

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



МЕТОДИЧНІ
РЕКОМЕНДАЦІЇ

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

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

Методичні рекомендації

Київ – 2024

УДК 377/388:[005.56-027.542-027.551]:341.38(477)

АЗ: М55

Рекомендовано до друку Вченою радою
Інституту професійної освіти НАПН України
(протокол № 11 від 31 жовтня 2024 р.).

Рецензенти:

Герлянд Тетяна Миколаївна, доктор педагогічних наук, старший науковий співробітник, завідувач лабораторії технологій професійного навчання Інституту професійної освіти НАПН України, м. Київ;

Онищенко Алла Петрівна, доктор філософії у галузі знань «Освіта/Педагогіка», генеральний директор Приватного підприємства «Академія професійної освіти спеціалістів індустрії краси «Партнер +», м. Київ

АЗ:М55 Механізми державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти у повоєнний час: методичні рекомендації. / В. О. Радкевич, С. Г. Кравець, В. В. Попова, Я. О. Чепуренко & В. І. Крячко; за голов. ред. В. О. Радкевич, С. Г. Кравець. – Київ: Інститут професійної освіти НАПН України, 2024. – 72 с.

ISBN 978-617-8167-09-7

У методичних рекомендаціях представлено дорожню карту та алгоритм запровадження механізмів державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти; обґрунтовано сучасні підходи до організації партнерської взаємодії між суб'єктами, заінтересованими в розробленні нових професійних кваліфікацій для повоєнного відновлення економіки України; розкрито механізми управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах державно-приватного партнерства; описано успішні кейси співпраці бізнесу із закладами професійної (професійно-технічної) освіти.

Видання адресовано розробникам державної освітньої політики, представникам органів місцевого самоврядування, керівникам навчально (науково)-методичних центрів (кабінетів) професійно-технічної освіти, закладів професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої, післядипломної педагогічної освіти, науково-педагогічним і педагогічним працівникам, науковцям, аспірантам, докторантам, стейкхолдерам, представникам підприємств і громадських організацій, слухачам курсів підвищення кваліфікації та всім заінтересованим особам.

УДК 377/388:[005.56-027.542-027.551]:341.38(477)

ISBN 978-617-8167-09-7

<https://doi.org/10.32835/978-617-8167-09-7/2024>

© Інститут професійної освіти
НАПН України, 2024
© Автори

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
Дорожня карта розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти	6
Алгоритм партнерської взаємодії у розробленні сучасних професійних кваліфікацій для повоєнного відновлення економіки України	24
Алгоритм запровадження механізмів державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти	40
Управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах державно-приватного партнерства.....	44
Експлікація кейсів співпраці бізнесу із закладами професійної (професійно-технічної) освіти у контексті розвитку державно-приватного партнерства.....	54
Додатки.....	65

ПЕРЕДМОВА

Розвиток сучасної професійної (професійно-технічної) освіти характеризується створенням умов для збереження людського капіталу шляхом співпраці із ринком праці та реалізації проєктів державно-приватного партнерства. Для відновлення економіки України в період воєнних дій і в час повоєнного відновлення актуалізується значення впровадження ефективних механізмів державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти, що сприятиме розширенню участі ринку праці в розвитку професійної (професійно-технічної) освіти та об'єднанню ресурсів держави і приватного бізнесу для підвищення якості професійної підготовки молоді та дорослого населення.

У методичних рекомендаціях «Механізми державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти у повоєнний час» представлено дорожню карту розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти (автор – *Радкевич Валентина Олександрівна, доктор педагогічних наук, професор, академік НАПН України*) структурними компонентами якої є: цілі; основні напрями діяльності; учасники; ресурси; процеси управління; механізми моніторингу та оцінювання результатів; ризики і стратегії їх мінімізації; шляхи взаємодії з громадськістю та залучення стейкхолдерів до реалізації проєктів державно-приватного партнерства. *Обґрунтовано* алгоритм партнерської взаємодії між суб'єктами, заінтересованими у розробленні сучасних професійних кваліфікацій для повоєнного відновлення України (автор – *Кравець Світлана Григорівна, кандидат педагогічних наук, старший дослідник*), що реалізовується шляхом формування ціннісного підходу в заінтересованих сторін до важливості розвитку людського капіталу; моніторингу відповідної галузі економіки; активізації проєктної діяльності ключових стейкхолдерів та створення творчих груп; аналізу нормативно-правових документів; прогнозування результатів упровадження нових професій і сучасних професійних кваліфікацій на ринку праці. *Охарактеризовано* алгоритм запровадження механізмів державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти (автор – *Попова Валентина Вікторівна, доктор економічних наук, професор*), що передбачає техніко-економічний аналіз діяльності конкретного закладу освіти за певний період часу, вибір потенційних приватних партнерів та

розроблення бізнес-плану запровадження державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти.

Розкрито механізми управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах державно-приватного партнерства (автор – *Чепуренко Янна Олексіївна, кандидат історичних наук, старший науковий співробітник, доцент*), що в умовах державно-приватного партнерства реалізуються шляхом застосування технологій колективного управління в організаційному, економічному, структурному, технічному, адміністративному, державному, інформаційному контекстах. *Представлено* успішні кейси співпраці бізнесу із закладами професійної (професійно-технічної) освіти (автор – *Крячко Володимир Іванович, кандидат соціологічних наук*), що є результативними та доцільними для використання на регіональному й національному рівнях з метою забезпечення якості професійної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників і професійного розвитку педагогічних працівників.

Видання адресоване розробникам державної освітньої політики, представникам органів місцевого самоврядування, керівникам та працівникам органів управління освітою, закладів професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої, післядипломної педагогічної освіти, навчально (науково)-методичних центрів (кабінетів) професійно-технічної освіти, науково-педагогічним і педагогічним працівникам, науковцям, аспірантам, докторантам, стейкхолдерам, представникам підприємств і громадських організацій, слухачам курсів підвищення кваліфікації та усім заінтересованим особам.

ДОРОЖНЯ КАРТА РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ

За сучасних умов техніко-технологічного розвитку національної економіки підвищуються вимоги до рівня кваліфікації робітничих кадрів, а, отже, до якості їхньої професійної підготовки в закладах професійної (професійно-технічної) освіти (далі – П(ПТ)О). З огляду на це, зростає роль державно-приватного партнерства (далі – ДПП) як універсального інституту, що поєднує планування і ринкове саморегулювання відносин між представниками органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських організацій, приватного сектору тощо для забезпечення фінансової, матеріально-технічної, експертної підтримки П(ПТ)О¹. Ураховуючи зниження рівня фінансування П(ПТ)О з державного бюджету, ДПП позитивно позначається на розширенні участі приватного бізнесу в інвестуванні професійної підготовки кваліфікованих фахівців для підвищення її відповідності сучасним вимогам і потребам ринку праці².

Ефективним інструментом розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О є дорожня карта, структурними компонентами якої є: *цілі ДПП; основні напрями діяльності в рамках ДПП; учасники; ресурси; процеси управління ДПП; механізми моніторингу та оцінювання результатів ДПП; ризики і стратегії їх мінімізації; шляхи взаємодії з громадськістю та залучення стейкхолдерів до реалізації проєктів ДПП*. Зокрема, визначення *цілей* ДПП є ключовим етапом, що потребує чіткого розуміння спільних інтересів та очікувань сторін партнерства – закладу П(ПТ)О і приватного партнера. У цьому контексті важливо, насамперед, здійснити аналіз поточного стану діяльності закладу П(ПТ)О та потенційного приватного партнера, щоб ідентифікувати проблеми і можливості для перспектив співпраці. Це передбачає визначення прогалів в освітніх і навчальних програмах, потреб у новому обладнанні, технологіях, а також можливостей для покращення практичного навчання здобувачів освіти.

Аналіз поточного стану П(ПТ)О полягає у зборі даних, охоплюючи статистику про кількість закладів П(ПТ)О, освітніх і навчальних програм, здобувачів освіти, а також про результати їхнього

¹ Радкевич, В. (2022). Принципи розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної(професійно-технічної) освіти в повоєнний час. *Professional Pedagogics*, 2(25), 104-114, <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2022.25.104-114>

² Чернецова, Н. (2024). Залучення приватного бізнесу до освітніх ініціатив: можливості та виклики. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 6(1), 1-7. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2024.6146>

навчання. Важливо оцінити, наскільки зміст освітніх і навчальних програм відповідає потребам ринку праці, проаналізувати затребуваність сучасних професійних кваліфікацій. Окрім того, оцінюється якість освітніх методик, навчальної та матеріально-технічної бази, зворотного зв'язку від здобувачів освіти, випускників і роботодавців.

Щодо оцінювання матеріально-технічної бази закладів П(ПТ)О, то цей процес ґрунтується на результатах інвентаризації наявного обладнання, технологічних засобів та інших ресурсів, що використовуються в освітньому процесі. Оцінюванню також підлягає стан будівель і споруд, що використовуються для освітніх цілей, їх відповідність санітарним нормам і стандартам безпеки. Виявлені недоліки й обмеження матеріально-технічної бази можуть свідчити про необхідність інвестицій у модернізацію соціальної та освітньої інфраструктури.

Оцінювання кадрового потенціалу передбачає здійснення аналізу кількісного та якісного складу педагогічного персоналу закладів П(ПТ)О. Для цього вивчається їхній рівень освіти, досвід, професійні досягнення та інформація про стан підвищення кваліфікації. Водночас з'ясовується здатність педагогів до впровадження нових технологій і методик навчання, а також оновлення змісту навчальних програм відповідно до змін на ринку праці. Аналіз також охоплює вивчення умов праці та системи мотивації педагогічних працівників, урахування рівень оплати праці, можливості для професійного зростання та участі в міжнародних освітніх програмах.

Не менш важливим є здійснення аналізу потреб повоєнного ринку праці. Насамперед, заклади П(ПТ)О мають зосередитися на зборі даних про поточний стан та прогнози розвитку регіонального ринку праці. Це може охоплювати аналіз статистики зайнятості працівників, дослідження трендів у різних галузях економіки, а також вивчення звітів і перспектив економічного розвитку країни³. Важливо враховувати регіональні особливості та специфіку галузей виробництва і сфер обслуговування. У цьому контексті заклади П(ПТ)О мають активно співпрацювати з роботодавцями та професійними асоціаціями. Для отримання безпосередньої інформації про потреби ринку праці доцільно проводити зустрічі з роботодавцями. Зокрема, вивчення актуальних вакансій і вимог, які роботодавці

³ Радкевич, В., Попова, В., Рябова, З., Кравець, С., Радкевич, О., Чепуренко, Я., Вороніна-Пригодій, Д., & Слободяник, О. (2023). *Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти для відновлення економіки України: методичний посібник* / за голов. ред. В. О. Радкевич. Київ: Інститут професійної освіти НАПН України. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/739853>

визначають для працівників, дає змогу зрозуміти, які навички та знання є найбільш затребуваними.

У контексті виявлення основних проблем і викликів, що перешкоджають ефективному впровадженню ДПП, важливо зрозуміти, які структурні та системні обмеження існують у закладах П(ПТ)О. Це можуть бути нормативно-правові бар'єри, недостатнє фінансування, низька заінтересованість приватних компаній, бюрократичні перепони, або відсутність чітких механізмів взаємодії між державними та приватними партнерами тощо. Виявлення цих проблем дає змогу розробити стратегію їх подолання та створення сприятливих умов для розвитку ДПП⁴.

Дослідження сучасних проблем і викликів потребує вивчення прикладів успішного впровадження ДПП у сфері професійної освіти і навчання в інших країнах. Це дає змогу перейняти найкращі практики та адаптувати їх до українських реалій. Важливо розглянути різні підходи до фінансування, управління, організації освітнього процесу, взаємодії у забезпеченні якості професійної освіти і працевлаштування випускників⁵⁶.

На основі ідентифікованих потреб і можливостей сторін партнерства формуються чіткі та вимірювальні стратегічні *цїлі* ДПП у сфері П(ПТ)О. Такими цїлями можуть бути, наприклад: *підвищення якості П(ПТ)О, розвиток нових професійних кваліфікацій; створення високотехнологічних навчально-практичних центрів* тощо. Водночас важливо, щоб цїлі ДПП відображали інтереси та очікування сторін партнерства. Це передбачає проведення перемовин, під час яких кожна сторона бере участь в обговоренні завдань ДПП, висловлює свої пріоритети та очікування від партнерства. Після формулювання цїлей розробляється конкретний план дій із визначенням етапів реалізації проєкту ДПП, відповідальних осіб, необхідних ресурсів і строків виконання.

Іншою важливою цїллю ДПП є *забезпечення рівного доступу до П(ПТ)О*. Доступ до П(ПТ)О є водночас фундаментальним принципом, який сприяє соціальній інтеграції, економічному розвитку та

⁴ Кравець, С. (2022). Нормативно-правове забезпечення розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти. *Professional Pedagogics*, 1(24), 127–137. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2022.24.127-137>

⁵ Радкевич, В., Попова, В., Джурило, А., & Вороніна-Пригодій, Д. (2023). *Зарубіжний досвід розвитку публічно-приватного партнерства у сфері професійної освіти і навчання: практичний посібник* / за голов. ред. В. О. Радкевич. Київ: Інститут професійної освіти НАПН України. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/739931/>

⁶ Радкевич, В. (2023). Публічно-приватне партнерство у професійній освіті європейських країн: провідні тенденції розвитку. *Professional Pedagogics*, 2(27), 14-28. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2023.27.14-28>

досягненню рівних можливостей. Для цього зумовлюється необхідність створення освітніх і навчальних програм, які враховують потреби різних категорій населення, особливо ветеранів війни, охоплюючи осіб з обмеженими можливостями, представників вразливих груп, людей із різним соціально-економічним статусом. Для забезпечення доступності П(ПТ)О не менш важливими є: фінансова підтримка малозабезпечених та соціально вразливих груп населення; використання цифрових технологій для розширення доступу до освітніх ресурсів; адаптація навчальних приміщень до потреб осіб з обмеженими фізичними можливостями; проведення інформаційних кампаній для підвищення обізнаності про можливості П(ПТ)О серед усіх категорій населення; налагодження партнерства з громадськими організаціями, які працюють із вразливими групами населення⁷.

Ключовою ціллю ДПП у сфері П(ПТ)О є забезпечення *безперервності освіти та професійного розвитку працівників*. Це охоплює розроблення програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, що дає їм змогу залишатися конкурентоспроможними на ринку праці. Окрім того, для адаптації працівників до швидкозмінних умов ринку й технологічного прогресу важливо: доповнювати зміст освітніх і навчальних програм компонентами, що сприяють розвитку навичок самонавчання, критичного мислення та безперервного вдосконалення знань; залучати партнерів до проведення тренінгів, семінарів і майстер-класів. Врешті-решт, цілі ДПП у сфері П(ПТ)О мають спрямовуватися на створення ефективної, гнучкої системи П(ПТ)О, що відповідає потребам сучасного ринку праці та сприяє соціально-економічному розвитку країни.

Для досягнення означених цілей важливо чітко визначити *основні напрями діяльності партнерів у рамках ДПП*, що розкривають ключові аспекти співпраці між державним та приватним сектором у сфері П(ПТ)О.⁸ Одним з основних таких напрямів є *розроблення та оновлення змісту освітніх програм*. Це охоплює адаптацію змісту професійної освіти до потреб ринку праці, інтеграцію практичних навичок та сучасних виробничих технологій в освітній процес. Співпраця з приватним сектором дає змогу закладам П(ПТ)О

⁷ Радкевич, В. (2024). Роль державно-приватного партнерство у розширенні можливостей здобуття професійної освіти в сучасних умовах. *Досягнення науки та освіти в XXI столітті: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* / Міжнародний гуманітарний дослідницький центр (Дніпро, 8 лютого 2024 р.). Research Europe, 16-20. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/739711>

⁸ Гуменна, Л. (2023). Основні аспекти державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти. *Professional Pedagogics*, 2(27), 29-38. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2023.27.29-38>

розробляти зміст навчальних дисциплін, що відповідає реальним вимогам роботодавців. Для цього важливо аналізувати потреби ринку праці у відповідній галузі, вивчати попит на кваліфікації й відповідно визначати поточні та перспективні вимоги до компетентностей фахівців, залучати експертів від приватного сектора до формування змісту освітніх програм, а також до розроблення модульних навчальних програм та оновлення їх змісту відповідно до техніко-технологічних змін у галузі.

Іншим важливим напрямом є *створення та модернізація соціальної й освітньої інфраструктури*, що охоплює будівництво нових закладів П(ПТ)О, реконструкцію та оснащення існуючих приміщень сучасним обладнанням і технологіями. Приватний сектор може вносити значний вклад у фінансування та реалізацію таких проєктів ДПП. Не менш важливим напрямом є *підвищення кваліфікації та розвиток цифрових навичок викладачів, майстрів виробничого навчання й адміністративного персоналу закладів П(ПТ)О* шляхом проведення тренінгів, семінарів, обміну досвідом й залучення експертів з приватного сектору для проведення означених заходів. Співпраця у *сфері наукових досліджень та інновацій* також є важливим напрямом, що охоплює виконання спільних дослідницьких проєктів, розроблення нових технологій і методик навчання, спрямованих на підвищення відповідності П(ПТ)О сучасним економічним і гуманітарним трендам. Окрім того, важливо щоб бізнес інвестував у створення сучасних лабораторій і навчально-практичних центрів, де здобувачі освіти матимуть змогу набувати практичних знань і професійного досвіду.

Щодо *забезпечення доступності П(ПТ)О*, то цей напрям діяльності у рамках ДПП охоплює фінансову підтримку здобувачів освіти, розроблення дистанційних та гнучких форм професійного навчання з метою розширення можливостей здобуття повних (часткових) освітніх і професійних кваліфікацій. У сукупності, ці напрями діяльності формують комплексний підхід до розвитку П(ПТ)О на засадах ДПП.

Дорожня карта ДПП у сфері П(ПТ)О визначає ряд *ключових учасників*, які відіграють вирішальну роль у реалізації означених ініціатив. Учасники ДПП охоплюють різні сектори та групи, кожна з яких вносить свій вклад у розвиток П(ПТ)О. Основними учасниками ДПП є *представники державних установ*. Вони відповідають за розроблення освітньої політики, законодавче регулювання, визначення обсягів фінансування та моніторинг результатів виконання проєктів ДПП. Представники державних органів відіграють роль посередника між закладами П(ПТ)О та приватним сектором, забезпечуючи

дотримання стандартів якості й ефективності П(ПТ)О. Важливими учасниками ДПП є *педагогічні працівники закладів П(ПТ)О*. Вони відповідають за розроблення та впровадження освітніх і навчальних програм, враховуючи вимоги ринку праці, забезпечують якісну професійну підготовку майбутніх кваліфікованих фахівців, беруть участь у створенні безпечного освітнього середовища. Участь приватного бізнесу в реалізації проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О забезпечують *представники бізнес компаній та виробничих підприємств*. Ці організації не тільки сприяють фінансуванню та виділенню ресурсів для реалізації проєктів ДПП, але й беруть участь у розробленні професійних стандартів, освітніх програм, надають експертизу та знання про потреби ринку праці в сучасних професійних кваліфікаціях.

Учасниками ДПП у сфері П(ПТ)О є також *здобувачі освіти і випускники закладів П(ПТ)О*. Вони є безпосередніми бенефіціарами освітніх програм, отримуючи якісну П(ПТ)О та практичні навички, затребувані на ринку праці. Відгуки й зворотний зв'язок від здобувачів освіти можуть використовуватися для подальшого вдосконалення змісту освітніх і навчальних програм. *Представники громадських організацій та професійних асоціацій* також відіграють важливу роль у реалізації проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О, забезпечуючи підтримку, консультування та адвокацію інтересів суб'єктів освітнього процесу. Вони можуть допомагати у виявленні потреб ринку праці й сприяти розвитку зв'язків між закладами П(ПТ)О та роботодавцями. У сукупності, ці учасники формують багатогранну структуру, що сприяє реалізації цілей ДПП у сфері П(ПТ)О, забезпечуючи її ефективність, актуальність та відповідність сучасним вимогам ринку праці. Взаємодія і співпраця між усіма учасниками ДПП є ключовою для успішного впровадження інновацій у сфері П(ПТ)О в сучасних умовах. Важливим аспектом забезпечення довгострокової взаємодії учасників ДПП є *захист їхніх інтересів*. Це передбачає розроблення механізмів захисту прав та обов'язків усіх сторін партнерства. Важливо забезпечити прозорість процедур і процесів, а також доступність інформації про реалізацію проєктів ДПП та дотримання принципів підзвітності. Крім того, необхідно передбачити механізми врегулювання спорів, що можуть виникати між партнерами, враховуючи медіації та арбітраж.

Вирішальну роль у реалізації дорожньої карти ДПП у сфері П(ПТ)О відіграють *ресурси*. Вони охоплюють широкий спектр елементів – від фінансових інвестицій – до людських, технічних, інформаційних технологічних, інтелектуальних ресурсів, і слугують

фундаментом для реалізації освітніх ініціатив та досягнення поставлених цілей. Найважливішими в розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О є *фінансові ресурси*. Вони стосуються не тільки державного фінансування, але й приватних інвестицій, грантів від міжнародних проєктів, спонсорських внесків та інших форм фінансування. Ефективне фінансування передбачає: чітке визначення фінансових потреб для розроблення та оновлення освітніх і навчальних програм, організацію спільних заходів, розроблення дослідницьких проєктів тощо; залучення коштів від приватного сектора шляхом прямих інвестицій, спонсорства, створення спільних підприємств; подання заявок на різноманітні гранти та фонди (національні, міжнародні); створення спільних фондів у співпраці з приватними компаніями та іншими організаціями для фінансування конкретних проєктів ДПП.

Для залучення інвестицій у проєкти ДПП важливими є механізми фінансування та стимулювання участі приватного сектору. Для цього розробляється комплекс заходів, що містять фінансові й податкові стимули для приватних компаній, які беруть участь у проєктах ДПП у сфері П(ПТ)О. Це можуть бути податкові пільги, субсидії, гранти та інші форми державної підтримки, що знижують фінансові ризики для приватного сектору. Також необхідно передбачити можливості залучення інвестицій через публічно-приватні фінансові інструменти, такі як облігації або фонди спільного інвестування. У цьому контексті управління фінансовими ресурсами потребує регулярного моніторингу витрат і доходів на реалізацію відповідних проєктів.

Критично важливими є *людські ресурси*, а саме: кваліфіковані викладачі, адміністративний персонал, науковці, а також експерти з числа представників державного та приватного секторів. Розвиток у них професійної компетентності є ключовим для забезпечення якості П(ПТ)О та відповідності змісту освітніх і навчальних програм реальним потребам ринку праці. Іншим важливим видом ресурсів є *матеріально-технічна база*, що охоплює навчальні приміщення, лабораторії, обладнання, технічні засоби й інші матеріальні ресурси. Вони потребують безперервної модернізації для відповідності сучасним стандартам П(ПТ)О. *Інформаційні й технологічні ресурси* також відіграють важливу роль у реалізації проєктів ДПП. Це передбачає доступ до сучасних ІТ-рішень, цифрових освітніх платформ, баз даних та інших електронних ресурсів, які сприяють ефективному навчанню та управлінню освітнім процесом. Необхідно також враховувати *інтелектуальні ресурси*, такі як наукові дослідження, навчальні матеріали й програми, адже розвиток та обмін знаннями між учасниками ДПП є фундаментальними для продукування

інновацій і постійного вдосконалення змісту П(ПТ)О. Цей процес передбачає створення правового середовища, що сприяє ефективному впровадженню ДПП на основі реалізації положень законів, що визначають основні принципи й рамкові умови співпраці між державним та приватним сектором. Закони повинні охоплювати питання прав і обов'язків кожної сторони партнерства, процедури укладання договорів, механізми розподілу ризиків та відповідальності, а також умови фінансування й податкові стимули. Важливо також передбачити механізми врегулювання спорів та забезпечення прозорості й підзвітності в процесі реалізації партнерських проєктів ДПП. Ці законодавчі акти мають бути гармонізовані з міжнародними стандартами та враховувати найкращі практики ДПП у сфері професійної освіти і навчання інших країн.

Забезпечення ресурсами є важливим етапом запуску пілотних проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О, оскільки вони дають змогу тестувати нові підходи і моделі співпраці на практиці. Для вибору пілотних проєктів ДПП необхідно визначити критерії, що охоплюють потенціал проєкту для впливу на систему П(ПТ)О: можливість залучення інвестицій, готовність приватного сектору до співпраці та відповідність стратегічним пріоритетам держави. Важливо залучати до участі в пілотних проєктах ДПП різні компанії – від великих корпорацій до малого та середнього бізнесу, щоб отримати ґрунтовний досвід та зрозуміти специфіку співпраці з різними типами партнерів. Запуск пілотних проєктів ДПП передбачає підписання договорів, розроблення детальних планів їх реалізації, а також виділення необхідних ресурсів. Цей процес охоплює ідентифікацію, залучення та ефективне використання різноманітних ресурсів, необхідних для досягнення цілей партнерства. Для цього важливо, *по-перше*, визначити потребу в конкретних ресурсах: фінансових, технічних, інформаційних, кадрових тощо; *по-друге*, на основі ідентифікованих потреб необхідно розробити стратегію залучення ресурсів. Це може передбачати пошук фінансування з державних або приватних джерел, партнерство з бізнесом для отримання необхідних ресурсів, найм кваліфікованих фахівців тощо; *по-третє*, необхідно вміти професійно укладати договори з партнерами, які можуть надати ресурси, наприклад, угоди з бізнес-структурами, урядовими організаціями, міжнародними донорами тощо; *по-четверте*, після залучення ресурсів важливо забезпечити їх ефективне використання. Це передбачає розроблення планів оптимізації витрат, контроль за виконанням бюджету, управління персоналом; *по-п'яте*, для забезпечення прозорості використання ресурсів і підзвітності необхідно проводити постійний

моніторинг та оцінювання, своєчасно виявляти проблеми і вносити корективи; *по-шосте*, для підтримки довіри та прозорості партнерських відносин важливо надавати звіти стейкхолдерам про використання ресурсів. У сукупності, ресурси, задіяні в рамках реалізації проектів ДПП у сфері П(ПТ)О, формують основу для створення інноваційної та гнучкої системи П(ПТ)О. Вони сприяють досягненню стратегічних цілей партнерства, забезпечуючи якість і доступність П(ПТ)О для всіх заінтересованих сторін.

Для ефективної реалізації пілотних проектів ДПП та досягнення визначених у них цілей важливими є *процеси управління*, що охоплюють планування, координацію, моніторинг та оцінювання одержаних результатів.⁹ Фундаментальним етапом процесів управління ДПП є *планування*. Це передбачає визначення цілей, розроблення детального плану дій, розподіл ресурсів та встановлення чітких строків виконання. Ефективне планування дає змогу забезпечити врахування та узгодження усіх аспектів виконання проекту ДПП між заінтересованими сторонами партнерства. Ключовою для успішної реалізації проектів ДПП є *координація* дій між різними їх учасниками, що ґрунтується на взаємодії представників урядових органів, закладів П(ПТ)О, приватного та державного секторів, здобувачів освіти та інших заінтересованих сторін. Координація сприяє обміну інформацією, забезпечує взаєморозуміння та допомагає уникнути дублювання виконання завдань. Для ефективного управління та контролю за впровадженням проектів ДПП необхідно створити спеціалізовані органи, що будуть відповідати за координацію й нагляд за їх реалізацією. Це можуть бути комітети або агентства на національному та регіональному рівнях, які мають необхідні повноваження для ухвалення рішень, проведення моніторингу й оцінювання ефективності проектів ДПП тощо. Вони повинні забезпечувати підтримку учасників ДПП на всіх етапах реалізації проектів – від підготовки, планування до виконання та оцінювання результатів. Крім того, такі органи мають можливість залучати незалежних експертів для проведення аудиту і здійснення аналізу проектів ДПП, що сприятиме підвищенню прозорості й довіри з боку заінтересованих сторін.

⁹Чепуренко, Я. (2023). Методи управління професійною (професійно-технічною) освітою в умовах державно-приватного партнерства. Ін: *Інноваційна професійна освіта, Випуск 2(9): Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання: матеріали XVII Всеукраїнської науково-практичної конференції (звітної) Інституту професійної освіти НАПН України* (27-30 березня 2023 р.), 261-265. URL: <https://conference.ivet.edu.ua/index.php/2022-1/article/view/238>

Іншим важливим аспектом управління ДПП у сфері П(ПТ)О є *моніторинг та оцінювання ефективності виконання проєктів ДПП*. Ці процеси передбачають постійний нагляд за ходом реалізації проєктів та оцінювання їх ефективності. *Моніторинг* дає змогу виявляти і вирішувати проблеми на ранніх стадіях, а *оцінювання* допомагає аналізувати досягнуті цілі й визначати сфери для подальшого їх вдосконалення. Моніторинг та оцінювання результатів успішного впровадження проєктів ДПП передбачає систематичний збір та аналіз даних про хід реалізації проєктів, охоплюючи оцінювання якості навчання, визначення рівня задоволеності здобувачів освіти, педагогічних працівників закладів П(ПТ)О, роботодавців, а також ефективності використання ресурсів, відповідності змісту освітніх і навчальних програм потребам ринку праці тощо. Важливо регулярно проводити аналіз результатів, щоб вчасно виявляти проблеми та вносити необхідні корективи. Моніторинг має охоплювати аналіз впливу пілотних проєктів ДПП на розвиток системи П(ПТ)О в цілому, що дає змогу визначити успішні практики та можливості для їхнього поширення. У цьому контексті важливим є зворотний зв'язок між усіма заінтересованими сторонами партнерства шляхом збору та аналізу відгуків від здобувачів освіти, педагогічних працівників, роботодавців та інших учасників освітнього процесу. Зворотний зв'язок є важливим для виявлення сфер подальшого вдосконалення ДПП з метою обміну досвідом між учасниками партнерства. Це дає змогу обговорювати поточні проблеми, ділитися успішними практиками й новими ідеями, а також планувати подальші інноваційні кроки. Такі заходи сприяють зміцненню співпраці між державними установами й приватним сектором, що є ключовим для успішної реалізації проєктів ДПП.

Ключовим для ефективного моніторингу та оцінювання результатів виконання проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О є використання цифрових технологій. Йдеться про системи збору даних, аналітичні інструменти, програмне забезпечення для управління проєктами ДПП та інші цифрові рішення, що сприяють точності й оперативності аналізу. З метою забезпечення прозорості й відповідальності сторін партнерства у рамках ДПП необхідно регулярно заслуховувати звіти і презентації результатів проєктів ДПП. Це охоплює публікацію звітів про хід реалізації проєктів ДПП, досягнуті результати та рекомендації щодо подальших дій. Означені механізми моніторингу та оцінювання в сукупності є невід'ємною частиною управління проєктами ДПП. Вони сприяють забезпеченню високої якості надання освітніх послуг,

відповідності освітніх і навчальних програм потребам суспільства, ринку праці та ефективному використанню ресурсів.

Вирішальне значення для оцінювання ефективності й сталості партнерства мають *результати пілотних проєктів ДПП, та їх вплив на розвиток П(ПТ)О*, що відображають досягнення конкретних цілей, внесок у вдосконалення освітньої системи та отримання соціально-економічного ефекту. Успішне завершення пілотування проєктів ДПП потребує поширення результатів та їх інтеграцію на національному рівні. Це дає змогу охопити заклади П(ПТ)О різних регіонів. Для цього необхідно розробити стратегію та плани поширення, забезпечити необхідну підтримку з боку держави та приватного сектора. Сталість проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О передбачає створення механізмів довгострокового фінансування та підтримки. Важливо також передбачити механізми перерозподілу коштів, що дають змогу ефективно використовувати наявні ресурси для підтримки різних ініціатив.

Одним із ключових результатів ДПП є *підвищення якості П(ПТ)О*¹⁰. Це охоплює оновлення змісту освітніх і навчальних програм, інтеграцію практичних навичок, упровадження сучасних виробничих технологій в освітній процес та підвищення кваліфікації викладачів і майстрів виробничого навчання закладів П(ПТ)О, що позитивно позначається на якісній підготовці майбутніх кваліфікованих фахівців відповідно до потреб ринку праці. Результатом проєктів ДПП також може бути вдосконалена система *стажування та працевлаштування випускників закладів П(ПТ)О*. Це передбачає створення програм стажування у співпраці з приватними компаніями, які дають можливість майбутнім фахівцям отримати реальний досвід роботи у відповідній галузі. З огляду на це, важливо розробити систему менторства та наставництва, щоб здобувачі освіти могли отримувати підтримку та пораду від досвідчених фахівців. Після завершення стажування вони можуть працевлаштуватися в компаніях-партнерах, що сприяє їхній швидкій адаптації на робочому місці та подальшому професійному розвитку.

Іншим важливим результатом є *розвиток освітньої інфраструктури*, що забезпечує кращі умови для навчання в закладах П(ПТ)О¹¹. Окрім того, ключовою для залучення здобувачів освіти з

¹⁰ Люлькова, Ю. (2023). Вплив державно-приватного партнерства на якість професійної (професійно-технічної) освіти. *Professional Pedagogics*, 2(27), 120-127. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2023.27.120-127>

¹¹ Царьова, С., Дрозіч, І. (2023). Навчально-практичні центри як осередок здобуття професійних кваліфікацій для різних цільових груп. *Професійна освіта: науково-методичний вісник*, 1-2 (58-59), 36-41. URL: <https://drive.google.com/file/d/1o76LHk3Gw572FKPX9BQeYvLmHbGv4DoT/view>

різних соціальних груп до навчання є *доступність П(ПТ)О*. Важливим результатом ДПП у сфері П(ПТ)О є *сприяння інноваціям та науковим дослідженням*, а також соціально-економічний вплив на зростання зайнятості, підвищення рівня кваліфікації робочої сили й конкурентоспроможності національної економіки.

Невід'ємною частиною процесів управління ДПП у сфері П(ПТ)О є *врахування ризиків та розроблення стратегії їх мінімізації*. Зокрема, одним з основних ризиків ДПП є *фінансові*, що впливають на вартість проєктів, або ризики, пов'язані з неплатоспроможністю однієї зі сторін. Стратегії мінімізації цих ризиків охоплюють ретельне планування бюджету, створення резервних фондів та диверсифікацію джерел фінансування. Іншими важливими ризиками є ті, що *пов'язані з управлінням проєктами ДПП*. Вони можуть відображати недоліки в плануванні, координації, контролю якості П(ПТ)О або невідповідність між очікуваними та реальними результатами. Стратегії мінімізації означених ризиків передбачають розроблення чітких управлінських структур, регулярний моніторинг та оцінювання проєктів ДПП, а також участь сторін партнерства у внесенні змін. Важливо враховувати і *правові* ризики, наприклад, зміни в законодавстві, невизначеність юридичних умов або конфлікти між учасниками ДПП.

Стратегії мінімізації ризиків потребують ретельного юридичного аналізу, розроблення чітких договірних умов та врахування можливих змін у законодавстві. Існують також *ризики, пов'язані з репутацією та соціальною відповідальністю*, що характеризуються негативним сприйняттям громадськістю партнерства, конфліктами інтересів або недотриманням стандартів соціальної відповідальності. Стратегії мінімізації цих ризиків можуть охоплювати прозорість у діяльності, активне залучення громадськості та дотримання високих етичних стандартів. Не менш важливими є *технологічні* ризики, такі як старіння технологій або недостатність технічної підтримки тощо. Стратегії мінімізації цієї групи ризиків передбачають інвестування в сучасні технології, постійне оновлення обладнання та цифрових систем, а також розвиток технічної експертизи. Ефективне управління ризиками допомагає забезпечити стабільність і сталість проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О. Окрім того, важливим є забезпечення прозорості та підзвітності партнерів в управлінні проєктами ДПП. Це означає відкрите спілкування з усіма заінтересованими сторонами партнерства, регулярне надання звітів про хід реалізації проєктів ДПП та відповідальність за ухвалення рішень. Прозорість і звітність сприяють довірі й підтримці з боку всіх учасників ДПП у сфері П(ПТ)О. Загалом означені ризики потребують комплексного підходу до їх ідентифікації,

оцінювання та мінімізації з метою ефективного управління ними для забезпечення сталості проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О. У сукупності, процеси управління в ДПП є комплексними, багатограними й потребують високого рівня координації, планування, моніторингу та адаптації. Вони є ключовими для забезпечення відповідності проєктів ДПП своїм цілям.

Для успішного впровадження ДПП у сфері П(ПТ)О актуалізується значущість *налагодження взаємодії з громадськістю та залучення стейкхолдерів*, які забезпечують широку підтримку проєктів ДПП, сприяють прозорості та допомагають враховувати інтереси всіх сторін партнерства¹². Одним із ключових шляхів такої взаємодії є публічні консультації, що передбачають зустрічі з громадськістю, обговорення питань реалізації проєктів ДПП з експертами, проведення опитувань та інших форм зворотного зв'язку. Для цього необхідно проводити обговорення поточних проблем, а також планування подальших ініціатив. Це передбачає систематичне отримання та аналіз відгуків від усіх заінтересованих сторін, охоплюючи здобувачів освіти, викладачів, роботодавців, представників державних установ і бізнесу.

Не менш важливими є публічні консультації, які дають змогу зрозуміти очікування й побоювання громадськості, а також врахування їх у плануванні та реалізації проєктів ДПП. Інформаційні кампанії також проводять з метою налагодження взаємодії з громадськістю шляхом розповсюдження інформаційних матеріалів, проведення семінарів та воркшопів, використання медіа і соціальних мереж для поширення інформації про цілі, переваги та результати проєктів ДПП. Інформаційні кампанії сприяють підвищенню обізнаності та підтримці проєктів ДПП серед громадськості. Іншим важливим аспектом взаємодії є залучення ключових *стейкхолдерів*, зокрема представників державних органів, бізнесу, освітніх установ, профспілок, місцевих громад тощо¹³. Їх залучення до планування, реалізації та оцінювання проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О сприяє врахуванню різних інтересів та забезпечує більш глибоке розуміння потреб різних сторін партнерства.

¹² Кравець, С., Мордоус, І., Попова, В., Радкевич, В., Рябова, З., Царьова, Є., & Чепуренко, Я. (2023). *Технології розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти у повоєнний час: практичний посібник*: / за голов. ред. В. О. Радкевич. Київ: Інститут професійної освіти НАПН України. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740135>

¹³ Радкевич, О. (2022). Сторони в державно-приватному партнерстві. In: *Інноваційна професійна освіта. Випуск 1(2): Науково-методичне забезпечення професійної освіти навчання: матеріали XVI Всеукраїнської науково-практичної конференції (звітної) Інституту професійної освіти НАПН України* (29 квітня, 17-20 березня 2022 р.), 214-217. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/734237>

Отже, для залучення стейкхолдерів важливим є: визначення всіх заінтересованих сторін, які можуть впливати на розвиток ДПП у сфері П(ПТ)О; проведення опитувань, інтерв'ю, фокус-груп або зустрічей, щоб зрозуміти інтереси і потреби стейкхолдерів та розроблення на цій основі стратегії їх залучення до ДПП; створення платформ для діалогу й співпраці між ними, забезпечення зворотного зв'язку, прозорості усіх процесів та рішень, пов'язаних із ДПП; підтримка й визнання участі стейкхолдерів, що може містити подяки, сертифікати або інші форми визнання.

Ефективним у розвитку взаємодії з громадськістю та залученні стейкхолдерів до реалізації проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О є застосування вебсайтів і цифрових платформ та інших цифрових інструментів, які сприяють легкому доступу до отримання інформації та залученню широкого кола учасників для обговорення результатів проєктів ДПП. Не менш важливим для підтримки прозорості й довіри до ДПП у сфері П(ПТ)О є регулярне заслуховування звітів та презентацій про хід реалізації проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О, досягнуті результати і плани на майбутнє. Реалізація означених напрямів взаємодії з громадськістю та стейкхолдерами сприяє забезпеченню підтримки й урахуванню інтересів учасників партнерства у процесі виконання завдань проєктів ДПП.

Отже, дорожня карта ДПП у сфері П(ПТ)О є ключовим документом, що охоплює стратегічне планування, реалізацію, моніторинг та оцінювання результатів проєктів ДПП. Її структура може складатися з таких пунктів:

1. *Аналіз потреб ринку праці*: дослідження ринку праці для визначення потреб у кваліфікованих фахівцях. Це охоплює аналіз трендів, вакансій, вимог роботодавців та прогнозування майбутніх потреб у кваліфікаціях і компетентностях.

2. *Визначення цілей ДПП*: розроблення конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та обмежених часовими рамками цілей для співпраці між закладом П(ПТ)О та приватним партнером.

3. *Створення робочої групи*: формування команди з представників обох сторін для планування, координації та виконання проєктів ДПП. Важливо забезпечити різноманітність навичок та досвіду учасників.

4. *Розроблення стратегічного плану*: створення детального плану, що охоплює всі аспекти співпраці: від розроблення освітніх і навчальних програм до механізмів моніторингу та оцінювання результатів навчання здобувачів освіти.

5. *Залучення стейкхолдерів*: ідентифікація заінтересованих сторін, охоплюючи урядові органи, бізнес-структури, громадськість та розроблення стратегій їх залучення до участі в реалізації проєктів ДПП.

6. *Розроблення освітніх і навчальних програм*: адаптація змісту освітніх і навчальних програм до сучасних вимог ринку праці та специфіки галузей економіки.

7. *Забезпечення ресурсів*: визначення та залучення необхідних ресурсів, охоплюючи фінансування, обладнання, технології та кваліфікований персонал.

8. *Розроблення механізмів моніторингу та оцінювання*: створення системи відстеження ходу реалізації проєктів ДПП та оцінювання їх ефективності.

9. *Підготовка та підписання договорів*: формалізація співпраці на основі юридичних документів, що визначають права, обов'язки й відповідальність сторін партнерства.

10. *Реалізація пілотних проєктів*: запуск перших спільних ініціатив для оцінювання їх ефективності й виявлення можливих проблем.

11. *Залучення експертів*: працевлаштування або залучення експертів з приватного сектора для навчання, менторства й розвитку здобувачів освіти.

12. *Створення інноваційних структурних підрозділів*: створення спеціалізованих майданчиків (навчально-практичних центрів) для практичного навчання, досліджень та інновацій.

13. *Забезпечення стажувань та практик*: організація професійних стажувань для здобувачів освіти у компаніях-партнерах.

14. *Регулярні зустрічі робочої групи*: проведення зустрічей для обговорення ходу виконання проєктів ДПП, вирішення проблем та планування подальших дій.

15. *Оновлення програм*: періодичне оновлення змісту освітніх і навчальних програм відповідно до змін у галузях економіки та вимог ринку праці.

16. *Організація спільних заходів*: проведення заходів для обміну досвідом, підвищення кваліфікації та розвитку мережі контактів.

17. *Розроблення спільних дослідницьких проєктів*: ініціювання проєктів, які відповідають інтересам партнерів та сприяють упровадженню інновацій у сфері П(ПТ)О й галузях економіки.

18. *Залучення фінансування*: ідентифікація потенційних джерел фінансування, включаючи державні гранти, приватні інвестиції та міжнародні фонди для підтримки проєктів ДПП.

19. *Публічний звіт про прогрес*: регулярна публікація звітів про досягнення, набуті під час реалізації проєктів ДПП, для забезпечення прозорості та залучення громадськості.

20. *Забезпечення якості П(ПТ)О*: впровадження стандартів та процедур оцінювання якості П(ПТ)О, щоб забезпечити відповідність навчання потребам ринку праці.

21. *Розвиток професійної компетентності педагогів*: організація програм підвищення кваліфікації для педагогічних працівників, охоплюючи стажування в приватному секторі, семінари та тренінги.

22. *Створення спільних дидактичних матеріалів*: розроблення та оновлення навчальних матеріалів у співпраці з експертами від приватного сектора, щоб забезпечити їх актуальність та практичну спрямованість.

23. *Забезпечення зворотного зв'язку від здобувачів освіти та партнерів*: визначення механізмів для збору та аналізу відгуків від здобувачів освіти і партнерів, щоб постійно вдосконалювати зміст освітніх і навчальних програм, методик і технологій навчання.

24. *Розширення мережі партнерів*: пошук нових партнерів для розширення можливостей співпраці, обміну досвідом і ресурсами.

25. *Оцінювання та коригування стратегії ДПП*: періодичний перегляд та адаптація стратегії ДПП з урахуванням змін у сфері П(ПТ)О, потреб ринку праці та зворотного зв'язку від учасників проєктів ДПП.

Кожен із цих пунктів є важливим складником ефективного партнерства між закладами П(ПТ)О та приватним сектором. Вони сприяють не тільки підвищенню якості П(ПТ)О, але й озброюють випускників відповідними навичками та знаннями, які їм потрібні на сучасному ринку праці. У формуванні та реалізації співпраці між закладами П(ПТ)О та приватним сектором важливе значення мають договори про ДПП, у розробленні яких доцільно дотримуватися таких етапів:

1. Визначення цілей та очікувань від сторін партнерства, що передбачає деталізацію очікуваних результатів, взаємних зобов'язань, строків реалізації проєктів та критеріїв їх ефективності.

2. Здійснення юридичного аналізу для визначення правових рамок співпраці, що регулює ДПП, охоплює вимоги до договорів, а також визначення можливих правових ризиків.

3. Розроблення структури договору, в якому будуть враховані всі ключові аспекти співпраці: обов'язки та відповідальність сторін,

фінансові умови, механізми вирішення суперечок, умови конфіденційності й інші важливі пункти.

4. Розроблення проекту договору, щоб цей документ був чітким, зрозумілим та відображав інтереси сторін партнерства.

5. Проведення переговорів, в яких беруть участь партнери для обговорення та узгодження умов договору.

6. Юридична експертиза, що дає змогу забезпечити відповідність договору законодавству та виявити потенційні правові проблеми.

7. Фіналізація договору після внесення всіх необхідних корективів та узгодження умов, щоб сторони партнерства мали чітке розуміння всіх аспектів договору.

8. Підписання договору представниками партнерів, для юридичного підтвердження згоди сторін на умови співпраці.

9. Визначення механізмів моніторингу для виконання договору та оцінювання ефективності співпраці партнерів.

Розроблення договорів про ДПП у сфері П(ПТ)О потребує ретельного підходу, врахування інтересів сторін партнерства, забезпечення їх юридичної і фінансової безпеки. Це ключовий документ для успішної та довгострокової співпраці між закладами П(ПТ)О і приватним сектором. Рекомендована структура договору про ДПП у сфері П(ПТ)О представлена у додатку А.

Цей зразок договору може бути адаптований під конкретні умови та потреби сторін партнерства. До розроблення та перевірки договорів про ДПП перед їх підписанням рекомендується залучати юридичних консультантів. Таким чином, реалізація дорожньої карти ДПП у сфері П(ПТ)О сприяє активізації співпраці між державними установами та приватним сектором для підвищення її якості й адаптивності. Зокрема, аналіз поточного стану П(ПТ)О, оцінювання матеріально-технічної бази та кадрового потенціалу закладів П(ПТ)О дає змогу визначати ключові проблеми й потреби, які необхідно враховувати під час розроблення та впровадження проєктів ДПП. Удосконалення нормативно-правової бази уможливорює створення сприятливих умов для залучення приватного сектора до освітніх ініціатив, а впровадження пілотних проєктів ДПП – ефективну модернізацію змісту освітніх і навчальних програм, соціальної та освітньої інфраструктури. Поширення успішних проєктів ДПП забезпечує їхній позитивний вплив на розвиток П(ПТ)О на національному і регіональному рівнях, а постійне оновлення механізмів ДПП сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності випускників закладів П(ПТ)О на ринку праці.

Для подальшого розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О у повоєнний час доцільними є такі рекомендації:

- удосконалення законодавчої та нормативно-правової бази для реалізації проєктів ДПП з метою забезпечення прозорості й передбачуваності процесів у сфері П(ПТ)О. Це охоплює адаптацію законодавства до нових викликів, забезпечення захисту прав усіх учасників партнерства та підвищення рівня їхньої мотивації до реалізації проєктів ДПП;

- залучення приватних компаній до реалізації проєктів ДПП у сфері П(ПТ)О на основі створення додаткових фінансових і податкових стимулів, а також шляхом розширення можливостей для взаємодії між бізнесом та закладами П(ПТ)О;

- поширення успішних проєктів ДПП на національному та регіональному рівнях, урахуваючи специфіку економічного розвитку регіонів, забезпечення підтримки та моніторингу ефективності проєктів ДПП для їх адаптації до місцевих умов і потреб;

- розвиток цифрової компетентності педагогічних працівників і здобувачів освіти. Це потребує створення належної інфраструктури, розроблення та впровадження цифрових технологій і методик навчання;

- забезпечення рівного доступу до якісної П(ПТ)О для всіх громадян, незалежно від їхнього соціального й економічного статусу. Для цього необхідно розробити фінансові механізми підтримки здобувачів освіти, що сприяють зменшенню бар'єрів для доступу осіб до здобуття освітніх і професійних кваліфікацій;

- здійснення систематичного моніторингу та аналізу ринку праці. Це дасть змогу своєчасно реагувати на зміни у потребах роботодавців, регулярно коригувати зміст освітніх і навчальних програм відповідно до актуальних вимог і тенденцій;

- підтримка професійного розвитку педагогічних працівників шляхом збільшення обсягів інвестування у підвищення кваліфікації та стажування викладацького складу, а також забезпечення їм відкритого доступу до сучасних знань, інноваційних виробничих технологій, методик і засобів навчання.

Реалізація цих рекомендацій сприятиме забезпеченню підготовки професійно компетентних та конкурентоспроможних на ринку праці кваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати для повоєнного відновлення України.

АЛГОРИТМ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ У РОЗРОБЛЕННІ СУЧАСНИХ ПРОФЕСІЙНИХ КВАЛІФІКАЦІЙ ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ:

В умовах сьогодення національна економіка зазнає значних втрат, що спричинено вторгненням РФ на територію України та руйнуванням виробничих і соціальних об'єктів інфраструктурних галузей господарства (транспорт, зв'язок, освіта, охорона здоров'я та ін.). Пріоритетним завданням держави ще до війни було вирішення проблем щодо дефіциту трудових ресурсів для економічного зростання, а з часу повномасштабного вторгнення ця ситуація в країні стала ще складнішою, оскільки очевидною є тенденція зменшення людського капіталу та скорочення трудових ресурсного потенціалу, який є вкрай важливим для повоєнного відновлення економіки України.

Згідно з даними, що представлені в дослідженні «Людський капітал – виклики для відновлення України (травень, 2024)», «... у 2023 р. чисельність працездатного населення України скоротилась на 39,2%, порівняно з 2021 р. – з 17,4 млн до 12,5 млн, а у 2024-2032 рр., за прогнозними розрахунками, вона може знизитися до 11,7 млн. Згідно з дослідженням Українського інституту майбутнього, сьогодні в Україні 58,6% населення є професійно неактивними. Значну роль (майже 40% скорочення робочої сили у 2023 р., порівняно з 2021 р.) відіграли демографічні втрати та окупація, а також спад економічної активності населення (через ймовірні труднощі з пошуком роботи для внутрішньо переміщених осіб, необхідність догляду за іншими членами сім'ї), збільшення кількості пенсіонерів, нестачі навичок, затребуваних на ринку праці»¹⁴. Дефіцит кадрів як у географічному, так і в галузевому вимірах спричинюється такими факторами: міграція за кордон, мобілізація, повільна адаптація внутрішньо переміщених осіб на нових місцях проживання та невідповідність професійних кваліфікацій працездатного населення сучасним вимогам ринку праці, що розвивається в умовах економіки воєнного часу.

Наразі державна політика спрямовує усі зусилля на створення сприятливих умов для пристосування бізнесу до умов війни й забезпечення зайнятості населення і гідної праці. Актуальним на часі є підвищення ефективності та конкурентоспроможності усіх галузей національної економіки (енергетична галузь, транспортна інфраструктура, агропромисловість, машинобудування, будівництво і

¹⁴ Людський капітал – виклики для відновлення України (травень, 2024) [Електронне видання]. Razumkov centre. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/05/29/2024-PAKT-9.pdf>

житлово-комунальне господарство; сфера послуг, соціальний захист населення та ін.) шляхом реалізації глобальних інвестиційних проєктів. Відтак для відновлення економіки в період воєнних дій і в час повоєнного відновлення, а також зростання внутрішніх можливостей України у контексті євроінтеграційних процесів актуалізується значення розроблення і впровадження механізмів партнерської взаємодії суб'єктів, зацікавлених у збагаченні національної системи кваліфікацій новими професійними кваліфікаціями для стабільного розвитку і прогресу людського капіталу. Заходи державної політики щодо збереження й розвитку трудового потенціалу зорієнтовані на побудову системи реалізації взаємопов'язаних пріоритетів економіки, екології, культури, освіти, національної та європейської систем кваліфікацій для забезпечення зайнятості різних категорій населення.

Досягнення очікуваних результатів Національної економічної стратегії на період до 2030 року, зокрема, щодо: створення конкурентоспроможних умов для бізнесу та інвестицій і відновлення довіри до держави; розвитку інновацій і модернізації секторів економіки для забезпечення їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку; розвитку людського потенціалу є неможливим без консолідації зусиль представників органів державної влади та регіональних управлінь, бізнесу, громадських організацій, міжнародних партнерів та системи П(ПТ)О.

Система П(ПТ)О є однією із важливих сфер, що залучається до реалізації стратегічного курсу політики в сфері якості життя за ціллю – «Створення інклюзивного, інноваційного та освіченого суспільства, в якому громадяни мають рівні права та можливості для розвитку свого таланту впродовж життя». Водночас на шляху досягнення стратегічних цілей нагальними для вирішення є виклики і подолання бар'єрів, характерних для системи П(ПТ)О, а саме:

- мережа закладів П(ПТ)О потребує оптимізації відповідно до потреб регіональних ринків праці;
- матеріально-технічна база П(ПТ)О потребує суттєвого оновлення;
- ефективність управління закладами П(ПТ)О є низькою;
- зміст та якість П(ПТ)О не повною мірою відповідають вимогам сучасного ринку праці та потребам особистості;
- суспільний стереотип другорядності, непрестижності П(ПТ)О відштовхує потенційних вступників¹⁵.

¹⁵ Кабінет Міністрів України. (2021, Серпень). Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>

Подолання цих та інших викликів здійснюється шляхом реалізації завдань Концепції «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року¹⁶ та відповідного Плану заходів на 2020-2027 роки¹⁷ із її запровадження, зокрема щодо розвитку ДПП у сфері професійної освіти та формування системи професійних кваліфікацій.

Збагачення національної системи кваліфікацій новими професійними кваліфікаціями убезпечить зростання внутрішніх можливостей України з продукування знань та їх використання у відновленні країни в повоєнний період та досягненні європейського рівня добробуту. Досягнення відповідності між якістю П(ПТ)О та вимогами сучасного ринку праці передбачає проєктування нового змісту професійних стандартів та кваліфікацій, що охоплюють: сучасні знання, уміння/навички користування інноваційними виробничими технологіями, навички конструктивної комунікації, відповідальність та автономність, цифрові компетентності, екологічні цінності, здатність до проєктної діяльності тощо.

Організація, реалізація та результат успішних кейсів щодо формування сучасних професійних кваліфікацій ґрунтується на партнерській взаємодії між представниками урядових структур, підприємств, приватних компаній, наукових установ, закладів П(ПТ)О та фахової передвищої освіти, громадських організацій, професійних спілок, міжнародних партнерів та ін. Керуючись принципом відповідальності – «як зобов'язання, що їх добровільно беруть на себе компанії, підприємства для вирішення суспільно значущих проблем на галузевому, регіональному й національному рівнях»¹⁸, партнерська взаємодія передбачає розвиток проєктної діяльності, метою якої є створення нових професій та формування змісту сучасних професійних (повних/часткових) кваліфікацій та відповідно оновлення на їх основі державних освітніх стандартів та розроблення освітніх програм первинної професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації молоді та дорослого населення (у тому числі ветеранів

¹⁶ Концепція реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року: розпорядження Кабінету Міністрів України № 419-р від 12.07.2019 р. [online] *Верховна рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-%D1%80#Text>

¹⁷ План заходів на 2020-2027 роки із запровадження Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року: розпорядження Кабінету Міністрів України № 508-р від 29. 04.2020 р. [online] *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/508-2020-%D1%80#Text>

¹⁸ Радкевич, В. (2022). Принципи розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти в повоєнний час. *Professional Pedagogics*, 2 (25), 104-114. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2022.25.104-114>

війни, зовнішньо та внутрішньо переміщених осіб) у навчанні, працевлаштуванні та гідній праці в сучасних ринкових умовах.

Алгоритм забезпечення партнерської взаємодії для створення нових професій та розроблення сучасних професійних стандартів, формування змісту повних/часткових професійних кваліфікацій передбачає такі етапи:

1. Формування ціннісного підходу в заінтересованих сторін до важливості розвитку людського капіталу (збагачення національної системи кваліфікацій новими професійними кваліфікаціями для навчання упродовж життя) для відновлення країни в повоєнний період та зростання внутрішніх можливостей України в контексті євроінтеграційних процесів.

2. Моніторинг відповідної галузі економіки щодо необхідності створення нових професій та професійних кваліфікацій чи оновлення чинних професійних стандартів або заміни кваліфікаційних характеристик професійними стандартами тощо.

3. Активізація діяльності ключових стейкхолдерів відповідної галузі економіки та створення ініціативних творчих груп для організації проєктної діяльності зі створення нових професій та сучасних професійних кваліфікацій.

4. Вивчення нормативно-правових документів, що регламентують процес створення нових професій та сучасних професійних (повних/часткових) кваліфікацій.

5. Організація проєктної діяльності зі створення нових професій та сучасних професійних кваліфікацій відповідно до етапів, визначених Порядком розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів¹⁹.

Прогнозування результатів впровадження нових професій та сучасних професійних кваліфікацій на ринку праці.

Формування ціннісного підходу в заінтересованих сторін до важливості розвитку людського капіталу для відновлення країни в повоєнний період та зростання її внутрішніх можливостей у контексті євроінтеграційних процесів забезпечується шляхом:

1) розвитку проєктної культури в ключових учасників партнерської взаємодії для здійснення ефективної проєктної діяльності щодо створення нових професій та сучасних професійних кваліфікацій. Прагнення конкретних соціальних структур (освіта, економіка та ін.) до реалізації реформ та планових прогресів для забезпечення високих

¹⁹ Верховна Рада України. Законодавство України (2017, Травень 31). Про затвердження Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів. *Постанова Кабінету Міністрів України*, № 373. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/373-2017-%D0%BE>.

показників якості суспільства в цілому конкретизує різновиди культур, зокрема й проектної, що забезпечує результативну перетворювальну діяльність на основі ефективного використання досвіду європейських країн щодо проектування у певному виді професійної діяльності. У соціокультурному контексті «проектність» є типологічною ознакою сучасної культури, а на особистісному рівні розкривається професійно-творчими здібностями, інноваційно-прогностичним мисленням особи, ефективною міжособистісною взаємодією у діяльності щодо ініціювання й розвитку інноваційних проєктів на регіональному, національному та міжнародному рівнях. Проектна культура учасників партнерської взаємодії забезпечує відправну платформу для творчості й розвитку проєктів, дослідження нових форм здійснення інноваційної діяльності, створення моделей, вдосконалення способів діяльності, поведінки, спілкування, орієнтованих на збереження й поєднання історично сформованих культурних універсалій із конкретизованими у певній діяльності актуаліями, які є рушіями цієї діяльності. Значення проектної культури для особистості полягає в утворенні цілісної системи цінностей, знань, умінь/навичок, переконань, що є варіативними відносно конкретних форм і видів діяльності, характерних для інноваційного розвитку відповідної соціальної організації. Відтак проектна культура учасників партнерської взаємодії визначає їх ціннісне ставлення до участі у проектній діяльності та реалізації перспективних заходів щодо розвитку людського капіталу, відновлення економіки країни у воєнний та повоєнний час, реформування освіти й утвердження якісної національної системи кваліфікацій у цілісному культурологічному та євроінтеграційному поступі держави.

2) поширення кращих практик партнерської взаємодії та успішних кейсів створення нових професій та сучасних професійних кваліфікацій відбувається на науково-практичних заходах міжнародного та національного рівнів: форумах, конференціях, семінарах, вебінарах, круглих столах тощо (додаток Б). Успішні кейси партнерської взаємодії для створення нових професій та сучасних професійних кваліфікацій представлено в додатку В.

Моніторинг відповідної галузі економіки щодо необхідності створення нових професій та професійних кваліфікацій чи оновлення чинних професійних стандартів або заміни кваліфікаційних характеристик професійними стандартами проводиться шляхом:

1) вивчення ринку праці щодо потреб у відповідних кваліфікованих робітниках, які володіють необхідним рівнем професійної компетентності в контексті розвитку виробничих

технологій, та наявності освітніх послуг у регіоні для забезпечення своєчасної та якісної підготовки таких фахівців. Окрім того, моніторингові дослідження передбачають аналіз організації професійно-практичної підготовки закладами П(ПТ)О для своєчасного коригування змісту виробничого навчання та виробничої практики, оновлення матеріально-технічної бази за підтримки роботодавців, а також перспектив організації дуальної освіти. Моніторинг передбачає аналіз системи (ринку праці, професійної освіти) або її окремих компонентів, кінцевим результатом якого є висновок про стан об'єкта моніторингу (діяльності) та прогнозування його розвитку. Моніторингові дослідження передбачають внесення змін у хід діючого процесу, в якому моніторинг постає методом, а результат моніторингу – предметом створення відповідного проєкту на засадах партнерської діяльності. Реалізація моніторингових досліджень передбачає наявність у зацікавлених сторін знань, умінь/навичок щодо етапів його проведення, змісту, методів моніторингу, критеріїв та інструментарію створення діагностичних методик, методів аналізу даних, систематизації інформації та обробки отриманих результатів; способів узагальнення висновків та розроблення відповідних рекомендацій. Результати моніторингових досліджень є вагомими аргументами для ухвалення рішення про розроблення професійного стандарту відповідно до потреб роботодавців у кваліфікованій робочій силі, її розподілу за робочими місцями, форм зайнятості та умов праці для окремої професії (виду занять), за якою присвоюється професійна (професійні) та/або часткова (часткові) професійна (професійні) кваліфікація (кваліфікації), або для групи споріднених професій (видів занять) у певній сфері професійної діяльності;

2) огляду реєстру професійних стандартів та заявок на їх розроблення, що передбачає їх пошук у базі Національного агентства кваліфікацій (далі – НАК): реєстр професійних стандартів – <https://register.nqa.gov.ua/profstandarts>, реєстр заявок на розроблення професійних стандартів – <https://register.nqa.gov.ua/register-zayavok-prof> для розуміння наявності відповідного професійного стандарту (професійних кваліфікацій) та поданої заявки іншими розробниками на створення нової професії, розроблення чи оновлення професійного стандарту. За наявності у реєстрі заявок заявки на розроблення чи оновлення професійного стандарту зацікавлені сторони можуть звернутися до розробника, який подав заявку, з пропозицією їх включення до робочої групи.

3) вивчення Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор професій», (<https://me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&id=6b52f95a-3fb6-43a2-b061-505aabc89813&tag=KlasifikatorProfesii>) для розуміння наявності професії, аналізу її назви з наступним вивченням Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, зокрема відповідних випусків (наприклад, Випуск 64. Будівельні, монтажні та ремонтно-будівельні роботи <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0249241-99>) й аналізу змісту кваліфікаційних характеристик для розуміння необхідності їх заміни сучасними професійними стандартами. Для окремих професій (видів занять) професійні стандарти можуть розроблятися за вже існуючими професіями, зазначеними в Класифікаторі професій, або за новими професіями (видами занять), до яких, зокрема, можуть бути додані (інтегровані) споріднені професії (види занять), близькі за змістом, характером, єдиним технологічним процесом. У разі відсутності назви професії в Національному класифікаторі України ДК 003:2010 «Класифікатор професій» розробник до подання заявки у НАК інформує Мінекономіки про прийняте рішення щодо розроблення проєкту професійного стандарту за професією (видом занять), що відсутня в затвердженому Класифікаторі професій²⁰. Для цього розробник направляє до Мінекономіки лист-звернення з обґрунтуванням необхідності введення до Класифікатора професій нової професії. У свою чергу, Мінекономіки листом-відповіддю повідомляє ініціаторів розроблення нової професії про підтримання пропозиції з наступним віднесенням назви професії до певного кваліфікаційного угруповання та внесенням її наказом змін до Класифікатора професій в установленому порядку або відхилення пропозиції з відповідним обґрунтуванням причин.

4) вивчення міжнародного досвіду розвитку професійних кваліфікацій у відповідній галузі, що зумовлено набуттям Україною статусу держави-кандидата на вступ до Європейського Союзу. Окрім того, розширення міжнародних інвестиційних програм вимагає дотримання правових норм та етичних стандартів партнерства, які враховують такі аспекти: права і обов'язки учасників, розподіл ресурсів, фінансові питання, менеджмент і контроль, результат тощо. Це актуалізує значення гармонізації процесів стандартизації в Україні з європейським законодавством, що полягає у встановленні зв'язків

²⁰ Верховна Рада України. Законодавство України (2017, Травень 31). Про затвердження Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів. *Постанова Кабінету Міністрів України*, № 373. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/373-2017-%D0%BE>.

між національною та європейською рамками кваліфікацій. Такі процеси забезпечують: інтеграцію і прозорість механізмів визнання кваліфікацій між країнами; мобільність щодо працевлаштування молоді та дорослого населення в усьому світі²¹; «видимість» національних кваліфікацій для багатьох зацікавлених сторін, їх міжнародного визнання; перспективність співставності національної та зарубіжних систем професійної освіти й створення спільного освітнього простору тощо²².

У процесі створення нових професій та сучасних професійних кваліфікацій важливо враховувати міжнародні угоди та європейські нормативи, що прямо або опосередковано стосуються відповідної галузі економіки, а також положення: Рекомендацій щодо ключових компетентностей для навчання протягом усього життя²³; Рекомендацій Ради Європи щодо мікрокредитів для навчання впродовж життя та працевлаштування²⁴; Європейської рамки компетентностей для стійкого розвитку²⁵; принципи Європейського зеленого курсу²⁶ тощо.

Окрім того, при формуванні змісту сучасних професійних кваліфікацій доцільно використовувати зарубіжні та міжнародні аналоги відповідних профілів та професій: WorldSkills Occupational Standards (<https://worldskills.org/what/projects/wsos/>); ISCO-08 (<http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco08/>); ESCO (<https://esco.ec.europa.eu/en/use-esco/download>); O*NET OnLine (<https://www.onetonline.org/>) тощо.

Активізація діяльності ключових стейкхолдерів відповідної галузі економіки та створення ініціативних творчих груп для організації проєктної діяльності зі створення нових професій та сучасних професійних кваліфікацій реалізовується у тісній співпраці із

²¹ *Звіт про порівняння Європейської рамки кваліфікацій і української національної рамки кваліфікацій* (2023). Європейська Комісія. Люксембург: Офіс публікацій Європейського Союзу, 105 с. URL: <https://europa.eu/europass/system/files/2023-02/Comparison%20report%20final%20rev%2023-02-2023%20UA.pdf>

²² Радкевич, В. О., Бородієнко, О.В., & Кравець, С.Г. (2021) *Професійна (професійно-технічна) освіта України в контексті євроінтеграційних процесів (порівняльний аналіз із країнами Європейського Союзу): науково-аналітичні матеріали* (В.О. Радкевич, Ред.). Київ: ТРОПЕА. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/729185/>

²³ *Council Recommendation of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning (Text with EEA relevance)* (2018/C 189/01). URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&rid=7](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&rid=7)

²⁴ *Council Recommendation on micro-credentials for lifelong learning and employability: SWD* (2021) 367 final / European Commission. 2021. URL: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=24995&langId=en>

²⁵ *Bianchi G., Pisiotis U., Cabreta M. GreenComp – The European sustainability competence framework.* EUR 30955 EN. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2760/13286, URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128040>

²⁶ *European Commission. European Green Deal.* URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

центральними органами виконавчої влади, представниками органів місцевого самоврядування, наукових установ, навчально (науково)-методичних центрів (кабінетів) професійно-технічної освіти, закладів П(ПТ)О та фахової передвищої освіти, підприємств, приватних компаній, професійних спілок, громадських організацій тощо.

Наприклад, Центр сучасних професій і технологій навчання Інституту професійної освіти НАПН України для реалізації цього напряму співпрацює із: Директоратом професійної освіти Міністерства освіти і науки України, Державною науковою установою «Інститут модернізації змісту освіти», Державним закладом «Державна екологічна академія післядипломної освіти та управління», Національним агентством кваліфікацій, Інститутом професійних кваліфікацій, Профспілкою працівників будівництва і промисловості будівельних матеріалів України, приватним підприємством «Академія професійної освіти спеціалістів індустрії краси «Партнер Плюс», Національним галузевим партнерством «FASHION GLOBUS UKRAINE», Центром професійного розвитку персоналу» акціонерного товариства «Українська залізниця», Відокремленим структурним підрозділом «Навчально-курсний комбінат» приватного підприємства «Центр-Монтаж-Енерго», Товариством з обмеженою відповідальністю «Інженерно-технічний центр «ІВІК», Товариством з обмеженою відповідальністю «Баркс» з виробництва систем навісних вентиляованих фасадів та алюмінієвих систем скління, Навчально (науково)-методичними центрами (кабінетами) професійної (професійно-технічної) освіти України, закладами вищої, фахової передвищої, професійної (професійно-технічної) освіти та ін.²⁷

Щодо формування робочої групи, до складу якої «обов'язково включаються представники роботодавців, їх організацій та об'єднань, профспілок, їх організацій та об'єднань, представники сфери освіти. До складу групи також можуть входити, за згодою, представники центральних і місцевих органів виконавчої влади, інші фахівці (працівники) за видом (видами) економічної діяльності, для якого (яких) розробляється професійний стандарт»²⁸.

При створенні робочої групи важливо враховувати: ціннісне ставлення учасників до проєктної діяльності, їхню фаховість та

²⁷ Кравець, С. Г. (2024). Центр сучасних професій і технологій навчання Інституту професійної освіти НАПН України як осередок партнерської взаємодії: Доповідь на засіданні Вченої ради Інституту професійної освіти Національної академії педагогічних наук України, 27 травня 2024 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 6(1), 1-9. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2024.6147>; <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/741884/>

²⁸ Верховна Рада України. Законодавство України (2017, Травень 31). Про затвердження Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів. *Постанова Кабінету Міністрів України*, № 373. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/373-2017-%D0%BE>.

професійний досвід, попередній досвід та результати розроблення професійних чи освітніх стандартів/програм, розуміння відповідальності у дотриманні вимог Порядку, прагнення до удосконалення своїх навичок щодо розроблення професійних стандартів та сучасних професійних кваліфікацій.

Для вдосконалення базових знань та вмінь щодо процедур і методичних підходів з розроблення професійних стандартів розробники, потенційні розробники професійних стандартів та інші заінтересовані особи мають можливість опанувати курс відеолекцій «Розроблення професійних стандартів» на навчальній платформі Національного агентства кваліфікацій та отримати сертифікати про участь у курсі за результатами оцінювання. Станом на вересень 2024 р. Національне агентство кваліфікацій організовує одинадцятий набір слухачів. Діяльність спікерів системи кваліфікацій спрямована на допомогу у розробленні якісного проекту професійного стандарту з дотриманням усіх вимог передбачених постановою Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 року № 373 «Про затвердження Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів».

У програмі навчального курсу, зокрема: загальні відомості про професійні стандарти; порядок розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів; аналіз професійної діяльності; структура професійного стандарту; формулювання результатів навчання; визначення рівня професійних кваліфікацій за Національною рамкою кваліфікацій; міжнародний досвід, а також інформаційна рубрика «Найкращі практики створення професійних стандартів в Україні».

Отримані під час навчання знання забезпечують не тільки ефективну роботу у творчих групах з розроблення професійних стандартів, а також дають змогу здійснювати науково-методичний та консультативний супровід створення нових професій та сучасних професійних кваліфікацій на засадах партнерської взаємодії.

Центр сучасних професій і технологій навчання Інституту професійної освіти НАПН України є осередком партнерської взаємодії, зокрема, забезпечує науково-методичний та консультативний супровід створення нових професій, розроблення професійних стандартів і впровадження сучасних професійних кваліфікацій для задоволення потреб населення у навчанні, працевлаштуванні та гідній праці в сучасних ринкових умовах. Важливими результатами такої партнерської взаємодії є створення нових професій для потреб економіки, а також оновлення змісту актуальних для ринку праці професій шляхом розроблення сучасних професійних стандартів на

заміну кваліфікаційним характеристикам. За ініціативи Інституту професійної освіти НАПН України та консультативного супроводу Центром сучасних професій і технологій навчання розроблено три професійні стандарти у сфері вищої освіти, а також забезпечено методичний супровід у розробленні професійних стандартів для сфери П(ПТ)О, про що свідчить внесення їх до Реєстру кваліфікацій²⁹ (табл. 1).

Таблиця 1

Професійні стандарти, розроблені за участі Центру сучасних професій і технологій навчання

Назва професійного стандарту	Реєстр кваліфікацій
Педагог професійного навчання (2020), оновлено у 2022	https://register.nqa.gov.ua/profstandart/pe-dagog-profesijnogo-navcanna-2
Майстер виробничого навчання (2020), оновлено у 2021	https://register.nqa.gov.ua/profstandart/majster-virobnicogo-navcanna-2
Методист закладу професійної (професійно-технічної) освіти (2020)	https://register.nqa.gov.ua/profstandart/metodist-zakladu-profesijnoi-profesijno-tehnicnoi-osviti
Майстер ресторанного обслуговування (2021)	https://register.nqa.gov.ua/profstandart/majster-restorannogo-obslugovuvanna
Майстер з пошиття одягу (2022)	https://register.nqa.gov.ua/profstandart/majster-z-positta-odagu
Монтажник систем утеплення будівель (2022)	https://register.nqa.gov.ua/profstandart/montaznik-sistem-uteplenna-budivel
Косметик (2023)	https://register.nqa.gov.ua/profstandart/kosmetyk
Перукар (перукар-модельєр) (2023)	https://register.nqa.gov.ua/profstandart/perukar-perukar-modeler
Манікюрник. Педикюрник (2023)	https://register.nqa.gov.ua/profstandart/manikurnyk-pedykurnik
Візажист. Візажист-стиліст (2023)	https://register.nqa.gov.ua/profstandart/vizazist-vizazist-stilist
Майстер з монтажу, обслуговування, ремонту та налагодження теплових насосів (2023)	https://register.nqa.gov.ua/profstandart/majster-z-montazu-obslugovuvanna-remontu-ta-nalagodzenna-teplovih-nasosiv

²⁹ Кравець, С. Г. (2024). Центр сучасних професій і технологій навчання Інституту професійної освіти НАПН України як осередок партнерської взаємодії: Доповідь на засіданні Вченої ради Інституту професійної освіти Національної академії педагогічних наук України, 27 травня 2024 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 6(1), 1-9. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2024.6147>; <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/741884/>

Окрім того, станом на сьогодні Центр сучасних професій і технологій навчання координує діяльність з розроблення проекту професійного стандарту «Майстер з монтажу навісних вентилязованих фасадів та світлопрозорих конструкцій» (додаток Б); оновлення професійного стандарту «Візажист. Візажист-стиліст». Науковці Інституту професійної освіти НАПН України працюють у складі робочих груп з розроблення таких професійних стандартів: «Оцінювач професійних кваліфікацій», «Водій автотранспортного засобу», «Офіціант», «Психолог».

Вивчення нормативно-правових документів, що регламентують процес створення нових професій та сучасних професійних (повних/часткових) кваліфікацій передбачає дотримання Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів³⁰, що встановлює загальні вимоги до процедури розроблення, публічного громадського обговорення, затвердження, введення в дію, перегляду та внесення змін до професійних стандартів. При співвіднесенні професійних кваліфікацій із рівнями Національної рамки кваліфікацій необхідно проаналізувати їх зміст на основі Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій». Призначення Національної рамки кваліфікацій полягає у її використанні органами державної влади та органами місцевого самоврядування, установами та організаціями, закладами освіти, роботодавцями, іншими юридичними та фізичними особами для розроблення, ідентифікації, співвіднесення, визнання, планування і розвитку кваліфікацій. Національна рамка кваліфікацій ґрунтується на європейських і національних стандартах та принципах забезпечення якості освіти, враховує вимоги ринку праці до компетентностей працівників та запроваджується з метою гармонізації норм законодавства у сферах освіти і соціально-трудова відносин, сприяння національному та міжнародному визнанню кваліфікацій, здобутих в Україні, налагодження ефективної взаємодії сфери освіти і ринку праці³¹.

Окрім вивчення основних нормативних документів з розроблення професійних стандартів, у роботі доцільно використовувати Методичні рекомендації щодо розроблення

³⁰ Верховна Рада України. Законодавство України (2017, Травень 31). Про затвердження Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів. *Постанова Кабінету Міністрів України*, № 373. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/373-2017-%D0%BF>.

³¹ Верховна Рада України. Законодавство України (2011, Листопад 23) Про затвердження Національної рамки кваліфікацій. *Постанова Кабінету Міністрів України*, № 1341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF/paran12#n12>

професійних стандартів³², а також аналізувати структуру та зміст професійних стандартів, внесених до реєстру Національного агентства кваліфікацій (<https://register.nqa.gov.ua/profstandarts>).

Організація проєктної діяльності зі створення нових професій та сучасних професійних кваліфікацій здійснюється відповідно до етапів, визначених Порядком розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів³³. Такими етапами є:

- ухвалення рішення про розроблення проєкту професійного стандарту;
- подання заявки на розроблення проєкту професійного стандарту до Національного агентства кваліфікацій;
- реєстрація заявки;
- формування робочої групи;
- підготовка проєкту професійного стандарту;
- проведення публічного громадського обговорення проєкту професійного стандарту;
- погодження проєкту професійного стандарту розробниками з репрезентативними всеукраїнськими об'єднаннями професійних спілок на галузевому рівні (у разі, коли розробниками не є галузеві ради з питань розроблення професійних стандартів);
- проведення перевірки щодо дотримання вимог цього Порядку під час підготовки проєкту професійного стандарту;
- затвердження професійного стандарту.

Детальні практичні роз'яснення та методична допомога розробникам професійних стандартів для дотримання єдиних підходів у процесі безпосереднього розроблення професійних стандартів узагальнені в «Методичних рекомендаціях щодо розроблення професійних стандартів»³⁴.

Прогнозування результатів упровадження нових професій та сучасних професійних кваліфікацій на ринку праці передбачає розуміння можливостей їх ефективного використання, насамперед для:

1. Забезпечення дотримання Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року щодо розвитку «всеохоплюючої і справедливої

³² Національне агентство кваліфікацій. (2023). *Методичні рекомендації щодо розроблення професійних стандартів*. Рішення Національного агентства кваліфікацій. URL: <https://nqa.gov.ua/resource-center/metodicni-rekomendacii-sodo-rozroblenna-profesijnih-standartiv/> .

³³ Верховна Рада України. Законодавство України (2017, Травень 31). Про затвердження Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів. *Постанова Кабінету Міністрів України*, № 373. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/373-2017-%D0%BF>.

³⁴ Національне агентство кваліфікацій. (2023). *Методичні рекомендації щодо розроблення професійних стандартів*. Рішення Національного агентства кваліфікацій. URL: <https://nqa.gov.ua/resource-center/metodicni-rekomendacii-sodo-rozroblenna-profesijnih-standartiv/> .

якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх»³⁵.

Професійні стандарти у цьому контексті є важливими для сфери освіти, зокрема:

- у розробленні стандартів освіти, освітніх та навчальних програм, навчально-методичних матеріалів для всіх видів і форм освіти та навчання впродовж життя;

- забезпеченні навчання ветеранів війни, а також зовнішньо і внутрішньо переміщених осіб, їх соціалізації та адаптації на ринку праці шляхом надання можливості вибору короткострокових програм перепідготовки, розроблених відповідно до професійного стандарту;

- розвитку матеріально-технічної бази закладів освіти та освітніх інноваційних технологій;

- розробленні концепцій, стратегій, програм та форм профорієнтаційної роботи на базах Центрів кар'єри;

- забезпеченні механізму оцінювання та контролю, можливості створення кваліфікаційних центрів для проведення процедури оцінювання результатів навчання та присвоєння/підтвердження професійних кваліфікацій тощо.

2. Реалізації Плану відновлення України³⁶ шляхом створення умов для якісного навчання та підвищення кваліфікації населення, «поступального, всеохоплюючого та сталого економічного зростання, повної продуктивної зайнятості та гідної праці для всіх»³⁷, розвитку людського капіталу для повоєнного відновлення економіки країни.

Професійні стандарти у цьому контексті є важливими для:

- зниження дефіциту фахівців у певні галузі економіки та отримання стабільних доходів населення завдяки працевлаштуванню та вищій заробітній платі порівняно з тими, хто немає сучасних професійних кваліфікацій;

- управління безперервним професійним розвитком працівників (розроблення стандартів підприємства, організації, установи; визначення робочих (посадових) завдань та обов'язків працівників при розробленні робочих (посадових) інструкцій (за потреби); професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників; визначення вимог до результатів навчання,

³⁵ Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. №722/2019. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

³⁶ План Відновлення України. Національні програми. Відновлення України: офіційний вебсайт. URL: <https://recovery.gov.ua>

³⁷ Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. №722/2019. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

компетентностей, обов'язків працівників, їх сертифікації та присвоєння/підтвердження професійних кваліфікацій у кваліфікаційних центрах відповідно до чинного законодавства тощо).

3. Розвитку євроінтеграційної політики України та гармонізації законодавства для формування потенційних синергій із країнами Європейського Союзу щодо економічних можливостей, мобільності населення, сприятливого працевлаштування та навчання впродовж життя.

Професійні стандарти у цьому контексті є важливими для:

- виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС щодо економічної інтеграції, а також інших міжнародних зобов'язань України, визначених на основі договорів, угод, конвенцій, пактів, протоколів тощо для належного забезпечення національних інтересів, здійснення цілей, завдань і принципів зовнішньої політики України;

- дотриманню вимог Європейських Регламентів, Директив, Рекомендацій, нормативів, що прямо або опосередковано стосуються відповідної галузі економіки;

- гармонізації національного законодавства із європейським принципами справедливого та прозорого визнання професійних кваліфікацій, зокрема шляхом співставлення національної рамки кваліфікацій та Європейська рамки кваліфікацій для навчання;

- зіставлення й визнання професійних кваліфікацій, здобутих в інших країнах;

- внесення сертифікатів про визнання, присвоєння/підтвердження професійних кваліфікацій у національний Реєстр кваліфікацій;

- розширенню можливостей для партнерства із країнами ЄС з питань сертифікації українських кваліфікованих робітників, визнання їхніх документів про освіту та сертифікатів.

Ефективне впровадження нових професій та сучасних професійних кваліфікацій уможлиблюється за умови партнерської взаємодії між суб'єктами, які зацікавлені й відповідальні за процес відновлення країни у воєнний та повоєнний час і її євроінтеграцію.

Перспективні напрями партнерської взаємодії між зацікавленими у розвитку національної системи кваліфікацій суб'єктами полягають у спільній діяльності щодо:

- надання пропозицій щодо оновлення нормативно-правових документів для розвитку національної системи кваліфікацій, ДПП у сфері професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої освіти;

- сприяння розвитку партнерської взаємодії між закладами освіти та ринком праці для розроблення нових професій, професійних стандартів, освітніх стандартів/програм, короткострокових програм перепідготовки та підвищення кваліфікації дорослого населення (у тому числі ветеранів війни, зовнішньо- та внутрішньопереміщених осіб);
- створення творчих груп для розроблення нових професій, професійних стандартів, професійних кваліфікацій та координація їх роботи відповідно до Порядку розроблення та затвердження професійних стандартів та «Методичних рекомендацій щодо розроблення професійних стандартів»;
- сприяння створенню кваліфікаційних центрів для оцінювання та визнання результатів навчання, присвоєння та/або підтвердження професійних кваліфікацій (у тому числі, здобутих в інших країнах);
- проведення заходів, спрямованих на розвиток проєктної культури в суб'єктів партнерської взаємодії (представників органів державної (місцевої) влади, бізнесу, науки й освіти, громадських організацій тощо);
- сприяння здійсненню експериментальної діяльності та реалізації проєктів регіонального, національного, міжнародного рівнів для інноваційного розвитку закладів професійної (професійно-технічної) і фахової передвищої освіти та впровадження результатів такої роботи в освітню практику;
- надання закладам освіти рекомендацій щодо впровадження сучасних механізмів, форм, засобів, інструментів розвитку ДПП для залучення приватних інвестицій та інноваційних технологій у професійну підготовку кваліфікованих робітників для різних галузей економіки в повоєнний час на основі взаємовигідних економічних та організаційних відносин між органами державної влади, місцевого самоврядування, приватним сектором і закладами освіти³⁸;
- налагодження міжнародного співробітництва з питань гармонізації професійних стандартів, професійних кваліфікацій, професійних профілів тощо з європейськими стандартами та відповідно до європейських принципів розвитку зеленої економіки, цифровізації й навчання впродовж життя.

³⁸ Радкевич, В. (2024). Сучасні механізми розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти в повоєнний час. *Professional Pedagogics*, 1(28), 1–11. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2024.28.1-11>

АЛГОРИТМ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ

Повномасштабна війна рф з Україною, що триває третій рік, спричинила безпрецедентне руйнування житлової, соціальної та транспортної інфраструктури. Відновити ці руйнування у стислі строки тільки державним фінансуванням практично неможливо. Тому для відбудови країни доцільно залучати приватний капітал вітчизняного та міжнародного походження зі створенням для нього сприятливих умов.

З метою зацікавлення міжнародних інвесторів у відновленні післявоєнної України були проведені потужні конференції у Лугано (Швейцарія, 4-5 липня 2022 р.) (*Ukraine Recovery Conference, 2022*³⁹), Берліні (Німеччина, 25 жовтня 2022 р.) (*Conference on the Recovery of Ukraine*⁴⁰), Лондоні (Велика Британія, 21-22 червня 2023 р.) (*Ukraine Recovery Conference*⁴¹) тощо. На конференціях наголошувалося, що вітчизняний та міжнародний приватний капітал залучатиметься у вигляді цільових пільгових кредитів, допомоги від міжнародних фінансових організацій, світових банків, грантової підтримки, індивідуальних внесків тощо.

Апробованим механізмом залучення цих коштів є угоди з ДПП щодо взаємовигідних спільних бізнес-проектів держави та приватного інвестора. У форматі ДПП можуть реалізовуватись комерційні проекти (порти, зернові термінали, причали) та проекти соціальної інфраструктури (освітні, оздоровчо-лікарняні, житлово-комунальні, тощо). ДПП приваблює приватний капітал гарантованим фінансуванням, пришвидшенням дозвільних процесів та зменшенням окремих видів ризиків. Для держави ДПП – це механізм залучення приватних коштів у відбудову країни та створення додаткових робочих місць при одночасному підвищенні якості соціальних послуг та частковою передачею фінансових ризиків приватному інвестору.

Як правило, після завершення дії угоди у проектах з ДПП приватний партнер передає об'єкт державі. Але в окремих випадках, якщо приватний партнер сумлінно виконує умови договору, вона може бути пролонгована з переглядом умов. Це стосується будь-якого виду діяльності, у т. ч. освіти взагалі та П(ПТ)О, зокрема.

³⁹ *Ukraine Recovery Conference 2022*. (n.d.). URL: <https://www.unc-international.com/unc-2022>

⁴⁰ *Conference on the Recovery of Ukraine. Federal Government* (2022, October 24). Website of the Federal Government | Bundesregierung. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-en/news/ukraine-recovery-conference-2129426>

⁴¹ *Ukraine Recovery Conference – On 21-22 June 2023 – London, UK*. (n.d.). URL: <https://www.unc-international.com/>

Укладання угоди з ДПП потребує попереднього аналізу щодо її доцільності. Тому перед цим кроком заклад П(ПТ)О, який уособлює державу, має переконатися, що проблеми, які виникли перед ним, не можуть бути вирішені самотужки. Адже передумовою запровадження ДПП є: «... необхідність переконання у тому, що ДПП забезпечить оптимальне співвідношення ціни та якості», тому «...перед початком реалізації проєкту важливо провести повний аналіз витрат і вигод»⁴².

Алгоритм запровадження механізму ДПП у сфері П(ПТ)О охоплює:

- залучення найбільш потужних інвесторів;
- створення учасникам проєкту (інвесторам) сприятливих умов для всебічної та ефективної комунікації;
- визначення умов фінансування та забезпечення прозорого розподілу відповідальності між учасниками проєкту;
- створення сприятливих умов співробітництва усім учасникам угоди за умови певної свободи їхніх дій;
- отримання максимального синергетичного ефекту на регіональному та місцевому рівнях;
- найбільш ефективно використання інфраструктури та освітніх ресурсів.

Перед запровадженням механізмів ДПП у сфері П(ПТ)О доцільно:

1. Здійснити детальний техніко-економічний аналіз діяльності конкретного закладу за певний період часу.
2. Скласти повний список потенційних приватних партнерів, угода з якими сприятиме вирішенню проблем та обрати із них найбільш перспективних та розробити бізнес-план запровадження ДПП у сфері П(ПТ)О на весь період дії угоди з обов'язковим його переглядом у ключові моменти.

Для цього важливо здійснити техніко-економічний аналіз діяльності закладу П(ПТ)О:

1. Техніко-економічний аналіз діяльності закладу П(ПТ)О за певний період часу (бажано за останні 5 років): кількість учнів/студентів за професійними напрямками підготовки (загалом, за напрямками підготовки, кількість зарахованих на 1 курс, кількість випускників, кількість працевлаштованих, тощо); кількість викладачів (загалом, освіта, кваліфікація, стаж, вік, розмір оплати праці, тощо); абсолютні та відносні показники фінансування закладу (за джерелами

⁴² United Nations Economic Commission for Europe (2008). Guidebook on Promoting Good Governance In: *Public-Private Partnerships*. United Nations, New York and Geneva. URL: <http://www.unece.org/index.php?id=2147>

надходження – частки з державного та місцевого бюджетів, субвенції, приватні інвестиції, тощо; на одного учня/студента, на одного викладача, тощо); аналіз матеріально-технічної бази закладу (аудиторний фонд, обладнання, комп'ютери, лабораторії, комунальні платежі, тощо); аналіз навчальних планів (співвідношення аудиторного та практичного).

2. Перспективний план діяльності закладу П(ПТ)О (планування розвитку на найближчі 3-5 років) розробляється на основі врахування: перспективних напрямів підготовки; потенційної кількості здобувачів освіти; фактичного рівня забезпечення кваліфікованими працівниками потреб регіону; необхідної кількості викладачів за фахом, кваліфікацією, освітою тощо; наявною матеріально-технічною базою; потреби у фінансових ресурсах, конкретизованої за джерелами надходження.

3. Аналіз ринок праці здійснюється на основі конкретизації підприємств регіону, що потребують фахівців за напрямками підготовки закладу П(ПТ)О.

Алгоритм запровадження ДПП передбачає: розроблення концепції проєкту; обґрунтування партнерів для реалізації проєкту (ними можуть бути підприємства, асоціації виробників, державні служби, тощо); укладання меморандуму та договору про партнерство; створення робочої групи проєкту; розроблення покрокового плану реалізації проєкту; аналіз результатів запровадження проєкту, забезпечення його сталості, розповсюдження результатів тощо.

Після техніко-економічного аналізу діяльності закладу П(ПТ)О, порівнянням з потребами ринку та фінансовими надходженнями, доцільно визначити дефіцит фінансування (нестачу ресурсів), який мають покривати приватні партнери.

Аналіз потенційних приватних партнерів.

1. Насамперед доцільно визначити кожного потенційного приватного партнера та конкретизувати його роль (внесок) у спільний проєкт з ДПП:

- скласти попередній список усіх потенційних кандидатів, які можуть бути зацікавлені в укладанні із закладом П(ПТ)О угоди про ДПП;

- конкретизувати роль (внесок) кожного потенційного кандидата, який може бути зацікавленим в укладанні угоди з ДПП;

- на підставі загальнодоступної інформації (кількість працівників на підприємстві, обсяги виробництва, прибутковість, рентабельність, плинність кадрів) зробити висновок щодо стабільності фінансового стану партнера ;

– конкретизувати відділ (департамент) підприємства як потенційного партнера, з яким має бути укладена угода.

2. Визначити інтерес приватного партнера у потенційній угоді з ДПП:

– при цьому важливо пам'ятати, що ДПП є спільною угодою між закладом П(ПТ)О та підприємством, навіть якщо вона не матиме офіційного юридичного документу. Але кожен партнер будь-якої спільної угоди керується власними інтересам та задовольняє, насамперед, свої власні потреби;

– конкретизація інтересів партнера та його потреб дозволить усвідомити очікування кожного від майбутньої угоди;

– інтереси закладу П(ПТ)О та кожного потенційного партнера доцільно порівняти у вигляді матриці або таблиці. При чому важливо переконатися, що інтереси закладу П(ПТ)О та кожного потенційного партнера переважно збігаються, а не суперечать один одному.

3. Визначити ресурси, необхідні для досягнення успіху в майбутній потенційній угоді з ДПП:

– конкретизувати потреби в ресурсах (фінансах, площах, персоналі, обладнанні, матеріалах, тощо);

– визначити джерела надходження ресурсів;

– скласти попередній баланс ресурсів (з урахуванням наявних та тих, які планується залучити).

4. Перерахувати усі види поточних ризиків та розробити превентивну систему заходів запобігання ризиків.

Джерела ризиків криються у невідповідності (іноді антагонізмі) інтересів державних та приватних партнерів: як правило, приватний партнер хоче отримувати прибутки, а державі потрібні якісні освітні послуги, іноді навіть на шкоду прибутковості. Тому у сфері освіти або інших соціально орієнтованих галузях важливо урівноважити сферу відповідальності та ризиків між партнерами.

5. Партнерам доцільно спільно розробити найбільш реалістичні прогнози щодо майбутньої фінансової вигоди (прибутковості) угоди.

Узгодження фінансових інтересів (затрат та прибутків) є однією з найбільших проблем у ДПП, особливо коли фінансові прогнози кожна сторона розробляє окремо. Найбільш типові неузгодження виникають у разі несподіваних додаткових витрат (наприклад, котра зі сторін має взяти на себе відповідальність); щодо залучення персоналу (тобто, розподілу обов'язків між державним та приватним партнером у процесі виконання контракту), а також щодо успіху проекту (так як для кожної сторони він може бути різним).

6. Розробити взаємоузгоджені проміжні і кінцеві результати.

У процесі руху до кінцевої точки, тобто, завершення угоди, можуть виникнути непередбачувані ризики та несподівані події. Тому, особливо коли проєкт угоди з ДПП завершується за декілька років, доцільно визначити результати проміжних етапів. Відповідно, партнери мають розробити систему узгоджених проміжних цілей та терміни їхнього досягнення.

Неможливість досягти порозуміння щодо проміжних цілей може спровокувати передчасне розірвання угоди. Також дуже важливо обом сторонам проявляти певну гнучкість у разі несподіваних внутрішніх і зовнішніх впливів. Це одна з вагомих причин, чому бізнес-план слід регулярно переглядати (наприклад, щороку), але це може бути і частіше (для цього партнери разом мають визначити графік корегування попереднього бізнес-плану).

УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ В УМОВАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Управління закладами П(ПТ)О в умовах ДПП ґрунтується на розроблених теоретико-методологічних засадах та узагальненні практичного досвіду впровадження таких проєктів у діяльність закладів П(ПТ)О, як в Україні⁴³, так і в інших країнах⁴⁴. Такий підхід до управлінських процесів зумовлює ефективність і результативність ДПП. Зазначені якості управління закладами П(ПТ)О забезпечуватимуться:

- системним характером управління, що створить умови для використання раціональних механізмів, інструментів та технологій управління на всіх етапах організації та реалізації проєкту ДПП;
- рівнем управлінської компетентності керівника закладу П(ПТ)О, яка зумовить вибір найефективніших управлінських технологій;

⁴³Радкевич, В. О., Попова, В. В., Рябова, З. В., Кравець, С. Г., Радкевич, О. П., Чепуренко, Я. О., Вороніна-Пригодій, Д. А., & Слободяник, О. В. (2023). *Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти для відновлення економіки України: методичний посібник* / за голов. ред. В. О. Радкевич. Київ: Інститут професійної освіти НАПН України. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/739853>

⁴⁴ Радкевич, В. (2023). Публічно-приватне партнерство у професійній освіті європейських країн: провідні тенденції розвитку. *Professional Pedagogics*, 2(27), 14-28. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2023.27.14-28>

- диференціацією пріоритетних завдань для виокремлення найбільш важливих для проєкту ДПП, виділення необхідних ресурсів для їх реалізації;

- трансформацією управлінських технологій партнерів відповідно до основних принципів ДПП, яка зумовить спільну ефективну діяльність партнерів щодо організації та реалізації проєкту.

Значний вплив на якість управління закладами П(ПТ)О в умовах ДПП має розроблення системи стратегічного управління, що включає в себе:

- визначення довгострокових цілей управлінського процесу, який відповідає закономірностям і тенденціям розвитку П(ПТ)О в цілому, інтересам закладів освіти, потребам ринку праці, інтересам партнерів, зацікавленості стейкхолдерів;

- вибір і формування стратегії ДПП;

- оцінювання та критичний огляд шляхів досягнення поставлених цілей з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов функціонування закладу освіти та партнерів у проєкті;

- вибір і поступова реалізація керівником закладу П(ПТ)О відповідних управлінських впливів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень, які забезпечують ефективну адаптацію процесів управління, притаманних закладу П(ПТ)О та приватним партнерам;

- оцінювання потреб у кадрових, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних та інших ресурсів для започаткування та підтримання процесів ДПП;

- врахування факторів впливу (соціальних, політичних, економічних, технічних, технологічних та інших) зовнішнього середовища, в якому функціонують заклади П(ПТ)О та партнери ДПП для забезпечення гармонізації в організації управлінських технологій.

Для організації ефективного управління закладами П(ПТ)О в умовах ДПП доцільно врахувати такі позиції:

- чітко сформулювати сутність і мету проєкту ДПП;

- переконливо обґрунтувати можливість реалізації проєкту ДПП у конкретному закладі П(ПТ)О;

- впровадити схему реалізації проєкту у практику роботи закладу П(ПТ)О;

- визначити переваги проєкту ДПП для закладу П(ПТ)О перед іншими проєктами та для досягнення закладом освіти рівня конкурентоспроможності;

- аргументовано окреслити потребу регіону, конкретного підприємства, галузі у кваліфікованих працівниках-випускниках

закладу П(ПТ)О, визначивши у тому числі і зацікавленість партнерів у проєкті ДПП;

- врахувати відповідність кваліфікації педагогічних працівників та можливість її підвищення для реалізації завдань проєкту ДПП;
- визначити ризики проєкту ДПП для закладу П(ПТ)О, розробити концепцію поведінки щодо кожного з них;
- показати соціальний, економічний та організаційний ефекти проєкту ДПП для закладів П(ПТ)О та партнерів по проєкту.

Традиційно, проєкт ДПП виступає як інноваційний. Саме тому при організації та реалізації ДПП в управлінні закладом П(ПТ)О застосовуються технології управління інноваціями. Закон України «Про інноваційну діяльність» визначає поняття «інновація», як «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери», а поняття інноваційна діяльність визначається як «діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг»⁴⁵. Відповідно до сутності цих понять, інноваційність в умовах ДПП для закладу П(ПТ)О буде визначатися не тільки в розробленні та реалізації стратегії підготовки кваліфікованих працівників, які забезпечують ринок праці у сегменті нових спеціальностей, пов'язаних з розвитком і впровадженням сучасних технологій і процесів вироблення інноваційних, конкурентоздатних продуктів і послуг, розвитку інноваційної економіки, а й у розробці і використанні управлінських інновацій. Вони можуть бути визначені як діяльність керівника закладу освіти щодо розробки і впровадження нових управлінських технологій для вирішення питань, що виникають під час організації та реалізації проєктів ДПП, пошук ефективних рішень нових управлінських проблем та пошуки нових рішень проблем, які виникали в процесі управління до впровадження проєкту ДПП. Інноваційна управлінська діяльність містить у собі організаційну інновацію, яка розкривається у впровадженні нових, сучасних методів управління, що відповідають, як системі управління закладом освіти, так і системі управління, притаманній партнерам по ДПП. Така консолідація управлінських технологій забезпечує гармонійне управління проєктом, не суперечить управлінським процесам закладу освіти і визначається, як доцільна.

⁴⁵ Верховна Рада України. Законодавство України. (2002, Липень 04). *Про інноваційну діяльність*. Закон України № 40-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

Також інноваційність в управлінні закладами П(ПТ)О забезпечуватиметься у формі вдосконалення процесів, при яких особлива увага приділяється підвищенню якості підготовки кваліфікованих працівників, які задовольняють потреби роботодавців, та забезпечують певний сегмент ринку праці конкурентоспроможними працівниками.

Ефективність управлінських інновацій в умовах ДПП визначається такими факторами:

- ефективність управління, що визначається певними критеріями у конкретному проєкті ДПП;
- наявність команди, яка здатна реалізувати проєкт ДПП;
- взаємовигідність проєкту для закладу освіти, партнерів по проєкту, стейкхолдерів для розвитку певного сегменту економіки, де будуть застосовані знання та уміння майбутніх кваліфікованих працівників, використані їх компетентності;
- постановка конкретних цілей та поточних завдань і забезпечення їх реалізації;
- формування механізму контролю на основі інноваційних технологій, що забезпечуватиме гнучкість та адаптивність процесу управління закладом П(ПТ)О на основі визначення відповідності реалізації проєкту ДПП запланованим показникам;
- управління мотивацією персоналу закладу освіти, що дозволить розкрити інноваційний потенціал педагогічних працівників в умовах ДПП, який би в інших умовах залишався не розкритим;
- мотивація навчання, підвищення кваліфікації для опанування інноваційних процесів, притаманних конкретному проєкту ДПП.

Слід зазначити, що інновації в управлінні в умовах ДПП мають упроваджуватися раціонально і логічно. Традиційні технології управління, які результативно застосовувалися поза проєктом, можуть бути активно використані і в умовах ДПП⁴⁶.

Для впровадження інноваційних та продовження використання традиційних технологій керівник закладу П(ПТ)О має провести аналіз існуючих технологій, дослідити сучасну, нову, інноваційну систему управління, проаналізувати ті технології управління, які притаманні управлінському середовищу у партнерів по проєкту ДПП і тільки після цього приймати рішення про впровадження інновацій в управлінні. Інновація заради інновації не приносить користі системі управління.

⁴⁶ Радкевич, В. О., Попова, В. В., Рябова, З. В., Кравець, С. Г., Радкевич, О. П., Чепуренко, Я. О., Вороніна-Пригодій, Д. А., & Слободяник, О. В. (2023). *Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти для відновлення економіки України: методичний посібник* / за голов. ред. В. О. Радкевич. Київ: Інститут професійної освіти НАПН України. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/739853>

ДПП, як інструмент розвитку закладів П(ПТ)О, в процесі впровадження стикається з певними управлінськими ризиками. Закон України «Про державно-приватне партнерство» серед принципів ДПП визначає «справедливий розподіл між державним та приватним партнерами ризиків, пов'язаних з виконанням договорів, укладених у рамках державно-приватного партнерства»⁴⁷. Отже, цілі і завдання ДПП реалізуються через механізми передачі ризиків, які виникають при проєктному управлінні, тому для ефективного управління керівнику закладу освіти необхідно застосовувати найбільш ефективні заходи реагування на ризики.

Управління ризиками є невід'ємною складовою управління закладом освіти в умовах ДПП.

Процес управління ризиками здійснюється, як для закладів П(ПТ)О, так і для партнерів по ДПП. Головні завдання у цьому процесі:

- проведення аналізу ризиків (виявлення і оцінювання) відповідно до конкретного проєкту ДПП, встановлення ризиків для закладів П(ПТ)О та для партнерів проєкту;
- обрання методів впливу на ризики;
- формулювання спільної стратегії і тактики управління ризиками у проєкті;
- визначення впливів на позначені ризики: зниження ризиків, зменшення ризиків, передача ризиків, діяльність в умовах наявності ризиків (працювати в умовах ризиків);
- на основі аналізу ризиків коригування стратегії і тактики управління ризиками.

Управління ризиками в умовах ДПП має бути динамічним процесом, який реалізується таким чином:

- *ідентифікація та аналіз ризиків*: етап, на якому визначаються ризикові ситуації: виявлення ризиків та їх специфіки, яка зумовлена організацією та реалізацією проєкту ДПП, визначення чинників виникнення конкретних ризиків, характерних проєкту;
- *аналіз альтернативних методів управління ризиками*: дослідження інструментів, за допомогою яких можна вплинути на ризик та його негативні наслідки для закладів П(ПТ)О та партнерів;
- *вибір методів управління ризиком*: формування політики проєкту у боротьбі з ризиками відповідно до принципів ДПП;
- *реалізація обраних методів управління ризиками у конкретному проєкті ДПП*: виконання обраних методів управлінні із застосуванням конкретних управлінських рішень;

⁴⁷ Верховна Рада України. Законодавство України. (2010, Липень 01). *Про державно-приватне партнерство*. Закон України № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>

– *аналіз та вивчення результатів з наступним коригуванням та вдосконаленням системи управління ризиками: забезпечення гнучкості та адаптивності процесу управління ризиками*

Кожний з етапів пов'язаний з попереднім і забезпечує функціонування системи ухвалення рішень в управлінні ризиками. Щодо методів управління ризиками, то в умовах ДПП доцільно застосовувати такі: зменшення втрат (фінансових, кадрових, матеріально-технічних та інших) від ризиків; утримання ризиків; запобігання ризиків; розподіл ризиків; передача ризиків; прийняття ризиків; аутсорсинг ризиків.

Ефективне управління ризиками в умовах ДПП передбачає ухвалення управлінських рішень :

- на основі попереднього аналізу та всебічного обґрунтування;
- дотримання стратегії управління ризиками, розробленої закладом П(ПТ)О та партнерами по проєкту;
- на основі необхідного обсягу інформації, уникнення ухвалення рішень в умовах невизначеності;
- з урахуванням особливостей зовнішнього середовища проєкту ДПП;
- поточного аналізу ефективності рішень, що приймаються, пов'язаних з ризиками;
- своєчасного та оперативного коригування або зміни методів та принципів управління ризиками, що визначені у конкретному проєкті ДПП.

Отже, ризик – це потенційна можливість того, що під час організації та реалізації проєкту ДПП, процесів спрямованих на досягнення мети проєкту, можуть виникнути обставини, які призведуть до втрати ресурсу, небезпеки або небажаного результату.

Водночас ризики доцільно розглядати не тільки як потенційну загрозу, а і як нові можливості для закладу П(ПТ)О щодо впровадження інновацій, забезпечення його конкурентоспроможності, тобто ризик – не завжди загорода, а й певні можливості⁴⁸.

У процесі управління ризиками в умовах ДПП доцільно застосовувати діючі стандарти з управління ризиками. Серед таких стандартів:

- ДСТУ ISO Guide 73:2013. Керування ризиком. Словник термінів (ISO Guide 73:2009, IDT). Чинний від 2014-07-01⁴⁹;

⁴⁸ Черненко, Н. (2020). *Ризик-менеджмент у закладах освіти: навчальний посібник*. Одеса: Університет Ушинського.

⁴⁹ ДСТУ ISO Guide 73:2013 (2014). *Керування ризиком. Словник термінів (ISO Guide 73:2009, IDT)*. [Чинний від 2014-07-01]. Вид. офіц. Київ: Мінекономрозвитку України.

– ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику (ІЕС/ISO 31010:2009, ІДТ). Чинний від 2014-07-01⁵⁰;

– ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018 Risk Management – Principles and guidelines on implementation, ІДТ). Чинний від 2019-01-01⁵¹;

– ДСТУ ISO/TR 31004:2013 Управління ризиками – Керівництво з впровадження ISO 31000 (Risk management – Guidance for the implementation of ISO 31000, ІДТ). Чинний від 2019-01-01⁵².

Використання зазначеної системи державних стандартів, що прийняті на основі міжнародних, забезпечить розробку концепції управління ризиками та створенні проєктних стандартів з управління ризиками конкретного проєкту ДПП, що створить умови для ефективного управління ризиками і відповідно ефективності певного проєкту ДПП⁵³.

Сучасні процеси управління закладом П(ПТ)О, зокрема в умовах ДПП, спрямовані на оптимізацію часових та матеріальних витрат на ці процеси, не порушуючи якості управління. Саме тому доцільним є звернення до сучасних цифрових технологій, які забезпечуватимуть управлінські процеси. Слід зазначити, що ефективність управління закладом П(ПТ)О в умовах ДПП зумовлюється і впровадженням цифрових технологій в управлінські процеси. Цифровізація управління в умовах ДПП позитивно впливає на процеси керування закладом освіти особливо в процесі партнерської співпраці. Позитивними рисами можна визначити такі: підвищення швидкості взаємодії між партнерами на основі електронного документообміну, який нормативно регламентує управлінські процеси, як фактору підвищення ефективності управлінської діяльності в проєкті ДПП; забезпечення гнучкості управління на основі оперативного зв'язку між партнерами; використання великих масивів даних як для ухвалення управлінського рішення, так і для його коригування; використання технологій структурування даних для інформаційного та аналітичного забезпечення управління, застосування технологій Big Data; створення

⁵⁰ ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013(2015). *Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику* (ІЕС/ISO 31010:2009, ІДТ). [Чинний від 2014-07-01]. Вид. офіц. Київ: Мінекономрозвитку України.

⁵¹ ДСТУ ISO 31000:2018 (2019). *Менеджмент ризиків. Принципи та настанови* (ISO 31000:2018 Risk Management – Principles and guidelines on implementation, ІДТ). [Чинний від 2019-01-01]. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

⁵² ДСТУ ISO/TR 31004:2013 (2019). *Управління ризиками – Керівництво з впровадження ISO 31000* (Risk management – Guidance for the implementation of ISO 31000, ІДТ). [Чинний від 2019-01-01]. URL: <https://www.iso.org/standard/56610.html?browse=tc>

⁵³ Овандер, Н. (2021). Огляд міжнародних та українських стандартів з управління проєктами з погляду сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*, 27. <http://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26>

умов для зберігання і оперативного використання масивів інформації щодо організації та реалізації проєкту ДПП; можливість зниження вартості взаємодії між партнерами ДПП (можливість взаємодії в онлайнформаті, що економить час і фінанси для безпосередніх зустрічей) та інші позитивні риси.

Цифровізація процесів управлінської діяльності буде активно зростати, тому для забезпечення її ефективності, раціоналізації, результативності доцільно впроваджувати сучасні інформаційні технології. Слід передбачити в проєктній діяльності ДПП певні витрати на створення інформаційної інфраструктури проєкту ДПП. Цифрова трансформація управління має і свої певні складності: потреба у навчанні керівників, педагогічних та інших працівників закладу П(ПТ)О здійснювати організаційну діяльність в умовах впровадження цифрових технологій в управлінську взаємодію; збільшення витрат на впровадження цифрових технологій; організація заходів зі збереження інформації та кібербезпеки проєкту ДПП. Однак слід підкреслити, що цифровізація управління – це реальність, яка активно входить у різноманітні організаційні та управлінські процеси, забезпечуючи динаміку розвитку методів, інструментів, механізмів управлінської діяльності. Для проєктів ДПП впровадження сучасних цифрових технологій – це один з обов'язкових елементів управління такими проєктами.

Одним з ефективних інструментів, що сприяє зростанню якості управління закладу П(ПТ)О в умовах ДПП виступає управлінський консалтинг, як діяльність, що реалізується професійними консультантами і спрямовується на забезпечення управлінських процесів, виявлення проблем керування, розробку рекомендацій з їх вирішення та сприяння їх виконанню. Управлінський консалтинг в умовах ДПП забезпечує професіоналізм управління, конкурентоспроможність закладу П(ПТ)О, його інноваційний розвиток. Доцільність застосування консалтингових технологій в управлінні зумовлена тими проблемами, з якими керівник закладу П(ПТ)О стикається в процесі: обрання партнерів для проєкту ДПП; визначення пріоритетності спеціальностей, за якими доцільно здійснювати підготовку кваліфікованих працівників; визначення доцільності і раціональності проєкту ДПП; застосування сучасних технологій управління закладом П(ПТ)О в умовах ДПП; розроблення стратегії проєкту та інші проблеми. Крім управлінського консалтингу доцільно використання освітнього консалтингу, що ґрунтується на інтелектуальній діяльності, результатом якої є певні рекомендації для системи освіти, учасників освітньої діяльності, суб'єктів освіти,

стейкхолдерів, що допомагають їм виявити проблеми та рекомендувати шляхи подолання цих проблем.

Застосування освітнього консалтингу в управлінні проектом ДПП як інструмента підвищення ефективності управління закладом П(ПТ)О зумовлено:

- ускладненням управлінських проблем в умовах управління проектом ДПП; необхідністю підвищення конкурентоспроможності проекту і самого закладу П(ПТ)О взагалі;
- необхідністю ініціації та впровадження змін, управління ними, що пов'язано з організацією та реалізацією проекту;
- упровадженням інноваційних технологій в управління;
- ухваленням управлінських рішень в умовах невизначеності та ризиків;
- подоланням стереотипів у вирішенні управлінських проблем;
- адаптацією до спільного управління в умовах ДПП;
- необхідністю у незалежній оцінці самого проекту, процесів його організації та реалізації, визначенні сегменту ринку праці, де є потреба у кваліфікованих працівниках певної спеціальності, тенденціями динаміки цих сегментів;
- побудовою ефективних освітніх програм підготовки кваліфікованих працівників;
- запровадженням європейських стандартів освіти;
- впровадженням цифрових технологій в управлінські та організаційні процеси проекту ДПП.

В умовах післявоєнного часу консалтингові послуги в управлінській діяльності будуть набувати особливого значення. Це буде пов'язано з тенденціями на ринку праці щодо потреб у працівниках певних професій у конкретних регіонах, підвищення якості професійної освіти за рахунок впровадження інтерактивних освітніх технологій, цифровізації процесу навчання, застосування технологій штучного інтелекту. У цей час ДПП стане одним з оптимальних форм діяльності закладу П(ПТ)О в організації підготовки кваліфікованих робітників для реалізації потреб відновлення вітчизняної економіки.

Для управлінських процесів в умовах ДПП характерними є консультування з:

- технологій та інструментів управління проектом ДПП: раціональність щодо організації та впровадження проекту, оцінка ефективності управління, застосування відповідних методів, інструментів, технологій;
- правового середовища ДПП;

- розвитку і прагматичних потреб ринку праці: моніторинг, аналіз і прогнозування динаміка потреб у кваліфікованих працівниках;
- організації та реалізації проєктів ДПП, обрання партнерів для співробітництва на основі їх фінансової, репутаційної та організаційної характеристики;
- розробки моделей стратегій для конкретного закладу П(ПТ)О щодо організації ДПП;
- підвищення кваліфікації педагогічних працівників для забезпечення кадрових потреб проєктів ДПП, підбір персоналу проєкту;
- визначення інноваційного характеру проєкту ДПП, методики застосування його результатів в закладі освіти;
- доцільного і перспективного впровадження циркових технологій в управлінські процеси, консультування з забезпечення проєктів засобами інформатизації та цифровізації (цифрове обладнання, програмне забезпечення), створення ефективної інформаційної інфраструктури проєкту ДПП;
- розробки й реалізації моделі позиціонування закладу П(ПТ)О та партнера по проєкту в зовнішньому середовищі, формування бренду проєкту ДПП.

Отже, управлінський та освітній консалтинг сприятиме більш ефективному й результативному управлінню закладом П(ПТ)О, впровадженню сучасних технологій на всіх етапах розробки і реалізації проєкту ДПП.

У кінцевому підсумку управління закладом П(ПТ)О в умовах ДПП представляє злагоджений комплекс заходів з управління, спрямованих на організацію та реалізацію задоволення потреб ринку праці у кваліфікованих працівниках.

ЕКСПЛІКАЦІЯ КЕЙСІВ СПІВПРАЦІ БІЗНЕСУ ІЗ ЗАКЛАДАМИ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Розвиток П(ПТ)О в Україні сьогодні та у майбутньому є надзвичайно важливим у контексті відбудови зруйнованого внаслідок російської агресії, ремонту пошкодженого та будівництва нових об'єктів житлового комплексу, інфраструктури, воєнного комплексу та новітніх освітніх закладів, енергоефективної та відновлюваної енергетики, що пришвидшить приєднання нашої держави до Європейського Союзу. З іншого боку, реалії підказують нам, що сучасний навчальний процес здобувачів освіти, які здобувають робітничі професії, має ґрунтуватися на сучасних технологіях та інноваціях, а зміст навчальних програм повинен відповідати запиту виробничої сфери та роботодавців, щоб майбутні фахівці були якісно підготовлені та змогли інтегруватися у професійну діяльність та влитись у новітній робочий процес. У той же час, для майбутнього розвитку П(ПТ)О в Україні, особливо у воєнний та повоєнний час відбудови нашої країни, актуальним є посилення ДПП – однієї із форм співпраці між державою та приватними соціальними суб'єктами, де кожна із сторін задіяна у реалізації проєктів або послуг, спрямованих на забезпечення умов для професійної підготовки кваліфікованих кадрів, розширення доступності освітніх програм і підвищення рівня їх релевантності та імпаکتивності відповідно до потреб ринку праці.

В Україні напрацьовано багато результативних кейсів ДПП, зокрема, співпраці бізнесу та закладів П(ПТ)О, наприклад, успішний досвід партнерства представників одних із найбільших підприємств України – «Метінвест», «Kernel» та «Interpipe» із профтехами. Також на сьогодні в Україні є результати у сфері побудови бренду закладу П(ПТ)О і десятків комунікаційних проєктів із такими відомими українськими агенціями та компаніями, як «HyperNormal», «pedanburo», «УАЛ», «SPIILKA», «Big City Lab». Наприклад, спільно із «Spiilka» вдалося створити айдентіку для 10 пілотних профтехів, а спільно з «pedanburo» реалізувати проєкт «КоледжЧЕК» та продемонструвати на прикладі 6 закладів П(ПТ)О України, якою сучасною може бути профтехосвіта⁵⁴.

⁵⁴ Як профтех співпрацює з бізнесом: розповідають представники найбільших підприємств України (2024). Міністерство освіти і науки України: вебсайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yak-proftek-spivpratsiue-z-biznesom-rozpovidaiut-predstavnyky-naibilshykh-pidpriemstv-ukrainy>

Нагадаємо, що в Законі України «Про державно-приватне партнерство» термін «державно-приватне партнерство» визначений як співробітництво між державою, її територіальними громадами в особі відповідальних державних органів, які здійснюють управління об'єктами державної власності, органів місцевого самоврядування, НАН України і національними галузевими академіями та державними партнерами, юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватних партнерів), що здійснюється на основі договорів у порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами⁵⁵. У той же час, ДПП у сфері П(ПТ)О визначено як система довгострокових, взаємовигідних договірних економічних та організаційних відносин державних і недержавних суб'єктів з метою залучення додаткових інвестицій у розвиток П(ПТ)О, підвищення рівня спільної відповідальності за прийняття рішень, що становлять суспільний інтерес, досягнення педагогічного, соціального та економічного ефектів⁵⁶.

Українською важливою для розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О є масштабна реформа П(ПТ)О, що стартувала у 2019 році. Результатом змін внаслідок даної реформи мають стати комфортні умови для навчання здобувачів освіти у закладах П(ПТ)О, стимули для ефективної роботи педагогів та інструменти, які дозволять бізнесу впливати на політику підготовки кадрів у регіоні, а також плідна співпраця приватного сектору із закладами П(ПТ)О. Більше того, державна цільова соціальна програма розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на 2022-2027 роки (далі – Програма), як відомо, спрямована на модернізацію системи П(ПТ)О відповідно до сучасних і перспективних потреб ринку праці, міжнародних стандартів і практик для забезпечення реалізації права громадян на якісну та доступну П(ПТ)О, створення умов для формування і розвитку актуальних професійних компетентностей особи, що необхідні для її успішної професійної діяльності та самореалізації⁵⁷. На думку автора, розвиток тісної співпраці закладів П(ПТ)О із бізнесом у контексті ДПП суттєво пришвидшить досягнення цілей як реформи П(ПТ)О, так і Програми.

У той же час, як свідчать реалії сьогодення, реформа П(ПТ)О в Україні підтримується навіть на рівні Європейського Союзу, що

⁵⁵ Про державно-приватне партнерство. Верховна Рада України (2010). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>

⁵⁶ Радкевич, В. (2022). Принципи розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти в повоєнний час. *Professional Pedagogics*, 2(27), 14-28. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2024.28.1-11>

⁵⁷ Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на 2022-2027 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 09 грудня 2021 р. №1619-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1619-2021-%D1%80#Text>

підтверджується діючими спільними проєктами між різними соціальними суб'єктами з України та Європи. Наприклад, проєкт «EU4Skills» підтримує реформу П(ПТ)О в Україні на національному та регіональному рівнях у семи пілотних областях: Чернівецькій, Львівській, Миколаївській, Полтавській, Рівненській, Вінницькій та Запорізькій. Проєкт «EU4Skills: кращі навички для сучасної України» – це спільна ініціатива Європейського Союзу та його держав-членів, зокрема Естонії, Фінляндії, Німеччини та Польщі для підтримки реформи та стійкості П(ПТ)О в Україні. Програма «EU4Skills» спрямована на поліпшення ефективності реформи, підвищення якості та привабливості П(ПТ)О та її відповідності потребам ринку праці, навчання керівництва та викладачів закладів П(ПТ)О (МОН отримує грант, 2023). У даному контексті ми пропонуємо закладам П(ПТ)О, які ще не брали участі у подібних до «EU4Skills» проєктах, розширювати співпрацю із різними соціальними суб'єктами, бізнесом, організаціями та дотичними до П(ПТ)О структурами країн Європейського Союзу, які реально зможуть надати допомогу в оновленні як простору для навчання фахівців різних галузей П(ПТ)О, так і професійних навичок викладачів та здобувачів освіти закладів П(ПТ)О.

Важливо відмітити, що проєкт «EU4Skills» спрямований на оновлення й модернізацію обладнання та інфраструктури закладів П(ПТ)О в Україні, що сприяє підвищенню її привабливості для молоді та популяризації закладів П(ПТ)О. У контексті досягнення своїх цілей, даний проєкт вже допоміг в Україні деяким закладам П(ПТ)О відновити якісний навчальний процес, а саме: закупити необхідне обладнання, матеріали для лабораторій, майстерень тощо. Проєкт «EU4Skills» робить значний вклад у ефективну освіту, яка відповідає потребам ринку праці, надає майбутнім фахівцям навички, які необхідні роботодавцям для того, щоб працевлаштувати випускників українських закладів П(ПТ)О у своїх компаніях⁵⁸. Враховуючи викладене, очевидно, що закладам П(ПТ)О необхідно розвивати відносини та взаємодію з представниками проєкту «EU4Skills» та учасниками подібних до «EU4Skills» проєктів, адже це уможливить пришвидшення оновлення їх навчального базису для кращої підготовки різнопрофільних фахівців, що, в свою чергу, сприятиме розвитку проєктів співпраці бізнесу та закладів П(ПТ)О.

Не секрет, що сьогодні для популяризації робітничих професій серед молоді заклади П(ПТ)О налагоджують співпрацю з різними компаніями, виробничими підприємствами, бізнесом, соціальними

⁵⁸ EU4Skills продовжує підтримувати Україну. *Міністерство освіти і науки України: вебсайт*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mon-eu4skills-prodovzhuie-pidtrymuvaty-ukrainu>

партнерами, створюючи сучасні навчально-практичні центри. Завдяки такій взаємодії навчальні заклади удосконалюють методи професійної підготовки здобувачів освіти, переймаючи досвід і практику застосування передових технологій та інновацій у виробників. Наприклад, компанія «Сніжка-Україна» у 2019 році взяла участь у створенні Навчально-практичного центру «Śnieżka» на базі Державного навчального закладу «Регіональний центр професійної освіти інноваційних технологій будівництва та промисловості» м. Харкова⁵⁹. Більше того, компанія «Сніжка-Україна» впродовж багатьох років поспіль спільно з навчальними установами відкриває навчально-практичні центри Групи компаній «Śnieżka» з професій «Маляр», «Столяр», які працюють у Львові, Луцьку, Рівному, Ужгороді, Житомирі, Вінниці, Тернополі, Херсоні, Черкасах та інших містах України. Подібно до активностей компанії «Śnieżka», компанія «Хенкель – Баутехнік» Україна взяла участь у створенні навчально-практичних будівельних центрів, наприклад, у Вищому професійному училищі №4 м. Хмельницького, який здійснює підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації робітників-будівельників, стажування майстрів виробничого навчання за новими технологіями з використанням сучасних матеріалів, інструментів, обладнання; на базі ДНЗ «Тернопільський центр професійно-технічної освіти» у якому проводиться стажування працівників ПТНЗ, робітників-будівельників, студентів, незайнятого населення за новими технологіями із застосуванням сучасних матеріалів від ТМ «Ceresit»; на базі ВПУ №7 м. Калуща та ін.

Не викликає сумніву, що створення навчально-практичних центрів сприяє розвитку освітньо-професійних кластерів, які, як зазначає В. Радкевич, можуть виступати і як форуми, у межах яких ведеться діалог між партнерами в контексті якісної професійної підготовки майбутніх фахівців та їх працевлаштування. Такі діалогічні платформи сприятимуть створенню освітнього середовища, орієнтованого на підготовку кваліфікованих, конкурентоспроможних випускників, які здатні успішно освоювати нові професійні компетентності і гнучко реагувати на вимоги ринку праці. Нагадаємо, що освітньо-професійні кластери забезпечують унікальну основу для залучення різного виду інвестицій з метою навчання широких кіл здобувачів освіти, працівників, підприємців, підвищення гнучкості та мобільності підприємств, розширення спектру мережевих структур. Також у даному контексті актуалізується Концепція підготовки

⁵⁹ Навчально-практичні центри сприяють якості професійної освіти. *SNIEZKA*. URL: <https://www.sniezka.ua/novini/navcalno-prakticni-hjentri-sprijajut-jakosti-profjesijinoji-osviti>

«гнучкого» працівника, мета якої – підготовки не з однієї професії, а з двох, трьох і більше з подальшим підвищенням кваліфікації впродовж усієї трудової діяльності⁶⁰.

У теперішніх умовах військового стану та обстрілів енергетичної інфраструктури з боку російського агресора особливої актуальності набуває енергетична незалежність України та ефективне впровадження систем відновлювальної енергетики на її території. Важливості для відбудови та розвитку нашої держави набуває також професійна підготовка фахівців за напрямом відновлювальних джерел енергії. Більше того, зниження енергоспоживання – це світовий тренд, тому перспективи застосування систем відновлювальної енергетики в Україні та Європі як неодмінної складової енергонезалежності очевидні, навіть у таких, здавалось би, дрібних аспектах енергоощадності, як, наприклад, упровадження «зеленого інтернету», що реально за технічної підтримки автономності та енергонезалежності центрів.

У контексті розвитку ДПП та відновлюваної енергетики в Україні науковий інтерес становить кейс ДНЗ «Київський професійний коледж з посиленою військовою та фізичною підготовкою», де у 2018 р. в рамках співробітництва з Міністерством закордонних справ Польщі (програма «Польська допомога задля розвитку») розпочався проєкт «Сонячний коледж». Головною метою даного проєкту є започаткування професійної підготовки робітників широких кваліфікацій за професією «Майстер з монтажу та обслуговування систем відновлювальної енергетики», впровадження енергозберігаючих технологій та ефективного енергоменеджменту у столичних закладах П(ПТ)О з метою підвищення економічної ефективності їх роботи і автономного енергозабезпечення та виховання екологічної свідомості у здобувачів освіти, уваги до проблем використання енергії, економії енергії та енергоресурсів, охорони навколишнього середовища. Актуальність та інноваційність проєкту підтримано Міністерством освіти і науки України, розпочато експеримент всеукраїнського рівня за темою «Професійна підготовка кваліфікованих робітників для сфери обслуговування відновлювальних систем сонячної і теплової енергетики». За участі педагогів Коледжу було розроблено освітні професійні програми сертифікованої підготовки робітників у сфері відновлювальної енергетики навчальних модулів «Фотоелектричні установки», «Геліо-колектори», «Помпи

⁶⁰ Радкевич, В. (2013). Концептуальні засади розвитку професійної освіти і навчання в ринкових умовах. *Ін: Сучасні технології навчання у професійній підготовці майбутніх фахівців*. Львів: Вид-во ЛНПЦ НАПН України, 37-42.

тепла (PCC, PCV, PCU)» для дорослого населення; навчальні плани та освітні програми для здобувачів освіти на базі базової та повної загальної середньої освіти. У грудні 2020 року в Київському професійному коледжі з посиленою військовою та фізичною підготовкою відкрили Центр відновлювальної енергетики, що є спільним проєктом коледжу, міської влади Києва, Міністерства освіти і науки України, Міністерства закордонних справ Польщі та низки міжнародних партнерів. Центр був створений для підготовки робітників у галузі відновлювальної енергетики за професією «Майстер з монтажу та обслуговування систем відновлювальної енергетики». У 2019 році створенню центру передувало відкриття майстерні-лабораторії систем відновлювальної енергетики з урахуванням сучасних енергозберігаючих технологій⁶¹. Також цікавою новацією центру є створений простір інтерактивного мислення – місце генерування ідей та творчого пошуку здобувачів освіти і педагогів. Спостерігаючи результативну практику імплементації енергоефективних проєктів у ДНЗ «Київський професійний коледж з посиленою військовою та фізичною підготовкою», іншим закладам П(ПТ)О, за нашим переконанням, потрібно налагоджувати зв'язки та співпрацю з бізнесом у сфері енергоефективності, адже це сприятиме енергонезалежності як окремих закладів П(ПТ)О, так і України в цілому.

Продовжуючи експлікацію кейсів співпраці закладів П(ПТ)О з бізнесом, звернемо увагу на реалії П(ПТ)О у Броварському професійному ліцеї, 96% випускників якого працевлаштовуються за фахом одразу після випуску. Броварський ліцей відомий тим, що його здобувачі освіти опановують такі вкрай важливі для українського соціуму професії, як: автослюсар, електрозварник, лицювальник-плиточник, маляр, сантехнік, монтажник гіпсокартонних конструкцій, кухар чи кондитер. У той же час, в останні роки збільшується кількість підприємств, готових брати здобувачів освіти Броварського професійного ліцею на практику і в перспективі працевлаштувати. Сприяє цій тенденції постійне відслідковування керівництвом ліцею запитів підприємців та місць працевлаштування випускників Броварського професійного ліцею, які нині працюють, наприклад: у ПрАТ «АК Київводоканал», будівельній компанії «Креатив», ТОВ «Спецбуд монтаж», «ТДС Спецтехніка», Плазма Майстер ЛТД, ТОВ

⁶¹ У Києві на базі професійного коледжу запрацював Центр відновлювальної енергетики. Міністерство освіти і науки України: вебсайт. URL: <https://kyivcity.gov.ua/news/u-kyievi-na-bazi-profesijnogo-koledzhu-zapratsyuvav-tsentrv-vidnovlyuv-alno-energetiki-foto/>

«Пузата Хата» тощо⁶². Опіраючись на практичну ефективність ДПП у сфері П(ПТ)О в даному кейсі, для більшої результативності співпраці закладів П(ПТ)О та бізнесу, можемо порекомендувати іншим закладам П(ПТ)О таку діяльність, як відслідковування запитів підприємців та місць працевлаштування випускників, що сприятиме взаємодії між різними соціальними суб'єктами ДПП в Україні. Також орієнтація навчальних закладів П(ПТ)О на глобальні тренди у сфері допоможе співпрацювати з українським бізнесом та міжнародними проектами.

Співпраця Броварського професійного ліцею з великим бізнесом – компаніями «Geberit», «Siniat» та «Sniezka» – розпочалася кілька років тому. Завдяки співпраці з виробниками закладу вдалося втілити 2 міжнародні проекти з Німеччиною та Швейцарією та відкрити у партнерстві з бізнесом 3 навчально-практичні центри для сантехніків, монтажників гіпсокартонних конструкцій та малярів. Цікавим є той факт, що великий бізнес проявив готовність інвестувати у П(ПТ)О. З великою ймовірністю це сталося, мабуть, тому, що соціальні суб'єкти ДПП краще стали усвідомлювати те, що коли здобувачів освіти вчать правильно працювати, наприклад, із фарбою певного виробника, то після випуску із закладу П(ПТ)О вони будуть рекомендувати її кожному роботодавцю, адже найкраще знають її властивості. Очевидно, що така комбінація сприяє виграшу кожної сторони: здобувачі освіти отримують сучасні знання та практику, роботодавці – якісно підготованих робітників, а бізнес – популяризаторів своєї продукції.

У той же час упродовж п'яти років Броварський професійний ліцей брав участь у німецько-українському проекті щодо будівельної сфери. Це дало змогу трьом викладачам ліцею пройти стажування у німецькому Центрі професійної підготовки, де вони вивчали європейський досвід у галузі сухого будівництва та гіпсокартонних конструкцій. Сьогодні ці викладачі можуть проводити стажування і семінари для майстрів виробничого навчання та педагогів спецдисциплін українських закладів П(ПТ)О. Наприклад, разом із німецьким експертом вони вже провели стажування з монтажу гіпсокартонних конструкцій для майстрів із 15 областей України⁶³.

⁶² Як ефективно співпрацювати з українським бізнесом і міжнародними проектами – кейс Броварського професійного ліцею. *Міністерство освіти і науки України: вебсайт*. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/profesiyno-tekhnichna-osvita/reforma-profesiynoi-osviti/populyarizatsiya-profesiynoi-osviti-i-robotnichikh-profesiy/krashchi-praktiki-profesiynoi-tekhnichnoi-osviti/yak-efektivno-spivpratsyuvati-z-ukrainskim-biznesom-i-mizhнародними-proektami-keys-brovarського-profesiynogo-litseyu>

⁶³ Як ефективно співпрацювати з українським бізнесом і міжнародними проектами – кейс Броварського професійного ліцею. *Міністерство освіти і науки України: вебсайт*. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/profesiyno-tekhnichna-osvita/reforma-profesiynoi-osviti/populyarizatsiya->

На нашу думку, оновлення професійних навичок, курси підвищення кваліфікації та практичне навчання викладачів закладів П(ПТ)О через різні проекти співпраці між бізнесом та державними структурами різних країн – це невід’ємні атрибути розвитку як професійної освіти, так і українського суспільства в цілому, адже лідери-педагоги П(ПТ)О повинні оновлювати свої знання про новітні технології та зміни у тій чи іншій професійній сфері для того, щоб допомогти нарощуванню компетентностей нових поколінь кваліфікованих працівників у різних галузях промисловості, інфраструктури, бізнесу та освіти.

Ще одним цікавим прикладом ДПП є проект Броварського професійного ліцею щодо сантехніків, який був реалізований завдяки співпраці Міністерства освіти і науки України, Швейцарського бюро співробітництва та швейцарської компанії «Geberit». Окрім оновлення навчальної майстерні тематичними модулями, стендами та дидактичними матеріалами, у ліцеї почали змінювати підходи до викладання за цією професією. Наприклад, фахівці закладу долучилися до команди розробників державного стандарту за професією сантехніка, а також працювали над створенням навчальних посібників і робочих зошитів «Труби та арматура», «Водопостачання», «Водовідведення». Завдяки оновленій базі Броварський професійний ліцей проводить практичні заняття для здобувачів освіти, підвищення кваліфікації для вже працюючих робітників і тих, хто вже має професію, але вирішив змінити фах⁶⁴.

Ураховуючи досвід Броварського професійного ліцею, доцільно, з нашої точки зору, розробляти різні професійні навчальні курси спільно з усіма зацікавленими сторонами, а також залучати до команди розробників державного стандарту за різними професіями та до створення навчальних посібників, робочих зошитів та інших навчально-практичних освітніх матеріалів не тільки фахівців різних закладів П(ПТ)О, але і представників бізнесу, адже це сприятиме вибудовуванню практичних та ефективних новітніх едукативних конструктів у системі ДПП, що виведе П(ПТ)О в Україні на якісно новий рівень.

[profesiynoi-osviti-i-robotnichikh-profesiy/krashchi-praktiki-profesiyno-tekhnichnoi-osviti/yak-efektivno-spivpratsyuvati-z-ukrainskim-biznesom-i-mizhnarodnimi-proektami-keys-brovarського-profesiynogo-litseyu](https://mon.gov.ua/osvita-2/profesiyno-tekhnichna-osvita/reforma-profesiynoi-osviti/populyarizatsiya-profesiynoi-osviti-i-robotnichikh-profesiy/krashchi-praktiki-profesiyno-tekhnichnoi-osviti/yak-efektivno-spivpratsyuvati-z-ukrainskim-biznesom-i-mizhnarodnimi-proektami-keys-brovarського-profesiynogo-litseyu)

⁶⁴ Як ефективно співпрацювати з українським бізнесом і міжнародними проектами – кейс Броварського професійного ліцею. *Міністерство освіти і науки України: вебсайт*. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/profesiyno-tekhnichna-osvita/reforma-profesiynoi-osviti/populyarizatsiya-profesiynoi-osviti-i-robotnichikh-profesiy/krashchi-praktiki-profesiyno-tekhnichnoi-osviti/yak-efektivno-spivpratsyuvati-z-ukrainskim-biznesom-i-mizhnarodnimi-proektami-keys-brovarського-profesiynogo-litseyu>

Результати аналізу кейсу Броварського професійного ліцею свідчать, що в закладі зацікавилися створенням кваліфікаційного центру, де здійснюють оцінювання результатів навчання. У такому центрі за підсумками оцінювання може присвоюватися повна або часткова професійна кваліфікація. У центрах такого типу не проводять навчання, а лише оцінюють знання на відповідність професійному стандарту⁶⁵. Очевидно, що створення таких кваліфікаційних центрів у різних закладах П(ПТ)О, особливо при співпраці останніх із бізнесом, сприяє розбудові внутрішньої системи забезпечення якості освіти, самодіагностиці, підвищенню якості професійної освіти та збільшенню частки здобувачів освіти, яких бізнес буде залучати до практики на підприємствах та працевлаштувати в майбутньому.

Продовжуючи аналіз проєктів: розвитку ДПП та посиленню співпраці між українськими закладами П(ПТ)О і бізнесом сприяють результати Українсько-швейцарського проєкту «Публічно-приватне партнерство для поліпшення професійної освіти в Україні» («EdUP»), що впроваджується за фінансової підтримки Швейцарської агенції з розвитку та співробітництва, ТОВ «Геберіт Трейдінг», ТОВ «Сіка Україна» та виконується Швейцарською фундацією технічного співробітництва з розвитку «Свісконтакт» за підтримки Міністерства освіти і науки України. Проєкт реалізується в Україні з 2014 року, охоплює 29 закладів, 24 регіони країни, 600 випускників щороку і складається з трьох фаз. Під час першої фази (2014-2018) в усіх закладах-учасниках проєкту були створені навчально-практичні центри – структурні підрозділи, оснащені новим обладнанням, інструментами, методичними матеріалами. Окрім того, було розроблено стандарт професії монтажника сантехнічної галузі і підготовлено відповідні навчальні посібники. Під час другої фази (2018-2023) здобувачі освіти отримали ефективне та ринково орієнтоване навчання за професією сантехніка, адже було підвищено якість освіти, забезпечено організаційну незалежність 6 навчально-практичних центрів, розвинено співпрацю з роботодавцями, розроблено нові можливості для працевлаштування та самозайнятості для випускників, а також налагоджено зв'язки між закладами П(ПТ)О і промисловістю.

Третя фаза проєкту почалася у липні 2023 року і триватиме до 2027 року. Реалізація мети проєкту «EdUP» – розвивати систему професійної освіти у будівельних професіях за підтримки приватного сектору – дозволить молоді та дорослим, зокрема ветеранам війни, ВПО і українцям, які повертаються з-за кордону, здобути адаптовані до

⁶⁵ Броварський професійний ліцей: вебсайт. URL: <https://www.edup.org.ua/brovary/>

потреб ринку праці навички та отримувати вищий дохід. Досягненню мети проєкту сприятиме те, що у 29 українських закладах П(ПТ)О готуватимуть фахівців за шістьма будівельними напрямками: сантехнік, утеплювач фасадів, зварник, електрик, лицювальник, бетоняр⁶⁶. У рамках проєкту «EdUP» представники таких відомих сантехнічних брендів як «Geberit», «Grohe», «Kerמי», «Herz», «KAN» та «Акватерм» охоче співпрацюють, наприклад, з Дніпровським вищим професійним училищем будівництва, надають (як бізнес-партнери) навчальні стенди зі своєю продукцією у його навчально-практичний центр для сантехніків, а також запрошують педпрацівників училища на різні заходи, які проводять ці компанії у Дніпрі, що свідчить про активну взаємодію між бізнесом та профтехом у даному регіоні. При цьому, варто зазначити, що проєкт «EdUP» підтримує навчальні заклади, зокрема і Дніпровське вище професійне училище будівництва, інструментами та матеріалами для освітніх цілей.

Звертаємо увагу на те, що українсько-швейцарський проєкт проводить навчання викладачів та майстрів не на майстер-класах та тренінгах (як було раніше), а у форматі конференцій, де представники сантехнічних компаній показують матеріали, інструменти та обладнання, проводять практичні сесії. Такі тенденції в міжнародній професійній педагогіці підтверджують актуальність розвитку та інвестування в освітньо-професійні кластери, адже вони, як зазначає В. Радкевич, можуть виступати і як форуми (діалогічні платформи), у межах яких відбувається інтерактивна мультидисциплінарна взаємодія між партнерами в контексті якісної професійної підготовки майбутніх фахівців та їх працевлаштування, адже інтеграція здобувачів освіти закладів П(ПТ)О в реальний ринок праці має бути набагато більшою, аніж зараз.

Оскільки бізнес не може одночасно охопити всіх здобувачів П(ПТ)О, але може допомогти майстрам виробничого навчання освоїти нові технології та підходи, проєкт «EdUP» націлений на підвищення кваліфікації майстрів виробничого навчання, які передадуть нові навички здобувачам освіти. Модель, запропонована та відпрацьована «EdUP», – це навчально-практичні конференції, які проводяться двічі на рік. Вже проведено кілька конференцій для сантехніків, зварювальників, електриків, лицювальників. На останній теорію викладали фахівці компанії «SIKA Ukraine», а практику оброблення плитки – представники компанії «DISTAR»⁶⁷. Крім того, модель

⁶⁶ Про проєкт «EdUP»: вебсайт. URL: <https://www.edup.org.ua/about-project/>

⁶⁷ Відчуваєте кадровий голод? Готуйтесь співпрацювати з профтехами, радить заступник міністра освіти і науки Дмитро Завгородній. Як він бачить це партнерство? *FORBES UKRAINE*. URL:

публічно-приватного партнерства, яка розроблена в межах Українсько-швейцарського проекту «Публічно-приватне партнерство для поліпшення професійної освіти в Україні», сприяє налагодженню зв'язків та структурованому діалогу між закладами П(ПТ)О та бізнесом, що, в свою чергу, відкриє для випускників нові можливості працевлаштування та проходження професійного навчання на робочому місці в підприємствах та компаніях. Більше того, означена модель доцільна для використання і поширення у всій системі професійної освіти, як на регіональному, так і на національному рівнях⁶⁸.

<https://forbes.ua/lifestyle/vidchuvaete-kadroviy-golod-gotuytes-spivpratsyuvati-z-proftekhami-radit-zastupnik-ministra-osviti-ta-nauki-dmitro-zavgorodniy-os-yak-vin-bachit-tse-partnerstvo-13072024-22346>

⁶⁸ Про проект «EdUP»: *вебсайт*. URL: <https://www.edup.org.ua/about-project/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Договір про державно-приватне партнерство між (назва закладу П(ПТ)О) та (назва приватної компанії)

1. Сторони договору

1.1. (Повна назва закладу П(ПТ)О), в подальшому – «Заклад П(ПТ)О», представлений (посада, ім'я, прізвище представника), діючого на підставі (статуту/повноважень).

1.2. (Повна назва приватної компанії), у подальшому – «Компанія», представлена (посада, ім'я, прізвище представника), діючого на підставі (статуту/повноважень).

2. Предмет договору

2.1. Предметом цього договору є встановлення та регулювання відносин між Закладом П(ПТ)О та Компанією у сфері розроблення та реалізації освітніх програм, стажувань, наукових досліджень та інших видів співпраці.

3. Зобов'язання сторін

3.1. Заклад П(ПТ)О зобов'язується:

– розробляти й оновлювати освітні та навчальні програми з урахуванням потреб Компанії, забезпечувати високий рівень якості освітніх послуг;

– організовувати стажування та практики для здобувачів освіти і педагогів закладів П(ПТ)О.

3.2. Компанія зобов'язується:

– надавати фахівців для проведення лекцій, семінарів та майстер-класів, забезпечувати місця для стажування та практики здобувачів освіти й педагогів закладів П(ПТ)О;

– брати участь у розробленні нових кваліфікацій, професійних стандартів, освітніх і навчальних програм, засобів навчання;

– передавати закладам П(ПТ)О сучасне обладнання, інноваційні виробничі технології тощо.

4. Фінансові умови

4.1. Умови фінансування проектів та програм, що реалізуються в рамках договору, визначаються окремими додатками до цього договору.

5. Термін дії договору

5.1. Договір набирає чинності з моменту його підписання сторонами та діє до (конкретна дата).

6. Вирішення спорів

6.1. Усі спори та неузгодження, що виникають у зв'язку з виконанням цього договору, вирішуються шляхом переговорів між сторонами. У разі неможливості досягнення згоди, спір передається на розгляд у відповідний суд.

7. Заключні положення

7.1. Зміни та доповнення до цього договору дійсні лише у випадку їх оформлення письмово та підписання обома сторонами.

8. Підписи сторін

(Підпис, ім'я, прізвище, посада представника Закладу П(ПТ)О)

(Підпис, ім'я, прізвище, посада представника Компанії)

Дата: _____

**Перелік заходів
із поширення кращих практик партнерської взаємодії**

Організовано науковими співробітниками лабораторії зарубіжних систем професійної освіти і навчання Інституту професійної освіти НАПН України:

– IV та V Міжнародну науково-практичну конференцію «Професійна освіта в умовах сталого розвитку суспільства» (2022, 2024);

– Науково-практичний вебінар «Державно-приватне партнерство у розвитку професійної освіти: зарубіжний досвід» у рамках XVI Всеукраїнської науково-практичної (звітної) конференції Інституту професійної освіти НАПН України «Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання» (2022);

– Всеукраїнський науково-практичний вебінар «Державно-приватне партнерство у розвитку професійної освіти: виклики та перспективи» (2023);

– Науково-практичний вебінар «Кращі практики державно-приватного партнерства у країнах Європейського Союзу» (2023);

– Всеукраїнський науково-практичний вебінар «Механізми впровадження зарубіжного досвіду публічно-приватного партнерства у професійну (професійно-технічну) та фахову передвищу освіту в Україні» (2024);

– Круглий стіл «Державно-приватне партнерство у розвитку професійної освіти в сучасних умовах» у рамках Всеукраїнського фестивалю науки – 2024 та ін.

Участь та підвищення кваліфікації наукових співробітників лабораторії зарубіжних систем професійної освіти і навчання Інституту професійної освіти НАПН України:

– IV Міжнародна науково-практична онлайн-конференція «Освіта України в умовах воєнного стану: управління, цифровізація, євроінтеграційні аспекти» (2022);

– Міжнародна online конференція для роботодавців «Підтримка організацій роботодавців у відновленні та зростанні України», «Роль людського капіталу в економічному відродженні та розвитку» (2022);

– Міжнародна конференція «Розвиток освітнього сектору України» (2023);

– Третій міжнародний науковий форум «Адаптивні процеси в освіті» (2024);

– IV Всеукраїнська науково-практична конференція «Модернізація змісту професійної освіти в умовах євроінтеграції України – 2024»;

- Форум «Людський капітал: безпека. відновлення. євроінтеграція» (2022);
- IV Форум міжнародний форум «Людський капітал: навички для майбутнього» (2023);
- Фінальний форум «Дуальна освіта для України: результати проєкту та наступні кроки партнерів» (2023);
- Фінальний захід Програми EU4Skills: панель 4 «Забезпечення якості підготовки у системі професійної освіти» (2023);
- Вебінар «Technical Assistance and Information Exchange (TAIEX): секція «Кращі практики щодо впровадження політик професійної освіти стосовно сприяння (пере)підготовці кваліфікованих кадрів» (2022);
- Всеукраїнський круглий стіл «Професійні кваліфікації і ринок праці» (2023);
- Всеукраїнська онлайн-презентація ETF Comparison of Ukrainian qualifications to EQF «Порівняння системи кваліфікацій України з ЄРК» (2023);
- Презентація стану розвитку Національної системи кваліфікацій та сучасних механізмів наповнення ринку праці кваліфікованими працівниками (2024 р.);
- Міська методична секція директорів закладів професійної (професійно-технічної) освіти міста Києва «Розвиток професійних компетентностей дорослих для автотранспортної галузі-вимоги сьогодення» (2024);
- Вебінари: «Як впливає на роботу з персоналом закон 4147. Професійні кваліфікації. Які зміни нас очікують», «Професійний стандарт – основа системи кваліфікацій», «Часткові кваліфікації. Переваги та перспективи», «Методика розроблення професійних стандартів», «Оформлення та наповнення професійного стандарту», «Професійний стандарт онлайн. Розробляємо разом. Прикладний кейс», «Можливості та повноваження роботодавців в регулюванні питань професійних кваліфікацій», «Співвідношення професійних кваліфікацій та рівнів НРК в ПС. Практичний кейс», «Оцінювання в професійному стандарті», «Практичне застосування професійного стандарту роботодавцями», «Questions and answers(Q&A). Підсумки» (2022);
- Вебінари: «Акредитація кваліфікаційних центрів: теоретичні та практичні аспекти», «Формулювання результатів навчання у професійних стандартах та віднесення професійної кваліфікації до рівня Національної рамки кваліфікацій», «Зміни в базових документах розроблення професійних стандартів» (2023) та ін.

Успішні кейси партнерської взаємодії для створення нових професій та сучасних професійних кваліфікацій

1. Створення нової професії «Майстер з монтажу, обслуговування, ремонту та налагодження теплових насосів»

У межах співпраці Інституту професійної освіти НАПН України із Державним закладом «Державна екологічна академія післядипломної освіти та управління», Дніпровським центром професійно-технічної освіти, Товариством з обмеженою відповідальністю «Інженерно-технічний центр «ІВІК» та ін. реалізовано проєкт зі створення нової професії «Майстер з монтажу, обслуговування, ремонту та налагодження теплових насосів».

Результати проєкту:

– створено нову професію «Майстер з монтажу, обслуговування, ремонту та налагодження теплових насосів» і введено її до Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор професій»;

– розроблено професійний стандарт із визначенням змісту професійних кваліфікацій у галузі експлуатації теплових насосів, внесено професійний стандарт до Реєстру кваліфікацій <https://register.nqa.gov.ua/profstandart/majster-z-montazu-obslugovuvanna-remontu-ta-nalagodzenna-teplovih-nasosiv> ;

– розроблено навчальні програми курсової підготовки для опанування слухачами повними та частковими професійними кваліфікаціями з професії «Майстер з монтажу, обслуговування, ремонту та налагодження теплових насосів»; охорони праці у виробничих процесах з монтажу, обслуговування, ремонту та налагодження теплових насосів;

– підготовлено рекомендації щодо сертифікації осіб у навчальних центрах закладів професійної освіти та суб'єктів господарювання, а також у кваліфікаційних центрах;

– визначено перспективи впровадження професійного стандарту «Майстер з монтажу, обслуговування, ремонту та налагодження теплових насосів».

2. Створення нової професії «Майстер з монтажу навісних вентилязованих фасадів та світлопрозорих конструкцій»

У межах співпраці Інституту професійної освіти НАПН України із представниками Товариства з обмеженою відповідальністю «Баркс», Профспілки працівників будівництва і промисловості будівельних матеріалів України, Асоціації «Українські виробники світлопрозорих конструкцій», закладів професійної (професійно-технічної), фахової та вищої освіти, будівельних компаній Київщини і Львівщини розпочато проєкт зі створення нової професії «Майстер з монтажу навісних вентилязованих фасадів та світлопрозорих конструкцій».

Проміжні результати проєкту:

– ухвалено рішення про розроблення проєкту професійного стандарту з професії «Майстер з монтажу навісних вентилязованих фасадів та світлопрозорих конструкцій» на основі результатів моніторингу будівельного ринку праці;

– поінформовано Мінекономіки про ухвалені рішення щодо розроблення проєкту професійного стандарту за професією «Майстер з монтажу навісних вентилязованих фасадів та світлопрозорих конструкцій», що відсутня в Національному класифікаторі України ДК 003:2010 «Класифікатор професій»;

– подано та зареєстровано у НАК заявку на розроблення проєкту професійного стандарту;

– сформовано робочу групу у складі представників роботодавців, їх організацій та об'єднань, профспілок, їх організацій та об'єднань, представники сфери науки і освіти;

– здійснено аналіз діяльності за професією, визначено мету діяльності за професією з подальшим розподілом її на трудові функції за логікою технологічного процесу та деталізовано кожен трудову функцію трудовими діями, необхідними для її виконання;

– організовано опитування серед фахівців² за професією «Майстер з монтажу навісних вентилязованих фасадів та світлопрозорих конструкцій» щодо визначення важливості кожної трудової функції та відповідних трудових дій для можливого внесення змін та уточнень до переліку трудових функцій і трудових дій https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeUe3xvjtXHridTyIWL0_7gAm209WLLlUshY9eNT2SleADLzA/viewform?usp=sharing

3. Розроблення професійних стандартів: «Косметик», «Перукар (перукар-модельєр)», «Манікюрник. Педикюрник», «Візажист. Візажист-стиліст»

У межах співпраці Інституту професійної освіти НАПН України із ПП «Академія професійної освіти спеціалістів індустрії краси «Партнер Плюс» реалізовано проєкт з розроблення професійних стандартів у сфері індустрії краси.

Результати проєкту:

– розроблено та внесено до Реєстру кваліфікацій НАК професійний стандарт за професією «Косметик» (<https://register.nqa.gov.ua/profstandart/kosmetyk>), що містить такі професійні кваліфікації: косметик другого класу (мануальна косметологія), косметик першого класу (апаратна косметологія), косметик, косметик вищого класу (апаратна косметологія);

– розроблено та внесено Реєстру кваліфікацій НАК професійний стандарт за професією «Перукар (перукар-модельєр)» (<https://register.nqa.gov.ua/profstandart/perukar-perukar-modeler>), що містить такі професійні кваліфікації: перукар, перукар-стиліст, перукар-барбер;

– розроблено та внесено Реєстру кваліфікацій НАК професійний стандарт на групу професій «Манікюрник. Педикюрник» (<https://register.nqa.gov.ua/profstandart/manikurnyk-pedykurnik>), що містить такі професійні кваліфікації: Манікюрник; Педикюрник; Манікюрник. Педикюрник; Педикюрник першого класу;

– розроблено та внесено Реєстру кваліфікацій НАК професійний стандарт на професію «Візажист. Візажист-стиліст» (<https://register.nqa.gov.ua/profstandart/vizazist-vizazist-stilist>), що містить такі професійні кваліфікації: візажист; візажист-стиліст;

– подано та зареєстровано у НАК заявку на оновлення професійного стандарту «Візажист. Візажист-стиліст» за необхідності визначення часткових кваліфікацій щодо оформлення, моделювання, фарбування та догляду за бровами, а також нарощування вій;

– створено кваліфікаційні центри для оцінювання і визнання результатів навчання, здобутих особами шляхом формальної, неформальної або інформальної освіти, присвоєння та/або підтвердження професійних кваліфікацій, визначених вищеозначеними професійними стандартами; визнання цих професійних кваліфікацій, здобутих в інших країнах (<https://www.partnerplus.com.ua/centr-kvalifikacij/>);

– підтверджено понад 800 професійних кваліфікацій у сфері індустрії краси.

Виробничо-практичне видання

Радкевич Валентина Олександрівна
Кравець Світлана Григорівна
Попова Валентина Вікторівна
Чепуренко Янна Олексіївна
Крячко Володимир Іванович

**МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА
У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ
У ПОВОЄННИЙ ЧАС**
Методичні рекомендації
[Електронне видання]

Наукові редактори – В.Радкевич, С.Кравець
Літературний редактор – Л.Гуменна
Бібліографічний редактор – В. Маркова
Обкладинка⁶⁹ – Л. Шестерікова
Верстання – С. Кравець

Формат 60x84/16. Гарнітура Minion.
Обл.-вид. арк. 3,0. Зам. 4.

Виготівник і видавець: Інститут професійної освіти НАПН України
03045, Київ, провулок Віто-Литовський, 98-а

*Підтвердження внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції:
Серія ДК №3805 від 21.06.2010 року.*

⁶⁹ У дизайні палітурки використано зображення з мережі Інтернет: https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSb3LbHUEp9_yOoO8UJaUIsoqEtXWr2cLU-WwAOOsRN-qluYhEb4VnQ87ngGCFP2mm6gus&usqp=CAU