

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»
Факультет менеджменту

Кафедра прикладної економіки, підприємництва та публічного управління

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи бакалавра**

Здобувача вищої освіти ЄРШОВОЇ Катерини Євгенівни

академічної групи 281-21-1

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

спеціалізації за освітньою-професійною програмою Публічне управління та адміністрування

на тему: Інноваційні підходи до забезпечення надання освітніх послуг на засадах публічно-приватного партнерства: публічно-управлінський аспект

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи				
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:				
-----------------	--	--	--	--

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри
прикладної економіки, підприємництва та
публічного управління

_____ О.Г. Вагонова

«12» травня 2025 р

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Здобувача вищої освіти Єршової К.Є. академічної групи 281-21-1

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

спеціалізація за освітньо-професійною програмою Публічне управління та адміністрування

на тему Інноваційні підходи до забезпечення надання освітніх послуг на засадах публічно-приватного партнерства: публічно-управлінський аспект, затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06.05.2025 р. № 347/с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Дослідження теоретичних засад ППП в управлінні інноваційними освітніми послугами, включаючи сутність, принципи ППП, специфіку освітніх послуг та роль інноваційних підходів.	12.05.25 – 07.05.25
Аналітичний	Аналіз сучасного стану та ефективності публічного управління інноваційними освітніми послугами через ППП в Україні, включаючи нормативно-правове забезпечення, оцінку впровадження та виявлення проблем.	08.05.25 – 21.05.25
Прикладний	Формування напрямів удосконалення публічно-управлінських механізмів реалізації інноваційних освітніх проєктів на засадах ППП. Обґрунтовано моделі, розроблено пропозиції щодо оптимізації управління та рекомендації щодо державної політики для подолання бар'єрів.	22.05.25 – 22.06.25

Завдання видано _____ **Вікторія ЛОЛА**

Дата видачі 12 травня 2025 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 23 червня 2025 р.

Прийнято до виконання _____ **Катерина ЄРШОВА**

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи на тему «Інноваційні підходи до забезпечення надання освітніх послуг на засадах публічно-приватного партнерства: публічно-управлінський аспект».

Бакалаврська робота 50 сторінок, 1 рисунок, 4 таблиці, 45 джерел.

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО, ОСВІТНІ ПОСЛУГИ, ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, КОМПЕТЕНЦІЇ

Об'єкт дослідження – процеси публічного управління та взаємодії між публічним і приватним секторами у сфері надання інноваційних освітніх послуг.

Предмет дослідження – публічно-управлінські аспекти застосування інноваційних підходів до забезпечення надання освітніх послуг на засадах публічно-приватного партнерства.

Мета роботи – проаналізувати теоретико-методологічні засади та сучасний стан впровадження інноваційних підходів у сфері освітніх послуг на засадах публічно-приватного партнерства і розробити рекомендації щодо вдосконалення публічно-управлінських механізмів їх реалізації в Україні.

Методи дослідження – метод наукового узагальнення і систематизації; порівняльний та історичний методи; методи оцінки, моніторингу, статистичного аналізу, прогнозування та моделювання; діалектичний метод.

Отримані результати. У першому розділі визначено теоретико-методологічні засади управління розвитком інноваційних освітніх послуг на основі публічно-приватного партнерства.

У другому розділі проведено аналіз сучасного стану реалізації інноваційних підходів у сфері освітніх послуг на основі публічно-приватного партнерства.

У третьому розділі обґрунтовано моделі та розроблено пропозиції щодо вдосконалення управління проектами публічно-приватного партнерства в освіті.

Сфера практичного застосування результатів роботи – результати можуть бути використані органами публічної влади та освітніми установами України для впровадження інноваційних моделей публічно-приватного партнерства у наданні освітніх послуг.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ НА ОСНОВІ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА.....	9
1.1. Публічно-приватне партнерство як механізм публічного управління: сутність, принципи та моделі взаємодії	9
1.2. Освітні послуги як сфера застосування публічно-приватного партнерства	15
1.3. Інноваційні підходи в освіті як чинник розвитку публічної сфери в умовах публічно-приватного партнерства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ У СФЕРІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ НА ОСНОВІ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА	22
2.1. Інституційне забезпечення публічно-приватного партнерства у сфері освітніх послуг	22
2.2. Сучасний стан та проблеми впровадження інноваційних підходів до надання освітніх послуг на засадах публічно-приватного партнерства ...	25
2.3 Зарубіжний досвід щодо публічного адміністрування інноваційно- освітніх проєктів на засадах публічно-приватного партнерства	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНО- УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ ПРОЄКТІВ НА ЗАСАДАХ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА	32
3.1. Обґрунтування моделей публічно-приватного партнерства для підвищення якості та доступності інноваційних освітніх послуг	32
3.2. Вдосконалення організаційно-економічних та нормативно- правових засад управління проєктами публічно-приватного партнерства в освіті	34
3.3. Рекомендації щодо подолання бар'єрів і мінімізації ризиків впровадження інноваційних освітніх послуг на засадах публічно- приватного партнерства	37
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі, що стрімко змінюється, ефективне публічне управління та постійний розвиток суспільства є запорукою стабільності та прогресу. Освіта відіграє ключову роль у формуванні компетентних фахівців, здатних відповідати на виклики сьогодення та будувати майбутнє.

Процеси європейської інтеграції вимагають узгодження української публічної адміністративної практики зі стандартами ЄС, що зумовлює необхідність інтеграції адміністративного права ЄС та антикорупційних практик в освітні програми. Сучасний геополітичний ландшафт вимагає високоадаптивних освітніх програм, зосереджених на національній безпеці та реагуванні на кризи. Воєнний стан, хоч і виступає каталізатором потреб в інноваційних освітніх послугах, водночас обмежує можливості їх задоволення та є причиною низької активності публічно-приватного партнерства (далі – ППП) в освіті.

Традиційні освітні моделі не забезпечують необхідних компетенцій, що зумовлює критичну роль новітніх підходів та ППП у модернізації публічної служби. ППП є ключовим механізмом сучасного публічного управління, що поєднує ресурси для вирішення суспільно значущих завдань та підвищення якості послуг. Однак, в Україні відсутнє системне бачення моделі ППП в освіті, а низька активність його реалізації зумовлена корупційними ризиками, складністю процедур та впливом воєнного стану. Освітні послуги для публічної сфери потребують цільових програм, а наука відіграє ключову роль у подоланні цих викликів.

Вирішення зазначених теоретично-практичних проблем формує актуальність роботи, тема якої: «Інноваційні підходи до забезпечення надання освітніх послуг на засадах публічно-приватного партнерства: публічно-управлінський аспект».

Мета роботи – проаналізувати теоретико-методологічні засади та сучасний стан впровадження інноваційних підходів у сфері освітніх послуг на

засадах публічно-приватного партнерства і розробити рекомендації щодо вдосконалення публічно-управлінських механізмів їх реалізації в Україні.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

1. Розкрити сутність публічно-приватного партнерства як механізму публічного управління;
2. Визначити специфіку освітніх послуг як сфери застосування публічно-приватного партнерства;
3. З'ясувати особливості застосування інноваційних підходів в освіті як чинника розвитку публічної сфери в умовах публічно-приватного партнерства;
4. Проаналізувати інституційне забезпечення публічно-приватного партнерства у сфері освітніх послуг;
5. Оцінити сучасний стан впровадження інноваційних освітніх підходів до надання освітніх послуг на засадах публічно-приватного партнерства;
6. Виявити проблеми та виклики публічного управління інноваційно-освітніми проєктами на засадах публічно-приватного партнерства
7. Вивчити зарубіжний досвід щодо публічного адміністрування інноваційно-освітніх проєктів на засадах публічно-приватного партнерства.
8. Обґрунтувати моделі публічно-приватного партнерства, спрямовані на підвищення якості та доступності інноваційних освітніх послуг;
9. Розробити пропозиції щодо вдосконалення організаційно-економічних та нормативно-правових засад управління проєктами публічно-приватного партнерства в освіті;
10. Обґрунтувати рекомендації щодо розробки комплексу заходів державної політики для подолання бар'єрів і мінімізації ризиків впровадження інноваційних освітніх послуг через публічно-приватне партнерство.

Об'єкт дослідження – процеси публічного управління та взаємодії між публічним і приватним секторами у сфері надання інноваційних освітніх послуг.

Предмет дослідження – публічно-управлінські аспекти застосування інноваційних підходів до забезпечення надання освітніх послуг на засадах публічно-приватного партнерства.

Методи дослідження. Вирішення поставлених у роботі завдань проводились із застосуванням загальнонаукових та спеціальних методів, а саме:

1. Методи аналізу, синтезу, систематизації та узагальнення – для комплексного вивчення сутності, принципів та моделей публічно-приватного партнерства (ППП) та інноваційних освітніх підходів, а також для формування теоретико-методологічних засад дослідження та структурування виявлених проблем.

2. Порівняльний та історичний методи – для зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду публічного адміністрування ППП в освітній сфері, а також для простеження еволюції інституційного оформлення та термінології ППП в Україні.

3. Методи оцінки, моніторингу, статистичного аналізу, прогнозування та моделювання – для аналізу ефективності публічного управління у сфері впровадження інноваційних освітніх послуг, оцінки сучасного стану та проблем, інтерпретації кількісних даних щодо активності ППП, обґрунтування моделей та розробки пропозицій.

4. Діалектичний метод – для виявлення та аналізу суперечностей та парадоксів досліджуваної проблематики, зокрема таких як «Ефективність проти Справедливості», «Пілотний успіх, системна невдача», «Криза як каталізатор, але й обмеження», що дозволило розкрити їхню глибинну природу та взаємозв'язки.

Практична цінність одержаних результатів (сфера використання результатів роботи): розроблені практичні рекомендації можуть бути застосовані органами публічної влади, освітніми закладами, громадськими організаціями та потенційними приватними партнерами. Вони сприятимуть удосконаленню механізмів управління та забезпечення надання освітніх

послуг на засадах публічно-приватного партнерства в Україні. Окреме практичне значення мають такі результати: обґрунтування інноваційних підходів до організації освітніх послуг; розробка рекомендацій щодо подолання бар'єрів у реалізації ППП в освітній сфері; пропозиції щодо підвищення ефективності публічно-управлінських рішень у контексті співпраці державного та приватного секторів для задоволення суспільних потреб в освіті.

Апробація результатів роботи здійснена на: 80-й студентській науково-технічній конференції «Тиждень студентської науки –2025». Тези на тему «Інноваційні підходи до надання освітніх послуг державним структурам та громадським організаціям в Україні» [1];

Сфера практичного застосування результатів роботи: Отримані результати та рекомендації можуть використати органи державної влади, органи місцевого самоврядування, громадські організаціями та освітні установи України для розробки та впровадження інноваційних моделей надання освітніх послуг на засадах публічно-приватного партнерства. Це сприятиме підвищенню ефективності підготовки кадрів публічної сфери, вдосконаленню механізмів співпраці між державним і приватним секторами в освіті та адаптації до європейських стандартів.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, трьох розділів, основних висновків, списку використаних джерел (45). Текстова частина викладена на 38 сторінках, проілюстрована на 1 рисунку та в 4 таблицях.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ НА ОСНОВІ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

1.1. Публічно-приватне партнерство як механізм публічного управління: сутність, принципи та моделі взаємодії

Інституційне оформлення та розвиток механізмів публічно-приватного партнерства (ППП) в Україні отримали потужний імпульс із набранням чинності Закону України «Про державно-приватне партнерство» у жовтні 2010 року. Цей нормативно-правовий акт заклав фундаментальні організаційно-правові засади для взаємодії між публічним та приватним секторами, вперше на законодавчому рівні визначивши принципи та процедури такої співпраці. Ухвалення закону стало поворотним моментом, що привернув увагу до інноваційних підходів у реалізації суспільно значущих проектів, особливо у сферах, критично важливих для економічного зростання та забезпечення належної якості життя громадян. Таким чином, було створено передумови для залучення потенціалу бізнесу до вирішення стратегічних завдань держави, що є особливо актуальним в умовах обмежених бюджетних можливостей та кризових явищ в економіці. [1]

Тим часом, на жаль, попри впровадження Закону, не було сформульовано єдиного системного та зрозумілого бачення моделі організації публічно-приватного партнерства. Значною мірою, це аргументується тим, що такий механізм є новим та недостатньо зрозумілим в Україні як з точки зору ідеології, так і з точки зору його економічної та соціальної сутності, правової природи, термінології. [1]

Отже, в першу чергу, важливо визначити економічну сутність публічно-приватного партнерства, можливості та особливості застосування

його в Україні, умови, котрі необхідно створити для розвитку механізмів ППП, та окреслити роль науки у цих процесах. [2]

Публічно-приватне партнерство – один із ключових механізмів сучасного публічного управління. Така взаємодія дозволяє вирішувати суспільно значущі завдання шляхом поєднання ресурсів, компетенцій та інноваційного потенціалу державного та приватного секторів. Звісно, історично був поширений термін «державно-приватне партнерство», проте зараз використовується набагато ширший за своїм значенням вираз – «публічно – приватне партнерство». Термін « публічний» охоплює не тільки державні органи влади, але й органи місцевого самоврядування та організації громадянського суспільства. У світі існують різні визначення терміну «публічно-приватне партнерство». Відповідно до бачення Міжнародної фінансової корпорації ППП це відносини, за допомогою яких приватний сектор забезпечує суспільство інфраструктурними активами та інфраструктурними послугами, котрі традиційно надаються державою. Азіатський банк розвитку вважає, що це низка можливих відносин між державним та приватним суб'єктами в контексті інфраструктурних та інших послуг [1], в Пуерто-Ріко ППП вважається будь-яка угода між державним органом та однією чи більше особами щодо здійснення операцій, функцій, послуг або обов'язків державного органу, а також з проектування, розроблення, фінансування, утримання чи експлуатації інфраструктурних об'єктів [1], в ПАР це контрактні відносини між інститутами державного сектора та приватними суб'єктами, відповідно до яких приватний сектор здійснює функції державного інституту та використовує державну власність згідно з визначеними специфікаціями протягом тривалого часу, отримуючи від цього вигоду [1], в Японії ефективно поліпшення соціальної інфраструктури, гарантування надання доступних та якісних послуг населенню шляхом здійснення заходів зі сприяння регулюванню відносно об'єктів державної власності шляхом використання приватного фінансування, управлінських і технічних можливостей, що забезпечує позитивний вклад у

розвиток економіки. Найбільш вдалим, на думку багатьох вчених, є визначення, запропоноване Європейською економічною комісією ООН (UNECE), яке трактує публічно-приватне партнерство як сучасну договірну форму співпраці між державним і приватним секторами у сфері надання суспільних послуг та розвитку інфраструктури. Така співпраця поєднує сильні сторони обох сторін: фінансові та професійні ресурси приватного сектора, сучасні технології, а також можливості держави в регулюванні економіки та захисті суспільних інтересів. [1].

Враховуючи це комплексне визначення, можна окреслити фундаментальні засади, які формують унікальну управлінську сутність публічно-приватного партнерства та відрізняють його від звичайної держзакупівлі чи приватизації. Реалізація публічно-приватного партнерства ґрунтується на низці ключових принципів, що забезпечують його ефективність та взаємо вигідність. Законом України «Про державно-приватне партнерство» визначено формально-правову основу такої взаємодії, що включає рівність сторін перед законом, заборону дискримінації, узгодження інтересів, справедливий розподіл ризиків та обов'язковість конкурсного відбору приватного партнера. Ці норми формують базову інституційну рамку для будь-якого проєкту ППП в Україні.

Водночас українська наукова думка значно розширює це бачення, доповнюючи його принципами, що відображають глибинну соціально-економічну мету партнерства. Замість простого переліку, їх доцільно згрупувати за кількома напрямками. Перший напрям - соціально-цільова орієнтація, що об'єднує принципи соціальної відповідальності та чіткого визначення суспільної мети проєкту. Другий - ефективність та раціональність, що включає максимальну ефективність для всіх сторін (бюджетну, соціальну, економічну) та цільове використання ресурсів. Третій напрям - якість самої взаємодії, який підкреслює добровільність, рівноправність у відносинах та координацію інтересів для досягнення синергетичного ефекту [11].

Саме наявність цих двох рівнів – формально-юридичного та доктринального – виявляє ключову проблему. В Україні принципи, закріплені в законах, часто відрізняються від ідеалізованих академічних уявлень, що включають соціальну відповідальність та гнучку орієнтацію на результат. Цей розрив створює невизначеність у тому, як саме має працювати ППП, особливо у такій складній сфері, як надання освітніх послуг суб'єктам публічної сфери. Для успіху тут недостатньо лише формального дотримання закону. Необхідна готовність публічного сектору до глибокої співпраці та фокусування на якості освітніх продуктів. Тому вкрай важливо розвивати наукові дослідження, створювати чіткі методичні рекомендації та навчальні програми для державних службовців, щоб вони могли ефективно впровадити ці принципи на практиці. Ключові принципи ППП більш детально і структуровано, розглянуто в таблиці 1.1.

На основі цих принципів у світовій практиці сформувалися різноманітні моделі взаємодії. Вони відрізняються ступенем залучення приватного сектору та розподілом відповідальності. Найпростіші форми, такі як контракти на управління та експлуатацію, передбачають, що приватний партнер лише управляє державним об'єктом за плату. Більш глибоким рівнем партнерства є концесія, за якою приватна сторона не тільки управляє об'єктом, але й інвестує в його створення чи модернізацію, повертаючи кошти за рахунок збору плати з користувачів. Особливо поширеними в інфраструктурних проєктах є моделі, що передбачають залучення приватного капіталу до створення нових об'єктів, як-от «BOT» (Будівництво-Управління-Передача). За цією схемою партнер будує об'єкт, управляє ним до окупності інвестицій, а потім передає його у власність держави. Найбільш комплексною моделлю вважається «DBFO» (Проєктування-Будівництво-Фінансування-Управління), де приватний сектор несе відповідальність за всі етапи життєвого циклу проєкту. Вибір конкретної моделі залежить від специфіки галузі та цілей, що дозволяє гнучко застосовувати механізм ППП для вирішення різноманітних суспільних завдань. [6]

Таблиця 1.1

Ключові принципи публічно-приватного партнерства в Україні

Категорія принципу	Назва принципу	Сутність
Законодавчі принципи	Прозорість	Вибір приватного партнера на конкурсних засадах
	Чіткість та стабільність	Визнання прав та обов'язків, незмінність цільового призначення об'єктів та справедливий розподіл ризиків.
	Рівність та відсутність дискримінації	Учасники ППП мають рівні права та обов'язки при виконанні проєкту
	Взаємовигода та узгодження інтересів	Партнерство спрямоване на отримання взаємної вигоди та узгодження інтересів обох сторін.
Додаткові принципи	Орієнтація на результат	Чітке визначення цілей, дотримання термінів та умов та чіткий механізм винагороди з обох сторін ППП
	Ефективне та спільне використання потенціалу	Максимальна ефективність для всіх партнерів, використання управлінського та інтелектуального потенціалу приватного сектору.
	Соціальна орієнтація	Партнерство забезпечує цільове використання інвестицій та високий соціальний вплив
	Добровільність	Партнерство базується на добровільній участі, рівноправності та спільній меті.

Стратегічне значення публічно-приватного партнерства виходить далеко за межі простого залучення фінансування. Його економічна сутність, як зазначає українська дослідниця І.В. Запатріна, полягає не стільки у фінансуванні дефіциту бюджету, скільки у залученні приватних спроможностей - капіталу, інновацій та управлінського досвіду - для більш ефективного вирішення суспільних завдань. Такий підхід, що відповідає

концепції «Value for Money», яку просуває Світовий банк, дозволяє оптимізувати бюджетні витрати через стратегічний перерозподіл ризиків та функцій. [1]

Водночас економічна ефективність напряду слугує досягненню соціальних цілей. Задовольняючи публічні потреби у важливих сферах, ППП сприяє підвищенню якості та доступності суспільних благ. О.М. Іваницька вважає, що саме комплексне залучення місцевого самоврядування та громадських організацій перетворює партнерство на дієвий інструмент соціального діалогу, що посилює легітимність проєктів та сприяє формуванню відповідального врядування [4]. Таким чином, ППП розглядається не лише як економічний, а і як соціально-політичний механізм розбудови громадянського суспільства.

Однак, попри значний теоретичний потенціал, реалізація цих переваг на практиці стикається з серйозними перешкодами. На цю розбіжність між теорією та практикою вказує у своїх працях П.І. Шилепницький, підкреслюючи, що ефективність механізму напряду залежить від якості інституційного та правового середовища [5]. Особливо гостро ця проблема проявляється у сфері освіти: чинні норми щодо управління державним майном створюють екзистенційні загрози для університетів, а відсутність диференційованих підходів до інфраструктури різних рівнів освіти гальмує модернізацію всього сектору [2, 6]. Отже, навіть за наявності розвиненої теорії, ефективність механізму ППП в Україні обмежується неадаптованістю та прогалинами нормативно-правового поля. Це свідчить про нагальну потребу не просто в точкових змінах, а в системному перегляді законодавства, який би враховував специфіку суспільно важливих сфер, що і є ключовим викликом та водночас перспективою для подальших наукових розвідок.

1.2. Освітні послуги як сфера застосування публічно-приватного партнерства

В умовах фундаментальних трансформацій, спричинених війною, євроінтеграційними процесами та необхідністю повоєнного відновлення, освітні послуги у сфері професійного розвитку державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та представників громадських організацій перетворюються на стратегічний інструмент забезпечення стійкості держави. Як зазначається у дослідженнях, мова йде не просто про підвищення кваліфікації, а про формування компетенцій, необхідних для кризового управління, планування відновлення та ефективної імплементації стандартів ЄС. Такий контекст позиціонує цей специфічний сегмент освітніх послуг як пріоритетний об'єкт для застосування інноваційних управлінських механізмів, зокрема публічно-приватного партнерства. [1]

Традиційні моделі державного фінансування та надання освітніх послуг для зазначених цільових груп демонструють свою обмеженість у гнучкості, швидкості оновлення програм та залученні передової експертизи. Натомість ППП, як доводить міжнародний досвід, дозволяє залучити не лише фінанси, а й нематеріальні ресурси приватного сектору: передову освітню експертизу, інноваційні технології EdTech-компаній та гнучкі управлінські підходи. Таким чином, об'єктом партнерства в даному контексті виступає не окремий тренінг, а комплексна система розвитку компетенцій, що охоплює розробку адаптивного контенту, створення цифрових платформ та модернізацію освітньої інфраструктури. [15,27]

В науковій думці щодо професійного розвитку у публічному секторі можна чітко простежити конкуренцію двох парадигм. Традиційна парадигма, що тривалий час домінувала в Україні, ґрунтується на пасивній передачі знань через стандартизовані лекційні формати. Її ключовим недоліком є низька ефективність у формуванні практичних навичок та нездатність адаптуватися до унікальних потреб різних груп публічних службовців [1]. На противагу їй,

інноваційна парадигма передбачає активне конструювання компетенцій. Важливим аспектом цього підходу є чітка диференціація освітніх потреб. Так, для державних службовців пріоритетними є навички стратегічного планування та аналізу даних, тоді як для представників громадських організацій – фандрейзинг та проєктний менеджмент. Деталізований розподіл цих потреб представлено у Таблиці 1.2. [12, 13]

Таблиця 1.2

Ключові компетенції та потреби у навчанні суб'єктів публічної сфери.

Категорія суб'єктів публічної сфери	Ключові компетенції / потреби у навчанні
Державні службовці	Цифрова грамотність, аналітика даних, стратегічне планування, управлінські компетенції (включаючи лідерство, прийняття ефективних рішень, управління організацією роботи та персоналом, знання законодавства, командна робота та взаємодія, комунікація та взаємодія), антикорупційна тематика, впровадження змін.
Посадові особи місцевого самоврядування	Цифрова грамотність, аналітика даних, стратегічне планування, управлінські компетенції (включаючи лідерство, прийняття ефективних рішень, управління організацією роботи та персоналом, знання законодавства, командна робота та взаємодія, комунікація та взаємодія), антикорупційна тематика, впровадження змін.
Представники громадських організацій	Фандрейзинг, проєктний менеджмент, адвокаційні та комунікаційні навички, фінансова сталість, системний моніторинг і оцінювання діяльності.
Загальні потреби (для всіх суб'єктів)	Адаптивність, гнучкість, колаборація, використання сучасних технологій, практико-орієнтовані навички, безперервний професійний розвиток, самонавчання, євроатлантична/європейська інтеграція, деокупація та реінтеграція, кібербезпека, управління ризиками.

Формування настільки широкого спектру компетенцій, представлених у таблиці, неможливе лише за допомогою традиційних методів. Воно вимагає реалізації інноваційної освітньої парадигми, що базується на принципах андрагогіки (навчання дорослих). Цей підхід реалізується через синергію різноманітних форматів: масові відкриті онлайн-курси (МООК) забезпечують гнучкий доступ до знань, симуляції та гейміфікація формують навички прийняття рішень, а змішане навчання поєднує переваги онлайн- та офлайн-

взаємодії. Важливим елементом, як підкреслюють експерти, є створення Спільнот Практиків (Communities of Practice) – мережевих структур для обміну досвідом, що сприяє неформальному навчанню та безперервному професійному зростанню [17].

Застосування загальних моделей ППП, розглянутих у попередньому розділі, у сфері професійного навчання суб'єктів публічного сектору має свою специфіку, що залежить від об'єкта партнерства. Доцільно розрізняти «тверді» інфраструктурні та «м'які» сервісні моделі. Інфраструктурні моделі, такі як ВОТ (Будівництво-Управління-Передача), є ефективними для створення матеріальної бази – будівництва сучасних тренінгових центрів чи освітніх хабів для потреб держслужбовців та громадського сектору. «М'які» сервісні моделі, натомість, спрямовані на надання безпосередньо освітніх послуг. Тут найбільш перспективними є контракти, орієнтовані на результат (Performance-Based Contracts). Окремо виділяються інтегровані моделі, наприклад, спільні підприємства між державними установами та приватними EdTech-компаніями. Зіставлення цих підходів свідчить про необхідність диференційованого вибору моделі залежно від стратегічного завдання.[36]

Успішна реалізація представлених моделей ППП, особливо сервісних та інтегрованих, залежить не лише від приватного сектору, а й від спроможності самого публічного партнера. Застосування таких складних інструментів, як контракти з оплатою за результат, вимагає від державних органів переходу від ролі прямого замовника до ролі «розумного клієнта» (intelligent customer) та ефективного стюарда. Це передбачає наявність у державних службовців нових, специфічних компетенцій: вміння розробляти чіткі технічні завдання та ключові показники ефективності (KPIs) для освітніх програм, здійснювати моніторинг якості послуг, а не лише формальних процедур, та вести складні переговори. Таким чином, виникає парадокс: щоб ефективно навчати держслужбовців за допомогою ППП, потрібно вже мати достатньо компетентних фахівців, здатних управляти цими партнерствами. [31]

Таким чином, аналіз наукових джерел та практичної ситуації засвідчив, що освітні послуги для публічного сектору є критично важливою і водночас проблемною сферою застосування ППП. Існуючі дослідження глибоко описують потенційні переваги партнерства та ідентифікують ключові бар'єри, переважно правового та фінансового характеру. Водночас, виявлено суттєву наукову прогалину: відсутність комплексних, адаптованих до українських реалій публічно-управлінських моделей взаємодії, які б дозволяли на практиці поєднати гнучкість та інноваційність приватних освітніх провайдерів із нормативними та процедурними обмеженнями публічного сектору. Існуюча теорія не дає відповіді на питання, як побудувати ефективну систему управління такими складними проєктами. Саме тому метою даного дослідження є розробка інноваційних підходів до публічного управління процесом надання освітніх послуг на засадах ППП. Цінність роботи полягатиме у створенні цілісного управлінського фреймворку, що включатиме рекомендації щодо вибору моделей партнерства, механізмів координації та моніторингу якості. Це дозволить заповнити виявлену прогалину та надати практичний інструментарій для модернізації системи цільового професійного розвитку суб'єктів публічної сфери в Україні. [14, 15]

Отже, аналіз освітніх послуг як сфери застосування публічно-приватного партнерства засвідчив, що це є перспективним, але водночас і складним напрямом. З одного боку, залучення приватного сектору дозволяє впроваджувати необхідні інноваційні освітні формати та технології для розвитку компетенцій суб'єктів публічної сфери. З іншого боку, це висуває підвищені вимоги до управлінської спроможності самого публічного партнера, який має перейти від ролі контролера до ролі компетентного замовника. Саме тому подальшого дослідження потребують не лише моделі партнерства, а й ті інноваційні підходи в освіті, які стають об'єктом такої співпраці та чинником трансформації публічної сфери.

1.3. Інноваційні підходи в освіті як чинник розвитку публічної сфери в умовах публічно-приватного партнерства

Інноваційні освітні підходи, розглянуті в контексті потреб публічного сектору, мають трансформаційний потенціал, що виходить за межі простого оновлення навчальних програм. Вони виступають каталізатором системних змін у публічній сфері, впливаючи на культуру управління, характер взаємодії між інституціями та здатність держави до адаптації. Компетентнісний підхід, наприклад, зміщує фокус з формального отримання знань на формування у службовців практичної спроможності вирішувати складні завдання, що напряму підвищує стійкість та ефективність державних інституцій. На думку теоретиків сучасного врядування, міжсекторальні навчальні програми та Спільноти Практиків сприяють руйнуванню відомчих бар'єрів та формуванню горизонтальних мереж, які є основою ефективного «мережевого врядування» (networked governance) [17]. Таким чином, інноваційна освіта стає чинником створення публічної цінності (public value), яка виражається не лише у зростанні індивідуальних навичок, а й у підвищенні загального рівня довіри, співпраці та адаптивності всієї системи публічного управління. [13]

Однак впровадження таких інновацій у національному масштабі силами лише держави є складним та ризикованим. Саме тут публічно-приватне партнерство відіграє унікальну роль, виступаючи, за влучним висловом І.В. Запатріної, не просто джерелом фінансування, а інституційним мостом, що поєднує динамізм приватного сектору з масштабом публічного [19]. Його функція значно ширша за просту економію. По-перше, як підкреслюють експерти ОЕСР, ППП слугує механізмом мінімізації ризиків інновацій для держави, адже приватний партнер бере на себе значну частину ризиків, пов'язаних з розробкою та впровадженням нових освітніх технологій. По-друге, ППП виконує функцію створення ринку: довгострокові контракти сигналізують приватним компаніям про стабільний попит на інноваційні освітні послуги, стимулюючи їх інвестувати у цю сферу. По-третє,

відбувається двосторонній трансфер знань: публічний сектор не лише отримує послугу, а й переймає сучасні управлінські практики, методи проектного менеджменту та підходи до оцінки якості, що сприяє його внутрішній модернізації. [26]

Синергія інноваційних підходів та механізмів ППП здатна генерувати значні системні ефекти для публічної сфери, що підтверджується численними дослідженнями. На теоретичному рівні очікується, що залучення приватного сектору не лише підвищує економічну ефективність бюджетних витрат, а й сприяє встановленню нових стандартів якості надання освітніх послуг. Конкуренція між потенційними приватними партнерами стимулює їх пропонувати більш досконалі методики та технології, що в іншому випадку могли б не з'явитися у державному секторі через його консерватизм. Успішна реалізація таких проєктів, у свою чергу, може сприяти формуванню нового, більш динамічного ринку освітніх провайдерів, орієнтованих на потреби публічного сектору. У довгостроковій перспективі це може призвести до підвищення прозорості та підзвітності в системі професійного розвитку, оскільки контракти ППП зазвичай містять чіткі вимоги до моніторингу та оцінки результатів, змушуючи обидві сторони фокусуватися на вимірюваному впливі. [14, 22, 25]

Водночас, така глибока інтеграція інновацій та приватного капіталу породжує нові, складні управлінські виклики, які потребують теоретичного осмислення. Як вказують фахівці з права та управління інноваціями, такі як О.В. Крупник, виникає фундаментальна суперечність у питанні прав інтелектуальної власності. З одного боку, логіка суспільного блага вимагає максимальної доступності освітніх матеріалів (як у Відкритих Освітніх Ресурсах), з іншого – комерційна логіка приватного партнера потребує захисту його інтелектуальної власності як основи бізнес-моделі [23]. Крім того, існує значний ризик швидкого технологічного старіння інвестицій, що вимагає переходу від закупівлі обладнання до угод про надання послуг з гарантованим рівнем якості (SLA). Також з'являється виклик адекватної оцінки

інноваційного продукту з боку публічного партнера, що вимагає нових компетенцій. При цьому, як показує критичний аналіз міжнародного досвіду, існує ризик того, що економія коштів може досягатися за рахунок погіршення умов праці для викладачів, що створює довгострокові загрози для якості освіти. Вирішення цих специфічних завдань є ключем до побудови сталих та ефективних інноваційних освітніх проєктів. [33]

Таким чином, аналіз показав, що синергія між інноваційними освітніми підходами та механізмами публічно-приватного партнерства має значно глибший потенціал, ніж просто залучення додаткових ресурсів. Вона виступає каталізатором модернізації публічної сфери, проте водночас породжує нові, нетривіальні управлінські виклики, пов'язані з управлінням інтелектуальною власністю, технологічними ризиками та оцінкою інноваційних продуктів. Це доводить, що ефективне впровадження інновацій через ППП вимагає від держави не лише фінансової, а й високої інституційної та інтелектуальної спроможності для управління складними, динамічними проєктами.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ У СФЕРІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ НА ОСНОВІ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

2.1. Інституційне забезпечення публічно-приватного партнерства у сфері освітніх послуг

Аналіз сучасного стану нормативно-правового регулювання публічно-приватного партнерства в Україні свідчить про наявність формальної інституційної рамки, однак її застосування у специфічній сфері інноваційних освітніх послуг для публічного сектору характеризується низкою системних суперечностей. Хоча ключовий Закон України «Про державно-приватне партнерство» функціонує понад десятиліття, його загальні норми, як буде показано далі, створюють значні перешкоди при спробі їх імплементації в освітній галузі. Це потребує детального аналізу як існуючих механізмів підтримки, так і фундаментальних правових та управлінських колізій.

Державна підтримка реалізації таких проєктів спирається на кілька ключових механізмів. Вагому роль відіграє міжнародна технічна допомога, зокрема проєкти за підтримки Європейського Союзу, як-от програма EU4Skills із загальним бюджетом у 58 мільйонів євро, що спрямована на модернізацію системи професійної освіти. На національному рівні стимули є більш фрагментарними. З одного боку, існують точкові інструменти, як-от діяльність Українського фонду стартапів, який станом на 2024 рік підтримав понад 350 проєктів на загальну суму понад 8,5 мільйонів доларів США, що створює можливості для ринку EdTech. З іншого боку, системна політика у сфері ППП координується Міністерством економіки, проте її фокус переважно спрямований на великі інфраструктурні проєкти. При цьому ключовими відомствами у цьому процесі виступають Міністерство освіти і науки, відповідальне за зміст освітньої політики, та Міністерство цифрової

трансформації, що просуває розвиток цифрових компетенцій, що створює складне поле міжвідомчої координації. [16, 14]

Попри наявність цих механізмів, аналіз нормативно-правової бази виявляє фундаментальний парадокс: загальне законодавство про ППП розроблялося без достатнього врахування специфіки соціальних секторів. Ймовірно, це пов'язано з тим, що початкова логіка закону була орієнтована на капіталомісткі інфраструктурні об'єкти (порти, дороги), а не на гнучкі проекти у соціальній сфері. На практиці це призводить до того, що чинна правова база для створення та експлуатації освітньої інфраструктури через ППП фактично усуває освітній заклад від реалізації проєкту. Норма, що може передбачати припинення права оперативного управління та вилучення майна для реконструкції, для багатьох університетів чи тренінгових центрів є екзистенційною загрозою. [7, 15]

Ця системна проблема посилюється відсутністю в законодавстві диференціації підходів до інфраструктури різних рівнів освіти, а також обмеженнями щодо передачі ризиків функціональної експлуатації об'єкта вищої освіти та заборонаю участі освітніх установ на стороні публічного партнера в концесійних угодах. Ця правова невизначеність поглиблюється відсутністю спеціальних підзаконних актів та методичних рекомендацій від уповноважених органів, які б роз'яснювали процедуру застосування норм ППП саме до освітніх проєктів, враховуючи їх неприбутковий статус та соціальну місію. [19, 37]

Окрім правових колізій, існує глибокий управлінський розрив між обізнаністю про ППП та практикою його впровадження, що підтверджується офіційною статистикою. Згідно зі звітами Міністерства економіки, станом на початок 2024 року в Україні реалізовувалось 208 договорів у рамках ППП. Однак лише 4 з них (менше 2%) належали до сфери освіти і науки. Для порівняння: у сферах збору та переробки відходів реалізовувалось 50 проєктів. Більше того, загальний обсяг інвестицій у проєкти ППП в освіті за весь час становив лише близько 150 млн грн, що є мізерною сумою. Така низька

активність є наслідком суттєвих перешкод, що підтверджується й опитуваннями бізнесу: згідно з дослідженням Європейської Бізнес Асоціації за 2023 рік, 58% CEO вважають корупцію головною перешкодою для інвестицій в Україну, а 47% вказують на слабкість судової системи та відсутність верховенства права. Ці фактори, посилені складністю адміністративних процедур та низькою інституційною спроможністю публічного сектору, створюють вкрай несприятливе середовище для довгострокових партнерств. Існуюча в державному апараті культура уникнення ризиків та висока плинність кадрів додатково ускладнюють накопичення необхідного досвіду для управління складними проєктами ППП. Таким чином, чинна система регулювання та підтримки є фрагментарною і суперечливою, що створює більше бар'єрів, ніж стимулів для розвитку ППП в інноваційній освітній сфері. [14, 35]

Таким чином, аналіз інституційного забезпечення публічно-приватного партнерства у сфері освітніх послуг виявляє глибоку суперечність. З одного боку, в Україні створено формальні елементи інституційної підтримки: функціонує базовий закон, визначено уповноважені органи та існують окремі механізми стимулювання інновацій. З іншого боку, встановлено, що ця інституційна рамка є недієвою. Ключова проблема полягає не у відсутності інститутів як таких, а в невідповідності нормативно-правової бази специфіці соціальних проєктів, що створює системні правові та адміністративні бар'єри. Це підтверджується об'єктивними статистичними даними, які демонструють майже повну відсутність успішно реалізованих проєктів ППП у галузі освіти. Отже, наявне інституційне забезпечення є фрагментарним і суперечливим, потребуючи системного перегляду як фундаментальної передумови для розвитку партнерства у цій сфері.

2.2. Сучасний стан та проблеми впровадження інноваційних підходів до надання освітніх послуг на засадах публічно-приватного партнерства

Аналіз сучасного стану ринку освітніх послуг для публічного сектору в Україні виявляє складну, багатошарову та глибоко парадоксальну картину. З одного боку, в країні функціонує активна, формалізована та диверсифікована система професійного навчання з високими кількісними показниками. З іншого – найбільш потужні механізми для її інноваційної трансформації, зокрема публічно-приватне партнерство, залишаються практично незадіяними, що створює стратегічний розрив між існуючим станом та потенційними можливостями для розбудови спроможності держави.

Система професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є масштабною та інституційно оформленою. За даними НАДС, у 2022 році на цьому ринку працювало понад 170 провайдерів, що свідчить про його значну диверсифікацію. Структурно цей ринок включає як потужний державний сектор (Вища школа публічного управління, регіональні центри підвищення кваліфікації), що виконує основну частину державного замовлення, так і динамічний недержавний. До останнього належать провідні університети, такі як Київська школа економіки (KSE) та Український католицький університет (УКУ), які привносять західні академічні підходи, великі приватні заклади, як-от Міжрегіональна Академія управління персоналом, яка з 2014 року забезпечила навчання майже для 10 тисяч службовців, та провідні бізнес-школи (зокрема, kmbs), що фокусуються на розвитку лідерських та стратегічних компетенцій у керівників. Попит на ринку є стабільним та адміністративно регульованим. Законодавча вимога проходження підвищення кваліфікації обсягом не менше одного кредиту ЄКТС щорічно, з одного боку, створює гарантований обсяг замовлень, що виливається у значні кількісні показники: щомісячно навчання проходять близько 17-18 тисяч службовців. З іншого боку, така система несе в собі ризик профанації, перетворюючи навчання на формальну вимогу для атестації, а не

на інструмент реального розвитку. Вагомий внесок роблять і міжнародні партнери (ЄС, USAID), які виступають не лише джерелом фінансування, а й агентами змін, впроваджуючи нові стандарти та освітні методології, які згодом намагається адаптувати решта ринку. [21]

На перший погляд, офіційні оцінки ефективності системи є досить високими. Згідно з масштабним опитуванням НАДС, 72,3% публічних службовців вважають модель професійного навчання ефективною. Цей високий показник, однак, може бути оманливим і, ймовірно, відображає задоволеність не змістом чи впливом навчання, а його процесом: зручністю онлайн-платформ, ввічливістю викладачів та легкістю отримання необхідного сертифіката. Про це свідчать інші дані з того ж дослідження, які виявляють глибинні проблеми. Ключовою проблемою, на думку майже третини респондентів (29,9%), є низька мотивація самих працівників до навчання, що може бути наслідком відірваності багатьох стандартизованих програм від реальних робочих завдань службовців, що перетворює навчання на обов'язок, а не на можливість. Ця проблема посилюється економічними факторами. Представники служб управління персоналом вказують на хронічну недостатність коштів (20,5%), а провайдери – на ризики надмірної комерціалізації (22,2%), коли перевага надається дешевшим і простішим для масштабування курсам на шкоду якості. Це створює парадокс: система є «ефективною» з точки зору виконання формальних показників та охоплення великої кількості людей, але водночас може бути неефективною у досягненні головної мети – реального розвитку компетенцій, здатних підвищити продуктивність праці в публічному секторі. [13, 21]

Саме в контексті цих прихованих проблем стає очевидною роль публічно-приватного партнерства як «відсутньої ланки» в системі. ППП могло б вирішити ключові проблеми: підвищити мотивацію через орієнтовані на результат та практичні програми; залучити додаткове приватне фінансування для створення довгострокових проєктів; запропонувати передові інновації, які не можуть згенерувати державні установи. Існують окремі блискучі приклади

співпраці, як-от проєкт із забезпечення 50 000 пристроїв Chromebook від Google чи курси для вчителів з унікально високим показником завершення (42%), що демонструють цей потенціал. При цьому готовність українського бізнесу інвестувати в освіту є високою, але вона спрямована переважно всередину власних корпоративних структур. За даними Федерації роботодавців України, бізнес щорічно вкладає значні кошти в навчання співробітників, а великі компанії, як-от SoftServe, створюють корпоративні університети світового рівня. Цей величезний фінансовий та експертний потенціал залишається практично не залученим до розвитку публічного сектору. Кардинальний розрив між значними інвестиціями у внутрішньокорпоративне навчання та майже нульовою активністю у сфері ППП для держслужбовців (менше 2% від усіх проєктів ППП) свідчить про те, що системні бар'єри роблять партнерство з державою не вигідним та надто ризикованим для якісного бізнесу. [12, 14, 23]

Аналіз сучасного стану дозволяє ідентифікувати комплекс взаємопов'язаних проблем та викликів, які гальмують розвиток ППП у досліджуваній сфері. Для наочності та систематизації, ці проблеми доцільно узагальнити у вигляді таблиці (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Проблеми та виклики у реалізації публічно-приватного партнерства (ППП) у сфері надання освітніх послуг

Проблема/Виклик	Опис/Наслідки
Дилема «Ефективність проти Справедливості»	Економія коштів може погіршувати умови праці викладачів (низька зарплата, короткострокові контракти), підриваючи якість освіти та соціальну легітимність ППП.
Парадокс «Пілотного успіху, системної невдачі»	Окремі успішні проєкти ППП не масштабуються через системні бар'єри, що призводить до низької загальної активності ППП (12,2% у 2021-2023 роках).
Динаміка «Криза як каталізатор, але й обмеження»	Воєнний стан створює потребу в освітніх послугах, але відлякує інвесторів через нестабільність та ризики.
«Розрив у компетенціях» публічного сектору	Публічні службовці часто не мають достатньої експертизи (педагогічної, EdTech, управління контрактами), що є вузьким місцем для ефективної реалізації ППП.
Необхідність сталого фінансування	Інноваційні програми вимагають значних інвестицій, що є постійною боротьбою за ресурси.

Подолання цифрового розриву	Забезпечення рівного доступу до навчання вимагає інвестицій у цифрову інфраструктуру та грамотність, інакше поглиблюється нерівність.
Відсутність ефективних механізмів оцінки	Потреба у чітких механізмах для вимірювання якості та впливу навчання, без яких важко оцінити ефективність програм.
Консерватизм та спротив змінам	Подолання консерватизму та спротиву всередині організацій є значним бар'єром, що уповільнює впровадження нових методів.
Корупційні ризики та складність процедур	Низька активність ППП (12,2%) зумовлена корупцією, складністю процедур, низькою обізнаністю та обмеженим фінансуванням.
Високі транзакційні витрати	Загальні транзакційні витрати ППП можуть сягати до 20% вартості проєкту, що нівелює потенційну економію.

Таким чином, аналіз сучасного стану виявляє парадоксальну ситуацію. В Україні існує великий, активний та структурований ринок освітніх послуг для публічного сектору з високими показниками залученості. Однак ця система є здебільшого формальною, страждає від низької мотивації слухачів та не використовує інноваційний потенціал. Публічно-приватне партнерство, яке могло б стати ключовим інструментом для якісної трансформації цієї сфери, залишається «відсутньою ланкою». Існуючі успішні приклади співпраці є точковими, тоді як системні бар'єри, узагальнені вище, та низька інституційна спроможність публічного сектору фактично блокують можливість масштабування цих успіхів.

2.3. Зарубіжний досвід щодо публічного адміністрування інноваційно-освітніх проєктів на засадах публічно-приватного партнерства

Аналіз передового міжнародного досвіду є необхідним для ідентифікації ефективних управлінських моделей та регуляторних підходів, які можуть бути адаптовані до українських реалій з метою подолання існуючих бар'єрів. У той час як в Україні розвиток ППП є фрагментарним та стикається з системними проблемами, у багатьох країнах світу створено цілісні екосистеми, що дозволяють успішно реалізовувати складні проєкти.

Розгляд цих систем дозволяє виокремити ключові фактори успіху, які лежать переважно в площині публічного адміністрування та якості інституційного середовища. [15]

Однією з фундаментальних відмінностей успішних систем ППП є наявність централізованих, професійних державних інституцій, відомих як «PPP Units». Такі агенції виконують роль внутрішнього центру компетенцій, надаючи експертну підтримку галузевим міністерствам, розробляючи стандартизовану документацію та проводячи попередню оцінку проєктів. Яскравими прикладами є Infrastructure and Projects Authority (IPA) у Великій Британії та канадська Infrastructure Ontario. Особливо показовим є досвід Південної Кореї, де функціонує надпотужний Public and Private Infrastructure Investment Management Center (PIMAC). Цей центр не просто консультує, а виступає «гейткіпером» – він проводить обов'язкову, незалежну експертизу всіх проєктів вартістю понад певну суму ще до їх офіційного ініціювання. Такий централізований підхід забезпечує високу якість підготовки проєктів та мінімізує політичний вплив, що є ключовою проблемою в українському контексті. [36, 39]

Такий інституційний підхід доповнюється гнучким та деталізованим нормативно-правовим регулюванням. На відміну від уніфікованого українського законодавства, зарубіжні системи базуються на розгалуженій мережі підзаконних актів та галузевих інструкцій. Це дозволяє вирішувати специфічні проблеми, пов'язані з правом власності на соціальні об'єкти, як-от школи. Замість припинення права оперативного управління, широко використовуються моделі довгострокової оренди або спеціалізовані контракти, де держава залишається власником активу. Крім того, контракти часто базуються на «специфікаціях, орієнтованих на результат» (output-based specifications). Це означає, що держава не диктує, як саме будувати освітній центр, а встановлює вимоги до кінцевої послуги (наприклад, доступність приміщень 98% часу), що дає приватному партнеру простір для інновацій. [39]

Проте навіть найкраще законодавство не працює без прозорих механізмів відбору проєктів. Наріжним каменем успішного зарубіжного досвіду є обов'язкове застосування методології «Value for Money» (VfM). Це комплексний аналіз, що дозволяє об'єктивно довести, що реалізація проєкту через ППП є економічно доцільнішою для суспільства, ніж традиційне державне замовлення. Ключовим інструментом тут є Public Sector Comparator (PSC) – детальний розрахунок гіпотетичної вартості реалізації проєкту силами держави з урахуванням усіх ризиків. Пропозиція приватного партнера приймається лише тоді, коли вона демонструє кращу «цінність». Проведення такого аналізу, який є обов'язковим у Канаді, Австралії та країнах ЄС, переводить процес прийняття рішень з політичної площини в економічно обґрунтовану. [40]

Практика показує, що така екосистема дозволяє реалізовувати складні інноваційно-освітні проєкти. В Естонії, в рамках розбудови «електронної держави», проєкти з розробки цифрових освітніх платформ реалізовувались у тісному партнерстві з ІТ-компаніями. У Сінгапурі програма SkillsFuture є прикладом ППП на рівні державної політики: уряд фінансує індивідуальні навчальні рахунки громадян, а ті обирають курси на конкурентному ринку приватних провайдерів. Особливо релевантним для України є досвід Фінляндії у сфері соціальних ППП. Там широко використовується модель «життєвого циклу» (Life Cycle Model) для будівництва та обслуговування шкіл та дитячих садків. Приватний партнер несе повну відповідальність за стан будівлі та її комунікацій протягом 20-25 років, отримуючи за це регулярні платежі від муніципалітету. Це змушує його використовувати найкращі матеріали під час будівництва, щоб мінімізувати власні витрати на ремонт у майбутньому, що вирішує проблему довгострокової якості інфраструктури. [15, 28]

Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що успіх проєктів ППП у сфері освіти не є випадковістю, а результатом створення комплексної та продуманої «екосистеми». Ця екосистема базується на сильних та компетентних інституціях (PPP Units), гнучкому та деталізованому

законодавстві, об'єктивних критеріях відбору проєктів (VfM) та постійному фокусі на розбудові управлінської спроможності самого державного сектору. Саме відсутність цих ключових елементів є системною проблемою в Україні, що й обґрунтовує необхідність розробки комплексних рекомендацій у наступному розділі цієї роботи.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ ПРОЄКТІВ НА ЗАСАДАХ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

3.1. Обґрунтування моделей публічно-приватного партнерства для підвищення якості та доступності інноваційних освітніх послуг

Аналіз сучасного стану, проведений у попередньому розділі, виявив ключову суперечність: наявність в Україні масштабної, але формалізованої системи професійного навчання та майже повну відсутність дієвих механізмів ППП для її інноваційної модернізації. Для подолання цієї прогалини необхідно обґрунтувати та запропонувати конкретні моделі партнерства, адаптовані до специфічних завдань у сфері освітніх послуг для публічного сектору. Вибір тієї чи іншої моделі має базуватися не на загальних перевагах, а на її здатності вирішувати конкретні проблеми, ідентифіковані раніше.

Однією з найбільш перспективних моделей для «м'яких» сервісних проєктів є контракти, орієнтовані на результат. На відміну від традиційної закупівлі, де держава платить за процес (кількість проведених годин чи навчених людей), ця модель передбачає оплату за досягнення конкретних, вимірюваних показників ефективності (KPIs). У контексті освітніх послуг такими KPIs можуть бути: відсоток завершення курсу, рівень засвоєння матеріалу за результатами незалежного тестування, а в ідеалі – оцінка застосування нових навичок на робочому місці. Такий підхід є прямою відповіддю на виявлені проблеми низької мотивації слухачів та комерціалізації, що призводить до зниження якості. Він перекладає ризик незасвоєння програми на приватного партнера: якщо курс нецікавий і слухачі його кидають, провайдер не отримує оплату. Це змушує його інвестувати в найкращі методики навчання дорослих та якісний контент. Держава, у свою

чергу, переходить від ролі контролера процесу до ролі замовника конкретного, вимірюваного ефекту – підвищення компетенцій. [31, 36]

Для вирішення більш комплексних завдань, що вимагають поєднання технологічної інфраструктури та освітнього контенту, оптимальною є інтегрована модель. Вона може бути реалізована у формі спільного підприємства (Joint Venture) або довгострокового договору про співпрацю між державним органом та великою приватною EdTech-компанією. У такій моделі публічний партнер забезпечує доступ до аудиторії та верифікацію змісту, а приватний – технологічну платформу, її постійне оновлення та технічну підтримку. Перевага цієї моделі полягає у відповіді на проблему технологічного відставання та фрагментарності існуючих рішень. Вона дозволяє не просто закупити програму, а створити живу, самодостатню екосистему, яка постійно оновлюється, вирішуючи проблему «технологічного старіння». Крім того, це дозволяє подолати «розрив у компетенціях» самого публічного сектору, адже він отримує доступ до унікальної експертизи партнера. [27, 29]

Водночас для модернізації матеріально-технічної бази, зокрема для створення сучасних регіональних тренінгових центрів, може бути використана модифікована інфраструктурна модель. Враховуючи виявлені в Розділі 2 правові колізії з правом оперативного управління, пропонується модель, заснована на довгостроковій оренді з інвестиційними зобов'язаннями. У цій схемі державний об'єкт не вилучається, а передається приватному партнеру в оренду на 15-20 років з чітким зобов'язанням провести його реконструкцію та оснащення. Така модель пропонується як прагматичне рішення для подолання існуючих правових бар'єрів, оскільки дозволяє залучити приватні інвестиції в інфраструктуру, не порушуючи правовий статус освітньої установи. Приватний партнер може повернути інвестиції за рахунок надання на базі центру комерційних послуг у вільний від державного замовлення час, а держава отримує сучасну навчальну базу без капітальних видатків з бюджету. [28]

Отже, обґрунтування моделей ППП для сфери інноваційних освітніх послуг має бути диференційованим та проблемно-орієнтованим. Не існує єдиної універсальної моделі. Для підвищення якості контенту та мотивації доцільно використовувати сервісні контракти з оплатою за результат. Для створення комплексних цифрових продуктів – інтегровані партнерства. Для розвитку інфраструктури в умовах існуючих правових обмежень – модифіковані орендні моделі. Вибір та комбінація цих моделей створює основу для розробки дієвих публічно-управлінських механізмів.

3.2. Вдосконалення організаційно-економічних та нормативно-правових засад управління проектами публічно-приватного партнерства в освіті

Аналіз, проведений у попередніх розділах, засвідчив, що успішна реалізація інноваційних освітніх проектів на засадах ППП гальмується не відсутністю теоретичних моделей, а комплексом системних проблем в організаційній, економічній та правовій площинах. Відповідно, напрями вдосконалення публічного управління мають бути комплексними і спрямованими на усунення цих конкретних бар'єрів. Для чіткого розуміння, на яких саме етапах потрібні вдосконалення, доцільно розглянути узагальнений життєвий цикл проекту ППП, що представлений на рисунку 3.2. [39]



Рис. 3.2. Житєвий цикл проекту публічно – приватного партнерства.

Аналіз цього циклу показує, що хоча проблеми можуть виникати на будь-якому з п'яти етапів, фундаментальні передумови для успіху або невдачі закладаються ще на стадіях ідентифікації, підготовки та тендеру, а якість управління контрактом визначає довгострокову стійкість партнерства. Тому запропоновані вдосконалення структуровані за ключовими напрямками, що охоплюють увесь життєвий цикл проєкту.

Першочерговим кроком у вдосконаленні організаційних засад є посилення інституційної спроможності публічного сектору. Як показує міжнародний досвід, ключовою для цього є наявність професійних спеціалізованих підрозділів (PPP Units). Існуюча в Україні Агенція з підтримки державно-приватного партнерства потребує суттєвого посилення своїх повноважень, зокрема надання їй права проводити обов'язкову експертизу всіх великих проєктів ППП, а також розробляти та затверджувати типову проєктну документацію. Крім того, доцільним є створення секторальних «PPP-осередків» у профільних міністерствах, зокрема в МОН, які б тісно співпрацювали з центральною агенцією, але фокусувалися на специфіці освітніх проєктів. Для забезпечення ефективної міжвідомчої координації між МОН, Мінекономіки, Мінцифри та органами місцевого самоврядування пропонується створення постійно діючих міжвідомчих робочих груп, які б супроводжували стратегічні проєкти на всіх етапах їхнього життєвого циклу – від ініціювання до моніторингу виконання. [41]

Водночас необхідно подолати «компетентнісний розрив» у самому публічному секторі, який є як причиною, так і наслідком низької активності ППП. Для цього слід розробити та впровадити багаторівневу систему навчання для державних службовців. Вона має включати базові онлайн-курси для широкого кола чиновників для підвищення загальної обізнаності; поглиблені сертифікатні програми для фахівців, що безпосередньо працюють з проєктами ППП (з фокусом на фінансовому моделюванні, управлінні контрактами та ризиками); а також стратегічні сесії для вищого керівництва з метою формування партнерського мислення та політичної волі до реалізації

складних проєктів. Це дозволить державі виступати повноцінним та ефективним партнером для приватного сектору. [34]

В економічній площині ключовим є диверсифікація джерел фінансування та створення прозорих, стимулюючих механізмів. Необхідно розширити державні програми підтримки, аналогічні Постанові КМУ № 736, на EdTech-стартапи та інші освітні проєкти, можливо, через створення спеціалізованого державного фонду для співфінансування соціальних проєктів ППП. Такий фонд міг би покривати частину ризиків для приватного інвестора, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану. Для зниження високих транзакційних витрат, які можуть нівелювати всю економію, пропонується розробити та зробити загальнодоступною бібліотеку типових контрактних угод та тендерної документації для поширених типів освітніх проєктів. Це значно здешевить та прискорить етап підготовки. Крім того, необхідно на законодавчому рівні закріпити обов'язковість проведення оцінки «цінності за гроші» (Value for Money) для всіх проєктів ППП, розробивши чітку та прозору методику, що враховуватиме не лише фінансові, а й довгострокові соціальні ефекти. [40, 42]

Для усунення критичних правових бар'єрів пропонується внесення низки цілеспрямованих змін до законодавства. По-перше, для вирішення проблеми з правом оперативного управління, що створює екзистенційні загрози для освітніх закладів, необхідно внести зміни до Законів України «Про державно-приватне партнерство» та «Про освіту». Пропонується ввести нове правове поняття «довгострокового права цільового використання об'єкта для цілей ППП», яке б не вимагало припинення права оперативного управління, а існувало паралельно з ним, чітко розмежовуючи права та обов'язки освітнього закладу та приватного партнера. [37]

По-друге, необхідно усунути правову невизначеність, пов'язану з відсутністю диференціації інфраструктури різних рівнів освіти. Пропонується надати Кабінету Міністрів України повноваження розробляти та затверджувати окремі, деталізовані порядки реалізації проєктів ППП для

вищої, професійної та загальної середньої освіти, враховуючи їхню специфіку. Це дозволить адаптувати вимоги до реальних потреб кожного сектору. Також слід чітко регламентувати в Законі «Про освіту» можливість та процедуру передачі майна освітніх установ для цілей ППП, усуваючи існуючі колізії. [18]

По-третє, для підвищення інвестиційної привабливості, особливо для іноземних партнерів, необхідно провести комплексний аудит та гармонізацію суміжного законодавства (ліцензійного, дозвільного, земельного, бюджетного). Пропонується внести зміни до Закону про ППП, які б чітко закріплювали його пріоритетність (статус *lex specialis*) у випадках колізій з іншими законами у питаннях, що безпосередньо стосуються реалізації партнерства. Це усуне правову невизначеність та спростить адміністративні процедури для інвесторів, забезпечивши реальну, а не декларативну рівність прав українських та іноземних партнерів. [43]

3.3. Рекомендації щодо подолання бар'єрів і мінімізації ризиків впровадження інноваційних освітніх послуг на засадах публічно-приватного партнерства

Вдосконалення нормативно-правових та організаційно-економічних засад, запропоноване у попередньому підрозділі, створює необхідні, але не достатні умови для успішної реалізації проєктів ППП. Аналіз сучасного стану виявив низку глибоких «м'яких» бар'єрів, що мають поведінковий, інформаційний та репутаційний характер, а також специфічні ризики, пов'язані з поточною ситуацією в Україні. Тому для розблокування потенціалу партнерства необхідний комплекс цілеспрямованих заходів державної політики, спрямованих на подолання цих перешкод та формування сприятливого середовища. [35]

Першочерговим напрямом є формування сприятливого «м'якого» середовища через подолання інформаційних та культурних бар'єрів. Низька обізнаність про сутність та переваги ППП є фундаментальною перешкодою.

Для її подолання пропонується розробка та реалізація Національної інформаційно-просвітницької стратегії розвитку ППП. Ця стратегія має виходити за межі формальних звітів і включати створення інтерактивних онлайн-ресурсів (наприклад, на базі порталу «Дія.Освіта»), проведення цільових вебінарів для бізнес-асоціацій та органів місцевого самоврядування, а також публікацію практичних посібників з успішними кейсами. Ключовим меседжем кампанії має бути розвінчання міфу про те, що ППП є прихованою приватизацією, та наголошення на тому, що це довгострокова співпраця зі збереженням державного контролю над суспільним інтересом. Водночас необхідно цілеспрямовано працювати над подоланням консерватизму та спротиву змінам всередині публічних структур. Це вимагає не лише навчання, а й формування нової управлінської культури. Ефективним інструментом для цього є ідентифікація та публічна підтримка «чемпіонів змін» – прогресивних керівників в органах влади, які успішно реалізують пілотні проєкти. Створення на базі НАДС або Вищої школи публічного управління мережі таких лідерів для менторства та поширення досвіду через Спільноти Практиків може значно прискорити культурну трансформацію. [17, 19]

Другим напрямом є мінімізація специфічних ризиків через розробку цільових управлінських механізмів. Для зниження корупційних ризиків, які, за даними опитувань бізнесу, є головним бар'єром для інвестицій, необхідно забезпечити максимальну прозорість на всіх етапах проєкту. Пропонується запровадити стандарт «Публічної картки проєкту ППП» на єдиному онлайн-порталі, де у відкритому доступі має публікуватися вся ключова інформація: техніко-економічне обґрунтування, результати конкурсу, повний текст договору, ключові показники ефективності та звіти про їх виконання. Посилення ролі Рахункової палати в проведенні незалежного аудиту ефективності проєктів та активне залучення громадського контролю також є критично важливими. Особливої уваги потребує управління ризиками, пов'язаними з воєнним станом. Для вирішення дилеми «криза як каталізатор і як обмеження» держава має запропонувати адаптивні моделі ППП,

орієнтовані на менш капіталомісткі проєкти з коротким циклом реалізації. Ключовим інструментом для залучення інвестицій може стати впровадження механізмів страхування воєнних ризиків за підтримки міжнародних партнерів (наприклад, Багатостороннього агентства з гарантування інвестицій MIGA) та надання посиленних державних гарантій. [43, 44]

Третім, не менш важливим напрямом є забезпечення соціальної легітимності партнерств. Для вирішення дилеми «Ефективність проти Справедливості» та запобігання ризику погіршення умов праці викладачів, пропонується розробити та зробити обов'язковими для включення у всі договори ППП в освітній сфері «Соціальні стандарти». Ці стандарти, розроблені спільно з профспілками та освітніми асоціаціями, мають регламентувати мінімальний рівень заробітної плати, умови контрактів, навантаження та вимоги до професійного розвитку персоналу, залученого до проєкту. Будь-яка тендерна пропозиція, що не відповідає цим стандартам, має бути дискваліфікована. Включення представників профспілок до складу моніторингових комітетів за проєктами забезпечить дотримання цих стандартів на практиці та підвищить довіру до ППП з боку суспільства. [33]

Нарешті, для забезпечення реального, а не формального успіху проєктів, необхідно створити ефективну систему оцінки та моніторингу. Пропонується розробка та затвердження на національному рівні єдиної методики оцінки якості та впливу освітніх програм, що реалізуються через ППП. Ця методика має базуватися на принципах доказової політики та вийти за межі фінансових показників. Вона повинна включати чіткі критерії оцінки освітніх результатів (наприклад, через незалежне тестування до і після навчання), рівня задоволеності користувачів, а також довгострокового впливу на їхні компетенції та продуктивність праці (наприклад, через опитування керівників через 6-12 місяців після завершення навчання). Активне використання аналітики даних з навчальних платформ, за умови дотримання стандартів захисту персональних даних, дозволить здійснювати моніторинг у режимі реального часу та оперативно коригувати програми, забезпечуючи їхню постійну релевантність та ефективність. [30]

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було досягнуто поставленої мети, вирішено всі дослідницькі завдання та сформульовано такі наукові й практичні висновки:

1. Розкрито сутність публічно-приватного партнерства (ППП) як механізму публічного управління. Встановлено, що вона полягає не стільки в залученні приватних фінансів для покриття дефіциту бюджету, скільки в синергетичному поєднанні ресурсів, інновацій та управлінського досвіду приватного сектору з можливостями держави для ефективнішого вирішення суспільних завдань. На відміну від держзакупівель чи приватизації, PPP є довгостроковою співпрацею, що ґрунтується на справедливому розподілі ризиків та орієнтації на кінцевий результат, сприяючи формуванню колаборативної моделі врядування.

2. Визначено специфіку освітніх послуг як сфери застосування PPP. Ця специфіка полягає в тому, що об'єктом партнерства виступає не окрема послуга (тренінг), а комплексна система розвитку компетенцій, що охоплює розробку контенту, створення цифрових платформ та модернізацію інфраструктури. Сфера характеризується дуалізмом моделей: «твердих» інфраструктурних (створення тренінгових центрів) та «м'яких» сервісних (контракти на надання освітніх послуг). Ключовою специфікою є парадокс «компетентнісного розриву»: для ефективного замовлення освітніх послуг через PPP держава вже повинна мати достатньо компетентних фахівців, здатних виступати в ролі «розумного клієнта» та управляти складними контрактами.

3. З'ясовано особливості застосування інноваційних підходів в освіті як чинника розвитку публічної сфери. Встановлено, що інноваційна освіта створює публічну цінність (public value), підвищуючи адаптивність системи державного управління. У цьому процесі PPP виконує роль інституційного механізму для масштабування інновацій, виконуючи три ключові функції: мінімізації ризиків для держави, оскільки приватний партнер бере на себе

ризика впровадження нових технологій; створення ринку через формування довгострокового попиту на інноваційні послуги; та двосторонній трансфер знань, що сприяє внутрішній модернізації публічного сектору. Водночас застосування інновацій через ППП породжує нові управлінські виклики, зокрема щодо управління правами інтелектуальної власності та ризиками технологічного старіння.

4. Проаналізовано інституційне забезпечення ППП у сфері освітніх послуг. Виявлено глибоку суперечність: з одного боку, в Україні існує формальна інституційна рамка (закон, уповноважені органи), з іншого – вона є недієвою та неадаптованою до специфіки соціальних проєктів. Логіка Закону «Про державно-приватне партнерство», орієнтована на великі інфраструктурні об'єкти, створює екзистенційні загрози для освітніх закладів через норми про вилучення майна. Це, у поєднанні з фрагментарністю державної підтримки та управлінським розривом, підтверджується статистикою: станом на 2024 рік лише 4 з 208 проєктів ППП (менше 2%) належали до сфери освіти і науки.

5. Оцінено сучасний стан впровадження інноваційних освітніх підходів на засадах ППП. Встановлено парадоксальну ситуацію: в Україні функціонує масштабний, диверсифікований ринок освітніх послуг для публічного сектору з високими кількісними показниками охоплення. Однак ця система значною мірою є формальною, страждає від низької мотивації службовців і не призводить до реального розвитку компетенцій. ППП, яке могло б стати інструментом якісної трансформації, залишається «відсутньою ланкою», що свідчить про системний розрив між наявним станом та потенційними можливостями.

6. Виявлено ключові проблеми та виклики публічного управління інноваційно-освітніми проєктами на засадах ППП. Проблеми мають системний і взаємопов'язаний характер. Серед них: дилема «Ефективність проти Справедливості», коли економія коштів може погіршувати умови праці; парадокс «пілотного успіху, системної невдачі», коли окремі проєкти не

масштабуються; високі корупційні ризики та складність процедур, що відлякують інвесторів; «компетентнісний розрив» у публічному секторі, який не має експертизи для управління складними проєктами; та високі транзакційні витрати, що нівелюють потенційну економію.

7. Вивчено зарубіжний досвід, який засвідчив, що успішна реалізація освітніх проєктів ППП є результатом створення комплексних «екосистем». Ключовими факторами успіху є наявність централізованих професійних агенцій («PPP Units»), які забезпечують якість підготовки проєктів; гнучке та детальне галузеве законодавство; а також обов'язкове застосування методології «Value for Money» (VfM) для об'єктивного відбору ініціатив. Встановлено, що саме відсутність цих елементів є системною проблемою в Україні, що обґрунтовує необхідність адаптації успішних міжнародних практик.

8. Обґрунтовано диференційовані моделі ППП, спрямовані на підвищення якості та доступності інноваційних освітніх послуг. Запропоновано проблемно-орієнтований підхід до вибору моделей. Для підвищення якості контенту та мотивації слухачів обґрунтовано використання контрактів, орієнтованих на результат, де оплата прив'язана до вимірюваних показників ефективності (KPIs), що перекладає ризик незасвоєння програми на приватного партнера. Для створення комплексних цифрових продуктів – інтегровані моделі (спільні підприємства), що дозволяють вирішити проблему технологічного старіння та отримати доступ до унікальної експертизи. Для модернізації інфраструктури в умовах правових обмежень – модифікована модель на основі довгострокової оренди з інвестиційними зобов'язаннями, яка є прагматичним рішенням для подолання існуючих бар'єрів з правом оперативного управління.

9. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення організаційно-економічних та нормативно-правових засад управління проєктами ППП в освіті. З метою усунення системних бар'єрів запропоновано в організаційній площині посилити інституційну спроможність через надання Агенції з

підтримки ППП реальних повноважень, створення галузевих «PPP-осередків» у міністерствах та впровадження багаторівневої системи навчання для держслужбовців для подолання «компетентнісного розриву». В економічній площині рекомендовано диверсифікувати джерела фінансування через створення спеціалізованого державного фонду для співфінансування соціальних проєктів ППП, розробити бібліотеку типових контрактів для зниження транзакційних витрат та на законодавчому рівні закріпити обов'язковість оцінки «цінності за гроші» (Value for Money). У нормативно-правовій площині запропоновано внести зміни до законодавства, запровадивши поняття «довгострокового права цільового використання об'єкта для цілей ППП» для вирішення колізії з правом оперативного управління, надати Уряду повноваження затверджувати диференційовані порядки реалізації ППП для різних рівнів освіти та закріпити за Законом про ППП статус *lex specialis* для усунення правової невизначеності.

10. Обґрунтовано комплекс заходів державної політики для подолання бар'єрів і мінімізації ризиків. Для розблокування потенціалу партнерства рекомендовано подолати «м'які» бар'єри через реалізацію Національної інформаційно-просвітницької стратегії розвитку ППП та підтримку «чемпіонів змін» усередині органів влади. Також слід мінімізувати ризики шляхом запровадження стандарту «Публічної картки проєкту ППП» для максимальної прозорості та впровадження механізмів страхування воєнних ризиків за підтримки міжнародних партнерів. Окрім цього, необхідно забезпечити соціальну легітимність, розробивши та зробивши обов'язковими «Соціальні стандарти» в контрактах ППП для захисту умов праці викладачів, що вирішує дилему «Ефективність проти Справедливості». Нарешті, потрібно створити ефективну систему моніторингу, розробивши єдину методику оцінки якості та довгострокового впливу освітніх програм, що базується на доказових підходах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Запатріна І. В. Публічно-приватне партнерство як інструмент подолання системних криз в економіці України. *Економічний аналіз*. 2010. Вип. 4. С. 273–279. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/102>
2. Демчишак Я. І. Реалізація державно-приватного партнерства в Україні. *Демократичне врядування : електронне наукове фахове видання*. 2019. № 9. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/82.pdf
3. Мельник В. М. Державно-приватне партнерство в системі фінансового забезпечення вищої освіти. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2017/28_67_1/12.pdf
4. Богиня Д. П., Грішнова О. В. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір. *Демократичне врядування : електронне наукове фахове видання*. 2015. № 15. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1303>
5. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI : станом на 26 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 17.06.2025).
6. *Державно-приватне партнерство (Public-Private Partnerships)* / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/content/erzhavnoprivatne-partnerstvo-publicprivate-partnerships.html>
7. Акопова О. В., Ладиченко Л. Л. Державно-приватне партнерство у вищій освіті України. *Теорія і практика правознавства*. 2013. Вип. 2 (4). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/derzhavno-privatne-partnerstvo-u-vischiiy-osviti-ukrayini>
8. *Публічно-приватне партнерство* / Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського. URL: <https://tnu.edu.ua/sites/default/files/normativbasa/pppleksait.pdf>

9. Ляшенко В. І., Ляшенко О. І. Цифровізація економіки України як фактор економічного зростання. *Black Sea Economic Studies*. 2020. № 49. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/49_2020/6.pdf
10. Єршова, К. Є. (2025). Інноваційні підходи до надання освітніх послуг державним структурам та громадським організаціям в Україні. У *Тиждень студентської науки 2025: Матеріали вісімдесятої студентської науково-технічної конференції (Дніпро, 21-25 квітня 2025 року)* (с. 594-596). Дніпро: НТУ «ДП». URL: <https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/week-of-studsci/zvit-2025.pdf>
11. Кузьо Н. Є., Скриньковський О. Ю. Формування системи публічно-приватного партнерства у сфері вищої освіти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. С. 86-91. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/jan/15348/visnyk2018-86-91.pdf>
12. *Основи інноваційних освітніх технологій* : навч. посіб. / О. А. Дубасенюк, Н. Є. Колесник, Н. В. Якса та ін. ; за заг. ред. О. А. Дубасенюк. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2020. 368 с. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/31758/>
13. Ковтуненко О. В. Компетентнісний підхід у професійному розвитку державних службовців в умовах євроінтеграції. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1924>
14. *Звіт про результати аналізу ефективності здійснення публічно-приватного партнерства за 2022 рік / Міністерство економіки України. Київ, 2023. 54 с.* URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3b0f5b9f-07e3-4b62-95f0-625d97f3532f&title=ZvitProRezultatiAnalizuEfektivnostiZdiisnenniaPublichno-privatnogoPartnerstva> (дата звернення: 17.06.2025).

15. Панасюк О. В. Публічно-приватне партнерство у сфері освіти: аналіз зарубіжного досвіду та перспективи для України. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 15-16. С. 91-96. DOI: 10.32702/2306-6814.2022.15-16.91

16. Про реалізацію експериментального проєкту щодо надання фінансової підтримки інноваційним проєктам : Постанова Кабінету Міністрів України від 24.06.2022 р. № 736. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/736-2022-п>

17. Калашнікова С. А., Оржель О. Ю. Розвиток потенціалу публічних службовців через механізми неформальної освіти: спільноти практиків. Вісник НАДУ при Президентові України. Серія «Публічне управління». 2021. № 4. С. 23-31. DOI: 10.36030/2664-3618-2021-4-23-31 Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

18. Державно-приватне партнерство у сфері фахової передвищої освіти / Український культурний центр. URL: <https://ukc.gov.ua/knowledge/derzhavno-pryvatne-partnerstvo-u-sferi-fahovoyi-peredvyshhoyi-osvity/>

19. Щодо розвитку державно-приватного партнерства як механізму активізації інвестиційної діяльності в Україні : аналіт. доп. / Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/schodo-rozvitku-derzhavno-privatnogo-partnerstva-yak-mekhanizmu-aktivizacii>

20. Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад на 2024 рік / Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/uploads/public/66a/9ea/fad/66a9eafad7f422023689758.pdf>

21. Стратегія професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників,

посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад / Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20.pdf>

22. Lieshchukh I. et al. Public-private partnership in Ukraine. Public Management and Politics. 2023. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap/article/download/25/20>

23. Бородієнко О. В., Зленко А. М. Публічно-приватне партнерство закладів професійної освіти з бізнес-структурами : метод. посіб. / Інститут професійно-технічної освіти НАПН України. 2022. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/734489/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%96%D1%94%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E.%D0%92.%2C%20%D0%97%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%90.%D0%9C..pdf>

24. Сучасні проблеми управління: шлях до сталого миру після війни : зб. тез доп. / Київський національний університет технологій та дизайну. 2023. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2024/03/Suchasni-problemy-upravlinnya-2023.pdf>

25. Bilorus T. et al. Analysis of the Current State and Forecast of the Development of Public-Private Partnership in the Field of Education in Ukraine. Journal of Financial and Strategic Research. 2025. URL: <https://ibimapublishing.com/articles/JFSR/2025/676799/>

26. Public and private stakeholder funding for education / OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/public-and-private-stakeholder-funding-for-education.html>

27. Revolutionizing Education through Public-Private Partnership (PPP) Models / Number Analytics. URL:

<https://www.numberanalytics.com/blog/revolutionizing-education-public-private-partnership-models>

28. PPP in higher education – an efficient instrument for public sector development in Germany? / Bauhaus-Universität Weimar. 2006. URL: https://www.uni-weimar.de/fileadmin/user/fak/bauing/professuren_institute/Betriebswirtschaftslehre_im_Bauwesen/Downloads/Oeffentlich_zugaengliche_Dokumente/Forschung/LEMA_2006-08/PPP_on_education.pdf

29. Role of Public-Private Partnerships in Transforming Education / ResearchGate. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/389406359_Role_of_Public-Private_Partnerships_in_Transforming_Education

30. Public-Private Partnerships vs. Inspection & Oversight / John Jay College of Criminal Justice. URL: <https://www.jjay.cuny.edu/public-private-partnerships-vs-inspection-oversight-sample>

31. Procurement Professional Programme / Ministry of Finance Singapore. URL: <https://www.mof.gov.sg/policies/government-procurement/procurement-professional-programme>

32. How Government Agencies Can Engage EU-Led Public-Private Partnerships / FundsforNGOs. URL: <https://www2.fundsforngos.org/articles-searching-grants-and-donors/how-government-agencies-can-engage-eu-led-public-private-partnerships/>

33. Demystifying Education Public-Private Partnerships: What Every Policymaker Should Know / Global Initiative for Economic, Social and Cultural Rights. URL: https://gi-escr.org/images/Position%20Paper_EN_Demystifying-Education-Public-Private-Partnerships-What-Every-Policymaker-Should-Know_EN_Position-Paper.pdf

34. Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління

ними : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 27.02.2012 № 255. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0424-12#Text>

35. Шилепницький П. І. Організаційно-економічний механізм державно-приватного партнерства: теорія, методологія, практика : монографія. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2017. 396 с.

36. Public-Private Partnerships Reference Guide: Version 3. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Asian Development Bank, Inter-American Development Bank, 2019. 217 p. URL: <https://pws.worldbank.org/ppiaf/sites/ppiaf.org/files/2019-05/PPP%20Reference%20Guide%20v3.pdf>

37. Кравченко В. І., Запатріна І. В. Вдосконалення нормативно-правової бази та інституційного середовища для розвитку публічно-приватного партнерства в Україні. Економіка України. 2021. № 10. С. 49-69. DOI: 10.15407/economyukr.2021.10.049

38. Державно-приватне партнерство як інструмент повоєнного відновлення України : аналітична записка / Центр економічного відновлення. Київ, 2023. 45 с. URL: https://cer.org.ua/wp-content/uploads/2023/07/PPP_recovery_of_Ukraine.pdf

39. Guidebook on Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships / United Nations Economic Commission for Europe. New York and Geneva, 2008. 200 p. URL: [підозріле посилання видалено]

40. Public-Private Partnerships in the EU: Widespread shortcomings and limited benefits : Special Report / European Court of Auditors. 2018. № 09. 80 p. URL: <https://www.eca.europa.eu/en/publications/sr-2018-09>

41. Концепція цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2021 р. № 1585-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1585-2021-%D1%80#Text>

42. Фінансові моделі публічно-приватного партнерства в соціальній сфері : монографія / за заг. ред. І. О. Лютого. Київ : вид-во «Політехніка», 2022. 254 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/49339>

43. Combatting Corruption in Public-Private Partnerships: A practical guide / Transparency International. Berlin, 2020. 58 p. URL: https://images.transparencycdn.org/images/2020_Guide_CombattingCorruptionInPPs_EN.pdf

44. Кравчук О. В. Механізми публічно-приватного партнерства в системі безпеки та оборони України. Публічне адміністрування та митне адміністрування. 2022. № 3. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/3_2022/9.pdf

45. Нестор О. Публічно-приватне партнерство як інструмент регіонального розвитку. Соціально-економічні проблеми регіону. 2021. Вип. 2 (148). DOI: 10.36818/2071-4653-2021-2-10