професійної освіти та кваліфікації випускників. - Допомога випускникам у працевлаштуванні та виробничій практиці. - Підтримка учнів з визначними навчальними досягненнями.

<i>Назва підкомітету</i>	<i>Функції підкомітету</i>
Підкомітет зі зв'язків з громадськістю	<ul style="list-style-type: none"> - Сприяння інформованості спільноти про освітні програми закладу професійної освіти (шляхом випусків новин, оприлюднення інформації на радіо та телебаченні, проведення заходів тощо). - Пошук бюджетів для просування освітніх програм за допомогою реклами. - Проведення офіційних презентацій освітніх програм для громадськості та професійних спільнот. - Створення програм визнання видатних учнів, викладачів, адміністраторів та лідерів.
Підкомітет з матеріально-технічного забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> - Пошук місць для практичного навчання та професійних турів учнів закладу професійної освіти. - Пошук експертів для проведення занять у закладі професійної освіти. - Пошук матеріально-технічних ресурсів, які можна використати для здійснення освітнього процесу. - Організація підготовки навчальних полігонів або лабораторій. - Опитування підприємств та компаній з метою постійного виявлення нових технологій, обладнання та матеріалів, які використовуються у виробничому процесі. - Планування закупівлі необхідного обладнання. - Пошук джерел додаткового фінансування. - Надання допомоги педагогічному персоналу в організації відвідування підприємств, виробничих нарад, проходження стажування тощо. - Пошук джерел актуальної інформації – підручників, наочних посібників тощо.
Підкомітет зі стратегічного планування	<ul style="list-style-type: none"> - Надання допомоги адміністрації закладу у довгостроковому стратегічному плануванні, формуванні цілей і завдань розвитку закладу у перспективі.

<i>Назва підкомітету</i>	<i>Функції підкомітету</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - Надання допомоги в оцінюванні якості освітніх програм шляхом вибору відповідної методики оцінювання, визначення необхідних даних та інтерпретації отриманої інформації. - Надання допомоги у фінансовому плануванні.

Діяльність підкомітету очолює й координує його голова (який обирається на засіданні дорадчого органу простою більшістю голосів). До компетенції голови входить призначення та проведення засідань підкомітету, координація його діяльності, звітування на засіданнях дорадчого органу про результати роботи підкомітету та інформування його членів про прийняті рішення. Зазвичай рішення підкомітетів стають предметом обговорення на засіданнях дорадчого органу та після відповідного погодження інтегруються до його рішень.

Затвердження програми діяльності дорадчого органу закладу професійної освіти на визначений період

Розроблення програми діяльності дає змогу зробити роботу дорадчого органу більш ефективною та системною.

Для створення такої програми члени дорадчого органу насамперед мають ознайомитись з роботою закладу професійної освіти – його місією, завданнями на поточний період, планами діяльності, освітніми програмами, педагогічним колективом, матеріально-технічною базою, операційними та фінансовими показниками тощо. На основі проаналізованої інформації представники виконавчого комітету створюють програму діяльності, яка включає план засідань дорадчого органу, а також попередньо сплановані заходи, які або організуються цим органом, або у яких беруть участь його члени. Приклад

орієнтовного плану засідань дорадчого органу закладу професійної освіти представлено у табл. 25.

Таблиця 25.

Орієнтовний план проведення засідань дорадчого органу закладу професійної освіти

<i>Період</i>	<i>Тематика засідань</i>
Вересень-жовтень	<ol style="list-style-type: none">1. Перше засідання у навчальному році.2. Затвердження плану засідань на увесь рік.3. Обговорення дорожньої карти діяльності дорадчого органу протягом року.4. Обговорення поточної ситуації зі здійсненням закладом професійної освіти освітньо-виховного процесу.
Листопад-грудень	<ol style="list-style-type: none">1. Допомога адміністрації закладу у формуванні бюджету (за потреби).2. Виявлення поточних потреб закладу професійної освіти.3. Перегляд прогресу у реалізації дорожньої карти діяльності дорадчого органу протягом року.
Січень-квітень	<ol style="list-style-type: none">1. Обговорення нагальних питань розвитку закладу.2. Перегляд прогресу у реалізації дорожньої карти діяльності дорадчого органу протягом року.3. Обговорення комунікаційної стратегії дорадчого органу.
Травень-червень	<ol style="list-style-type: none">1. Останнє засідання у навчальному році.2. Вибори заступника голови та голів підкомітетів на наступний навчальний рік.3. Аналіз виконання дорожньої карти діяльності дорадчого органу протягом року.4. Оцінювання результативності діяльності дорадчого органу.5. Заслуховування та обговорення звіту керівника закладу щодо виконання рекомендацій, наданих дорадчим органом.

Потрібно пам'ятати, що необхідність проведення засідань або організації заходів визначається виключно їх доцільністю з метою покращення ситуації у закладі професійної освіти.

Встановлення правил взаємодії та ефективної роботи дорадчого органу закладу професійної освіти

Ефективність роботи дорадчого органу є у тому числі результатом виваженої організації її діяльності. Перераховані нижче *правила* дозволять організувати його діяльність найбільш оптимальним способом:

- проінформуйте членів дорадчого органу про їх обов'язки та відповідальність перед початком роботи, надавши відповідні документи (положення, інструкції тощо);
- постійно підтримуйте активну діяльність дорадчого органу. Навіть якщо засідання плануються 1-2 рази протягом навчального року, необхідно постійно підтримувати інформованість та взаємодію між членами цього органу. Також варто інформувати про поточну ситуацію із виконання рекомендацій, наданих дорадчим органом. Доцільно також періодично запрошувати членів цього органу на заходи, які проводяться у закладі професійної освіти;
- інформуйте членів дорадчого органу про оновлення освітніх програм, які було здійснено у відповідь на надані ними рекомендації;
- забезпечте контакт членів дорадчого органу з учнями закладу професійної освіти. Принаймні двічі на рік варто організувати такі зустрічі (наприклад, у форматі сесії запитань та відповідей) з метою виявлення рівня задоволеності учнів якістю освітнього процесу та існуючих проблем/перешкод;

- ініціюйте засідання підкомітетів дорадчого органу. Такі зустрічі дозволять активізувати роботу у перерві між основними засіданнями ради;
- постійно оновлюйте базу даних членів дорадчого органу та інформуйте усі зацікавлені сторони про зміни, які відбулись.

Для ефективної організації діяльності дорадчого органу ради варто взяти до уваги такі *поради*:

1. *Організація, частота засідань та їх тривалість.* Засідання варто проводити 1-2 рази протягом навчального року. Тривалість засідання не повинна перевищувати 3-тьох годин. Засідання потрібно проводити у час, який є зручним для переважної більшості членів ради.
2. *Місце проведення засідань.* Варто обрати місце в закладі у приміщенні, облаштованому для такого роду заходів, або ж на території підприємства (компанії), представник якої є членом дорадчого органу закладу професійної освіти.
3. *Порядок денний.* Проект порядку денного розробляє секретар дорадчого органу та погоджує його із головою. Порядок денний містить дату, час і місце засідання, перелік питань для розгляду (приклад такого документу представлено у Додатку X). Проект протоколу засідання (включно із рекомендаціями) додається до порядку денного. До протоколу також додається письмова відповідь закладу на рекомендації, висловлені у ході попередніх засідань.
4. *Повідомлення про засідання.* Секретар дорадчого органу письмово повідомляє членів про засідання не пізніше, ніж за 3 (2) тижні. Варто також надіслати порядок денний засідання та проект рекомендацій.
5. *Проведення засідань.* У проведенні засідань необхідно дотримуватись їх регламенту, а також норм ділового етикету (із врахуванням принципів взаємоповаги, рівної участі,

дотримання порядку, конструктивного вирішення питань, прийняття рішень шляхом консенсусу, уникнення неконструктивної критики тощо).

6. *Управління засіданням.* Голова повинен проводити засідання дорадчого органу за таким алгоритмом: затвердити правила проведення засідання, затвердити порядок денний, забезпечити розгляд всіх питань, передбачених порядком денним, зафіксувати пропозиції, які виникли в ході засідання, організувати процедуру колегіального прийняття рішень.
7. *Протокол засідань.* Уповноважений за ведення протоколу має дотримуватись таких правил: рішення фіксуються в письмовій формі; записується короткий зміст дискусії, в результаті якої було досягнуто рішення; записується короткий зміст усних виступів (письмові презентації додаються до протоколу).
8. *Результати роботи дорадчого органу.* Дорадчий орган закладу професійної освіти надає рекомендації з тих питань, які стали предметом розгляду під час засідання. Ефективність роботи його органу вимірюється за якістю наданих рекомендацій.

Проведення засідань дорадчого органу закладу професійної освіти

Ефективне проведення засідань є запорукою системної діяльності дорадчого органу. Йому передують підготовча робота, яка передбачає обговорення *порядку денного* такого засідання. Він може бути підготовлений спільно головою та представником закладу професійної освіти, або ж представниками виконавчого комітету (якщо такий існує). Для цього необхідно переглянути протоколи попередніх засідань, програму діяльності дорадчого органу на весь період його каденції, а також річний план діяльності.

Члени дорадчого органу повинні отримати підготовлений порядок денний не пізніше, ніж за два/три тижні до проведення засідання.

Також необхідно надіслати протокол попереднього засідання та інші матеріали, які можуть бути корисними для підготовки засідання (наприклад, пропозиції від закладу професійної освіти щодо внесення змін до освітньої програми у відповідь на рекомендації дорадчого органу).

Перераховані нижче *правила* дозволять підготувати чергове засідання дорадчого органу найбільш оптимальним чином:

- плануйте засідання дорадчого органу у закладі професійної освіти не рідше двох разів на рік. Додаткові зустрічі можуть бути проведені в інших місцях, наприклад на підприємстві;
- засідання доцільно проводити у приміщенні, яке має всі зручності – ергономічні меблі, мультимедіа, освітлення тощо;
- на етапі планування засідання варто опитати членів дорадчого органу щодо найбільш зручної для них дати та часу проведення засідання;
- якщо таймінг порядку денного перевищує дві астрономічні години – заплануйте розгляд певних питань протягом наступного засідання (або ж заплануйте проміжне засідання чи окреме засідання підкомітету із розгляду цього питання);
- періодично отримуйте зворотний зв'язок від членів дорадчого органу щодо ефективності проведення засідань. Він може стати цінним джерелом інформації про напрями покращень у роботі органу (анкети оцінювання ефективності діяльності дорадчих органів закладів професійної освіти представлені у додатках Ц та Щ).

Більшість із цих функцій виконує секретар дорадчого органу (за активної підтримки голови та у постійній взаємодії із керівництвом закладу професійної освіти). Для організації системної роботи секретаря нами підготовлено так званий чек-ліст (табл. 26).

ЧЕК-ЛІСТ**секретаря дорадчого органу закладу професійної освіти**

<i>Робота, яку потрібно виконати</i>	<i>Відмітка про виконання</i>
<i>Перед засіданням</i>	
Підготувати проєкт порядку денного (разом із головою)	
Отримати інформацію, яка може знадобитись у ході засідання	
Підготувати необхідні дані та документи (копії постанов, думки експертів, результати досліджень, протоколи попередніх засідань тощо)	
Оновити (у разі необхідності) перелік членів дорадчого органу (із зазначенням контактних даних)	
Заздалегідь надіслати членам дорадчого органу листи-запрошення (додати копії документів, які будуть розглядатись, а також проєкт порядку денного)	
Заздалегідь надіслати листи запрошеним експертам	
Постійно підтримувати контакт із членами дорадчого органу, оперативно їх інформувати про оновлення інформації	
Підготовка до засідання (підготовка приміщення, роздаткових матеріалів, мультимедіа тощо)	
<i>Під час засідання</i>	
Допомога головуючому	
Забезпечення логістики засідання (витратні матеріали, копії документів)	

Ведення стенограми	
<i>Після засідання</i>	
Створення проєктів документів (протоколу, рішення)	
Супроводження виконання рішень дорадчого органу	
Забезпечення документообігу	
Забезпечення комунікації із зовнішніми контрагентами (у тому числі ЗМІ)	
Підготовка щорічних звітів про діяльність дорадчого органу	

Потрібно також пам'ятати, що одним із принципів ефективної роботи дорадчого органу закладу професійної освіти є принцип колегіальності, суть якого полягає у тому, що всі рішення приймаються колегіально простою більшістю голосів. Для реалізації цього принципу можуть використовуватись різні способи прийняття рішень – авторитарний, мажоритарний, консенсусний. Кожен із цих способів має свої переваги та недоліки (табл. 27). Крім того, усі вони можуть використовуватись в залежності від обставин та необхідності.

Таблиця 27.

**Переваги й недоліки методів прийняття рішень у роботі
дорадчого органу закладу професійної освіти**

<i>Назва методу</i>	<i>Переваги методу</i>	<i>Недоліки методу</i>
Авторитарний (рішення приймаються одноосібно одним із членів дорадчого органу)	– Швидке прийняття рішень; – Оперативне реагування у ситуаціях, які потребують негайних рішень.	– Прийняте рішення може викликати незгоду, агресію, апатію або протест; можливий саботаж інших членів у процесі реалізації рішення;

<i>Назва методу</i>	<i>Переваги методу</i>	<i>Недоліки методу</i>
(або його головою)		<ul style="list-style-type: none"> - Не сприяє прихильності інших членів, їх залученості та відповідальності за прийняте рішення; - Не сприяє вибудовуванню ефективної системи прийняття рішень.
Мажоритарний (рішення приймаються більшістю голосів)	<ul style="list-style-type: none"> - Швидке прийняття рішень; - Прозорість та зрозумілість процесу прийняття рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> - Меншість може відчувати незгоду, агресію, апатію або протест; можливим є саботаж у процесі реалізації рішення; - Такий метод не сприяє залученості всіх членів дорадчого органу; - Всередині дорадчого органу можливим є формування «центрів сили»; - Формується модель «виграш-програш».
Консенсусний (коли у процесі обговорення та перемовин приймається рішення, яке задовольняє всіх учасників)	<ul style="list-style-type: none"> - Сприяє прийняттю нетрадиційних, креативних рішень; - Сприяє побудові довіри та включеності в роботу; - Сприяє генеруванню інформації та проясненню проблемних зон; 	<ul style="list-style-type: none"> - Значна тривалість процесу прийняття рішень; - Процес потребує певного рівня фасилітаційних умінь та лідерських якостей; - Можлива затримка процесу прийняття рішень у разі існування невирішених конфліктних ситуацій.

<i>Назва методу</i>	<i>Переваги методу</i>	<i>Недоліки методу</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - Легкість реалізації рішення (оскільки існує всебічна підтримка членів); - Децентралізація відповідальності; - Формується модель «виграш-виграш». 	

Здійснення комунікаційної політики дорадчого органу закладу професійної освіти

Здійснення ефективної комунікаційної політики дорадчого органу закладу професійної освіти є запорукою його ефективної діяльності. Основою комунікаційної політики є реалізація процесу комунікацій, що складається з процесів своєчасного збору, поширення, зберігання, отримання та використання інформації. У процесі реалізації операційного управління діяльністю дорадчого органу здійснюються два *бізнес-процеси управління комунікаціями* - «Поширення інформації» та «Управління очікуваннями заінтересованих сторін».

Посадові особи дорадчого органу (голова, заступник голови, секретар) мають формувати своєрідний *інтелектуальний простір* для обговорення його членами спільних завдань, цілей та сфер інтересів, що у свою чергу створює додаткову цінність. Такий простір має відповідати певним критеріям, зокрема, креативності, відкритості, синергії.

Інформаційна платформа взаємодії членів дорадчого органу передбачає організацію комунікацій у мережі Інтернет для формування інтегрованих звітів, оброблення інформації та забезпечення вільного доступу до єдиних інформаційних, технологічних, нормативних баз даних. Інформаційна платформа містить потенціал для створення

додаткової цінності за рахунок ефективних інструментів для прийняття і оброблення поточної інформації, накопичення її в електронному вигляді та використання у подальших рішеннях, які приймаються дорадчим органом.

Поширення інформації під час каденції дорадчого органу супроводжується:

- оперативним інформуванням його членів (надається інформація про вирішені проблеми, ухвалені зміни, загальний стан виконання рекомендацій);
- формуванням звітів (поточний стан діяльності, презентація результатів діяльності різним заінтересованим сторонам тощо);
- документації про діяльність (кореспонденція, службові записки, протоколи засідань тощо).

Поширення інформації має відбуватися із використанням таких *методів комунікації*: індивідуальні та групові наради, аудіо-, відео-конференції та ін. Інформація має розповсюджуватися за допомогою різного *інструментарію*: поширення друкованої документації, прес-релізів та електронних баз даних із спільним доступом до користування; за потреби - електронні засоби спілкування і проведення конференцій (електронна пошта, факс, Інтернет-конференції, веб-сайти та ін.).

Письмові матеріали можуть бути представлені у формі:

- *бюлетенів* (містять інформацію про: поточну ситуацію щодо діяльності дорадчого органу, виконання його завдань, організації заходів, реагування закладу професійної освіти на рекомендації). Часто у таких бюлетенях міститься також інформація про поточні зміни у освітніх програмах, діяльність учнів закладу професійної освіти, працевлаштування випускників. Такі бюлетені можуть виходити один раз на місяць або один раз в квартал.

- *посібника для членів дорадчого органу* (який може містити інформацію про заклад професійної освіти, організацію освітньо-виховного процесу у ньому, історію закладу, огляд діяльності структурних підрозділів та дорадчих комітетів, перелік обов'язків членів дорадчого органу, перелік обов'язків та відповідальності закладу професійної освіти у взаємодії з цим органом).

Важливою складовою комунікаційної політики є *визнання внеску членів дорадчого органу у його діяльність*. Формами такого визнання можуть бути:

- почесна грамота від закладу професійної освіти (після закінчення першого року каденції члена дорадчого органу або ж після закінчення повного терміну);
- прес-релізи до засобів масової інформації про засідання, що плануються, проведені заходи або діяльність окремих членів дорадчого органу;
- оприлюднення списку членів дорадчого органу на веб-ресурсах або візуальних засобах закладу професійної освіти;
- проведення заходів та церемоній на честь членів дорадчого органу (наприклад, поширення набуває проведення так званих «Ночей з наглядовою радою» - креативного заходу із залученням різних стейкхолдерів, який має на меті інформування широкої громадськості про діяльність такої ради);
- особисті листи-подяки членам дорадчого органу за видатний внесок у розвиток закладу;
- листи-подяки керівникам підприємств, де працюють члени дорадчого органу, з описом видатного внеску особи у розвиток закладу та вдячністю за підтримку такої діяльності з боку підприємства.

Виконання рішень дорадчого органу

Діяльність дорадчого органу передбачає, що її рішення мають бути певним чином враховані у діяльності закладу професійної освіти. Оскільки згідно із національним законодавством така рада є дорадчим органом, то її рекомендації або мають бути виконані, або ж представлено переконливу аргументацію щодо недоцільності/неможливості їх виконання.

Для налагодження ефективної взаємодії між дорадчим органом та закладом професійної освіти щодо виконання рекомендацій слід брати до уваги такі *правила*:

- усі рекомендації дорадчого органу мають бути оформлені письмово (відповідними протоколами засідань або витягами із таких протоколів);
- заклад має вчасно надати повний письмовий звіт про виконання рекомендацій до наступного засідання дорадчого органу;
- заклад має представити письмове пояснення у тому випадку, коли рекомендації було відхилено. Якщо ж надані рекомендації є обґрунтованими та здійсненими, закладу професійної освіти слід швидко вжити відповідних заходів щодо їх втілення.

У свою чергу керівник закладу (або його заступники) мають організувати діяльність щодо *впровадження у роботу закладу* тих рекомендацій, які було надано дорадчим органом. Для цього керівник (або його заступник) має організувати роботу щодо:

- ознайомлення відповідних працівників із рекомендаціями дорадчого органу;
- обговорення наданих рекомендацій;

- визначення способу дій із впровадження рекомендацій, вироблення дорожньої карти (яка включає перелік заходів, відповідальних осіб та необхідні ресурси);
- представлення результатів обговорення директору закладу;
- проведення консультацій з головою дорадчого органу щодо втілення рекомендацій;
- оцінювання результативності діяльності;
- надання відповіді та звіту щодо впровадження рекомендацій дорадчого органу. Такий звіт повинен містити коротке резюме рекомендацій, перелік заходів, яких було вжито закладом для їх втілення, стан виконання робіт на даний час та досягнуті результати.

Нижче перераховано *етапи процесу виконання рекомендацій* дорадчого органу закладу професійної освіти:

- секретар надсилає протоколи засідання дорадчого органу адміністративному персоналу закладу професійної освіти (його директору, за необхідності – заступниками директора);
- адміністративний персонал закладу професійної освіти приймає рішення щодо плану діяльності із впровадження наданих рекомендацій;
- директор закладу професійної освіти оперативно повідомляє членів дорадчого органу про те, що:
 - рекомендації прийнято до розгляду та реалізації;
 - рекомендації реалізуються з певними змінами;
 - пропозиції дорадчого органу відхилено з наданням пояснень;
- директор (заступник директора) закладу професійної освіти звітує на наступному засіданні дорадчого органу про хід виконання рекомендацій.

1.11. Маркетингово-комунікативні інструменти розбудови ефективної роботи дорадчих органів закладів професійної освіти

Одним із суттєвих бар'єрів у розбудові публічно-приватного партнерства у професійній освіті і, зокрема, діяльності дорадчих органів закладів професійної освіти, є відсутність вмотивованості соціальних партнерів до участі у такого роду діяльності. Часто вони розглядають роботу у цих органах як таку, яка поглинає багато власних ресурсів (насамперед часових) та передбачає виконання великої кількості нехарактерних завдань (організаційного, комунікативного, представницького, аналітичного характеру).

Саме тому часто представники підприємств, органів управління, громадських організацій, визнані експерти у галузі, публічні люди не погоджуються на пропозицію стати членом дорадчого органу закладу професійної освіти.

Іншою проблемою є низька ефективність функціонування цих органів. Часто їхні засідання є формальними, а рекомендації - очікуваними; вони не передбачають інноваційних проривів у діяльності закладу.

Вирішення зазначених проблем часто лежить у так званій маркетингово-комунікаційній площині (зокрема у аспектах роботи з індивідуальними мотивами потенційних та дійсних членів дорадчих органів, проведення перемовин з ними, переконання їх у цінності роботи у якості члена такого органу). Саме тому цей параграф буде присвячено ефективним інструментам взаємодії із потенційними та дійсними членами дорадчих органів закладів професійної освіти.

Ефективна взаємодія з партнерами ґрунтується, як не дивно, на основних правилах продажів, адже переконати партнера у чомусь – це

по суті «продати» йому ідею про те, що він матиме у результаті прийняття вашої пропозиції. У цьому процесі партнера насамперед цікавлять питання особистого характеру: Навіщо мені це потрібно? Що я матиму у результаті? Які перспективи відкриються переді мною, якщо я погоджусь на пропозицію стати членом дорадчого органу закладу професійної освіти? Наскільки мені вдасться компенсувати мої витрати (часу та інших ресурсів), які я інвестую у роботу дорадчого органу? Які цінності я отримаю, якщо працюватиму членом дорадчого органу закладу професійної освіти? Що я втрачу, якщо не погоджусь на цю пропозицію?

І якщо в ході попередньої взаємодії з потенційним членом дорадчого органу вдасться дати відповіді на такі питання, то вірогідність отримання позитивної відповіді суттєво зростає.

Інструменти виявлення та аналізу потреб партнерів

Важливо пам'ятати, що в основі діяльності людини лежать мотиви – актуальні внутрішні потреби особистості. Ці потреби і є рушійною силою її вчинків або ж причиною уникнення певних дій. Саме тому *виявлення та аналіз потреб* партнера є цінним джерелом інформації про нього та інструментом впливу на його поведінку. Найбільш відомою теорією, у якій пояснюються причини вчинків людей через призму їхніх мотивів та потреб, є теорія мотивації Абрахама Маслоу. Розглянемо її основні ідеї для розуміння тактики впливу на партнерів зі взаємодії:

- людина має широкий спектр потреб, які знаходяться у ієрархічній підпорядкованості (рис. 11);

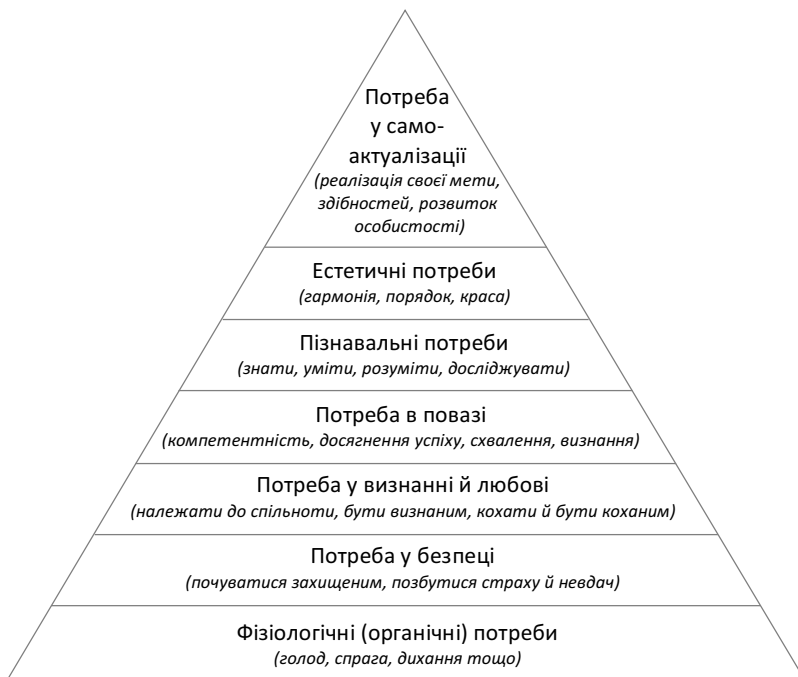


Рис.11. Ієрархія потреб людини.

- на нижньому рівні знаходяться потреби *біогенного характеру*: забезпечення життєдіяльності, проблеми їжі, води, здоров'я, безпеки, комфортного житла для особи та її сім'ї. Ці потреби є універсальними, тому використання їх для просування вашої ідеї завжди дає хороший результат і забезпечує залучення уваги і контакт із партнером. Проте, потрібно пам'ятати, що зазвичай потенційні члени дорадчих органів закладів професійної освіти вже мають певний соціальний статус. Тому забезпечення первинних потреб для них не є важливим (в силу того, що вони скоріш за все вже реалізовані);
- на більш високому рівні знаходиться група мотивів соціального і соціально-психологічного характеру. Вони відображають

необхідність відчувати себе частиною певної соціальної групи, потребу здобути повагу і любов до себе у її межах. Вершиною мотиваційної піраміди А. Маслоу є реалізація власного «Я», пошук свого місця в соціумі та здобуття внутрішньої гармонії. Ця група мотивів є надзвичайно сильною, особливо при розвиненій самосвідомості, високих рівнях інтелекту і освіти. Тому апелювання до цієї групи мотивів у процесі взаємодії з потенційними та дійсними членами дорадчих органів закладів професійної освіти може бути продуктивним;

- потреби особистості задовольняються в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятній мірі задоволеними, перш ніж для людини постануть істотно важливими потреби більш високого рівня;
- незадоволені потреби спонукають людину до дії. Задоволені ж потреби не мають мотивуючого впливу на неї. Якщо потребу задоволено, її змінює інша потреба більш високого рівня ієрархії;
- поведінку людини зазвичай визначає найнижча із незадоволених потреб;
- потреби більш високого рівня зазвичай можна задовольнити за допомогою широкого спектру способів;
- потреби людини зазвичай є обґрунтованими. Вони можуть бути раціональними або ірраціональними. Найчастіше фізіологічні потреби є раціональними та найбільш обґрунтованими. Серед емоційних потреб найчастіше зустрічаються ірраціональні; такі потреби індивідуальні і іноді складно піддаються розумінню, часто вони ґрунтуються на підсвідомих мотивах;
- потреби повсякчас змінюються, зокрема при зміні стилю та умов життя. Найчастішою причиною зміни потреб є зміна доходу людини. При зменшенні доходу людина звужує коло потреб до мінімально необхідних, і це відбувається підсвідомо,

мозок таким чином адаптується до умов життя, щоб мінімально травмувати особистість. При збільшенні доходу виникають нові емоційні, культурні та інтелектуальні потреби. Також змінюються фізіологічні потреби, вони спрямовуються уже не стільки на забезпечення життєдіяльності, скільки на підтримання особливого статусу та іміджу;

- найнижчий рівень потреб - *фізіологічні* - це потреби в їжі, воді, одязі, повітрі тощо, тобто ті потреби, які людина має задовольняти, щоб підтримувати організм у життєдіяльному стані. Люди, які працюють лише задля задоволення фізіологічних потреб, концентрують свою увагу на оплаті та умовах праці. Ризикнемо припустити, що серед потенційних та дійсних членів дорадчих органів закладів професійної освіти не буде осіб з превалюючими фізіологічними потребами, тому апелювати до них не варто;
- потреби *безпеки* пов'язані з прагненням і бажанням людини досягти стабільного й безпечного становища, уникнути хвилювань, забезпечити порядок, розмірений ритм роботи, чіткі правила взаємодії. Для таких людей важливими є гарантії зайнятості, медичного обслуговування, пенсійного забезпечення. Вони прагнуть уникати ризику, неохоче сприймають нововведення. Якщо ви відчуваєте, що серед потенційних та дійсних членів дорадчих органів закладів професійної освіти є особи з превалюючою потребою в безпеці, потрібно апелювати насамперед до можливості зміцнити своє становище завдяки роботі у такому органі;
- *потреби приналежності й причетності* включають прагнення людини до участі у спільних з іншими діях, входження до певних об'єднань людей. Взаємодія з партнерами, у яких переважають потреби приналежності й причетності, має

передбачати впровадження партнерства, групових форм організації праці, колективних заходів, що виходять за межі трудового процесу. Таких людей бажано залучати до громадської роботи. Саме такі люди є найбільш активними членами дорадчих органів закладів професійної освіти, адже така діяльність для них є можливістю відчувати приналежність до ексклюзивної групи;

- *потреби визнання й самоствердження* відбивають прагнення людей до впевненості в собі, компетентності, високої конкурентоспроможності, а також бажання, щоб оточення визнавало їх такими й поважало їх за це. Люди з загостреними потребами цієї групи прагнуть до лідерства, визнання авторитету в колективі. Взаємодія з такими людьми має передбачати використання різноманітних форм визнання їхніх досягнень та особистого внеску в діяльність дорадчого органу закладу професійної освіти. Щодо таких осіб слід широко застосовувати форми морального заохочення. Таким людям варто пропонувати керівні ролі – голови дорадчого органу, його заступника, керівника підкомітету тощо;
- *потреби самовираження (самоактуалізації)* об'єднують потреби, пов'язані з прагненням людини до найповнішої реалізації набутих знань, умінь, здібностей, навичок, особистого потенціалу. Людям з переважанням цих потреб слід доручати роботу творчого характеру, оригінальні завдання, надавати якомога більше свободи у виборі засобів і шляхів вирішення завдань. Такі потенційні або дійсні члени дорадчого органу прагнуть до того, аби до них дослуховувались; вони також радо діляться досвідом та власною експертизою. Тому ці особливості мають бути відображені в процесі взаємодії з ними;
- вивчення особливостей мотивації 49 відомих людей з яскраво

вираженими потребами в самоактуалізації (серед яких Альберт Ейнштейн, Елеонора Рузвельт, Авраам Лінкольн, Томас Джеферсон, Вільям Джеймс і Джейн Адамс) привело А.Маслоу до висновку, що для них властивими є певні спільні риси, такі як: чесність і безкорисливість (вони здатні на об'єктивність і альтруїзм); креативність (вони поводяться природно й безпосередньо, їм подобаються нестандартні рішення); терпимість (вони цілком приймають самих себе й готові прийняти оточуючих такими, якими вони є); життєлюбство (діяльність повністю поглинає їх і вони здатні радіти навіть найпростішим речам); почуття гумору (вони вміють цінувати дотепність і гумор, їх легко розсмішити); чуйність (вони симпатизують та співчують іншим людям).

Таким чином, у процесі взаємодії із потенційними та дійсними членами дорадчих органів закладів професійної освіти варто апелювати до їхніх актуальних потреб. Джерелом такої інформації може стати так званий психолінгвістичний аналіз висловлювань партнера. Зазвичай ціннісні слова (які є маркерами потреб) зустрічаються у їхніх висловлюваннях частіше. Тому на них варто звертати увагу. В перспективі це забезпечить ефективність взаємодії та прийняття партнерами позитивних рішень.

Для мотивування потенційних та дійсних членів дорадчих органів закладів професійної освіти доцільно: *визнати, що члени таких органів можуть бути мотивованими чимось взагалі не пов'язаним з їхньою професійною діяльністю* (враховувати їхні бажання досягати високих результатів у галузі, у якій вони працюють, навчаються, щоб стимулювати їхнє зростання й мотивацію на позиції члена дорадчого органу); *розробити систему визнання особистого внеску членів дорадчого органу; підтримувати позитивний обмін інформацією між членами дорадчого органу* (розбудовувати таку корпоративну культуру, яка підтримує бажання давати одне одному позитивні оцінки

за результатами діяльності, що у свою чергу підвищує рівень вмотивованості та результативність роботи).

Ведення перемовин з партнерами

Процес ініціювання, підготовки до створення дорадчого органу закладу професійної освіти, а також його ефективне функціонування лежить таким чином у площині *перемовин* між партнерами. Перемовини – це специфічна форма спілкування та взаємодії, яка має свої закономірності та принципи.

Англійський еквівалент слова перемовини – *negotiations* – походить від латинського поняття *negotiant*, що складається з двох частин: негативної частки *nes* – «ні» і слова *otium* – «дозвілля». Ранні значення слова *negotiations* пов'язані з торгівлею (негоціант – купець, оптовий продавець). Споріднені дієслова *домовлятися*, *обговорювати умови*, *продавати*, *вести справу*, *залагоджувати* і навіть *долати перешкоди* в англійській мові можна звести до одного поняття – *negotiate*.

Перемовини – це метод досягнення домовленостей шляхом ділового спілкування у ситуації, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси. Вони дають можливість максимізувати результати діяльності і залагодити всі розбіжності з партнерами, вибудовуючи при цьому тривалі продуктивні стосунки з ними.

В основі ефективних перемовин є ідея про так званий продаж і купівлю вигод. В процесі перемовин за допомогою взаємного обміну думками «виторговується» те, що є цінним та важливим для обох сторін, тобто досягаються такі результати, які б влаштували всіх учасників процесу перемовин.

Для успішного проведення перемовин з потенційними або дійсними членами дорадчого органу закладу професійної освіти необхідно пам'ятати такі *правила*.

1. Правило аналізу цілей перемовин.

Суть цього правила полягає в необхідності аналізу як власних цілей, так і цілей партнера з перемовин з метою їх зіставлення та вироблення взаємоприйнятної пропозиції. Часто у ситуації, коли саме ви є ініціатором перемовин, партнер може не у повній мірі усвідомлювати власні цілі такої взаємодії. Допомогти партнеру усвідомити його цілі та інтереси в ширшому аспекті є істотним чинником успіху перемовин. Адже перш, ніж партнер прийме позитивне рішення щодо вашої пропозиції, він обов'язково повинен пройти три етапи: усвідомлення власних потреб; оцінювання альтернативних варіантів; усунення сумнівів.

Коли партнер знаходиться на стадії прийняття рішення, то: рішення зазвичай приймаються протягом порівняно тривалого періоду часу, а не в ході єдиної зустрічі або розмови; потенційно можуть існують конкурентні варіанти (пропозиції), і партнер обирає найбільш привабливий (варіантом також може бути і те, що партнер залишає свій статус кво); існує можливість негативних наслідків та ризиків у випадку, якщо в процесі перемовин ви приймете неправильне рішення. Таким чином, визначення власних цілей та потенційних цілей партнера, зіставлення їх, формулювання тактики переконання щодо цінності Вашої пропозиції є важливими чинниками успіху перемовин.

2. Правило повноти інформації про партнера.

Для забезпечення успіху в перемовинах, кращого усвідомлення потенційних потреб та цілей партнера необхідно володіти якомога ширшою інформацією про нього. Це дасть можливість усвідомити його критерії прийняття рішення та підготувати максимально вигідну

для нього пропозицію. Збір та аналіз інформації про організацію і осіб, які приймають рішення в цій організації, дуже часто визначає результат переговорного процесу ще до його початку, оскільки дозволяє зробити досить точний прогноз поведінки партнерів.

До початку перемовин варто зібрати таку інформацію:

- *Бізнес вашого партнера* (або те, чим він займається): історія створення бізнесу, власники, поточний стан справ, основні тенденції, зміни, мода, використання нових технологій, зв'язки з різними державними установами, лобювання, корпоративна культура, стиль управління, особи, які приймають рішення, стосунки між власниками і директорами, декларовані цілі, реклама, рейтинг, найближчі перспективи розвитку тощо. Джерелами інформації можуть бути опубліковані матеріали з цих питань, знайти які можна в газетах, журналах, книгах, рекламі, мережі Інтернет. До них відносяться також неопубліковані відомості, які можна дістати з архівних документів, з розмов з інформованими суб'єктами, із спілкування з партнером з перемовин.
- *Поточна ситуація на ринках*: ключові фактори успіху, основні конкуренти, типи клієнтів, основні вигоди, постачальники, обмеження. Джерелами інформації можуть бути опубліковані матеріали з цих питань, знайти які можна в газетах, журналах, книгах, рекламі, мережі Інтернет. До них відносяться також неопубліковані відомості, які можна дістати з архівних документів, з розмов з інформованими суб'єктами, із спілкування з партнером з перемовин. Ця інформація є цінною для усвідомлення поточних потреб та проблем бізнесу партнера, а також для розуміння його потенціалу щодо вирішення проблем закладу професійної освіти.

- *Особа, яка приймає рішення:* хто саме приймає рішення щодо вашої пропозиції (партнер одноосібно або його керівник), особливості цієї особи, біографічні дані, інтереси, погляди, особисті цілі, психологічні особливості, цінності, захоплення, можливості, його уміння, стиль поведінки, мотиви дій тощо. Засобами збору такої інформації є спостереження за партнером, правильно сформульовані запитання, уміння уважно слухати його відповіді, спостерігати за особливостями невербальної поведінки, звертати увагу на його робоче місце (взаємозв'язок між організацією робочого простору партнера та його особливостями представлено у табл. 28).

Таблиця 28.

Ідентифікація особистісних якостей партнера за проявами його просторового іміджу

<i>Робоче місце</i>	<i>Характер і стиль роботи</i>
Ідеальний порядок на столі, все на своєму місці, нічого зайвого.	Я активний та діловий, націлений на результат. Для мене важливою є гарна організація роботи.
Багато предметів на столі. Сімейні фотографії, кактуси в горщиках, різноманітні сувеніри.	Я – відкрита натура. Люблю спілкування, легко знайомлюся, не люблю довгої самотності. Віддаю перевагу роботі в команді. В цілому, прагну жити яскраво і цікаво.
На столі і на стінах – численні дипломи, сертифікати, грамоти, професійні нагороди.	Я експерт. За способом мислення – логік. Пишаюся своїми результатами.
Багато канцелярського приладдя на столі.	Я працюю з документами. Добре, щоб все було під рукою. Люблю володіти різною інформацією, ціную оперативність в роботі.

<i>Робоче місце</i>	<i>Характер і стиль роботи</i>
На столі стоять «грошові» аксесуари – піраміди, слоники, нецке з монетами; у кутку кабінету – «грошове дерево».	Я – лідер. Працюю на фінансовому ринку або в мережевому маркетингу. Пишаюся своїми досягненнями. Люблю дізнаватися про нове, вчитися.
Багато технічних новинок до комп'ютера, телефону.	Я сучасна людина, іду в ногу з прогресом.
Аксесуари робочого місця – майже як в антикварному салоні, дорогі, зі смаком підібрані.	Я люблю і ціную в людях і справах порядок, постійність, надійність.
Будь-які атрибути, що говорять про хобі хазяїна столу (чи кабінету), - кинджали або календар футбольного чемпіонату, стелаж з авторськими книгами або картинна міні-галерея.	Це моє хобі, і воно є значною частиною мого життя.
На стіні багато фотографій потенційного партнера з відомими людьми.	Я належу до числа відомих людей. Мене поважають.
На столі – фрукти, горіхи, мінеральна вода без газу.	Я прибічник здорового способу життя і правильного харчування.
Багато предметів на столі з логотипом компанії – авторучки, календар, килимок для мишки, блокнот.	Я командний гравець. Мені подобається працювати в цій компанії.

Ці візуальні атрибути є маркерами справжніх (а не декларованих) мотивів партнера. Співставлення й аналіз отриманої інформації дадуть можливість виявити його рушійні мотиви, якими можуть бути: отримання прибутку, економія коштів, економія часу, розширення

асортименту, отримання конкурентних переваг; упевненість, почуття безпеки; комфорт, зручність, задоволення; здоров'я; соціальне визнання (соціальні зв'язки, престиж, авторитет, влада, залучення клієнтів); соціальна участь; позитивна думка вищого керівництва, зміцнення іміджу компанії, вирішення проблем всередині компанії, створення позитивної атмосфери; відкриття, цікавість, самовизначення.

3.Правило проєктування перемовин.

Успіх перемовин залежить у тому числі й від якості процесу підготовки. У цьому контексті спеціалісти рекомендують обміркувати відповіді на такі питання:

1. Яку головну мету я ставлю перед собою в розмові?
2. Як відреагує на прохання про зустріч мій співрозмовник?
3. Чи готовий він до обговорення теми?
4. Що я хочу з'ясувати для себе?
5. Чи впевнений я в сприятливому для мене результаті розмови?
Чи впевнений у цьому мій партнер?
6. Який результат влаштує (чи не влаштує) мене, партнера, обох?
7. Які засоби впливу на співрозмовника я використаю в розмові?
8. Які запитання я поставлю?
9. Які запитання може поставити мені співрозмовник?
10. Як я буду поводити себе, якщо мій співрозмовник: в усьому зі мною погодиться; рішуче заперечить, перейде на підвищений тон; не відреагує на мої докази; виявить недовіру до моїх слів, думок.

Продумування цих аспектів ставить вас у сильну позицію в перемовинах, нівелюючи можливі негативні сценарії. Також варто

структурувати свою позицію до початку перемовин за певною логікою (наприклад так, як представлено у табл. 29).

Таблиця 29.

Чек-ліст учасника перемовин

<i>Моя мета перемовин</i>	
<i>Мета партнера (ймовірна)</i>	
<i>Потреби партнера</i>	<i>Відповідність моєї пропозиції потребам партнера</i>
<i>Характеристики моєї пропозиції</i>	<i>Користь для партнера</i>
<i>Слабкі сторони моєї пропозиції</i>	<i>Методи компенсування слабких сторін</i>
<i>Можливий супротив та заперечення партнера</i>	<i>Аргументи та шляхи подолання заперечень</i>

4.Правило аналізу результатів перемовин.

Часто виникає ситуація, коли рішення приймаються партнером не одразу після першої розмови/зустрічі. Часто цей процес передбачає декілька ітерацій. Тому після кожного контакту доцільно аналізувати його результати й проектувати власні дії в майбутньому. Під час аналізу результатів перемовин необхідно ще раз розібрати та обдумати увесь процес перемовин, спробувати зрозуміти, що в ньому було зроблено добре, а що – не дуже, ще раз прорахувати усі наслідки вибраних варіантів, знову змоделювати в уяві різні можливості, якими можна було б скористатися. У таблиці 30 наведено перелік позицій і питань для аналізу результатів перемовин.

Таблиця 30.

Складові аналізу результатів перемовин

<i>№ пор.</i>	<i>Назва складової аналізу результатів</i>	<i>Уточнення</i>
1.	Учасники переговорного процесу	Аналіз рівня представництва на перемовинах дозволяє визначити значення, яке надавалось керівниками організації або компанії.
2.	Предмет перемовин	Назвіть головне питання, яке обговорювалось в процесі перемовин. Відповідь на це питання визначає змістовну їх спрямованість.
3.	Інтереси, що співпадають	Чітке усвідомлення співпадаючих інтересів сторін розширює можливості згоди учасників перемовин.
4.	Міра досягнення мети	У якій мірі було досягнуто результатів; що залишилось поза увагою; що не було досягнуто.

<i>№ пор.</i>	<i>Назва складової аналізу результатів</i>	<i>Уточнення</i>
5.	Чинники успіху	Визначте, що сприяло успіху перемовин і чи є отриманий результат взаємовигідним.
6.	Підготовка до перемовин	Оцініть рівень підготовки до перемовин – з точки зору їх організації, підбору команди, змісту, стратегії, аналізу проблеми і діагностування поточної ситуації, вироблення концепції, можливих варіантів рішення, пропозицій та їх аргументації, способів та прийомів підготовки, вибору моделі переговорів. Вивчіть, що не було враховано під час підготовки і чому.
7.	Налаштування на партнера	Встановіть, чи адекватно Ви налаштувалися на партнера, чи виявили його інтереси (мотиви), цілі, проблеми, рівень знань, індивідуальні особливості, можливі заперечення.
8.	Ефективність аргументації	Проаналізуйте, які аргументи були переконливими для партнера і чому. Згадайте, які аргументи він відхилив і з якої причини.
9.	Нові аспекти	Дослідіть, чи висунув партнер які-небудь несподівані для Вас вимоги, пропозиції, чинники, критерії, нові аспекти перемовин. Чому вони виявилися для Вас несподіваними?
10.	План ведення перемовин	Встановіть, чи було дотримано запланованої поетапної програми ведення перемовин.

<i>№ пор.</i>	<i>Назва складової аналізу результатів</i>	<i>Уточнення</i>
11.	Робота команди (якщо вона була)	Оцініть, чи все зробили члени Вашої команди для досягнення мети, в чому це проявилось. Чи оптимальним був склад команди?
12.	Атмосфера перемовин	Уточніть, що сприяло створенню конструктивної, доброзичливої атмосфери, а що перешкоджало цьому.
13.	Перспективи розвитку стосунків з партнером	Оцініть, які перспективи розвитку взаємодії з партнером з'явилися у результаті перемовин.
14.	Недоліки	Визначте, що слід зробити у зв'язку з тим, що не всі намічені цілі було досягнуто, як можна зменшити негативні наслідки цього.
15.	Висновки і пропозиції	З'ясуйте, які наслідки та уроки можна отримати з перемовин, які принципи та ідеї можна і треба використати на подальших етапах взаємодії.

Таким чином, дотримання правил проведення перемовин та аналізу їх результатів дадуть змогу зробити цей процес максимально ефективним, досягти попередньо встановлених цілей перемовин, вибудувати конструктивну взаємодію з партнером у майбутньому.

Комунікативні інструменти впливу на партнерів

Часто у процесі перемовин їх учасники стикаються з тим, що їхні аргументи не є переконливими для партнера. Причиною цієї ситуації може бути і те, що, формулюючи аргументи, ми виходимо із власних ціннісних позицій та пріоритетів, не враховуючи при цьому потреб та

цінностей партнера. В практиці ефективних комунікацій існує інструмент, використання якого дозволить уникнути перерахованих негарздів та сформулювати аргументи, які зможуть переконати партнера у необхідності прийняття позитивного рішення щодо Вашої пропозиції. Назва цього інструменту – «*Характеристики – Переваги - Вигоди*». Найчастіше його використовують у процесі продажу товарів і послуг та перемовин з питань продажу. Проте, певна інтерпретація дозволить використовувати його й на етапі перемовин з питань створення та ефективної діяльності дорадчих органів закладів професійної освіти.

Звичний спосіб аргументування полягає у трансляції так званих характеристик - об'єктивних властивостей продукту (послуги, товару, пропозиції, ідеї), які йому притаманні за його природою (за задумом, технологією створення або генерування, властивостями устаткування, яке використовується). Прикладом характеристик можуть бути такі висловлювання: стіл виготовлено з дерева; у вартість послуги включено безкоштовне сервісне обслуговування; швидкість Інтернет складатиме до 2 Мбіт/сек; мета діяльності наглядової ради полягає у постійному контролі та моніторингу ефективного використання коштів державного та місцевих бюджетів. Характеристика сама по собі є нейтральною, вона ані хороша, ані погана. Проте, в залежності від подачі під час презентації тієї чи іншої характеристики вона може сприйматись як позитивно, так і негативно (табл. 31).

Таблиця 31.

**Характеристики продуктів (послуг, товарів, пропозицій, ідей)
з точки зору їх сприйняття**

<i>Характеристика</i>	<i>Можливе негативне сприйняття характеристики</i>	<i>Можливе позитивне сприйняття характеристики</i>
Маленький розмір	Легко загубити, несолідно виглядає, непомітний	Компактний, займає мало місця, легко взяти із

<i>Характеристика</i>	<i>Можливе негативне сприйняття характеристики</i>	<i>Можливе позитивне сприйняття характеристики</i>
		собою, можна зекономити простір, можна оптимально розмістити
Великий розмір	Незручно, важко переміщувати, багато місця займає	Зручний розмір, привертає увагу, не загубиться
Дорогий	Великі затрати	Престижний
Дешевий	Низька якість, непрестижна модель	Економічний, мінімальні вкладення
Сучасний	Складний, мало експертів з користування та ремонту	Має максимальну кількість характеристик; довго морально не застаріє; не буде необхідності робити повторну покупку найближчим часом
Багатофункціональний	Складно розібратися, велика вірогідність поломки або повільної роботи обладнання	Можна вирішити всі задачі за допомогою одного виду обладнання
Універсальний	Означас, що жодна характеристика не є ідеальною	Можна вирішити широкий спектр завдань

Як бачимо, одні й ті ж характеристики пропозиції можуть сприйматися по-різному. Тому, завжди слід переводити характеристики *на мову вигоди* для конкретного партнера. Для розуміння того, як презентувати продукт або пропозицію на мові вигод, розглянемо спочатку поняття «переваг» та зрозуміємо як переваги можна інтегрувати в мову вигод.

Переваги – це опис того, що дасть партнеру певна характеристика пропозиції чи продукту. Основними *типами переваг*, які спонукають партнера до прийняття позитивного рішення щодо пропозиції, є: зручність, економія часу, грошей, сил, спокій, престиж, здоров'я, вдячність інших людей, можливість заробити гроші. У процесі перемовин не потрібно “продавати” характеристики, які, як ми вже зазначали, самі по собі не є важливими для партнера; потрібно обов'язково зробити акцент на перевагах, які отримає партнер завдяки цим характеристикам (табл. 32).

Таблиця 32.

**Приклади трансформації характеристик продукту
(пропозиції) у його (її) переваги**

<i>Характеристики</i>	<i>Переваги</i>
Стіл виготовлено з дерева	Завдяки цьому він прослужить довго і за ним буде легко доглядати
У вартість послуги включено безкоштовне сервісне обслуговування	Завдяки цьому ви зекономите кошти на гарантійному та післягарантійному обслуговуванні
Швидкість Інтернет складатиме до 2 Мбіт/сек	Завдяки цьому ви зможете швидко переглядати інформацію в мережі Інтернет, дивитися в режимі онлайн відео та фільми
Наглядова рада є дорадчим органом закладу професійної освіти	Це дає можливість сприяти формуванню кваліфікованої робочої сили у регіоні

Перехід від характеристик продукту (пропозиції) до його переваг можна зробити з допомогою спеціальних *фраз-зв'язок*: для Вас це означає...; це підвищує Ваш...; це дозволить Вам...; це знижує

Ваші...; завдяки цьому Ви отримаєте...; це створює умови для...; за рахунок цього Ви зекономите...; це дасть Вам...; це зменшить Ваші...

Перевага стає *вигодою*, коли сам партнер заявив про те, що для нього є важливою та чи інша перевага Вашої пропозиції. Переваги є універсальними, а от вигоди – індивідуальними та персоніфікованими. Якщо ви робите публічну презентацію Вашої пропозиції, то, безумовно, ви будете її презентувати мовою достатньо універсальних переваг. Якщо ж мова йде про індивідуальне спілкування в процесі перемовин, то потрібно робити акцент на тих вигодах, які отримає конкретний партнер (або організація, підприємство) від участі його очільника чи працівника у діяльності дорадчого органу закладу професійної освіти (табл. 33).

Таблиця 33.

**Приклади трансформації характеристик продукту
(пропозиції) у його (її) переваги та вигоди**

<i>Характеристики</i>	<i>Переваги</i>	<i>Вигоди</i>
Стіл виготовлено з дерева	Завдяки цьому він прослужить довго і за ним буде легко доглядати	Ви казали, що Вам важливо, щоб стіл прослужив довго. Оскільки наш стіл виготовлено з дерева, він прослужить достатньо довго, крім того, за ним буде легко доглядати
У вартість послуги включено безкоштовне сервісне обслуговування	Завдяки цьому Ви зекономите кошти на гарантійному та післягарантійному обслуговуванні	Наскільки я зрозуміла, Вам вкрай необхідно отримати високоякісну послугу і, разом з цим, зекономити кошти. Оскільки у вартість нашої послуги включено безкоштовне сервісне обслуговування, це дасть Вам змогу суттєво зекономити на ньому
Наглядова рада є дорадчим органом	Це дає можливість сприяти	Наскільки я знаю, Ви маєте колосальний досвід у

<i>Характеристики</i>	<i>Переваги</i>	<i>Вигоди</i>
закладу професійної освіти	формувannya кваліфікованої робочої сили у регіоні	професійній підготовці кваліфікованих робітників. Завдяки роботі у наглядовій раді Ви зможете його транслювати і передавати, і тим самим сприяти формувannya кваліфікованої робочої сили у регіоні

Таким чином, необхідно будувати презентацію продукту на основі вигод, які отримає партнер, прийнявши Вашу пропозицію. Саме вигоди є найсильнішим аргументом на користь його позитивного рішення.

Існують також *деякі правила*, використання яких дозволить зробити презентацію вашої пропозиції яскравою, переконливою та аргументованою:

Емоційність, енергетика. Люди часто піддаються впливу особи, яка відверто пишається своїм продуктом/компанією/пропозицією, яскраво та емоційно розказуючи про це. Внутрішнє переконання в тому, що партнер виграє від пропозиції, спонукає і його (партнера) відчути цю впевненість. Дослідниками встановлено, що інформація, яка передається слухачам виразним тоном, зі змістовними паузами та чітко розставленими акцентами, запам'ятовується в 1.5 рази краще, ніж суха невиразна інформація. Тому потрібно уникати монотонності, сухості, байдужості, оскільки партнер, приймаючи рішення, спирається не тільки на логіку, але й на емоції. Якщо Ви демонструєте впевненість та позитивні емоції, це сприймається як додатковий аргумент на користь Вашої пропозиції.

Конкретні цифри, факти. Конкретні цифри та факти звертаються до наших емоцій та логіки. Оскільки існують партнери з раціональним сприйняттям інформації (в процесі прийняття рішення вони керуються

переважно раціональними аргументами), під час презентації Вашої пропозиції вкрай необхідними є конкретні цифри та факти. При цьому потрібно пам'ятати, що некруглим числам та дробам людина довіряє більше, ніж круглим, оскільки в свідомості це асоціюється з тривалим, копітким розрахунком. Також зважайте на те, що використовуючи цей прийом, варто уникати таких слів та фраз: “Приблизно”, “Десь біля”, “Я точно не пам'ятаю” тощо, оскільки вони нівелюють вплив фактів на свідомість.

Правило послідовності аргументів. Якщо в процесі презентації ви плануєте використати декілька аргументів, то їх доцільно (для посилення сприйняття) викладати в такій послідовності:

Сильний аргумент+слабший аргумент+найсильніший аргумент

Першим сильним аргументом ви зацікавите партнера, потім доцільно навести слабший за впливом аргумент, закінчити ж потрібно найсильнішим, щоб закріпити результат та до кінця переконати партнера в правильності позитивного рішення.

Транслюйте враження, використовуючи прийом «Картина майбутнього». Цей прийом варто використовувати в спілкуванні з партнерами, які схильні приймати емоційні рішення. Для цього потрібно намалювати проєктивну картину, що дозволить партнеру уявити ситуацію в майбутньому: «Уявіть собі, що про Вашого співробітника напишуть у місцевій газеті». Така усна картинка породжує у партнера позитивні емоційні враження і допомагає логічно обґрунтувати, наскільки необхідним для нього буде позитивне рішення щодо Вашої пропозиції.

Залучення партнера до спільних дій. Чужі аргументи, докази та думки набагато менше переконують, ніж власні. Ось чому ефективним інструментом переконання є безпосереднє включення партнера в демонстрацію, підрахунки, прийняття рішення.

Залучаючи партнера до спільної діяльності, можна використати *такі вирази*: «Давайте разом подумаємо...»; «Давайте разом підберемо для вас найкращий варіант...»; «Давайте разом підрахуємо...».

Свої дії та свої рішення партнер фіксує у пам'яті набагато краще, ніж Ваші аргументи. Тому в більшості випадків прийом *«Залучення партнера до спільних дій»* є достатньо дієвим.

Таким чином, використання представлених інструментів взаємодії із потенційними та дійсними членами дорадчих органів закладів професійної освіти дозволять ефективно реалізувати процес організації та ефективної їх діяльності.

ВИСНОВКИ

1. Публічно-приватне партнерство може стати суттєвим кроком на шляху вирішення важливих для усього суспільства соціально-економічних проблем. Хоча публічно-приватні партнерства найбільш поширені в комунальній і транспортній інфраструктурі, в багатьох країнах світу також набувають поширення проекти публічно-приватного партнерства і в окремих секторах соціальної інфраструктури, таких як охорона здоров'я, освіта, туристична галузь та збереження культурної спадщини. Відмінною характеристикою публічно-приватного партнерства є те, що воно формується для досягнення як соціально важливих, так і економічно вигідних цілей.

2. Публічно-приватне партнерство в професійній освіті - це механізм для узгодження дій та поділу відповідальності між державними та приватними зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) професійної освіти, що застосовується для формулювання, розроблення, фінансування, управління та підтримки проектів, що знаходяться у сфері спільних інтересів. Такі проекти можуть набувати форми заходів з розроблення стратегій або програм для їх впровадження, та можуть містити цілу низку напрямів, таких як дослідження, інновації, наступність професійної та вищої освіти, розвиток підприємницьких навичок, розвиток бізнесу тощо.

3. Механізми взаємодії у рамках публічно-приватного партнерства мають певні характеристики, які й відрізняють його від інших форм взаємодії з партнерами: вони є формальними відносинами, оформленими у вигляді домовленостей; передбачають довгостроковий характер взаємодії між партнерами; є орієнтованими на визначений результат; передбачають розподіл ризиків між партнерами; можуть залучати партнерів як із комерційного, так і громадського сектору.

4. Взаємодія в рамках публічно-приватного партнерства дозволяє: ефективно та оперативно реалізувати інфраструктурні проекти (що

може передбачати будівництво, експлуатацію, надання послуг населенню тощо), інкорпорувати управлінську експертизу приватних партнерів задля більш ефективного управління об'єктами і процесами, широко впроваджувати технологічні інновації у життєдіяльність громад, диверсифікувати джерела залучення коштів в умовах їх дефіциту.

5. У зарубіжній практиці поняття публічно-приватного партнерства використовується для опису проєктів партнерства між бізнесом та закладами освіти, які зазвичай передбачають використання державних коштів для придбання освітніх послуг у приватних провайдерів з метою розширення можливостей для громадян здобути якісну освіту, зокрема професійну. Іноді партнерства у сфері освіти не тільки передбачають закупівлю державою освітніх послуг; їхній потенціал є значно ширшим - від створення професійних стандартів, управління закладами освіти до розроблення освітніх програм. За цих обставин державний сектор, як правило, є рушійною силою взаємодії з приватним сектором, який часто не виявляє сильної мотивації до такої взаємодії. У зарубіжній практиці найбільш поширеними є такі моделі взаємодії – партнерство за договорами і партнерство з кількома заінтересованими сторонами. Перший тип - «партнерства за договорами» - може передбачати такі варіанти взаємодії: приватний сектор здійснює управління державними й комунальними закладами на договірній основі; приватний сектор є провайдером послуг для державних й комунальних закладів (наприклад, послуг з харчування, транспортування, ремонту тощо); приватний сектор надає послуги з навчання й проходження практики (за державними ваучерами); приватний сектор є провайдером освітніх програм для державних і комунальних закладів; приватний сектор надає власні приміщення та обладнання для здійснення освітньої діяльності; приватний сектор надає послуги із забезпечення якості навчання і його оцінювання; здійснення спільної інноваційної та дослідницької діяльності. Другий

тип партнерства – «партнерства з кількома заінтересованими сторонами» - передбачає об'єднання широкого кола державних, приватних та громадських структур. Це модель, в рамках якої співпрацюють учасники з приватного сектора (приватні корпорації, корпоративні фонди, групи або асоціації підприємств) та державний сектор (наприклад, Міністерство освіти). Іноді до такого партнерства можуть долучатись і міжнародні організації і фонди. Концепція партнерства з кількома заінтересованими сторонами передбачає взаємні зобов'язання та взаємну відповідальність, добровільні чи договірні відносини, розподіл інвестицій (фінансових чи матеріально-технічних), репутаційних ризиків (а не односторонній трансфер ризику для приватного сектора) та спільної відповідальності в процесі розроблення та реалізації проєктів.

6. Найбільш відчутними ефектами публічно-приватного партнерства у сфері професійної освіти у зарубіжній практиці є: збільшення ефективності витрат шляхом підвищення якості надання освітніх послуг; більш цільове використання бюджетних коштів; використання спеціалізованих навичок та експертизи приватного сектору; подолання існуючих обмежень, зокрема щодо оплати праці працівників закладів освіти; підвищення адаптивності закладів освіти та абсорбування ними інновацій; реалізація так званого ефекту на масштабі (що сприяє скороченню собівартості одиниці продукції чи послуг); фокусування діяльності державних та місцевих органів влади на тих функціях, у реалізації яких вони мають експертизу (за рахунок аутсорсингу невластивих їм функцій); збільшення рівня доступності послуг, особливо для вразливих груп населення; зростання рівня прозорості державних витрат.

7. Алгоритм взаємодії закладів професійної освіти з партнерами для реалізації проєктів публічно-приватного партнерства включає такі кроки: аналіз потреб закладу; формулювання ідеї проєкту; концептуалізація проєкту; пошук партнерів для реалізації проєкту;

укладання меморандумів та договорів про партнерство; створення робочої групи проекту; реалізація проекту; аналіз результатів проекту, забезпечення його сталості, розповсюдження результатів проекту. Досвід реалізації ініціатив дав змогу сформулювати рекомендації щодо успішної реалізації проектів публічно-приватного партнерства у професійній освіті: необхідність залучення ключових гравців; доцільність залучення всіх ключових учасників з початку процесу; широка комунікація проекту, сфер відповідальності та джерел його фінансування; поєднання зобов'язань учасників і свободи їх дій; синергії від регіонального співробітництва або співробітництва на місцевому рівні; взаємозв'язок розширення інфраструктури, навчання, освітніх ресурсів та корпоративної культури; сприяння широкому розголосу результатів проекту.

8. Існуючий український досвід взаємодії закладів професійної освіти із соціальними партнерами має певні особливості: усвідомлення учасниками важливості розвитку публічно-приватного партнерства у сфері професійної освіти; тіньова економіка як фактор стримування публічно-приватного партнерства; децентралізація та об'єднані територіальні громади як фактор розвитку публічно-приватного партнерства; створення навчально-практичних центрів; переважання спонсорства над іншими формами партнерства; організація виробничої практики як прояв взаємодії між закладами професійної освіти та підприємствами; оплата праці учнів; створення регіональних рад професійної освіти; подальша диверсифікація форм публічно-приватного партнерства; створення центрів передового досвіду.

9. Розвиток публічно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти в Україні унормовується низкою нормативно правових актів, а саме: Законом України «Про державно-приватне партнерство» (2010 рік), Законом України «Про освіту» (2017 рік), Концепцією реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти “Сучасна професійна (професійно-

технічна) освіта” на період до 2027 року (2019 рік). Підвалини такого партнерства також закладено у проєкті Закону України «Про професійну освіту». У Законі України «Про державно-приватне партнерство» закладено такі ключові ідеї: державно-приватне партнерство – це взаємовигідне співробітництво між державними та приватними структурами, яке має на меті створення та/або експлуатацію об'єктів інфраструктури та надання різного роду послуг, що здійснює суттєвий вплив на розвиток громад та має значні економічні, соціальні та екологічні зиски. У Законі України «Про освіту» здійснено унормування державно-приватного партнерства у сфері освіти і науки та наголошено, крім іншого, на: неможливості зміни цільового призначення об'єктів освітньої інфраструктури, передачі в управління приватним партнерам рухомого та/або нерухомого державного та/або комунального майна на умовах оренди та концесії, а також заборона будь-яких дій, наслідком яких може бути припинення державної чи комунальної власності на відповідні об'єкти. Проєктом Закону України “Про професійну освіту” передбачається існування таких форм публічно-приватного (державно-приватного) партнерства, як наглядові ради, регіональні ради професійної освіти, а також різні форми взаємодії закладів із професійними об'єднаннями, роботодавцями, їх організаціями та об'єднаннями. Головною метою партнерства у рамках названих форм є формування та реалізація регіональної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти; розроблення пропозицій щодо формування регіонального замовлення на підготовку кваліфікованих робітників та фахівців; формування пропозицій щодо мережі закладів професійної (професійно-технічної) освіти та забезпечення їх фінансування; сприяння залученню вітчизняних та іноземних інвестицій, міжнародних проєктів для розвитку професійної (професійно-технічної) освіти регіону; координування діяльності регіональної мережі професійної (професійно-технічної) освіти та заінтересованих

сторін; розроблення пропозицій щодо модернізації та вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. В широкому сенсі проектом закону передбачено створення та функціонування свого роду зв'язуючої ланки між професійною освітою та ринком праці, що по суті є опимальною моделлю, яка забезпечує ефективне функціонування системи професійної (професійно-технічної) освіти України.

10. Для розбудови ефективного публічно-приватного партнерства закладу професійної освіти важливо брати до уваги специфічні принципи такого партнерства: добровільного визнання; взаємної вигоди; рівноправності; етичності відносин; спільної відповідальності; солідарності; верховенства формальних стосунків. Крім іншого, відносини у рамках публічно-приватного партнерства мають сенс тоді, коли вони здійснюються на постійній основі та мають результатом визначені соціально-економічні (а подекуди й екологічні) ефекти. Проте, взаємодія у рамках публічно-приватного партнерства може здійснюватись як на постійній, так і на проєктній основі. У другому випадку таке партнерство здійснюється протягом визначеного періоду часу та має на меті виконання чітко визначених завдань та продукування унікального продукту (наприклад, створення центру досконалості, залучення коштів на ремонт навчальних лабораторій, закупівля обладнання для реалізації освітнього процесу тощо).

11. Концепція розвитку публічно-приватного партнерства закладу професійної освіти передбачає наявність мети такого партнерства, конкретних завдань, а також очікуваних результатів взаємодії. Часто на шляху партнерства стоїть необхідність операціоналізації концептуальних ідей партнерства, визначення конкретних цілей, показників результативності взаємодії, очікуваних результатів, дорожньої карти тощо. Корисним інструментом для подолання цього бар'єру може стати універсальний алгоритм партнерської взаємодії (його універсальність передбачає можливість застосування до будь-

якого проєкту або до будь-якої форми організації публічно-приватного партнерства – чи то наглядова рада закладу професійної освіти, чи дорадчий комітет, чи консультативна рада за спеціальністю). У загальному вигляді алгоритм партнерської взаємодії закладу професійної освіти з партнерами містить такі кроки: ідентифікація проблеми; дослідження поточної ситуації; формування концепції; первинна комунікація; операціоналізація взаємодії; формалізація взаємодії; реалізація та контроль зобов'язань.

12. Для оцінювання потреб закладу, які можуть бути реалізовані шляхом публічно-приватного партнерства, доцільно використати PEST – аналіз – інструмент оцінювання чинників зовнішнього середовища, який дасть можливість визначитись із перспективними напрямками взаємодії. Вивчення внутрішніх проблем розвитку закладу професійної освіти доцільно здійснити з використанням методів інституційного аналізу (зокрема, SWOT-аналізу). Метою SWOT-аналізу є узагальнення ситуації у закладі та на ринку освітніх послуг, з'ясування шансів і загроз його існування через виявлення сильних та слабких сторін як його самого, так і подібних закладів. Результати такого аналізу слугуватимуть генеруванню проєктів публічно-приватного партнерства. Критеріями визначення пріоритетів розвитку публічно-приватного партнерства можуть бути: фінансовий результат (збільшення обсягів фінансування, залучення додаткових джерел фінансування, генерування доходів від комерційної діяльності) та додана цінність (зростання рівня лояльності учнів та персоналу закладу, їхньої задоволеності якістю продукту або послуги, покращення рівня позитивного сприйняття закладу зовнішніми контрагентами, зростання рівня обізнаності суспільства щодо закладу тощо). Для постановки «працюючих» цілей у приватно-публічному партнерстві варто використати технологію SMART, яка дозволяє на етапі визначення мети узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни роботи, визначити достатність ресурсів, надати всім

учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання. До процесу планування діяльності дорадчих органів доцільно застосовувати інтелект-карти. Для планування й реалізації завдань діяльності дорадчого органу доцільно використовувати так звані ключові показники результативності, що дає можливість оцінити поточний стан і прогрес у втіленні запланованих заходів й ініціатив.

13. За ознакою організації та адміністрування публічно-приватне партнерство може набувати таких форм: інституційні форми (інститути громадської участі, технопарки, центри трансферу технологій, ресурсні центри, асоціації випускників. Це найбільш глибока форма публічно-приватного партнерства, яка передбачає партнерство в галузі наукових досліджень, науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок для створення інноваційної продукції, удосконалення технологічних процесів тощо) та програмно-проектні форми (ярмарки освітніх проєктів, спільні освітні програми, акредитація програм, незалежне оцінювання якості, науково-виробнича практика, стажування викладачів на підприємствах, розроблення стандартів (нормативів, програм). Крім того, публічно-приватне партнерство на постійній основі може операціоналізуватись у створення різного роду дорадчих органів закладу професійної освіти – дорадчих комітетів, наглядових рад, консультативних рад зі спеціальностей.

14. *Дорадчий комітет* закладу професійної освіти є однією з найбільш ефективним форм публічно-приватного партнерства. Функцією таких комітетів є забезпечення відповідності освітніх програм закладу професійної освіти актуальним потребам бізнесу та галузі. Члени дорадчих комітетів мають, з одного боку, унікальну експертизу щодо актуальних та перспективних потреб бізнесу у робочій силі, а з іншого, виступаючи потенційними роботодавцями для випускників закладів професійної освіти, є джерелом актуальних вимог до рівня їхньої професійної компетентності.

15. *Наглядова рада* закладу професійної освіти покликана сприяти вирішенню перспективних завдань його розвитку, залученню фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з основних напрямів розвитку і здійснення контролю за їх використанням, ефективній взаємодії закладу освіти з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, громадськими організаціями, юридичними та фізичними особами. Наглядові ради закладів професійної освіти спрямовують свою діяльність за такими напрямами: визначення стратегії (формування пропозицій щодо визначення пріоритетних напрямів розвитку діяльності закладу); розвиток матеріально-технічної бази (участь у розробленні проєктів програм, спрямованих на розвиток матеріально-технічної бази та її інфраструктури; сприяння залученню інвестицій і надходженню додаткових коштів, матеріальних цінностей та нематеріальних активів для провадження діяльності); сприяння запровадженню інновацій (сприяє впровадженню інноваційних технологій, зокрема щодо організації освітнього процесу); здійснення управлінського контролю (подання пропозицій щодо оптимізації організаційної структури за напрямами діяльності; розгляд проєктів документів, розроблених робочими групами; моніторинг та оцінювання стану діяльності закладу; внесення пропозицій щодо критеріїв оцінювання результатів діяльності; розгляд в межах компетенції річного звіту про діяльність; подання про відкликання керівника закладу відповідно до законодавства).

16. *Консультативна рада зі спеціальності* є однією з форм публічно-приватного партнерства, яка слугує для роботодавців засобом консультування працівників закладу професійної освіти щодо навичок, якими мають володіти випускники за конкретною спеціальністю для забезпечення вимог підприємств як на місцевому, так і регіональному рівнях. Крім того, такі ради можуть бути важливим засобом для узгодження розроблення та викладання спеціальностей відповідно до

місцевих та регіональних освітніх потреб. Такі ради є механізмом, через який працівники закладу професійної освіти можуть використати знання роботодавців щодо нових технічних та технологічних тенденцій і проблем у відповідній сфері, а також зібрати та використати пропозиції роботодавців для розроблення своєчасних цільових освітніх програм.

17. Одним із суттєвих бар'єрів у розбудові публічно-приватного партнерства у професійній освіті і, зокрема, діяльності дорадчих органів закладів професійної освіти, є відсутність вмотивованості соціальних партнерів до участі у такого роду діяльності. Іншою проблемою є низька ефективність функціонування дорадчих органів, коли засідання є формальними, рекомендації - очікуваними й не передбачають інноваційних проривів у діяльності закладу. Вирішення зазначених проблем часто лежить у так званій маркетингово-комунікаційній площині (зокрема у аспектах роботи з індивідуальними мотивами потенційних та дійсних членів дорадчих органів, проведення перемовин з ними, переконання їх у цінності роботи у якості члена такого органу). Ефективними комунікативними інструментами взаємодії із потенційними та дійсними членами дорадчих органів закладів професійної освіти є: інструменти виявлення та аналізу потреб партнера (зокрема, шляхом аналізу ієрархії його потреб), інструменти ефективних перемовин між партнерами (аналіз цілей перемовин, збір інформації про партнера, аналіз поточної ситуації на ринках, виявлення особи, яка приймає рішення, ідентифікація особистісних якостей партнера за проявами його просторового іміджу, проектування перемовин, аналіз результатів перемовин), інструмент «Характеристики – Переваги - Вигоди». Використання зазначених інструментів взаємодії із потенційними та дійсними членами дорадчих органів закладів професійної освіти дозволить ефективно реалізувати процес організації та ефективної діяльності цих органів.

Список використаних джерел

1. Безвух, С., Стопчак, А. Ю. (2015). *Соціальне партнерство науки і бізнесу: форми взаємодії, проблеми і рекомендації щодо їх вирішення* Вісник Хмельницького національного університету, Т. 3.
2. Бородієнко, О. (2019). *Ефективне управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти. Матеріали для учасників тренінгу*. ПРООН.
3. Бородієнко, О. (2022). *Громадсько-публічне управління університетами: досвід країн ЄС. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. Кропивницький: РВВ ЦДПУ ім. В. Винниченка, 205.* URL: <https://pednauk.cuspu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/1256>
4. Бородієнко, О. (2022). *Детермінанти розвитку сучасного університету: переосмислення ролі партнерств. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні*. Т. 2 К.
5. Бородієнко, О. (2021). *Методичні рекомендації щодо створення й організації ефективної діяльності наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти*. Програма розвитку ООН. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/726041/1/Методичні%20рекомендації%20HP.pdf>
6. Бородієнко, О. (2022). *Підходи до формування персонального складу органів публічно-громадського управління в університетах країн ЄС. Modern research in world science. Proceedings of the 7th International scientific and practical conference*. URL: <https://sci-conf.com.ua/vii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-world-science-2-4-10-2022-lviv-ukrayina-arhiv/>

7. Бородієнко, О. (2022). Сутність феномену публічно-громадського управління університетом в контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. Кропивницький: РВВ ЦДПУ ім. В. Винниченка*, 206. URL: <https://pednauk.cuspu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/1304>
8. Бородієнко, О. (2022). Сучасний стан розвитку громадсько-публічного управління університетами України. Молодь і ринок, 6/204. URL: <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/265722>
9. Верховна Рада України. (2010). *Закон України «Про державно-приватне партнерство»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> [Дата звернення 20 Травня 2020 року].
10. Верховна Рада України. (2017). *Закон України «Про освіту»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> [Дата звернення 20 Квітня 2020 року].
11. Грищенко, С. (2011). *Підготовка та реалізація проєктів публічно-приватного партнерства: Практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу*. Київ: ФОП Москаленко О.М.
12. Губанова, Т. (2019). *Державно-приватне партнерство у сфері освіти і науки в Україні: нормативно-правова характеристика*. Теорія держави і права, № 6.
13. Даниленко Л.І., та ін. (2007). *Сучасні підходи до управління професійно-технічними навчальними закладами: Навчально-методичний посібник*. (В.В.Олійник, Ред.) Київ: ТОВ "Етіс Плюс".
14. Єльнікова, Г. Є. та ін. (2014). *Управління розвитком професійно-технічної освіти в сучасних умовах: теорія і практика : монографія*. (В. Свистун, Ред.) Київ: НВП Поліграфсервіс.
15. Кабінет Міністрів України. (2019). *Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-*

технічної) освіти “Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта” на період до 2027 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-p> [Дата звернення 21 Липня 2020 року].

16. Міністерство освіти і науки України. (2018). *Проект Закону України «Про професійну освіту»*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-do-gromadskogo-obgovorennya-proekt-zakonu-ukrayini-pro-profesijnu-profesijno-tehnicnu-osvitu> [Дата звернення 20 Червня 2020 року].
17. Москвічова, О. (2016). *Державно-приватне партнерство у сфері професійно-технічної та вищої освіти*. Економіка і організація управління, № 2 (22).
18. Пуховська, Л.П., та ін. (2017). *Професійні навчальні заклади в країнах Європейського Союзу: практич. посіб.* Київ: ІПТО НАПН України.
19. Радкевич, В. О., та ін. (2021). *Професійна (професійно-технічна) освіта України в контексті євроінтеграційних процесів (порівняльний аналіз) : інформаційно-аналітичні матеріали*. Київ: ІПТО НАПН України. URL: <https://ivet.edu.ua/component/k2/item/1336-profesiina-profesiinotekhnichna-osvita-ukrainy-v-konteksti-ievrointehratsiinykh-protsesiv>.
20. Радкевич, В. О., та ін. (2018). *Системи оцінювання якості професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу: монографія* (О. В. Бородієнко, Ред.) Київ: ІПТО НАПН України.
21. Радкевич, В. О., та ін. (2019). *Сучасні моделі професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу: порівняльний досвід: монографія* (О. В. Бородієнко, Ред.) Київ: ІПТО НАПН України.

22. Стрілець, О.І. (2018). *Соціальне партнерство в діяльності ДПТНЗ «Дніпровський центр професійно-технічної освіти»*. Дніпро: ДПТНЗ «Дніпровський центр професійно-технічної освіти».
23. Фесенко, Т. Г. (2012). *Управління проєктами: теорія та практика виконання проєктних дій: навч. посібник*. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва.
24. *Advisory Committee Information Handbook*. (2017). ASE Education Foundation. Available at: [https://www.aseeducationfoundation.org/uploads/Advisory Committee Handbook.pdf](https://www.aseeducationfoundation.org/uploads/Advisory_Committee_Handbook.pdf).
25. *Advisory Committee Handbook for Career and Technical Education Local Administrators. From Competence to Excellence*. (2007). Virginia Department of Education, Office of Career and Technical Education Commonwealth of Virginia.
26. Borodiyenko O., Nychkalo N., Malykhina Ya., Kuz O., Korotkov D. Public-private partnership in education as a prerequisite for the growth of regional labor markets: analysis of foreign experience. *Financial And Credit Activity: Problems Of Theory And Practice*, 36, 2021. URL: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000645131200042>.
27. Borodiyenko O., Zlenko A., Malykhina Y., Kim K., & Diachkova N. (2022). Socio-economic prerequisites of strategic development of educational institutions. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42), 464–473. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.42.2022.3673>
28. Bhaskaran, S. (2017). *National skill development corporation: creating vocational skills through public-private partnership*. (B. J. LLC, Ped.) United Nations Development Programme Istanbul International Center for Private Sector in Development.

29. *Career/Vocational Education Advisory Committee Guide*. (2016). Massachusetts Department of Elementary and Secondary Education. Available at: <http://www.doe.mass.edu/ccte/cvte/advisory.html>
30. *Creating New Models. Innovative Public-Private Partnerships for Inclusive Development in Latin America*. (2014). Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
31. Dunbar, M. (2013). *Engaging the Private Sector in Skills Development* (изд. UKFIET International Conference on Education and Development – Education & Development Post 2015: Reflecting, Reviewing, Revisioning. Oxford, 10 – 12 Sept. 2013).
32. ETF Policy Papers. (2017). *The Role of the Private Sector in Vocational and Education and Training. Developments and Success Factors in Selected Countries*.
33. ETF. (2014). *Supporting Social Partnership in VET in Georgia Concept Paper*.
34. ETF. (2017). *Децентралізація професійно-технічної освіти (ПТО) в Україні – поштовх до дії*.
35. European PPP Expertize Centre. (2018). *Market Update Review of the European PPP Market in 2018*.
36. Fabre, A., Straub, S. (2019). *The Economic Impact of public private partnerships (PPPs) in Infrastructure, Health and Education: A Review* (T. 986). Toulous School of Economics.
37. Grunwald, E. (2008). *Public-Private Partnership Models in TVET and their Impact on the Role of Government*. GTZ.
38. Heemskerk, E., & Zeitlin, J. (2014). *Public-private partnerships in Dutch vocational education and training: Learning, monitoring and governance*. Den Haag: Platform Bèta Techniek.

39. *International Best Practices. Upgrading of technical/industrial skills: What do international good and best practices tell us?* (2016). United Nations Industrial Development Organization.
40. Japan International Cooperation Agency. (2006). *Lessons from TVET Projects Supported by the Japanese Government And Recommendations for the TVET Policies of BMENA Countries From the Public-Private Partnership (PPP) Perspective*. JICA.
41. Moschetti, A. V. (2016). *Public-private partnerships in education: exploring different models and policy options*. New York: Open Society Foundations.
42. Petko, D. (2007). *ICTs and Education – Public-Private Partnership (PPPs) to connect Schools to the Net – A National Model in Switzerland. Summary of the Final Report* (изд. The Swiss Agency for Development and Cooperation). The Swiss Agency for Development and Cooperation.
43. *Public Private Partnerships in Education*. (2009). Education International.
44. Remington, T. F. (2017). *Public-Private Partnerships in VET: Translating the German Model of Dual Education* (изд. Higher School of Economics National Research University). Moscow: HSE Publishing House.
45. *Report on human resources development in the APEC region. Developing effective public-private partnerships*. SOM Steering Committee on Economic and Technical Cooperation (SCE), Human Resources Development (HRDWG). (2009).
46. Rupert Maclean, S. J. (Ред.). (2013). *Skills Development for Inclusive and Sustainable Growth in Developing Asia-Pacific. Technical and Vocational Education and Training: Issues, Concerns and Prospects* (Т. 19). Asian Development Bank.

