

УДК 377:338.2:005:35.08

Ганна Романова

Інститут професійної освіти НАПН України

ORCID ID 0000-0002-2388-6997

DOI 10.24139/2312-5993/2025.02/429-443

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

Метою статті є дослідження ролі ефективного менеджменту ДПП як ключового чинника якості професійної освіти, методи включають аналіз наукових джерел, синтез та узагальнення. Результати дослідження: висвітлено ключові особливості менеджменту державно-приватного партнерства в Німеччині, Данії та Польщі, охарактеризовано його суть, рівні суб'єктності, представлено результати експерименту, що доводять позитивну динаміку розвитку управлінської компетентності суб'єктів державно-приватного партнерства та успішне впровадження інноваційних технологій його розвитку, акцентовано увагу на науково-методичному супроводі досліджуваного явища. Практичне значення дослідження полягає у наданні обґрунтованих рекомендацій для оптимізації менеджменту державно-приватного партнерства, що представлені у висновках, зокрема визначено, що підвищення його ефективності вимагає стратегічної координації та налагодження інтенсивного діалогу між усіма зацікавленими сторонами, цілеспрямованого розвитку суб'єктності та управлінської компетентності всіх учасників партнерства, активного залучення представників бізнесу до управлінських структур закладів освіти та інвестицій в сучасну інфраструктуру та цифровізацію, вдосконалення критеріїв якості професійної освіти і підготовки та регулярності відповідних аудитів. Перспективами подальших досліджень визначено проектування і впровадження технологій менеджменту якості професійної освіти і підготовки в умовах цифровізації та «зеленого» переходу.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, менеджмент, професійна освіта, якість, професійна підготовка, Данія, Німеччина, Польща.

Постановка проблеми. Сучасні виклики ринку праці зумовлюють нагальну необхідність оновлення підходів до професійної освіти, що передбачає тісну та динамічну взаємодію між державними освітніми установами та приватним сектором. Державно-приватне партнерство (ДПП) у цьому контексті виступає як ефективний механізм, що сприяє модернізації змісту навчання, впровадженню інноваційних технологій та підготовці кваліфікованих кадрів відповідно до реальних, мінливих потреб економіки. Успішність реалізації потенціалу ДПП у сфері професійної освіти безпосередньо залежить від ефективності його менеджменту, що є критично важливим для забезпечення високої якості освітніх послуг. Особливо гостро ця проблема постає в умовах війни та повоєнного відновлення України, коли швидко та ефективно

реагування на змінені потреби ринку праці, відновлення зруйнованої інфраструктури та підготовка нових кадрів для відбудови країни стають пріоритетними завданнями, що вимагають посиленої та координованої взаємодії держави та бізнесу.

Аналіз актуальних досліджень. Перспективні для України проєкти публічно-приватного партнерства обґрунтували I. Hussain, Z. Faroog, W. Akhtar (2012); використання цифрових технологій для моніторингу та управління проєктами ДПП дослідили J. Roehrich, M. Lewis, G. George (2014); підходи до розроблення нових фінансових інструментів з метою залучення інвесторів охарактеризували E. Engel, R. Fischer, A. Galetavic (2014); особливості співпраці між державними та приватними партнерами в контексті фінансування ЗП(ПТ)О проаналізували С. Ганзюк та О. Брежнева-Єрмоленко (2022); досвід соціального партнерства як основи формування інноваційного простору закладу професійної освіти висвітлили О. Купріянов, Т. Бондаренко, Г. Єльнікова, Д. Коваленко, Р. Нестеренко, Т. Русланова (2024).

Ключові аспекти розвитку державно-приватного партнерства у професійній освіті ґрунтовно досліджено вченими Інституту професійної освіти Національної академії педагогічних наук України В. Радкевич, С. Кравець, А. Джурило, В. Поповою, З. Рябовою, Я. Чепуренко та ін. (2025, с. 56-67). Зокрема, у межах науково-дослідної роботи «Тенденції розвитку державно-приватного партнерства в сфері професійної (професійно-технічної) освіти» (РК 0122U000539, керівник – С. Кравець) було виявлено та обґрунтовано низку дієвих механізмів ДПП у сфері професійної (професійно-технічної) освіти. Серед них: дорожня карта його розвитку, алгоритм партнерської взаємодії між суб'єктами, заінтересованими у розробленні сучасних професійних кваліфікацій для повоєнного відновлення України; алгоритм взаємодії закладів професійної (професійно-технічної) освіти зі стейкхолдерами; освітній консалтинг і технологія управління ризиками в умовах ДПП; кейси співпраці бізнесу та закладів професійної (професійно-технічної) освіти; рекомендації щодо створення галузевих кваліфікаційних центрів для присвоєння, підтвердження й визнання професійних кваліфікацій різних категорій населення, у тому числі ветеранів війни та внутрішньо переміщених осіб (Радкевич, 2024). Важливо зазначити, що ефективність реалізації визначених механізмів значною мірою залежить від рівнів розвитку управлінської компетентності усіх зацікавлених сторін. Отже, актуальність теми статті зумовлена потребою економіки і суспільства у

якісній професійній освіті, забезпечення якої можливе через державно-приватне партнерство за умови ефективного менеджменту та проявів суб'єктності всіх учасників.

Мета статті – дослідити роль ефективного менеджменту державно-приватного партнерства як ключового чинника забезпечення якості професійної освіти.

Методи. У ході дослідження використано такі методи: аналіз наукових джерел, результатів попередніх досліджень, синтез та узагальнення поглядів щодо досліджуваної проблеми – для обґрунтування шляхів підвищення ефективності менеджменту державно-приватного партнерства у забезпеченні якості професійної освіти.

Виклад основного матеріалу. Висока ефективність ДПП як форми взаємодії держави та бізнесу доведена досвідом багатьох країн світу. У країнах Європи співпрацю між державними і приватними партнерами з метою надання освітніх послуг або підтримки інфраструктури визначають як публічно-приватне партнерство (ППП) (Радкевич та співавт., 2023, с. 10). Особливості його менеджменту у забезпеченні якості професійної освіти і підготовки (ПОП) демонструють різноманіття підходів та механізмів. Проілюструємо це декількома прикладами. Так, у Німеччині ефективність управління ДПП у ПОП ґрунтується на всеосяжній дуальній системі, де підприємства відіграють центральну роль у практичній підготовці, а торгово-промислові палати забезпечують стандартизацію та контроль якості освітніх програм (Cedefop, 2020). Менеджмент у цьому контексті полягає у щільній координації між державними органами, закладами освіти та компаніями, спільному формуванні навчальних планів, інвестиціях у обладнання та моніторингу успішності здобувачів освіти.

У Данії менеджмент ППП у ПОП характеризується високим рівнем довіри та соціального діалогу. Акцент робиться на децентралізації та значній автономії закладів професійної освіти, які в рамках партнерства співпрацюють з бізнесом через локальні навчальні комітети та національні комітети з розробки програм (European Commission/EACEA/Eurydice, 2020). Ефективне управління забезпечується шляхом постійного діалогу між соціальними партнерами, що дозволяє оперативно адаптувати освітні програми до потреб ринку праці та підтримувати високу якість навчання через внутрішню самооцінку та зовнішні аудити.

Польща, в свою чергу, активно трансформує свою систему професійної освіти, посилюючи роль ППП з метою підвищення її якості та відповідності ринку праці (Cedefop, 2025). Менеджмент ППП включає впровадження нових механізмів співпраці з роботодавцями, таких як спільні ради, які визначають зміст навчальних програм, дуальні елементи навчання та створення спеціалізованих центрів професійної підготовки. Управління цими процесами вимагає координації дій на державному, регіональному та місцевому рівнях, спрямованої на залучення приватного капіталу та експертизи для модернізації інфраструктури та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів.

Таким чином, ефективний менеджмент ППП у забезпеченні якості професійної освіти в країнах ЄС є багатограним процесом, що включає стратегічну координацію дій державних інституцій, приватного сектора та громадськості, адаптацію нормативно-правової бази, а також постійний моніторинг та оцінювання результатів для забезпечення релевантності та високої якості підготовки фахівців.

В Україні ДПП є одним з ключових механізмів реалізації політики модернізації економіки України та вирішення важливих соціально-економічних проблем (Міністерство розвитку громад та територій України, б.д.). Згідно з В. Радкевич (2024), ДПП слід розуміти як систему довгострокових взаємовигідних договірних економічних та організаційних відносин державних і недержавних суб'єктів, завданням якої є залучення додаткових інвестицій у розвиток професійної освіти, підвищення рівня спільної відповідальності за прийняття рішень, що становлять суспільний інтерес, а також досягнення педагогічного, соціального й економічного ефектів.

Ефективність ДПП, на думку Я. Чепуренко, залежить від раціонального застосування певних методів управління, принципів їх вибору та консолідації на основі природи партнерської взаємодії, нормативного забезпечення та соціальної відповідальності (Чепуренко, 2023).

Таким чином, ефективний менеджмент ДПП передбачає цілеспрямоване адміністрування та координацію партнерських відносин задля досягнення визначених цілей у розвитку професійної освіти. Це вимагає від управлінців не лише формального дотримання договірних умов, а й проактивного підходу до розв'язання проблем, стратегічного бачення розвитку галузі та оперативного реагування на мінливі потреби ринку праці.

Суть ефективного менеджменту ДПП полягає у його здатності організовувати та спрямовувати спільні зусилля державного та приватного секторів на реальні та вимірювані покращення в якості професійної освіти. Він відіграє ключову роль у забезпеченні якості професійної освіти, оскільки через стратегічне планування та координацію сприяє модернізації змісту навчання, забезпечуючи оновлення освітніх програм, роблячи їх актуальними для сучасних вимог ринку праці. Ефективний менеджмент ДПП також дозволяє дієво інтегрувати передові технологічні рішення в освітній процес, впроваджуючи інноваційні технології, та контролювати підготовку кваліфікованих кадрів, забезпечуючи їй відповідність реальним потребам економіки. Крім того, він гнучко адаптує систему до змін ринку праці, дозволяючи оперативно реагувати на нові вимоги та виклики. Важливою складовою є також управління взаємодією та активізація суб'єктності учасників, адже ефективність ДПП значною мірою залежить від розвитку суб'єктності всіх зацікавлених сторін, тобто їхньої здатності до ініціативи, проактивності та самозарадності, що є важливим для досягнення якісних результатів.

У контексті менеджменту державно-приватного партнерства, суб'єктність розглядається як фундаментальна управлінська категорія, що відображає здатність учасників ініціювати та ефективно реалізовувати різноманітні види діяльності на різних рівнях взаємодії: від індивідуального до колективного, організаційного та державного (Романова, 2025). Для забезпечення високої якості професійної освіти в рамках ДПП, стратегічний менеджмент передбачає цілеспрямований розвиток суб'єктності всіх заінтересованих сторін, включаючи здобувачів освіти, педагогічних працівників, керівників закладів освіти, представників бізнесу та державних органів.

З огляду на те, що ефективність ДПП значно залежить від розробки та впровадження дієвих стимулів для бізнесу (таких як податкові пільги, грантові програми та субсидування освітніх проєктів), ключовим проявом суб'єктності на державному рівні є формування цілісного та підтримуючого нормативно-правового середовища для співпраці закладів освіти з приватним сектором. Таке середовище має не лише регулювати, а й гарантувати довгострокове та стабільне співробітництво. На рівні приватного сектору (бізнесу) суб'єктність виявляється в активній зацікавленості роботодавців в якісній підготовці майбутніх кваліфікованих працівників, що трансформується у конкретні

управлінські дії: участь у розробленні професійних та освітніх стандартів, формуванні сучасних кваліфікацій, ініціюванні спільних проєктів, активному включенні у дуальну форму здобуття професійної (професійно-технічної) освіти. Це також охоплює вплив на зміст освітніх і навчальних програм, інтеграцію до управлінських структур закладів професійної освіти, а також інвестиції у навчальні центри, сучасні лабораторії та цифровізацію професійної освіти, що є проявом проактивного менеджменту з боку бізнесу.

Щодо рівня закладів професійної (професійно-технічної) освіти, їхня суб'єктність як колективних суб'єктів у контексті менеджменту ДПП визначається не лише вже зазначеними аспектами партнерства з бізнесом, а й внутрішньою спроможністю до модернізації освітнього процесу, стратегічного розширення можливостей дуальної освіти та системної інтеграції сучасних методик і технологій підготовки кваліфікованих робітників. Окрім цього, для ефективного менеджменту ДПП, принципово важливо враховувати сформованість індивідуальної суб'єктності у керівників та педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти, оскільки саме їхня здатність до самоде-термінації та проактивності є рушійною силою організаційних змін.

У цьому розрізі заслуговують на увагу результати експерименту «Розвиток управлінської компетентності суб'єктів державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти», проведеного в рамках згаданого вище дослідження (Романова, 2024).

Концептуально експеримент базувався на припущенні, що впровадження технологій розвитку державно-приватного партнерства у закладах професійної (професійно-технічної) освіти сприятиме підвищенню управлінської компетентності їхніх керівників і педагогічних працівників, що призведе до зростання ефективності реалізації проєктів ДПП, проявом чого стане посилення фінансової, академічної, кадрової та організаційної автономії закладів, активне залучення роботодавців до фінансування та управління освітніми установами (зокрема, у воєнний та повоєнний час), впровадження інтелектуальних та технологічних інновацій, а також покращення якості професійної підготовки майбутніх фахівців. Експеримент було проведено у 2022–2024 рр. у три етапи: констатувальний, формувальний та узагальнювальний. Загалом в експериментальній роботі брали участь 1370 працівників сфери професійної (професійно-технічної) освіти.

У ході експерименту здійснювалася перевірка дієвості впливу на розвиток управлінської компетентності суб'єктів ДПП технологій впровадження моделі розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти (Рябова, 2023) та управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти в умовах державно-приватного партнерства (Чепуренко & Царьова, 2023).

Суть технології впровадження моделі розвитку ДПП полягає у здійсненні послідовних та взаємопов'язаних етапів, реалізація яких гарантує отримання запланованого результату в межах партнерства. Її проєктний цикл охоплює передінвестиційну, інвестиційну та експлуатаційну фази, а аналіз проєктної пропозиції здійснюється за чіткими технологічним, економічним та соціально-освітнім критеріями. Це забезпечує системність та прогнозованість у реалізації ДПП-проєктів.

Технологія управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти в умовах державно-приватного партнерства інтегрує новітні управлінські методи та сучасні аспекти управління. Зокрема, вона включає стратегічне планування, що дозволяє чітко визначати довгострокові цілі; проєктний менеджмент для ефективної реалізації окремих ініціатив; системи менеджменту якості, що забезпечують постійне вдосконалення освітніх послуг; та використання інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації управлінських процесів. Такий комплексний підхід сприяє підвищенню загальної ефективності управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти, які беруть участь у реалізації проєктів державно-приватного партнерства. Він базується на залученні ресурсів та експертизи з державного, приватного та громадського секторів, що дозволяє оптимізувати використання потенціалу всіх стейкхолдерів.

Аналіз відкритих відповідей учасників опитування на констатувальному етапі щодо ключових проблем управління закладами професійної освіти, виявив пріоритетність вдосконалення та розвитку управлінської компетентності. Це, зокрема, стосується її маркетингової, консалтингової, аналітичної, комунікативної та правової складових.

Результати формувального етапу довели, що дієвими шляхами розвитку управлінської компетентності учасників ДПП є створення і впровадження відповідного науково-інформаційного та навчально-методичного забезпечення, поширення кращих практик партнерської

взаємодії в ході науково-практичних заходів, підвищення кваліфікації керівників і педагогічних працівників ЗП(ПТ)О.

Підтвердженням дієвості зазначених шляхів у контексті забезпечення якості професійної освіти стала позитивна динаміка рівнів розвитку управлінської компетентності суб'єктів ДПП у сфері П(ПТ)О, що спостерігалася під час експерименту (Романова, 2024). Так, на початку дослідження низький рівень управлінської компетентності фіксувався у 21,8% учасників, середній – у 51,9%, достатній – у 16,1%, а високий – лише у 10,2%. Натомість, після проведення експерименту, низький рівень повністю зник (0%), середній знизився до 28,6%, тоді як достатній рівень зріс до 40,1%, а високий – до 31,3%. Це свідчить про значне підвищення загального рівня управлінської компетентності.

Крім того, про ефективність розвитку управлінської компетентності суб'єктів ДПП свідчить активна залученість керівників та педагогічних працівників закладів П(ПТ)О до науково-практичних заходів з розвитку управлінської компетентності та реалізації проєктів ДПП, включно з проєктною та інноваційною освітньою діяльністю. Результати підтверджують успішне впровадження у діяльність керівників закладів П(ПТ)О принципів управління закладом та чинників ефективності управлінських інновацій, адаптованих для умов ДПП. Доведено ефективність застосування сучасних технологій, механізмів та інструментів освітнього консалтингу в управлінні закладом П(ПТ)О в умовах ДПП, а також використання технологій розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О. Зазначимо також про широке впровадження у закладах П(ПТ)О рекомендацій щодо розвитку ДПП на основі підготовленої дорожньої карти, налагодження партнерської взаємодії між заінтересованими суб'єктами у контексті реалізації Плану відновлення України, вдосконалення діяльності дорадчих органів у сфері П(ПТ)О. Важливим показником стало створення низки навчально-практичних і кваліфікаційних центрів у закладах П(ПТ)О на засадах державно-приватного та державно-громадського партнерства, а також реалізація моделей ДПП у професійній підготовці фахівців для потреб повоєнного ринку праці (Базиль та співавт., 2025, с. 56–67.).

Цінними, на нашу думку, для вдосконалення менеджменту ДПП та розвитку управлінської компетентності його учасників є інформаційно-аналітичні матеріали за результатами експерименту (2024; 2025), особливо щодо результатів аналізу отриманих даних, висновків і рекомендацій. Видання адресовані науковцям, докторантам, аспірантам,

керівникам і педагогічним працівникам закладів професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти, методистам навчально(науково)-методичних центрів (кабінетів) професійно-технічної освіти, представникам органів державної влади та місцевого самоврядування, діяльність яких пов'язана з проблемами освіти, науки та інновацій. Наведені рекомендації для сталого розвитку професійної освіти на основі ДПП враховують необхідність законодавчих змін, інституційну підтримку, розвиток дуальної освіти, впровадження цифрових технологій та ефективний моніторинг результатів партнерства. Рекомендації для організації ефективного управління ЗП(ПТ)О в умовах ДПП передбачають чітке формулювання сутності і мети проєкту ДПП; переконливе обґрунтування можливості реалізації проєкту ДПП у конкретному ЗП(ПТ)О; впровадження схеми реалізації проєкту у практику роботи ЗП(ПТ)О; визначення переваг проєкту ДПП для ЗП(ПТ)О перед іншими проєктами та для досягнення закладом освіти рівня конкурентоспроможності; визначення потреб регіону, конкретного підприємства, галузі у кваліфікованих працівниках-випускниках закладу ЗП(ПТ)О, а також зацікавленості партнерів у проєкті ДПП; врахування відповідності кваліфікації педагогічних працівників та можливості її підвищення для реалізації завдань проєкту ДПП; визначення ризиків проєкту ДПП для ЗП(ПТ)О, розроблення концепції поведінки щодо кожного з них; демонстрацію соціального, економічного та організаційного ефектів проєкту ДПП для ЗП(ПТ)О та партнерів.

Акцентуємо увагу на обґрунтованому С. Кравець впливі результатів прикладного наукового дослідження «Тенденції розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти» на державну освітню політику (2025). Цільовою аудиторією впливу є органи державної влади і місцевого самоврядування, керівники і педагогічні працівники закладів П(ПТ)О, працівники науково (навчально)-методичних центрів (кабінетів) професійно-технічної освіти, наукові працівники, аспіранти й докторанти, представники бізнесу, громадських організацій і професійних об'єднань, функції яких дотичні до розроблення державної освітньої політики. Основними науковими результатами, які дали змогу досягти впливу визначено тенденції розвитку державно-приватного партнерства у сфері П(ПТ)О (2022-2023 рр.); механізми державно-приватного партнерства у сфері П(ПТ)О у повоєнний час (2024 р.). Результати дослідження втілювалися у чисельних

пропозиціях до проєктів Законів України, постанов Кабінету Міністрів України, наказів Міністерства освіти і науки України, розпоряджень Національної академії педагогічних наук України та ін.

Означене дає підстави виокремити унікальну інтегративну роль наукової установи – Інституту професійної освіти НАПН України, команда науковців якої не лише здійснила дослідження, науковими результатами якого є тенденції, принципи, чинники та умови, модель, технології, перспективи розвитку ДПП у сфері професійної освіти та ін., які відображені в опублікованій науковій продукції, а й реально долучилася до цього процесу на державному, інституційному та особистісному рівнях. Ця роль набуває особливої значущості в контексті «Трикутника знань», де наукова установа виступає ключовим каталізатором взаємодії між освітою, наукою та бізнесом. Вона поєднує генерацію знань (обґрунтування теоретичних основ, розроблення моделей, технологій) з активною їх імплементацією на всіх рівнях – від формування державної політики до підтримки конкретних закладів освіти та педагогічних працівників. Це дозволяє забезпечити не лише науковість, а й практичну життєздатність та ефективність ключових аспектів менеджменту державно-приватного партнерства, що є критично важливим для забезпечення високої якості професійної освіти в умовах сучасних викликів.

У цьому контексті акцентуємо увагу на участі ІПО НАПН України у проєкті Еразмус+ «Нові механізми управління на основі партнерства та стандартизації підготовки викладачів професійної освіти в Україні» (PAGOSTE), де партнерами ІПО НАПН України були Університет м. Констанц (ФРН), Віденський університет економіки та бізнесу (Австрія), Римський університет Тре (Італія). Зокрема, у контексті менеджменту ДПП у 2024 р. в ході реалізації завдань проєкту розширено контент електронної платформи «Партнерський простір 015», здійснено її популяризацію серед закладів професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої освіти; проведено вебіари щодо використання результатів виконання завдань проєкту у професійно-практичній підготовці майбутніх фахівців (Базиль та співавт., 2025, с. 262).

Висновки. Отже, ефективний менеджмент державно-приватного партнерства є одним з ключових чинників забезпечення високої якості професійної освіти, що підтверджується міжнародним та національним досвідом. Успішні приклади європейських країн демонструють, що ДПП є

дієвим механізмом модернізації змісту навчання, інтеграції передових технологій та адаптації освітніх програм до актуальних потреб ринку праці. Суть ефективного менеджменту ДПП полягає у цілеспрямованому адмініструванні та координації партнерських відносин задля досягнення визначених цілей у розвитку професійної освіти.

Підвищення ефективності менеджменту ДПП вимагає стратегічної координації та налагодження інтенсивного діалогу між усіма зацікавленими сторонами: державними органами, закладами освіти та приватним сектором. Важливу роль у цьому процесі відіграє Інститут професійної освіти НАПН України, що виступає каталізатором взаємодії між освітою, наукою та бізнесом, забезпечуючи необхідну експертизу та науково-методичне підґрунтя для прийняття рішень та впровадження інновацій.

Центральним шляхом підвищення ефективності є цілеспрямований розвиток суб'єктності та управлінської компетентності всіх учасників партнерства. Це включає здатність до ініціативи, проактивності та самозарадності на всіх рівнях – від формування державної політики до безпосереднього впровадження освітніх програм. Дослідження підтверджують, що інвестиції у розвиток цих якостей суттєво підвищують ефективність реалізації спільних проєктів.

Необхідною умовою ефективного менеджменту ДПП є активне залучення представників бізнесу до управлінських структур закладів освіти та інвестиції в сучасну інфраструктуру та цифровізацію. Постійна модернізація змісту професійної освіти вимагає глибокої інтеграції бізнесу, що передбачає спільну розробку освітніх стандартів, освітніх програм та забезпечує їх відповідність вимогам ринку праці. Менеджмент ДПП повинен сприяти підвищенню кваліфікації педагогічних працівників у галузі новітніх технологій.

Нарешті, ефективність ДПП значно залежить від формування сприятливого нормативно-правового середовища та розробки дієвих стимулів для бізнесу. Державна політика має не лише регулювати, а й активно заохочувати приватний сектор до участі у розвитку професійної освіти через податкові пільги, грантові програми та інші механізми підтримки. Наукові дослідження відіграють у цих процесах ключову роль, надаючи обґрунтовані пропозиції для вдосконалення законодавчої бази.

Отже, підвищення ефективності менеджменту державно-приватного партнерства у забезпеченні якості професійної освіти є комплексним процесом, що потребує інтеграції науково обґрунтованих

стратегій з практичною імплементацією на всіх рівнях та постійного розвитку потенціалу всіх учасників взаємодії.

Перспективами подальших досліджень є проєктування і впровадження технологій менеджмента якості професійної освіти і підготовки в умовах цифровізації та «зеленого» переходу.

ЛІТЕРАТУРА

- Базиль, Л. О., Герлянд, Т. М., Лупаренко, Л. А., Єршова, Л. М., Закатнов, Д. О., Кравець, С. Г., Кручек, В. А., Пригодій, М. А., & Тітова, О. А. (2025). *Інноваційна професійна освіта, 2(23): Науково-організаційна діяльність Інституту професійної освіти у 2024 році: монографія*. ІПО НАПН України. ІПО НАПН України. (Basył, L. O., Herliand, T. M., Luparenko, L. A., Yershova, L. M., Zakatnov, D. O., Kravets, S. H., Kruchek, V. A., Pryhodii, M. A., & Titova, O. A. (2025). *Scientific and organizational activity of the Institute of Vocational Education in 2024: Monograph* (Innovative professional education, Vol. 2, No. 23). Institute of Vocational Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine). <https://conference.ivet.edu.ua/index.php/1/issue/view/25/30>
- Кравець, С. (2025). *Уплив наукових результатів лабораторії зарубіжних систем професійної освіти і навчання ІПО НАПН України на освітню політику (2019-2023)*. Zenodo. (Kravets, S. (2025). *Influence of scientific results of the laboratory of foreign vocational education and training systems of the Institute of Vocational Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine on educational policy (2019-2023)*. Zenodo). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14832293>
- Міністерство розвитку громад та територій України (б.д.). Державно-приватне партнерство (Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. (n.d.). Public-Private Partnerships) [https://mtu.gov.ua/content/erzhavnoprivatne-partnerstvo-publicprivate-partnerships.html#:~:text=Державноприватне%20партнерство%20в%20Україні,основі%20у%20створенні%20\(відновленні\)%20нових](https://mtu.gov.ua/content/erzhavnoprivatne-partnerstvo-publicprivate-partnerships.html#:~:text=Державноприватне%20партнерство%20в%20Україні,основі%20у%20створенні%20(відновленні)%20нових)
- Радкевич, В., Кравець, С., Романова, Г., & Чепуренко, Я. (2025). *Розвиток управлінської компетентності суб'єктів державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти: інформаційно-аналітичні матеріали за результатами експерименту*. Zenodo. (Radkevych, V., Kravets, S., Romanova, H., & Chepurenko, Ya. (2025). *Development of managerial competence of public-private partnership subjects in the field of vocational (vocational-technical) education: Information and analytical materials based on experiment results*. Zenodo). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14979749>
- Радкевич, В., Кравець, С., & Чепуренко, Я. (2024). *Розвиток управлінської компетентності суб'єктів державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти: інформаційно-аналітичні матеріали за результатами експерименту (2022–2023 рр.)*. Zenodo. (Radkevych, V., Kravets, S., & Chepurenko, Ya. (2024). *Development of managerial competence of public-private partnership subjects in the field of vocational (vocational-technical) education: Information and analytical materials based on experiment results (2022–2023)*. Zenodo).

<https://zenodo.org/records/14546139>;
<https://doi.org/10.5281/zenodo.14546139>

- Радкевич, В. О., Попова, В. В., Джурило, А. П., & Вороніна-Пригодій, Д. А. (2023). *Зарубіжний досвід розвитку публічно-приватного партнерства у сфері професійної освіти і навчання: практичний посібник*. Інститут професійної освіти НАПН України. (Radkevych, V. O., Popova, V. V., Dzhurylo, A. P., & Voronina-Pryhodii, D. A. (2023). *Foreign experience of public-private partnership development in the field of vocational education and training: A practical guide*. Institute of Vocational Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine.) <https://lib.iitta.gov.ua/739931/>
- Романова, Г.М. (2025). Розвиток суб'єктності учасників державно-приватного партнерства у забезпеченні якості професійної освіти. У Радкевич, В. О., & Пригодій, М. А. (Ред.). (2025). *Інноваційна професійна освіта, 1(22): Розвиток професійної освіти в умовах війни, повоєнного відновлення та євроінтеграції України: матеріали XIX Всеукраїнської науково-практичної (звітної) конференції Інституту професійної освіти НАПН України (м. Київ, 27–28 березня 2025 р.)*, (с. 84–91). ІПО НАПН України. (Romanova, G. M. (2025). Development of subjectivity of public-private partnership participants in ensuring the quality of vocational education. In V. O. Radkevych & M. A. Pryhodii (Eds.), *Innovative professional education, 1(22): Development of vocational education in conditions of war, post-war reconstruction and European integration of Ukraine: Materials of the XIX All-Ukrainian Scientific and Practical (Reporting) Conference of the Institute of Vocational Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine (Kyiv, March 27–28, 2025)* (pp. 84–91). Institute of Vocational Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine). DOI: <https://doi.org/10.32835/2786-619X.2025.1.22.84-91>; <https://www.conference.ivet.edu.ua/index.php/1/issue/view/24/29>
- Романова, Г. (2024). Розвиток управлінської компетентності суб'єктів державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти. У В. О. Радкевич (Ред.), *Інноваційна професійна освіта, 6 (19): Професійна освіта в умовах сталого розвитку суспільства: монографія*. ІПО НАПН України. <https://conference.ivet.edu.ua/index.php/1>; <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/743656/>
- Рябова, З. В. Технологія впровадження моделі розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти. (2023). У В. О. Радкевич (Ред.), *Технології розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти у повоєнний час: практичний посібник*. (с. 98–130). Інститут професійної освіти НАПН України. (Riabova, Z. V. (2023). Technology of implementing the model for the development of public-private partnership in the field of vocational (vocational-technical) education. In V. O. Radkevych (Ed.), *Technologies for the development of public-private partnership in the field of vocational (vocational-technical) education in the post-war period: A practical guide* (pp. 98–130). Institute of Vocational Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine). <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740135>
- Чепуренко, Я. О. (2023). Методи управління професійною (професійно-технічною) освітою в умовах державно-приватного партнерства. In: *Інноваційна професійна освіта, 2(9): Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання: матеріали XVII Всеукраїнської науково-практичної*

- конференції (звітної) Інституту професійної освіти НАПН України (27-30 березня 2023 р.), 261-265. (Chepurenko, Ya. O. (2023). Methods of professional (vocational-technical) education management in the conditions of public-private partnership. In *Innovative professional education*, 2(9): *Scientific and methodological support of vocational education and training: Materials of the XVII All-Ukrainian Scientific and Practical (Reporting) Conference of the Institute of Vocational Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine* (March 27-30, 2023) (pp. 261-265). <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/735905/>
- Чепуренко, Я. О. & Царьова, Є. С. Технологія управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти в умовах державно-приватного партнерства У В. О. Радкевич (Ред.), *Технології розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти у повоєнний час: практичний посібник*. (с. 132–173). Інститут професійної освіти НАПН України. (Chepurenko, Ya. O., & Tsariova, Ye. S. (2025). Technology of managing vocational (vocational-technical) education institutions in the conditions of public-private partnership. In V. O. Radkevych (Ed.), *Technologies for the development of public-private partnership in the field of vocational (vocational-technical) education in the post-war period: A practical guide* (pp. 132–173). Institute of Vocational Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine). <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740135>
- Cedefop. (2020). *Vocational education and training in Germany: Short description*. Publications Office of the European Union. https://www.cedefop.europa.eu/files/4184_en.pdf.
- Cedefop. (2025). *VET in Poland: Spotlight on vocational education and training in Poland*. Publications Office of the European Union. DOI:10.2801/2376059. <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/8148>
- Engel, E., Fischer, R., & Galetovic, A. (2014). *The Economics of Public-Private Partnerships: A Basic Guide*.
- European Commission: Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. (2020). *Education and Training Monitor 2020 – Denmark*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/524873>
- Hanziuk, S., & Brezhnieva-Yermolenko, O. (2022). Parametric analysis of the budgetary and estimated financing of the vocational and technical education institution city of Kamiansky. [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss1\(4\).264536pp56-67](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss1(4).264536pp56-67)
- Hussain, I., Farooq, Z., & Akhtar, W. (2012). SMEs development and failure avoidance in developing countries through public private partnership. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1581.
- Kupriyanov, O., Bondarenko, T., Yelnykova, H., Kovalenko, D., Nesterenko, R., & Ruslanova, T. (2024). Civil Society and Policy Dialogue in Vocational Education and Training. In T. Deissinger & O. Melnyk (Eds.), *Partnership-Based Governance and Standardization of Vocational Teacher Education in Ukraine. Vocational training, work and innovation – Main series*, 82 (pp. 293–328). wbv Media GmbH & Co. KG. <https://pagoste.eu/results/outputs/>
- Radkevych, V. (2024). Modern mechanisms for the development of public-private partnerships in vocational (vocational and technical) education in the post-war period. *Professional Pedagogics*, 1(28), 1-11. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/739607>

Roehrich, J.K., Lewis, M.A., & George, G. (2014). Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective.

SUMMARY

Romanova Ganna. The Effectiveness of Public-Private Partnership Management as a Factor in Ensuring the Quality of Vocational Education.

The aim of the article is to investigate the role of effective public-private partnership management as a key factor in ensuring the quality of vocational education. The methods include the analysis of scientific sources, synthesis, and generalization. The research results highlight the key features of public-private partnership management in Germany, Denmark, and Poland, characterize its essence, levels of subjectivity, and present the findings of an experiment proving the positive dynamics in the development of managerial competence among public-private partnership subjects and the successful implementation of innovative technologies for its development. Attention is focused on the scientific and methodological support of the phenomenon under study. The practical significance of the research lies in providing substantiated recommendations for optimizing public-private partnership management, which are presented in the conclusions. Specifically, it is determined that enhancing its effectiveness requires strategic coordination and the establishment of intensive dialogue among all interested parties, the purposeful development of subjectivity and managerial competence of all partnership participants, active involvement of business representatives in the management structures of educational institutions, and investments in modern infrastructure and digitalization, as well as the improvement of quality criteria for vocational education and training and the regularity of relevant audits. The prospects for further research are identified as the design and implementation of quality management technologies for vocational education and training in conditions of digitalization and «green» transition.

Key words: public-private partnership, management, vocational education, quality, vocational training, Denmark, Germany, Poland.