

JEL: H52, H60, I23

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-11>

Сергій Миколайович КОВАЛЕНКО,

кандидат фізико-математичних наук, доцент,
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»
ORCID ID: [0000-0002-8315-1589](https://orcid.org/0000-0002-8315-1589)

Данило Олегович БЕРЕЗОВСЬКИЙ,

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
маркетингу та публічного адміністрування,
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»
ORCID ID: [0000-0001-9529-8505](https://orcid.org/0000-0001-9529-8505)

Анжела Андріївна МАЙСТРЕНКО,

кандидатка історичних наук,
доцент кафедри психології та суспільно-гуманітарних наук,
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»
ORCID ID: [0000-0003-1303-9214](https://orcid.org/0000-0003-1303-9214)

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНІ ПАРТНЕРСЬКІ УПРАВЛІНСЬКІ ВІДНОСИНИ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті розглянуто актуальність впровадження механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері вищої освіти України в умовах глобальних викликів, економічної нестабільності та інтеграції до європейського освітнього простору. Автори акцентують увагу на проблемах фінансування та управління закладами вищої освіти (ЗВО), зокрема на обмеженості бюджетних ресурсів, скороченні кількості студентів та зниженні доступу до бюджетного навчання.

Проведено аналіз динаміки кількості ЗВО, студентів та осіб, прийнятих на навчання у розрізі ЗВО державної та приватної форм власності. Встановлено, що кількість ЗВО скоротилася майже вдвічі за останні п'ять років, причому державні ЗВО зменшуються швидше, ніж приватні. Незважаючи на це, державні ЗВО залишаються популярнішими серед студентів. У приватних ЗВО спостерігається значний відтік студентів, що зумовлює зниження їхньої ролі в системі освіти.

Особливу увагу приділено аналізу фінансування вищої освіти. Показано, що частка студентів, які навчаються за державний кошт, скорочується, тоді як зростає частка контрактної форми навчання, яка стає основним джерелом фінансування ЗВО. Ця тенденція переносить фінансове навантаження на домогосподарства.

Досліджено потенціал впровадження ДПП у сфері вищої освіти. Виокремлено ключові переваги таких ініціатив: модернізація інфраструктури ЗВО, створення спільних науково-дослідницьких центрів, підготовка фахівців, затребуваних на ринку праці, та підвищення якості освітніх послуг. Відзначено, що інтеграція ДПП сприятиме адаптації вищої освіти до викликів сучасності та забезпеченню сталого розвитку університетів.

Стаття містить рекомендації для ефективної реалізації ДПП у сучасних умовах України. Автори наголошують на необхідності створення сприятливого нормативно-правового середовища, підвищення фінансової автономії ЗВО, а також активізації співпраці між державою, університетами та приватним сектором.

Ключові слова: вища освіта, державно-приватне партнерство, фінансування освіти, управління університетами, освітні послуги, контрактне навчання, бюджетна форма навчання, інвестиції, управлінські відносини.

Serhii KOVALENKO,

PhD in Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor,
Higher Education Institution «Academician Yuriy Bugay International
Scientific and Technical University»

Danylo BEREZOVSKYI,

Ph.D. (Public Administration), Associate Professor,
Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay
International Scientific and Technical University»

Anzhela MAISTRENKO,

Candidate of Historical Sciences,
Associate Professor (psychology and socio-humanitarian sciences),
Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay
International Scientific and Technical University»

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP MANAGEMENT RELATIONS IN HIGHER EDUCATION

The article discusses the relevance of implementing public-private partnership (PPP) mechanisms in the field of higher education in Ukraine

amidst global challenges, economic instability, and integration into the European educational space. The authors focus on issues related to the financing and management of higher education institutions (HEIs), particularly the limited budgetary resources, declining student numbers, and reduced access to state-funded education.

The dynamics of the number of HEIs, students, and admissions in state-owned and private HEIs are analyzed. It has been established that the number of HEIs has nearly halved over the past five years, with state HEIs declining faster than private ones. Nevertheless, state HEIs remain more popular among students. In private HEIs, there is a significant outflow of students, which diminishes their role in the education system.

Special attention is given to the analysis of higher education financing. The study shows a decrease in the share of students funded by the state, alongside an increase in the share of students in contract-based education, which has become the main source of HEI funding. This trend shifts the financial burden onto households.

The potential of implementing PPP in higher education is explored. Key benefits of such initiatives are highlighted, including the modernization of HEI infrastructure, the establishment of joint research centers, the preparation of specialists demanded in the labor market, and the enhancement of educational service quality. It is noted that integrating PPP will facilitate the adaptation of higher education to contemporary challenges and ensure the sustainable development of universities.

The article includes recommendations for the effective implementation of PPP in modern Ukraine. The authors emphasize the need to create a favorable regulatory environment, increase the financial autonomy of HEIs, and enhance cooperation between the state, universities, and the private sector.

Keywords: *higher education, public-private partnership, education financing, university management, educational services, contract-based education, state-funded education, investments, managerial relations.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах реформування системи вищої освіти України, зумовлених глобальними викликами, економічною нестабільністю та потребою інтеграції до європейського освітнього простору, актуальним стає питання пошуку нових механізмів фінансування та управління закладами освіти. Одним із перспективних напрямів вирішення цих завдань є впровадження механізмів державно-приватного партнерства (ДПП), які забезпечують взає-

мовигідну співпрацю між державними органами, університетами та приватним сектором.

ДПП у сфері вищої освіти дає можливість залучати додаткові інвестиції, модернізувати інфраструктуру, підвищувати якість освітніх послуг і розвивати інноваційний потенціал університетів. З огляду на виклики, спричинені війною, зміною пріоритетів державного фінансування та потребою інтеграції в глобальний освітній простір, роль ДПП набуває особливого значення.

У цьому контексті постає потреба у комплексному дослідженні можливостей і перспектив державно-приватного партнерства у сфері вищої освіти, визначенні його ключових механізмів, переваг і ризиків, а також розробці рекомендацій для ефективної реалізації таких ініціатив в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Суть та ефективність взаємодії державного і приватного секторів для забезпечення розвитку країни вивчали такі вітчизняні науковці як О. Бородієнко [1], П. Шилепницький [2], Б. Винницький, М. Лендъел, Б. Онищук, П. Сегвар [3], Л. Гриценко [4], І. Запатріна [5], К. Панченко [6]. Проблеми та принципи правового забезпечення державно-приватного партнерства в Україні висвітлювали у своїх працях О. Вінник [7], В. Горник, С. Сімак [8], Р. Хусаїнов [9].

Суть і специфіка використання державно-приватного партнерства у сучасній економіці, а також конкретний досвід застосування цього механізму в освіті, розглянуті у працях зарубіжних вчених R. Mitra [10], B. Nayak [11], A. Oprawole, G. Jagboro [12], E. Zhu та ін. [13]. Важливість державно-приватного партнерства задля збільшення інвестиційної підтримки вищої освіти та підвищення ефективності управління університетом досліджується A. Termes та ін. [14], Barrera-Osorio та ін. [15].

Мета статті. Метою статті є дослідити роль державно-приватних партнерських управлінських відносин у сфері вищої освіти України в сучасних умовах, визначити їх значення для підвищення якості освітніх послуг, розширення доступу до інноваційних технологій та зміцнення матеріально-технічної бази закладів освіти. Особливу увагу приділити аналізу впливу ДПП на адаптацію системи вищої освіти в умовах обмеженого державного фінансування, економічної нестабільності та інтеграції до європейського простору освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансування вищої освіти в Україні має змішаний характер. З одного боку, значна

кількість державних і комунальних ЗВО фінансуються з відповідних бюджетів, причому основними статтями видатків є заробітна плата, стипендії студентів і підтримка інфраструктури. Проте обмеженість бюджетних ресурсів створює труднощі в модернізації та інноваційному розвитку вищої освіти. Кошти студентів, які навчаються на контрактній основі, не завжди спрямовуються на довгострокові проекти розвитку ЗВО.

Українська система вищої освіти сьогодні стикнулася з низкою викликів, які впливають на її фінансову стійкість. Зокрема, більшість ЗВО відчувають потребу у модернізації, що вимагає значних фінансових ресурсів; державне регулювання обмежує можливості університетів для впровадження нових джерел фінансування, таких як партнерські угоди з приватним сектором; зменшення доходів державного бюджету та скорочення кількості студентів через міграцію та руйнування інфраструктури суттєво ускладнюють ситуацію.

Для аналізу тенденцій у системі вищої освіти варто провести оцінку кількісних змін ЗВО у розрізі форм власності (державної (комунальної) та приватної), студентів та обсягів прийому, що допомагає виявити попит на вищу освіту та ключові тенденції, а саме: які ЗВО (державні чи приватні) демонструють більшу популярність, як змінюється частка студентів, які навчаються у ЗВО різних форм власності. Розрахунок цих показників є ключовим інструментом для аналізу, планування та управління системою вищої освіти. Він дозволяє своєчасно виявляти проблеми, прогнозувати майбутні виклики та ухвалювати обґрунтовані рішення для підвищення ефективності освітньої системи (табл. 1).

Аналіз показників у динаміці дозволяє виявити ключові тенденції розвитку закладів вищої освіти різних форм власності, кількості студентів та приросту прийнятих на навчання.

Загальна кількість ЗВО зменшувалась щорічно (з 619 у 2019/2020 н.р. до 314 у 2023/2024 н.р.), скоротившись майже вдвічі. Причому частка державних та комунальних ЗВО зменшується з 81% у 2019/2020 н.р. до 69% у 2023/2024 н.р. Найбільше скорочення сталось у 2020/2021 н.р. (-109 закладів).

Частка приватних ЗВО зростає з 19% у 2019/2020 н.р. до 31% у 2023/2024 н.р. Приріст приватних ЗВО коливається, але загальна кількість також зменшується (з 115 до 97). Отже, державні ЗВО скорочуються швидше, ніж приватні, що призводить до зростання частки приватного сектору.

Таблиця 1. Динаміка кількості закладів вищої освіти, студентів, які навчаються, та прийнятих осіб на навчання у розрізі ЗВО різних форм власності [16]

Показник	2019/2020	Частка/темп росту, %	2020/2021	Частка/темп росту, %	2021/2022	Частка/темп росту, %	2022/2023	Частка/темп росту, %	2023/2024	Частка/темп росту, %
Кількість ЗВО - усього, од	619	100	515	100	386	100	347	100	314	100
державних та комунальних	504	81	395	77	283	73	246	71	217	69
приватних	115	19	120	23	103	27	101	29	97	31
приріст приватних ЗВО (од/%)	-8	93,0	5	104,0	-17	86,0	-2	98,0	-4	96,0
Кількість студентів, осіб	1439706	100,0	1141889	100,0	1046669	100,0	1053770	100,0	1148658	100,0
навчаються у державних ЗВО	1316974	91,5	1028060	90,0	1008230	96,3	1018221	96,6	1113515	96,9
приріст цих студентів	*	*	-288914	78,1	-19830	98,1	9991	101,0	95294	109,4
навчаються у приватних ЗВО	122732	8,5	113829	10,0	38439	3,7	35549	3,4	35143	3,1
приріст цих студентів	*	*	-8903	92,7	-75390	33,8	-2890	92,5	-406	98,9
Кількість осіб, прийнятих на навчання	297142	100,0	277057	100,0	239218	100,0	245089	100,0	251552	100,0
прийняті у державні ЗВО	275854	92,8	248982	89,9	228003	95,3	235217	96,0	241994	96,2
прийняті у приватні ЗВО	36462	7,2	28075	10,1	11215	4,7	9872	4,0	9558	3,8
приріст осіб, прийнятих у приватні ЗВО	*	*	-8387	76,9	-16860	39,9	-1343	88,0	-314	96,8

Джерело: [16]

Загальна кількість студентів, які навчаються у ЗВО всіх форм власності, зменшилася за цей період на 20% (з 1439706 осіб у 2019/2020 н.р. до 1148658 осіб у 2023/2024 н.р.). Кількість студентів у державних та комунальних ЗВО зменшилась лише на 15% попри значне (більше ніж удвічі) скорочення кількості таких ЗВО (з 1316974 осіб до 1113515 осіб), причому їх частка зросла з 91,5% до 96,9%. Кількість студентів у приватних ЗВО зменшилась за цей період на 71% (з 122732 осіб до 35143 осіб), а їх частка зменшилася з 8,5% до 3,1%.

Причому державні ЗВО демонструють позитивну динаміку щодо нарощування кількості студентів у 2022/2023 н.р. (+1,0%) і 2023/2024 н.р. (+9,4%), що вказує на стабілізацію цього показника. Приватні ЗВО продовжують втрачати студентів, особливо у 2021/2022 н.р. (-66,2%).

Загальна кількість осіб, прийнятих на навчання, зменшилася за досліджуваний період на 15% (з 297142 осіб у 2019/2020 н.р. до 251552 осіб у 2023/2024 н.р.). Кількість осіб, прийнятих на навчання у державні та комунальні ЗВО, за досліджуваний період знизилася на 12% (з 275854 до 241994 осіб), але частка зросла з 92,8% до 96,2%. Кількість осіб, прийнятих на навчання у приватні ЗВО, зменшилася на 74% (з 36462 до 9558 осіб), а частка скоротилася з 7,2% до 3,8%.

Державні ЗВО демонструють поступове зростання кількості осіб, прийнятих на навчання у 2022/2023 н.р. (+1,0%) і 2023/2024 н.р. (+2,9%). Приватні ЗВО мають значний спад кількості осіб, прийнятих на навчання, особливо у 2021/2022 н.р. (-60,1%).

Отже, зменшення кількості ЗВО (особливо державних) прямо корелює зі скороченням кількості студентів. Проте частка студентів у державних ЗВО зростає, що свідчить про більшу популярність державних ЗВО серед студентів та вступників. Позитивна динаміка приросту студентів у державних ЗВО у 2022/2023 і 2023/2024 н.р. вказує на стабілізацію їхньої ролі в системі освіти, тоді як приватні ЗВО не демонструють аналогічних успіхів. Основний потік нових студентів зосереджується в державних ЗВО, тоді як приватні втрачають свої позиції. Тому державні ЗВО зберігають свою позицію, тоді як приватні ЗВО, незважаючи на відносну стабільність кількості закладів, стикаються з масовим відтоком студентів і скороченням прийому. Зростання частки студентів у державних ЗВО вказує на перевагу державного фінансування вищої освіти в Україні.

Аналіз динаміки студентів, які навчаються на бюджеті та контракті, допомагає уряду, закладам освіти та іншим зацікавленим сторонам ухвалювати ефективні рішення для забезпечення доступності та якості вищої освіти, враховуючи економічні, соціальні та ринкові фактори.

Аналіз змін кількості студентів, які навчаються на бюджеті, дозволяє оцінити рівень державного фінансування освіти та його доступність для населення. Частка контрактників відображає фінансові можливості громадян і доступність освіти для різних соціальних верств (табл. 2).

У 2019/2020 н.р. частка студентів, що навчалися за рахунок бюджету, складала 46,3%, але у 2023/2024 н.р. знизилася до 35,4%. Абсолютне значення кількості студентів-бюджетників також зменшувалося щороку, що є наслідком скорочення державного фінансування та зменшення бюджетних місць у ЗВО.

Таблиця 2. Динамка студентів, які навчаються, та прийнятих осіб на навчання за рахунок коштів бюджету/контракту [16]

Показник	2019/2020	Частка, %	2020/2021	Частка, %	2021/2022	Частка, %	2022/2023	Частка, %	2023/2024	Частка, %
Кількість студентів, осіб	1439706	100,0	1141889	100,0	1046669	100,0	1053770	100,0	1148658	100,0
навчаються за рахунок коштів бюджету	665884	46,3	473509	41,5	424640	40,6	418237	39,7	406268	35,4
навчаються за рахунок контракту	773822	53,7	668370	58,5	621983	59,4	635497	60,3	742390	64,6
Кількість осіб, прийнятих на навчання	446573	100,0	399248	100,0	338922	100,0	427401	100,0	441315	100,0
прийняті на навчання за рахунок коштів бюджету	205501	46,0	159629	40,0	138496	40,9	140654	32,9	117812	26,7
прийняті на навчання за рахунок контракту	241072	54,0	239618	60,0	200397	59,1	286747	67,1	323503	73,3

Джерело: [16]

Частка студентів, які фінансують своє навчання самостійно, зросла з 53,7% у 2019/2020 н.р. до 64,6% у 2023/2024 н.р. Абсолютна кількість контрактників зросла значно більше, особливо між 2022/2023 та 2023/2024 н.р., що свідчить про зростання ролі платного навчання.

У 2019/2020 навчальному році на бюджет прийнято 46,0% осіб, але до 2023/2024 н.р. цей показник впав до 26,7%. Це є наслідком скорочення державного фінансування бюджетних місць та зменшення кількості приватних ЗВО.

Частка осіб, які вступають на контракт, зросла з 54,0% у 2019/2020 н.р. до 73,3% у 2023/2024 н.р., що є наслідком обмеженої кількості бюджетних місць.

Темпи падіння кількості студентів на бюджетній формі є стабільними, але значно помітними: з 2019/2020 н.р. до 2023/2024 н.р. кількість студентів-бюджетників зменшилася на 259616 осіб (близько 39%). Кількість студентів, які навчаються за власний кошт, зросла на 14,2% за весь період, із найбільшим приростом у 2023/2024 н.р.

Скорочення державного фінансування призводить до зростання контрактної форми навчання, зменшення бюджетних місць напряму впливає на зростання частки студентів, які вступають і навчаються на контракті. Попри це, попит на освіту залишається стабільним. Контрактна форма стає основною формою фінансування вищої освіти. Більшість нових студентів обирають платну освіту, що свідчить про зміщення фінансового навантаження на домогосподарства. Важливим чинником є і зростання цін на вищу освіту при скороченні доступу до бюджетної форми навчання.

Тобто система фінансування вищої освіти поступово змінюється: держава скорочує фінансування бюджетного навчання, що збільшує навантаження на сім'ї студентів. Основні наслідки таких змін – зростання ролі контрактної форми навчання та перерозподіл освітніх витрат на приватний сектор.

Отже, фінансування вищої освіти в Україні значною мірою залежить від державного бюджету. Однак основну частину бюджетного фінансування спрямовується на оплату праці викладачів, стипендії студентів та утримання закладів освіти. Така обмеженість державних фінансових ресурсів впливає на якість інфраструктури та розвиток університетів. Значна частка студентів навчається на платній основі, але ці кошти зазвичай не покривають повною мірою потреб університетів у модернізації матеріально-технічної бази та впровадженні інновацій.

Відповідно, впровадження державно-приватного партнерства у сфері управління закладами вищої освіти є перспективним та створює такі можливості:

1. Дозволяє залучити приватний сектор для оновлення університетських будівель, обладнання, кампусів, лабораторій, гуртожитків.

Наприклад, у США подібні проекти фінансуються через спільне використання державних і приватних інвестицій [19].

2. Університети можуть створювати спільні науково-дослідницькі центри із приватними компаніями, що забезпечить фінансування інноваційних проєктів.

3. Приватний сектор може фінансувати створення спеціалізованих освітніх програм для підготовки фахівців, яких потребує ринок.

4. Необхідно врахувати ризики, пов'язані з можливим зростанням вартості навчання, втручанням у освітні програми чи невиконанням зобов'язань приватними партнерами.

За даними центральних та місцевих органів виконавчої влади в Україні станом на 01.01.2024 на умовах ДПП укладено 198 договорів, з яких реалізується лише 22 договори [17]. В основному це проекти, які стосуються транспортування природного газу, охорони навколишнього середовища, туризму. У сфері вищої освіти на сьогодні проекти на умовах ДПП не здійснюються.

Однак, враховуючи те, що державно-приватне партнерство стало привабливою формою реалізації проєктів для багатьох освітніх установ, у світі, завдяки їхнім потенційним перевагам, таким як швидше завершення проєктів, зменшення затримок у виконанні та скорочення витрат на зміни у проєктах [18], розвиток цього напрямку фінансування капітальних проєктів у галузі вищої освіти в Україні є перспективним. Крім того, приватний сектор, як правило, залучається для взяття на себе частини фінансового навантаження та реалізації послуг завдяки своєму досвіду у таких проєктах. У рамках ДПП приватний сектор відіграє більш значущу роль у закупівлі та реалізації проєкту порівняно з традиційним підходом, що є вигідним для університету [19]. Завдяки цьому державні університети можуть передати ризики та делегувати свій проєкт приватній організації, звільняючи, таким чином, власні ресурси для зосередження на освіті [20].

Використання ДПП можна пояснити багатьма факторами, такими як:

- залежність університетів від досвіду приватного сектора – приватні компанії мають досвід у реалізації великих проєктів, ефективному управлінні ресурсами та впровадженні інноваційних підходів. Це дозволяє університетам залучати фахівців для вирішення складних завдань, що підвищує якість та ефективність проєктів;

- перехід на метод реалізації, який знижує їхні ризики та інвестиції – у межах ДПП приватний сектор бере на себе частину ризиків, пов'язаних із реалізацією проєктів, таких як фінансові, операційні чи технічні ризики. Це дозволяє університетам зосередитися на своїй основній діяльності, зменшуючи фінансовий та адміністративний тиск;
- нестача фінансових ресурсів – багато університетів стикаються з обмеженнями у фінансуванні, що ускладнює реалізацію великих інфраструктурних проєктів. ДПП дозволяє залучити кошти приватного сектора, зменшуючи фінансове навантаження на університет;
- досягнення співвідношення «вартість-якість» – приватний сектор здатен забезпечити оптимальне співвідношення між витратами та якістю завдяки застосуванню сучасних технологій, управлінських підходів та інновацій. Це робить такі партнерства привабливими для університетів, які прагнуть досягти найкращих результатів із мінімальними витратами;
- зниження державної фінансової підтримки – зменшення обсягів державного фінансування змушує університети шукати альтернативні джерела коштів. ДПП стає ефективним інструментом для залучення необхідних ресурсів, забезпечуючи реалізацію важливих проєктів навіть в умовах обмеженого бюджету.

Ці фактори діють комплексно, стимулюючи університети переходити до формату ДПП як до стратегічного рішення для подолання фінансових викликів і підвищення ефективності управління проєктами.

Державно-приватне партнерство (ДПП) може реалізовуватись через різні моделі залежно від потреб, характеру проєкту та умов співпраці, і всі вони можуть бути використані у вищій освіті, але конкретний інвестиційний проєкт університету потребує самостійного вибору відповідної моделі з огляду на його особливості. Тому варто приділити увагу питанню розподілу ролей державного та приватного партнерів під час управління університетом на основі механізму державно-приватного партнерства, зокрема, за допомогою кейсів на основі досвіду конкретних університетів. Основні моделі ДПП, які можуть бути застосовані в управлінні університетами, подані на рис. 1.

Моделі ДПП, які можуть бути застосовані в управлінні університетами	<p>Концесія - держава передає приватному партнеру право на будівництво, управління та експлуатацію об'єкта на певний термін, після чого об'єкт повертається державі</p>	<p>Приклади застосування: будівництво та управління гуртожитками, корпусами чи лабораторіями; створення нових кампусів з подальшою експлуатацією приватним партнером</p>	<p>Переваги: залучення приватних інвестицій у довгострокові проекти без втрати права власності університету.</p>
	<p>Спільне підприємство - держава та приватний сектор створюють нове підприємство для управління або реалізації спільного проекту</p>	<p>Приклади застосування: створення інноваційного парку чи технопарку на території університету; відкриття спільних науково-дослідницьких центрів.</p>	<p>Переваги: синергія знань і ресурсів держави та бізнесу, спільне розподілення ризиків і прибутків.</p>
	<p>Операційно-договірна модель – приватна компанія бере на себе управління об'єктом чи надання послуг університету на основі контракту</p>	<p>Приклади застосування: управління інфраструктурою університету (енергозабезпечення, харчування, IT-послуги); оренда лабораторного обладнання або технологій</p>	<p>Переваги: економія ресурсів університету за рахунок передачі непрофільних функцій бізнесу</p>
	<p>ВОТ (Build-Operate-Transfer) – приватний сектор фінансує будівництво об'єкта, експлуатує його протягом певного терміну, а потім передає державі</p>	<p>Приклади застосування: будівництво нових корпусів чи інженерних споруд університету (бібліотек або спортивних комплексів)</p>	<p>Переваги: інвестор повертає кошти через експлуатацію об'єкта, а університет отримує готову інфраструктуру</p>
	<p>ВОО (Build-Own-Operate) – приватний партнер будує, володіє та управляє об'єктом на постійній основі</p>	<p>Приклади застосування: створення інноваційних центрів, які працюють незалежно, але розташовані на території університету</p>	<p>Переваги: гнучкість у прийнятті рішень для приватного партнера, мінімізація витрат для університету</p>
	<p>Грантові партнерства (Public-Private Investment Grants) – приватний сектор надає фінансування у вигляді грантів або інвестицій для реалізації проектів</p>	<p>Приклади застосування: фінансування стипендій, наукових досліджень чи інноваційних проектів</p>	<p>Переваги: залучення коштів без необхідності відшкодування або передачі управлінських функцій</p>
	<p>Академічні альянси – університет укладає партнерство з бізнесом для розробки освітніх програм, стажувань або спільних дослідницьких проектів</p>	<p>Приклади застосування: спільне розроблення освітніх програм, які відповідають потребам ринку праці; підтримка бізнесом дальньої освіти або практичної підготовки студентів</p>	<p>Переваги: покращення якості освіти та підвищення працевлаштування випускників</p>

Рис. 1. Типи моделей державно-приватного партнерства, які можуть бути застосовані в управлінні університетами

Джерело: складено автором

Кожна з цих моделей може бути адаптована під специфіку університету та його потреби. Вибір моделі залежить від конкретних завдань, які потрібно вирішити, доступних ресурсів та готовності університету й приватного партнера до співпраці.

Покращення управління університетами через механізм державно-приватного партнерства може бути ефективним інструментом для забезпечення фінансової стійкості, модернізації інфраструктури та покращення якості освіти й досліджень.

Ключовими аспектами, які можуть сприяти цьому процесу є:

1. *Модернізація інфраструктури.* Приватні інвестори можуть фінансувати створення або модернізацію навчальних і дослідницьких будівель, гуртожитків, спортивних комплексів тощо. Університет отримує сучасні об'єкти, а приватний сектор – довгостроковий дохід через експлуатацію цих об'єктів. Приватні компанії можуть впроваджувати сучасні IT-рішення для управління університетом (системи автоматизації процесів, онлайн-платформи для студентів).

2. *Фінансування досліджень і інновацій.* ДПП може сприяти залученню коштів приватних компаній для проведення наукових досліджень. Це дозволяє університетам проводити інноваційні проекти, а компаніям отримувати доступ до результатів досліджень і потенційних комерційних розробок. Університети також можуть співпрацювати з приватним сектором у створенні інноваційних хабів, що підтримують стартапи та розвиток підприємництва серед студентів.

3. *Підвищення якості освіти* шляхом інтеграції бізнесу в освітній процес завдяки отримання сучасного обладнання, залучення практикуючих експертів для викладання, фінансування стипендій для талановитих студентів, впровадження дуальної системи, за якої студенти частину навчання проходять безпосередньо на виробництві чи у компаніях-партнерах.

4. *Оптимізація управлінських процесів*, зокрема: передача приватним партнерам непрофільних функцій, таких як послуги з управління нерухомістю, енергозабезпеченням, обслуговуванням інфраструктури, що дозволить адміністрації університету зосередитися на основній освітній і науковій діяльності; залучення приватних IT-компаній для розробки систем електронного документообігу, управління фінансами чи комунікаціями зі студентами.

5. *Створення умов для залучення інвестицій* шляхом гарантії захисту інтересів приватного сектора, чіткого законодавчого регулювання, створення прозорих умов для співпраці, зокрема спрощення процедур укладання угод і мінімізація бюрократичних перешкод.

Успіх реалізації ДПП залежить від узгоджених інтересів усіх сторін, прозорості процесів і підтримки з боку держави. Уряд отримує можливість збільшити темпи економічного зростання своєї соціально-інвестиційної моделі через активізацію механізму державно-приватного партнерства у вищій освіті. Приватні інвестори можуть збільшити віддачу від інвестицій у вищу освіту за рахунок використання механізму державно-приватного партнерства в управлінні універси-

тетом. ДПП є ефективним інструментом для розвитку університетів, надаючи їм можливість підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечити якісну інфраструктуру та адаптуватися до сучасних викликів.

Висновки та пропозиції. Хоча державне фінансування забезпечує базову стабільність освітньої системи, його обмеженість не дозволяє університетам конкурувати з міжнародними закладами. Тому ДПП є перспективним шляхом для покращення якості освіти та створення сучасної інфраструктури. Однак для його успішного впровадження потрібні чіткі законодавчі механізми, прозорість і гарантії для інвесторів. Впровадження ДПП у вищій освіті може стати каталізатором для розвитку університетів та залучення інвестицій, але це вимагає продуманих стратегій та контролю за виконанням угод.

Для успішного впровадження ДПП у вищій освіті необхідно: розробити чітке законодавче регулювання, яке забезпечить прозорість угод та гарантії для інвесторів; забезпечити автономію університетів у питаннях фінансування; створити стимулюючі механізми для приватного сектору, такі як податкові пільги чи дотації.

Дослідження перспектив впровадження ДПП у вищій освіті дозволило визначити шляхи ефективного використання обмежених ресурсів і підвищення конкурентоспроможності українських університетів на міжнародному рівні.

© **Коваленко С.М., Березовський Д.О., Майстренко А.А., 2024**

ЛІТЕРАТУРА

1. Публічно-приватне партнерство закладів професійної освіти: практи. посіб. / за заг. ред. О. В. Бородієнко. Київ, 2020. 219 с.
2. Шилепницький П.І. Державно-приватне партнерство: теорія і практика: монографія. Львів, 2011. 455 с.
3. Досвід та перспективи впровадження державно-приватних партнерств в Україні та за кордоном / Б. Винницький, М. Лендъел, Б. Онишук, П. Сегварі. К. : «К.І.С.», 2008. 146 с.
4. Гриценко Л.Л. Концептуальні засади державно-приватного партнерства. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2012. № 3. С. 52 – 59.
5. Запатріна І.В. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи застосування для реалізації інфраструктурних проектів і надання публічних послуг. *Економіка і прогнозування*. 2010. № 4. С. 62 – 86.

6. Панченко К. Як колаборація бізнесу та держави допоможе відновлювати Україну. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/19/689341> (дата звернення: 10.12.2024).

7. Вінник О.М. Технології державно-приватного партнерства (правові аспекти). URL: <https://dse.org.ua/arhcrive/17/12.pdf> (дата звернення: 10.12.2024).

8. Горник В.Г., Сімак С.В. Безпекові аспекти нормативно-правового забезпечення взаємодії в сфері публічно-приватного партнерства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2022. №5. С. 137 – 142.

9. Хусайнов Р. Моделі державно-приватного партнерства: закордонний досвід та перспективи для України. *Науковий вісник ОНЕУ*. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2015/224/pdf/177-192.pdf> (дата звернення: 10.12.2024).

10. Mitra R. COVID-19 is killing education budgets: are educational public-private partnerships an answer? *J. Prof. Capital Commun.* 2020. № 5. Pp. 255 – 264. DOI: 10.1108/JPC-07-2020-0056.

11. Nayak B. S. Reconceptualising public private partnerships (PPPs) in global public policy. *World J. Entrep. Manag. Sustain. Dev.* 2019. № 15. Pp. 259 – 266. DOI: 10.1108/WJEMSD-04-2018-0041.

12. Opawole A., Jagboro G. O. Compensation mechanisms for minimizing private party risks in concession-based public-private partnership contracts. *Int. J. Build. Pathol. Adaptation*. 2018. № 36. Pp. 93 – 120. DOI: 10.1108/IJBPA-09-2017-0041.

13. Zhu F., Sun M., Wang L., Sun X., Yu M. Value conflicts between local government and private sector in stock public-private partnership projects. *Eng. Constr. Archit. Manag.* 2019. № 26. Pp. 907 – 926. DOI: 10.1108/ECAM-08-2018-0330.

14. Termes A., Edwards D. B., Verger A. The development and dynamics of public-private partnerships in the Philippines' education: a counterintuitive case of school choice, competition, and privatization. *Educ. Policy*. 2020. № 34. Pp. 91 – 117. DOI: 10.1177/0895904819886323.

15. Barrera-Osorio, F., Blakeslee, D. S., Hoover, M., Linden, L., Raju, D., and Ryan, S. P. (2022). Delivering education to the underserved through a public-private partnership program in Pakistan. *Rev. Econ. Stat.* 104. Pp. 399 – 416. doi: 10.1162/rest_a_01002.

16. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.12.2024).

17. Станздійснення ДПП в Україні. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26?lang=uk-UA&title=StanZdiisnenniaDppvUkraini> (дата звернення: 10.12.2024).

18. Yuen V. Mounting Peril for Public Higher Education During the Coronavirus Pandemic. Center for American Progress. 2020. URL: <https://www.americanprogress.org>.

[org/issues/education-postsecondary/reports/2020/06/11/485963/mounting-peril-public-higher-education-coronavirusandemic/](https://www.researchgate.net/publication/351485963/mounting-peril-public-higher-education-coronavirusandemic/) (accessed: 10.12.2024).

19. Ruf J. Higher Ed Groups Reiterate Request to Senate for \$46 Billion More to Colleges. 2020. URL: <https://diverseeducation.com/article/179282/> (дата звернення: 10.12.2024).

20. Levey R.L., Connors A.W., Martin L.L. Public University Use of Social Infrastructure Public–Private Partnerships (P3s): An Exploratory Examination. *Public Work. Manag. Policy*. 2020. № 25. Pp. 298 – 311.

REFERENCES

1. Borodiienko, O. V. (Ed.). (2020). Public-private partnership of vocational education institutions: Practical guide. Kyiv, 219 p.

2. Shylepnytskyi, P. I. (2011). Public-private partnership: Theory and practice: Monograph. Lviv, 455 p.

3. Vynnytskyi, B., Lendyel, M., Onyshchuk, B., & Segvari, P. (2008). Experience and prospects of implementing public-private partnerships in Ukraine and abroad. Kyiv: «K.I.S.», 146 p.

4. Hrytsenko, L. L. (2012). Conceptual foundations of public-private partnership. *Bulletin of Sumy State University. Series «Economics»*, (3), Pp. 52 – 59.

5. Zapatrina, I. V. (2010). Public-private partnership in Ukraine: Prospects for implementation in infrastructure projects and public service delivery. *Ekonomika i Prognozuvannya*, (4), Pp. 62 – 86.

6. Panchenko, K. (2022). How business and state collaboration will help rebuild Ukraine. *Ekonomichna Pravda*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/19/689341> (accessed: 10.12.2024).

7. Vynnyk, O. M. Technologies of public-private partnership (legal aspects). Available at: <https://dse.org.ua/arhive/17/12.pdf> (accessed: 10.12.2024).

8. Hornyk, V. H., & Simak, S. V. (2022). Security aspects of regulatory and legal support for interaction in the field of public-private partnership. *Scientific Notes of V.I. Vernadsky Taurida National University*, (5), 137 – 142.

9. Khusainov, R. Models of public-private partnership: Foreign experience and prospects for Ukraine. *Scientific Bulletin of ONEU*. Available at: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2015/224/pdf/177-192.pdf> (accessed: 10.12.2024).

10. Mitra, R. (2020). COVID-19 is killing education budgets: are educational public-private partnerships an answer? *J. Prof. Capital Commun.* 5, Pp. 255 – 264. DOI: 10.1108/JPCC-07-2020-0056.

11. Nayak, B. S. (2019). Reconceptualising public private partnerships (PPPs) in global public policy. *World J. Entrep. Manag. Sustain. Dev.* 15, Pp. 259 – 266. DOI: 10.1108/WJEMSD-04-2018-0041.

12. Opawole, A., and Jagboro, G. O. (2018). Compensation mechanisms for minimizing private party risks in concession-based public-private partnership contracts. *Int. J. Build. Pathol. Adaptation*, 36. Pp. 93 – 120. DOI: 10.1108/IJBPA-09-2017-0041.

13. Zhu, F., Sun, M., Wang, L., Sun, X., and Yu, M. (2019). Value conflicts between local government and private sector in stock public-private partnership projects. *Eng. Constr. Archit. Manag.*, 26. Pp. 907 – 926. DOI: 10.1108/ECAM-08-2018-0330.

14. Termes, A., Edwards, D. B., and Verger, A. (2020). The development and dynamics of public–private partnerships in the Philippines' education: a counterintuitive case of school choice, competition, and privatization. *Educ. Policy*, 34. Pp. 91 – 117. DOI: 10.1177/0895904819886323.

15. Barrera-Osorio, F., Blakeslee, D. S., Hoover, M., Linden, L., Raju, D., and Ryan, S. P. (2022). Delivering education to the underserved through a public-private partnership program in Pakistan. *Rev. Econ. Stat.*, 104. Pp. 399 – 416. DOI: 10.1162/rest_a_01002.

16. State Statistics Service of Ukraine. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed: 10.12.2024).

17. Ministry of Economy of Ukraine. (n.d.). State of PPP implementation in Ukraine. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26?lang=uk-UA&title=StanZdiisnenniaDppvUkraini> (accessed: 10.12.2024).

18. Yuen, V. Mounting Peril for Public Higher Education During the Coronavirus Pandemic. Center for American Progress. 2020. Available online: <https://www.american-progress.org/issues/education-postsecondary/reports/2020/06/11/485963/mounting-peril-public-higher-education-coronavirus-pandemic/> (accessed: 10.12.2024).

19. Ruf, J. Higher Ed Groups Reiterate Request to Senate for \$46 Billion More to Colleges. 2020. Available at: <https://diverseeducation.com/article/179282/> (accessed: 10.12.2024).

20. Levey, R.L., Connors, A.W., Martin, L.L. (2020). Public University Use of Social Infrastructure Public–Private Partnerships (P3s): An Exploratory Examination. *Public Work. Manag. Policy*, 25. Pp. 298 – 311.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА 05.12.24.

ОПУБЛІКОВАНА В АВТОРСЬКІЙ РЕДАКЦІЇ.