

Круглов В. В.

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри соціології і публічного управління Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», Харків, Україна, virt197@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7228-8635>

**ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ
МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ**

Анотація. У дослідженні розглянуто роль державно-приватного партнерства (ДПП) як стратегічного інструмента модернізації системи вищої освіти України, зокрема в контексті післявоєнного відновлення та нагальної потреби в системних реформах. Наявні проблеми (застаріла інфраструктура, недостатнє державне фінансування, руйнування закладів освіти внаслідок військових дій) виявили невідповідність традиційних моделей державного управління й фінансування освіти. Метою дослідження є визначення можливості використання ДПП як інструмента модернізації системи вищої освіти в Україні. Таке партнерство у вищій освіті розглядається як перспективний шлях до модернізації освітнього процесу, підвищення його якості та відповідності потребам ринку праці за рахунок залучення додаткових ресурсів, досвіду й інновацій для відновлення та вдосконалення сектора вищої освіти. Однак успішна реалізація ДПП вимагає врахування перспектив та інтересів усіх зацікавлених сторін, включаючи студентів, викладачів і представників суб'єктів господарювання. Результати дослідження підкреслюють необхідність планування та впровадження ДПП з урахуванням інтересів різних зацікавлених сторін. Для успішної реалізації партнерства потрібно зберегти баланс між практичною підготовкою та академічними цінностями, законодавчо визначити ролі й відповідальність партнерів, забезпечити прозорість процесів прийняття рішень і належний захист інтелектуальної власності. Наголошено на відсутності в українській вищій освіті комплексної нормативно-правової бази використання ДПП, що передбачає необхідність розроблення нормативно-правових актів, прозорого прийняття рішень і гарантій захисту освітніх цінностей. Лише за умови врахування вказаних факторів ДПП зможуть повною мірою реалізувати свій потенціал та принести максимальну користь усім залученим сторонам, задовольнити попит на кваліфікованих спеціалістів та одночасно підвищити якість і доступність вищої освіти.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, державне управління, якість вищої освіти, інфраструктура, інструменти, зацікавлені сторони.

JEL classification: I23, H52, J24, L33, O32.

DOI: 10.32987/2617-8532-2025-1-5-16.

Державно-приватні партнерства (ДПП) у вищій освіті набувають дедалі більшого поширення як спосіб поглиблення співпраці між закладами освіти та приватним сектором, сприяючи кращій підготовці студентів до

майбутньої кар'єри й забезпечуючи відповідність освітніх програм потребам ринку праці. Однак успішне впровадження зазначених підходів залежить від урахування перспектив різних зацікавлених сторін, вклю-

чаючи студентів, викладачів і представників суб'єктів господарювання.

Наразі потреба в модернізації системи вищої освіти в Україні очевидна як ніколи. Сучасні виклики, такі як застаріла матеріально-технічна база, недостатнє бюджетне фінансування, дефіцит інноваційних технологій і методик викладання, істотно гальмують розвиток галузі. Окреслені проблеми лише загострилися в умовах воєнного стану та масштабної руйнації закладів освіти, залишивши студентів і викладацький персонал у складних умовах. Зазначене свідчить про те, що традиційні моделі управління освітою та її фінансування вже не відповідають повною мірою потребам часу. Постає нагальна потреба в упровадженні нових підходів, які допоможуть не лише відновити систему, а й вивести її на якісно новий рівень.

В Україні ДПП у вищій освіті є порівняно новим явищем, що поступово розвивається. Таке партнерство передбачає взаємовигідну співпрацю державних і приватних структур, спрямовану на реалізацію спільних проєктів. Після здобуття незалежності вітчизняні заклади вищої освіти (ЗВО) почали більше взаємодіяти з приватними підприємствами задля залучення додаткових ресурсів, фінансування та зміцнення зв'язків із ринком праці. Однак поки що немає сформованої державної політики й нормативно-правової бази, що регулювала б і стимулювала б ДПП у секторі вищої освіти України.

У контексті післявоєнної відбудови країни дослідження державно-приватного партнерства у вищій освіті набуває особливого значення. Після завершення війни Україна потребуватиме значних фінансових,

матеріальних і людських ресурсів для відновлення пошкодженої інфраструктури, зокрема університетів та науково-дослідних установ. ДПП може стати одним із шляхів залучення додаткових ресурсів від приватного сектора для прискорення відбудови системи вищої освіти. Крім того, під час відновлювального періоду зросте попит на кваліфіковані кадри в різних галузях – від будівництва до ІТ і медицини. ДПП можуть допомогти освітнім інституціям швидко адаптувати навчальні програми до потреб ринку праці, залучити потужності підприємств та забезпечити практичну підготовку студентів.

Однак в умовах обмежених державних ресурсів важливо подбати про те, щоб ДПП не загрожували академічній свободі, якості освіти та її доступності для всіх верств населення. Держава повинна виробити збалансовану політику регулювання партнерства між ЗВО й бізнесом. Результатом поєднання завдань держави, бізнесу та закладів системи науки й освіти на основі проєктів ДПП має стати створення суспільно необхідних освітніх послуг, продукування наукових знань і розробок та виконання державних функцій щодо реалізації політики у сфері освіти та науки [1].

Метою дослідження є визначення можливості використання державно-приватного партнерства як інструмента модернізації системи вищої освіти в Україні. Це передбачає розгляд теоретичних аспектів ДПП, міжнародного досвіду його застосування в освіті, визначення поточних проблем української системи вищої освіти та розроблення практичних рекомендацій з упровадження інно-

ваційного механізму в сучасному національному контексті.

Система освіти в Україні стоїть перед необхідністю модернізації сектора й забезпечення доступу до якісних знань для всіх громадян, розвитку професійної підготовки та перекваліфікації, особливо в умовах повоєнного відновлення й глобальної конкуренції [2]. ДПП розглядається як інструмент залучення додаткових ресурсів, модернізації інфраструктури та поліпшення якості послуг у сфері освіти [3].

ДПП у вищій освіті передбачає укладання довгострокових угод між державними ЗВО та приватними суб'єктами господарювання для досягнення спільних цілей. Р. Хусаїнов визначає ДПП як довгострокову співпрацю для досягнення спільних цілей у розвитку вищої освіти, наголошуючи на додатковому фінансуванні, доступі до можливостей бізнесу та поліпшенні працевлаштування випускників шляхом адаптації програм до потреб ринку [4].

У контексті повоєнного відновлення В. Сичова та Т. Самофалова підкреслюють важливість ДПП для модернізації різних секторів, включаючи освіту. Вони стверджують, що партнерство є ключовим інструментом для розв'язання стратегічних завдань із використанням ресурсів бізнесу, особливо за державних гарантій. Велике значення наукових, освітніх та інноваційних компонентів у проєктах відновлення підкреслено в межах підтримки людського капіталу й регенерації економічного потенціалу країни на основі сучасних технологій. Виклики включають потребу в галузевих законодавчих актах, удосконаленні механізмів дер-

жавного управління та врахуванні досвіду країн, які пережили воєнний період [5].

У колективній праці [6] викладено результати дослідження зарубіжного досвіду ДПП у вищій освіті, зокрема моделей такого партнерства, використовуваних у США, Європі та Азії. Серед успішних прикладів – фінансування й будівництво нових кампусів, розроблення галузевих програм, співпраця в проведенні досліджень і надання стипендій. Автори пропонують адаптувати вказані моделі до українських реалій, враховуючи унікальний економічний, культурний і політичний ландшафт, що може включати створення партнерства для розвитку інноваційних програм та залучення приватного капіталу для наукової діяльності.

Світовий банк, Кабінет Міністрів України, Європейська комісія та Організація Об'єднаних Націй координують свою роботу з метою забезпечення достовірного підрахунку «загальних втрат» української економіки внаслідок російської збройної агресії, причому є посилення на пряму шкоду будівлям та інфраструктурі на суму до 152 млрд дол. США, а оціночна вартість відновлення та реконструкції перевищує 486 млрд дол. – «приблизно в 2,8 раза більше, ніж оцінений номінальний ВВП України на 2023 р.» [7]. У сфері освіти прямі збитки інфраструктури на початок 2024 р., за загальною оцінкою, становили 6,8 млрд дол. США. Унаслідок бойових дій пошкодження зафіксовано у 21 регіоні України, де знищено й частково зруйновано 89 об'єктів лише ЗВО [8].

А. Воевник-Філіпковська та Й. Венгжин підкреслюють, що збалансова-

ний підхід до аналізу зацікавлених сторін у проєктах ДПП може посилити сталий розвиток міст і сприяти успіху таких проєктів [9]. Теорія зацікавлених сторін у вищій освіті може ефективно захищати права та інтереси студентів, підвищуючи загальну якість освіти. Таким чином, сутністю управління у ЗВО є механізм координації стейкхолдерів у вищій освіті. На думку С. Хонга, для поліпшення якості послуг ЗВО необхідно почати з управління зацікавленими сторонами, проаналізувати їхнє середовище з точки зору цілей університетів, а також сформулювати стратегію для задоволення їхніх потреб і проблем [10].

М. Дмитришин зазначає, що ДПП у вищій освіті дає можливість ефективно реалізовувати масштабні проєкти, розв'язуючи актуальні проблеми та сприяючи економічному розвитку й посиленню інтелектуального потенціалу України [11]. ДПП як модель зазвичай обслуговують одну із трьох сфер діяльності установи (або комбінацію цих сфер): фронт-офіс, що включає студентську діяльність і зарахування; бек-офіс, який включає допоміжні операції, зокрема фінанси; приміщення, що є фізичними активами, як-от холи, кафетерії та гуртожитки [12].

Є кілька причин, які пояснюють вибір закладом освіти моделі партнерства, а саме: відсутність необхідного фінансування (через скорочення бюджету); відсутність досвіду інституції в цьому типі розвитку або з цільовою аудиторією, для якої будується розвиток; досвід приватного сектора; зниження ризику (перехід до приватного сектора); швидка реалізація [13].

На основі огляду літератури було визначено низку переваг використання ДПП у проєктах для ЗВО. До них належать [12]:

- вища якість;
- ефективна реалізація;
- спрощені процеси, а також більше рішень приймаються третьою стороною, а не персоналом закладу освіти;
- дешевше, ніж боргове фінансування з боку закладу освіти;
- державна установа не займається експлуатацією та обслуговуванням за будови, оскільки це відповідальність забудовника;
- вихід на новий сектор ринку зі зниженими ризиками для закладу освіти.

Наявність узгоджених рамок, законодавства про ДПП і підрозділів останнього сприятиме реалізації та успіху більшої кількості університетських проєктів [12]. Ефективне управління, підтримка державного й приватного секторів, сприятлива законодавча база, виражена економічна політика та наявність фінансового ринку є критичними факторами успіху впровадження ДПП у сфері вищої освіти [14].

Створення ДПП у сфері вищої освіти є стрімкою тенденцією, яка дедалі частіше привертає увагу дослідників і практиків. Однак реалізація ДПП у вищій освіті є складним процесом, що вимагає врахування перспектив різних зацікавлених сторін, включаючи студентів, викладачів та представників підприємств, а також вивчення потенційних переваг, викликів і факторів успіху. Дослідники наголошують на важливості забезпечення балансу інтересів та збереження академічних цінностей у процесі реалізації ДПП. Також підкреслюється роль держави

у створенні сприятливого нормативно-правового середовища та надання підтримки таким партнерствам. Головною метою укладення договорів ДПП є сприяння приватній і державній співпраці та розподіл пов'язаних ризиків і винагород [15].

Загальнонаціональне опитування 376 керівників ЗВО у США, проведене The Chronicle of Higher Education у 2024 р., засвідчило потребу в продовженні реалізації проєктів ДПП у закладах освіти. Так, 74 % керівників університетів вважають, що число проєктів ДПП в їхніх закладах зростає. Провідними сферами реалізації такого партнерства є: студентські гуртожитки, дослідження, розробки, комерціалізація інтелектуальної власності та рішення в галузі енергетики й сталого розвитку. Серед найпопулярніших сфер академічного партнерства – розвиток робочої сили / навчання співробітників, охорона здоров'я, психологічні послуги, штучний інтелект і розширення онлайн-програм. Більш ніж 70 % опитаних очікують партнерства з приватним сектором навколо рішень штучного інтелекту, відзначаючи як позитивні, так і негативні наслідки цього [16].

Модель державного і приватного партнерства [17], що доповнює набір зацікавлених сторін проєкту, також фігурує серед дискусій, присвячених зацікавленим сторонам ДПП. Водночас, окрім зацікавлених сторін ДПП, які є сторонами, що впроваджують соціально-економічні проєкти, інші сторони слід вважати залученими, включаючи користувачів. Їхня оцінка корисності послуг, що надаються через проєкт, тобто рівень суспільного задоволення, залежить від рівня

оцінки державного партнера, який є одним із результатів задоволеності суб'єкта – партнера проєкту [18].

При визначенні зацікавлених сторін ДПП можна виділити таку категорію, як прямі бенефіціари проєкту [19], наприклад користувачі інфраструктури, створеної в рамках проєкту, що користуються послугами громади, яка проживає в зоні впливу проєкту. Кожна з груп зацікавлених сторін, які беруть участь у державно-приватних ініціативах, характеризується різними умовами встановлення відносин і приєднання до ініціатив ДПП. Бізнес має власні передумови, що базуються на досягненні очікуваного економічного ефекту, тоді як державний сектор зацікавлений переважно в задоволенні суспільних стейкхолдерів. Для сектора соціальної економіки соціальне благо також супроводжується економічним розрахунком [20].

Основні переваги й виклики ДПП із точки зору різних зацікавлених сторін узагальнено в таблиці. Як видно, кожна зацікавлена сторона має свої унікальні переваги та побоювання щодо ДПП у вищій освіті, що вимагає ретельного врахування перспектив для забезпечення успішної реалізації партнерства. Результати підкреслюють необхідність планування й упровадження ДПП з урахуванням перспектив усіх зацікавлених сторін для забезпечення балансу інтересів та досягнення максимальної ефективності ДПП.

Національними стратегічними документами передбачаються заходи щодо використання ДПП у сфері освіти. Так, Національна економічна стратегія на період до 2030 року спрямована на стимулювання розвитку

Основні переваги та виклики ДПП у сфері вищої освіти

Зацікавлена сторона	Основні переваги	Основні виклики
Студенти	Практична спрямованість навчання. Доступ до сучасних технологій. Викладачі-практики	Комерціалізація освіти. Конфлікт інтересів. Збільшення вартості навчання
Викладачі	Актуальність навчальних програм. Додаткове фінансування досліджень. Практичний досвід	Втрата академічної свободи. Конфлікт інтересів. Перевантаження
Представники суб'єктів господарювання	Вплив на навчальні програми. Доступ до наукових розробок. Залучення талантів	Ризик втрати інтелектуальної власності. Високі витрати. Адміністративні перепони

Складено автором.

конкурентної та глобальної ІТ-освіти з використанням механізму ДПП [21]. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки, у рамках досягнення стратегічної цілі «Довіра громадян, держави та бізнесу до освітньої, наукової, інноваційної діяльності закладів вищої освіти», передбачає створення умов для розвитку ДПП у сфері вищої освіти [22].

Для забезпечення успішної реалізації проєктів ДПП у сфері освіти надалі необхідно:

1. Зберегти баланс між практичною спрямованістю навчання та фундаментальними академічними знаннями, уникаючи надмірної комерціалізації вищої освіти.

2. Визначити функції, відповідальність і межі повноважень кожного партнера, забезпечивши належний захист інтелектуальної власності та конфіденційності інформації.

3. Встановити прозорі механізми прийняття рішень та комунікації між партнерами, гарантуючи збереження академічної свободи й незалежності викладачів.

4. Розробити ефективні стратегії для подолання адміністративних перепон та забезпечення ефективної співпраці між державним і приватним секторами.

5. Забезпечити належне фінансування й розподіл ресурсів для ДПП, уникаючи надмірного навантаження на будь-якого з партнерів.

Розроблення стандартизованих умов контрактів для угод ДПП із зазначенням кінцевих результатів, термінів, зобов'язань щодо фінансування та прав інтелектуальної власності зменшить неоднозначність і збільшить можливість виконання проєктів. Для вирішення спірних питань доцільно запровадити раду з посередництва та арбітражу, яка може надати нейтральну платформу для ефективного подолання конфліктів між державними й приватними партнерами.

Застосування принципів нового державного управління (NPM), таких як контракти на основі ефективності та нагляд, орієнтований на результат, може гарантувати, що ДПП віддаватиме пріоритет ефективності й підзвітності, а це ключове питання в Україні, де наявний дефіцит ресурсів. Теорія принципала – агента може бути використана для дослідження динаміки між державою та приватними структурами, підкреслюючи необхідність стимулів (податкові пільги) й механізмів моніторингу (регулярні аудити) для узгодження приватних інтересів із суспільними цілями.

Можна запропонувати багаторівневу модель фінансування: приватні інвестиції (в інфраструктуру й технології) відповідатимуть державним субсидіям у рівному співвідношенні, гарантуючи, що витрати не буде повністю перекладено на здобувачів освіти. Модель може збільшити ліміт навчання на певний фіксований відсоток, наприклад 5 % щорічно, для підтримки доступності.

Додаткові ризики, такі як загрози інтелектуальній власності, пропонується реалізовувати через структуру спільної власності, де результати досліджень проєктів, що фінансуються ДПП, є спільною власністю ЗВО та приватних власників із ліцензійними угодами для запобігання використанню. Вказана стратегія, підкріплена кількісними орієнтирами, приміром обмеженням приватного впливу на певний відсоток рішень щодо навчальної програми, забезпечать дієвий план управління ризиками.

Поетапні проєкти ДПП, узгоджені з національними пріоритетами реконструкції, наприклад визначення пріоритетності відновлення освітньої інфраструктури на першому етапі (2025–2027 рр.), а потім модернізація навчального плану (2028–2030 рр.), аби забезпечити синергію з більшими зусиллями з відновлення, сприятимуть розвитку інноваційних моделей. Можна запропонувати початкові маломасштабні ДПП (наприклад перебудову єдиного університетського містечка) як пілотні проєкти для побудови довіри, що зменшує передбачувані ризики для інвесторів.

Для короткотермінових дій (до 6 місяців) Міністерству освіти і науки України доцільно розробити пілотну

політику ДПП, визначивши один-два університети для початкових проєктів, як-от модернізація лабораторії, з незначним бюджетом, отриманим із національних фондів і приватних внесків. Середньострокові цілі (6–24 місяці) можуть включати запуск пілотних проєктів, партнерство з міжнародними донорами (Світовий банк) та місцевими підприємствами на основі результатів, оцінюваних за допомогою ключових показників ефективності (збільшення чисельності студентів).

Для довгострокових цілей (2–5 років) можна запропонувати масштабування успішних пілотних проєктів по всій країні, націлених на 10–15 університетів до 2030 р., зі змішаною моделлю фінансування, яка поєднує державні фінанси, приватні інвестиції та гранти від таких організацій, як Європейський банк реконструкції та розвитку. Дорожня карта може включати законодавчі етапи, щоб інституціоналізувати структуру.

ДПП у вищій освіті зможуть повною мірою реалізувати свій потенціал лише за умови комплексного підходу, якщо поєднуюватимуть переваги практичної підготовки з академічними цінностями й принципами, задовольнятимуть інтереси всіх залучених сторін і сприятимуть підвищенню якості вищої освіти та її відповідності потребам ринку праці.

Отже, в умовах збільшення руйнування освітніх закладів та, як наслідок, зростання навантаження на ресурси стає очевидною недовірливість традиційних моделей державного фінансування й державного управління в кризових умовах. У зв'язку з цим ДПП є альтернативою для мобілізації додаткових ресурсів, досвіду та інновацій із приватного сектора, сприяючи

таким чином як відбудові й реконструкції, так і якісному поліпшенню вищої освіти. Акцент на узгодженні освітніх програм із потребами ринку праці шляхом залучення приватного сектора є особливо доречним, враховуючи очікувану потребу в кваліфікованих професіоналах у таких сферах, як будівництво, ІТ, медицина тощо, на етапі відбудови України.

Варто врахувати наявні переваги ДПП, такі як поліпшення практичного навчання, доступ до сучасних технологій і збільшення фінансування досліджень. Однак виявлені проблеми (ризики комерціалізації, загрози академічній свободі та потенційне зростання витрат) вказують на складність реалізації ДПП без негативного впливу на основні освітні цінності. Аналіз підкреслює необхідність державної політики для пом'якшення ризиків і одночасного отримання максимальної вигоди.

Відсутність чіткого правового й політичного підґрунтя ДПП у секторі вищої освіти України є серйозною перешкодою, тож актуалізується потреба в прозорих механізмах, визначенні ролі та гарантії захисту інтелектуальної власності й академічної незалежності. Запропоновані стра-

тегії (збалансування практичних і академічних пріоритетів, забезпечення комунікації із зацікавленими сторонами та подолання адміністративних перешкод) узгоджуються з найкращими практиками державного управління й відображають розуміння проблем, притаманних міжгалузевій співпраці. Однак унікальний соціально-економічний і постконфліктний контекст України потребує індивідуальних рішень.

ДПП проявляє себе як трансформаційний інструмент системи вищої освіти України, особливо в післявоєнний період, забезпечуючи міцне підґрунтя для розроблення стратегічного підходу до впровадження ДПП, наголошуючи на залученні зацікавлених сторін, нормативній визначеності та оптимізації ресурсів. Доки Україна перебуватиме на етапі відновлення, інтеграція ДПП у вищу освіту може подолати розрив між державними обмеженнями й потенціалом приватного сектора, сприяючи стійкій, ринково орієнтованій та інклюзивній системі освіти. Подальші дослідження буде спрямовано на окремі моделі управління проектами ДПП в унікальних і складних умовах української системи вищої освіти.

Список використаних джерел

1. *Круглов В.* Моделі державно-приватного партнерства у сфері науки та освіти. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 21–22 трав. 2020 р.). Київ : КНЕУ, 2020. С. 289–291. URL: https://www.researchgate.net/publication/346953077_MODELI_DERZAVNO-PRIVATNOGO_PARTNERSTVA_U_SFERI_NAUKI_TA_OSVITI (дата звернення: 09.03.2025).
2. *Круглов В. В., Терещенко Д. А.* Державна політика відновлення людського капіталу України в післявоєнний період. *Освітня аналітика України*. 2023. № 2. С. 21–33. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-2-21-33>.
3. *Круглов В. В.* Розвиток державно-приватного партнерства в Україні: механізми державного регулювання : монографія. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2019.

252 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/342871827_Rozvitok_derzavno-privatnogo_partnerstva_v_Ukraini_mehanizmi_derzavnogo_reguluvannya (дата звернення: 09.03.2025).

4. Хусаїнов Р. В. Державно-приватне партнерство в системі вищої освіти України. *Вісник Одеського національного університету. Сер. : Економіка*. 2014. Т. 19. Вип. 2/2. С. 190–196. URL: <https://mpr.aub.uni-muenchen.de/64056/> (дата звернення: 09.03.2025).

5. Сичова В. В., Самофалова Т. О. Державно-приватне партнерство у повоєнному відновленні України. *Державне будівництво*. 2023. Т. 2. № 34. С. 125–141. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-10>.

6. Public-Private Partnership in Education as a Prerequisite for the Growth of Regional Labor Markets: Analysis of Foreign Experience / O. Bordiyenko et al. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 1. С. 408–420. URL: http://nbuv.gov.ua/ujrn/fkd_2021_1_45 (дата звернення: 09.03.2025).

7. Ukraine – Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February 2022 - December 2023 (English). Washington, D. C. : World Bank Group, 2024. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099021324115085807> (дата звернення: 09.03.2025).

8. Report on damages to infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine as of January 2024. Kyiv : KSE, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Eng_01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 09.03.2025).

9. Wojewnik-Filipkowska A., Węgrzyn J. Understanding of Public-Private Partnership Stakeholders as a Condition of Sustainable Development. *Sustainability*. 2019. Vol. 11, Iss. 4, 1194. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11041194>.

10. Hong C. Z. The feasibility of the application of stakeholder theory in higher education. *Proceedings of the 6th International Conference on Management Science and Management Innovation (MSMI 2019). Series: Advances in Economics, Business and Management Research*. 2019. Vol. 84. P. 272–276. DOI: <https://doi.org/10.2991/msmi-19.2019.50>.

11. Дмитришин М. В. Особливості публічно-приватного партнерства у сфері вищої освіти України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 11. С. 15–18. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2019.11.3>.

12. Khallaf R., Kang K., Hastak M., Othman K. Public-Private Partnerships for Higher Education Institutions in the United States. *Buildings*. 2022. Vol. 12, No. 11, 1888. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings12111888>.

13. Suarez G., Bas O., Cruzado I. Feasibility Study for the Construction of Multi-Story Parking through a Public Private Partnership the University of Puerto Rico at Mayagüez. *Construction Research Congress 2016*. DOI: <https://doi.org/10.1061/9780784479827.035> (дата звернення: 09.03.2025).

14. Mannan Z. Public Private Partnership in Higher Education in Bangladesh: A Study of Stakeholders' Conceptualization and Critical Success Factors. *Dhaka University Journal of Business Studies*. 2014. Vol. 35, No. 1. P. 55–83. URL: <https://ssrn.com/abstract=4842665> (дата звернення: 09.03.2025).

15. Mandiriza T., Fourie D. J. The role of stakeholders in the adoption of public-private partnerships (PPPs) in municipal water infrastructure projects: A stakeholder theory perspective. *World*. 2023. Vol. 4, Iss. 3. P. 416–430. DOI: <https://doi.org/10.3390/world4030026>.

16. Three-Quarters of Universities See Growth of Public-Private Partnerships on Campus. *P3-EDU*. 2024. URL: <https://www.highereddive.com/press-release/20240731-three-quarters-of-universities-see-growth-of-public-private-partnerships-on/> (дата звернення: 09.03.2025).

17. Maraña P., Labaka L., Sarriegi J. M. We need them all: development of a public private people partnership to support a city resilience building process. *Technological Forecasting*

and Social Change. 2020. Vol. 154, 119954. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119954>.

18. Wang Y, Gao R. Risk distribution and benefit analysis of PPP projects based on public participation. *International Journal of Strategic Property Management*. 2020. Vol. 24, No. 4. P. 215–225. DOI: <https://doi.org/10.3846/ijspm.2020.12329>.

19. Kołodziej-Hajdo M. Rola i znaczenie interesariuszy w projektach realizowanych w partnerstwie publiczno-prywatnym. *Studia Ekonomiczne*. 2018. No. 369. S. 68–80. URL: <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.cejsh-98400c2b-1296-421d-a93e-044f9fd5c2d7> (дата звернення: 09.03.2025).

20. Kusio T. Stakeholders of public-private partnerships in Poland: an analysis of an evolving phenomenon. *International Journal of Organizational Analysis*. 2021. Vol. 29, No. 6. P. 1483–1505. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2020-2384>.

21. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 09.03.2025).

22. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 09.03.2025).

Vitalii Kruhlov

Dr. Sc. (Public Administration), Professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine, virt197@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7228-8635>

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A TOOL FOR MODERNISING UKRAINE'S HIGHER EDUCATION SYSTEM

Abstract. *This study examines the role of public-private partnerships (PPPs) as a strategic tool for modernising Ukraine's higher education system, particularly in the context of post-war recovery and the urgent need for systemic reforms. Despite the significant challenges posed by outdated infrastructure, insufficient public funding and the destruction of educational institutions due to the war, traditional models of public administration and education financing have proven to be inadequate. This research aims to explore the feasibility of using PPPs as an instrument for modernising higher education in Ukraine. PPPs in higher education are considered a promising way to modernise the educational process, improve its quality and align it with labour market demands, by leveraging additional resources, expertise and innovations to restore and improve the higher education sector. The research findings emphasise the necessity of thorough PPP planning and implementation while balancing the interests of various stakeholders. To ensure the successful realisation of such partnerships, it is crucial to maintain a balance between practical training and academic values, clearly define the roles and responsibilities of the partners involved, ensure*

transparency in decision-making processes and provide adequate protection for intellectual property. The study highlights the absence of a comprehensive legal and regulatory framework for PPPs in Ukrainian higher education. This underlines the importance of developing legal acts, ensuring transparent decision-making processes and safeguarding educational values. Only by considering these factors can PPPs realise their full potential and bring maximum benefits to all higher education stakeholders, meeting the demand for skilled professionals and simultaneously improving the quality and accessibility of education.

Keywords: public-private partnership, public administration, higher education quality, infrastructure, tools, stakeholders.

References

1. Kruhlov, V. (2020). Models of public-private partnership in the field of science and education. *Modern technologies of commercial activity and logistics*, Proceedings of the International scientific-practical conference. Kyiv. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/346953077_MODELI_DERZAVNO-PRIVATNOGO_PARTNERSTVA_U_SFERI_NAUKI_TA_OSVITI [in Ukrainian].
2. Krughlov, V., & Tereshhenko, D. (2023). State policy for the human capital recovery in Ukraine in the post-war period. *Educational Analytics of Ukraine*, 2, 21-33. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-2-21-33> [in Ukrainian].
3. Kruhlov, V. V. (2019). *Development of public-private partnership in Ukraine: mechanisms of state regulation*. Kharkiv: KharRI NADU "Mahistr". Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/342871827_Rozvitok_derzavno-privatnogo_partnerstva_v_Ukraini_mehanizmi_derzavnogo_reguluvanna [in Ukrainian].
4. Khusainov, R. V. (2014). Public-private partnership in higher education system of Ukraine. *Herald of Odesa National University, Series: Economy*, 19(2/2), 190-196. Retrieved from <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/64056/> [in Ukrainian].
5. Sychova, V. V., Samofalova, T. O. (2023). Private-public partnership in the post-war reconstruction of Ukraine. *State Formation*, 2(34), 125-141. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-10> [in Ukrainian].
6. Borodiyenko, O., Nychkalo, N., Malykhina, Ya., Kuz, O., & Korotkov, D. (2021). Public-private partnership in education as a prerequisite for the growth of regional labor markets: Analysis of foreign experience. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1, 408-420. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/u/jrn/fkd_2021_1_45.
7. World Bank Group. (2024). *Ukraine – Third rapid damage and needs assessment (RDNA3): February 2022 – December 2023*. Retrieved from <http://documents.worldbank.org/curated/en/099021324115085807>.
8. Kyiv School of Economics. (2024). *Report on damages to infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine as of January 2024*. Retrieved from https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Eng_01.01.24_Damages_Report.pdf.
9. Wojownik-Filipkowska, A., & Węgrzyn, J. (2019). Understanding of Public-Private Partnership Stakeholders as a Condition of Sustainable Development. *Sustainability*, 11(4), 1194. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11041194>.
10. Hong, C. Z. (2019). The feasibility of the application of stakeholder theory in higher education. *Proceedings of the 6th International Conference on Management Science and Management Innovation (MSMI 2019). Series: Advances in Economics, Business and Management Research*, 84, 272-276. DOI: <https://doi.org/10.2991/msmi-19.2019.50>.

11. Dmytryshyn, M. V. (2019). Features of public-private partnership in the field of higher education of Ukraine. *Economics. Finances. Law*, 11, 15-18. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2019.11.3> [in Ukrainian].
12. Khallaf, R., Kang, K., Hastak, M., & Othman, K. (2022). Public-private partnerships for higher education institutions in the United States. *Buildings*, 12(11), 1888. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings12111888>.
13. Suarez, G., Bas, O., & Cruzado, I. (2016). Feasibility study for the construction of multi-story parking through a public-private partnership the University of Puerto Rico at Mayagüez. In *Construction Research Congress 2016*. DOI: <https://doi.org/10.1061/9780784479827.035>.
14. Mannan, Z. (2014). Public private partnership in higher education in Bangladesh: A study of stakeholders' conceptualization and critical success factors. *Dhaka University Journal of Business Studies*, 35(1), 55-83. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=4842665>.
15. Mandiriza, T., & Fourie, D. J. (2023). The role of stakeholders in the adoption of public-private partnerships (PPPs) in municipal water infrastructure projects: A stakeholder theory perspective. *World*, 4(3), 416-430. DOI: <https://doi.org/10.3390/world4030026>.
16. P3-EDU. (2024). *Three-Quarters of Universities See Growth of Public-Private Partnerships on Campus*. Retrieved from <https://www.highereddive.com/press-release/20240731-three-quarters-of-universities-see-growth-of-public-private-partnerships-on/>.
17. Maraña, P., Labaka, L., & Sarriegi, J. M. (2020). We need them all: Development of a public private people partnership to support a city resilience building process. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119954. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119954>.
18. Wang, Y., & Gao, R. (2020). Risk distribution and benefit analysis of PPP projects based on public participation. *International Journal of Strategic Property Management*, 24(4), 215-225. DOI: <https://doi.org/10.3846/ijspm.2020.12329>.
19. Kołodziej-Hajdo, M. (2018). The role and importance of stakeholders in public-private partnership project. *Studia Ekonomiczne*, 369, 68-80. Retrieved from <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.cejsh-98400c2b-1296-421d-a93e-044f9fd5c2d7> [in Polish].
20. Kusio, T. (2021). Stakeholders of public-private partnerships in Poland: An analysis of an evolving phenomenon. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(6), 1483-1505. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2020-2384>.
21. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). *On approval of the National Economic Strategy for the period up to 2030* (Resolution No. 179, March 3). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
22. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022). *On approval of the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032* (Decree No. 286-r, February 23). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text> [in Ukrainian].