

**Н. С. Власова**, аспірантка кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів  
<https://orcid.org/0009-0003-4089-8126>

## ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ЗАГАЛЬНОСЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПНОСТІ ЯКІСНОЇ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ, ПЕРЕВАГИ, ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

У статті обґрунтовується впровадження механізмів публічно-приватного партнерства (ППП – далі) в управління загальною середньою освітою в Україні. Доведено, що залучення приватних ресурсів є критично важливим для модернізації освітньої інфраструктури та підвищення якості освіти в умовах дефіциту бюджетного фінансування. Акцентовано увагу на необхідності чіткого термінологічного розмежування понять «державно-приватне» та «публічно-приватне» партнерство, оскільки останнє охоплює значно ширше коло суб'єктів. Проаналізовано основні бар'єри, що гальмують розвиток PPP в Україні, серед яких: недосконалість законодавчого поля, відсутність адаптованих під освітню специфіку типових договорів, методик оцінки ефективності проєктів та законодавчо закріплених критеріїв вибору приватних партнерів. Зазначено, що нестабільність нормативно-правового середовища створює правові колізії та підвищує корупційні ризики в країнах перехідної ринкової демократії. У роботі розглянуто зарубіжний досвід і запропоновано авторський поділ контрактних типів партнерства на дві групи: ті, що безпосередньо впливають на освітній процес (приватне управління державними школами, ваучери, субсидії), та ті, що мають побічний вплив (інфраструктурні проєкти, аутсорсинг допоміжних послуг). Наголошується, що держава має зберігати за собою роль регулятора та моніторингового органу для гарантування рівних прав на освіту. Зроблено висновок, що успіх PPP залежить від прозорого розподілу ризиків у контрактах, а також здатності місцевої влади балансувати між комерційними інтересами бізнесу та соціальними потребами громад.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, державно-приватне партнерство, загальна середня освіта, освітня інфраструктура, органи місцевого самоврядування, освітні послуги, соціальна відповідальність бізнесу

### *N. S. Vlasova. Public-private partnerships in secondary education: challenges, advantages, and development trends*

This article is devoted to implementing public-private partnership (PPP) mechanisms in the public management of secondary education in Ukraine. The study substantiates that attracting private resources is a critical instrument for modernizing educational infrastructure and improving the quality of education, particularly under the severe constraints of limited budget financing and the need for post-war recovery. Special attention is given to the crucial necessity of clearly differentiating the terms “state-private” and “public-private” partnerships, as the latter encompasses a significantly broader range of involved stakeholders, heavily featuring local self-government bodies. The author conducts a thorough analysis of the primary barriers currently hindering the development of PPPs in Ukraine's educational sector. These critical obstacles include the imperfection of the legislative framework, the absence of standard contracts adapted to educational specifics, the lack of effective methodologies for evaluating project success, and undefined legal requirements regarding the experience and reliability of potential private partners. The research points out that such regulatory instability and legal uncertainty exacerbate corruption risks and complicate the protection of investments in developing economies. Furthermore, the article reviews international experiences and proposes a novel categorization of contractual PPPs in education based on their direct or indirect impact on the learning process. The first group includes the private management of public schools, voucher systems, and subsidies, which directly affect educational quality and operational costs. The second group consists of infrastructure PPPs, outsourcing of educational and non-educational support services, and research partnerships, which primarily aim to increase the volume and efficiency of educational services in the short term. The study emphasizes that while the state may step back from directly providing services, it must retain its core obligations regarding the funding, regulation, and strict monitoring of educational providers to ensure equal access to high-quality learning for all children. Ultimately, the research concludes that the effectiveness of public-private interactions heavily relies on transparent risk allocation within precise contracts, strong mechanisms of social protection against educational segregation, and the high managerial competence of local municipalities to balance business financial goals with the fundamental social needs of territorial communities.

Key words: public-private partnership, general secondary education, educational infrastructure, local governments, educational services, corporate social responsibility

**Постановка проблеми.** Актуальність подальшого дослідження публічно-приватного партнерства в управлінні загальною середньою освітою зумовлена необхідністю модернізації освітньої інфраструктури та пошуком додаткових ресурсів для підвищення якості загальної середньої освіти в умовах обмеженості бюджетного фінансування. Використання інструментів такого партнерства дає можливість не лише залучати позабюджетні кошти для відновлення матеріально-технічного забезпечення шкіл, але й сприяє впровадженню сучасних управлінських



рішень, що підвищують ефективність освітнього процесу. На рівні територіальних громад забезпечується безпосередня адаптація партнерських механізмів до специфічних потреб освітніх закладів, що дозволяє оптимізувати управлінські рішення та підвищити результативність залучення ресурсів і партнерів на місцевому рівні. Дослідження міжнародного досвіду вказують на ефективність таких моделей, як «приватна фінансова ініціатива» (Private Finance Initiative) та «проект з послуг забезпечення» (Service Provision Project), які можуть бути адаптовані для оновлення освітнього простору України [26]. Однак, попри наявний потенціал, рівень імплементації таких моделей в Україні залишається вкрай обмеженим, що актуалізує потребу у поглибленому вивченні наявних перешкод, переваг та визначенні тенденцій розвитку інтеграції приватних ресурсів у модернізацію освітньої інфраструктури з гарантуванням доступності якісної освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових праць за цією проблематикою свідчить про поступове зміщення акценту з нормативно-правового регулювання до практичної реалізації конкретних механізмів відновлення та модернізації шкільної інфраструктури, що стає визначальним чинником ефективності післявоєнної відбудови та адаптації до глобальних викликів [12; 17; 18]. Сучасні наукові дискусії щодо визначення суб'єктної та правової природи партнерства на рівні територіальних громад тривають задля адаптації механізмів приватно-публічної взаємодії до специфічних потреб освітньої інфраструктури, що є необхідною умовою для успішної реалізації завдань реформи Нової української школи. Водночас дослідники наголошують, що інтеграція приватних ресурсів стає критично важливим інструментом у подоланні бюджетного дефіциту, дозволяючи не лише нівелювати наслідки освітніх криз, а й забезпечувати сталий розвиток якості навчання за умов обмеженості державної підтримки. Зокрема, такий підхід відкриває можливості для впровадження інноваційних педагогічних практик та цифровізації освітнього середовища, що виходить за межі суто інфраструктурних рішень і сприяє глибшій трансформації системи освіти в цілому [17; 18].

Серед основних позицій науковців та результатів їх досліджень слід визначити такі дослідницькі підходи, як: інституційно-правовий підхід, що зосереджений на формуванні чіткої законодавчої бази та розмежуванні понять «державний» і «публічний» партнер [2; 12; 13; 27]; функціонально-управлінський підхід, який фокусується на розробці практичних моделей взаємодії, спрямованих на оновлення освітньої інфраструктури та подолання наслідків кризових явищ, що стало особливо актуальним у контексті повоєнної відбудови та реалізації реформи «Нова українська школа» [21; 24; 25]; економіко-інвестиційний підхід, в межах якого увага акцентується на механізмах залучення приватного капіталу, розглядаючи ППП як інструмент фінансової стабілізації та прискорення темпів післявоєнного відновлення освітніх активів та основи для виробничого потенціалу держави (проектного фінансування), що дозволяє оптимізувати розподіл ризиків між державою та приватними інвесторами, забезпечуючи при цьому вищу ефективність та цільове використання залученого капіталу в довгостроковій перспективі [12; 24; 25].

В економіках перехідних демократій зазначені проблеми набувають особливої гостроти, оскільки до правової неузгодженості додаються обмежений інституційний потенціал місцевих органів влади та суттєвий дисбаланс інтересів між державним і приватним сектором. Ключовою тенденцією у таких країнах стає перехід від реалізації поодиноких інфраструктурних проектів до впровадження комплексних стратегій, які передбачають не лише оновлення матеріальної бази, а й інтеграцію освітніх технологій та адаптивних фінансових інструментів [2; 12]. Також зарубіжні дослідники, спираючись на практику Світового банку та ЄС, вказують, що ключовою перевагою для держави є технологічна модернізація та підвищення якості публічних послуг без критичного тиску на державний бюджет [23]. ППП здатне забезпечити стабільний доступ до якісної освіти та її адаптацію до сучасних технологічних вимог, проте лише за умови чіткого державного регулювання та спрямованості на інклюзію. Без належних механізмів соціального захисту та цільового підходу ринково орієнтовані моделі партнерства можуть призвести до поглиблення освітньої нерівності та соціальної сегрегації, тому пріоритетним завданням є впровадження стратегій, що гарантують рівні можливості для всіх категорій учнів [5; 19].

Водночас для приватного бізнесу такий формат співпраці стає стимулом до впровадження адаптивних управлінських моделей, що дозволяють ефективніше реагувати на актуальні освітні запити та інтегрувати технологічні інновації задля підвищення конкурентоспроможності навчальних закладів. Такий підхід трансформує освітнє середовище, залучаючи новітні педагогічні практики, що забезпечує глибинні якісні зміни в навчальному процесі. Разом з тим, критики такого підходу вказують на ризик зниження державного контролю та посилення соціально-економічної сегрегації, якщо приватні партнери надаватимуть перевагу відбору учнів з кращою академічною успішністю [6].

Органи місцевого самоврядування часто виступають безпосередніми ініціаторами та модераторами партнерств, забезпечуючи адаптацію загальних моделей ППП до специфічних потреб територіальних громад. На рівні місцевої влади здійснюється формування конкурсних процедур, вибір приватних партнерів та моніторинг виконання договірних зобов'язань, що вимагає від них не лише відповідної управлінської компетентності, а й здатності ефективно балансувати між фінансовими інтересами бізнесу та соціальною спрямованістю освітніх проектів [2]. Зокрема, залучення інвестицій місцевого бізнесу до розвитку освітньої інфраструктури дозволяє громадам прискорити реалізацію інфраструктурних проектів. Забезпечення сталого результату передбачає розробку чітких критеріїв оцінки ефективності проектів, які б враховували не лише економічні показники, а й рівень доступності

якісної освіти для всіх верств населення, а також залучення представників громадськості до моніторингу виконання партнерських зобов'язань, що дозволить мінімізувати ризики сегрегації та сприятиме сталому розвитку освітнього середовища [5; 19]. Водночас доцільним є впровадження інструментів корпоративної соціальної відповідальності, що дозволяють бізнесу інтегрувати освітні проекти у стратегію розвитку територій, де функціонують їх виробничі потужності [29].

У зарубіжному науковому дискурсі, крім поняття «публічно-приватне партнерство», використовується ряд понять «приватна фінансова ініціатива» (Private Finance Initiative, PFI) (Великобританія), «проект надання послуг» (Service Provision Project, SPP) (Мексика), «альтернативне фінансування закупівель» (Alternative Financing and Procurement) (Канада), «участь приватного сектору» (Private sector participation, PSP) (Світовий банк), в основі яких розуміється співпраця різних стейкхолдерів, комплексність мети, орієнтованість на результат, паритет відповідальності, довгостроковий характер взаємодії, формальність відносин [22].

**Метою даної статті** є дослідження взаємозв'язків та встановлення закономірностей на шляху впровадження механізмів публічно-приватного партнерства (ППП – далі) у вітчизняну систему управління загальної середньої освіти одночасно із забезпеченням доступності якісної освіти, а також переваг, тенденцій розвитку та способів залучення приватного капіталу для модернізації освітньої інфраструктури в умовах обмеженого бюджетного фінансування.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах країн, що економіки яких розвиваються, значним бар'єром стає нестабільність нормативно-правового середовища, яка посилює корупційні ризики та ускладнює захист інвестицій, створюючи умови для вибіркового доступу до освітніх ресурсів [26; 28]. Водночас вагомим бар'єром постає дефіцит матеріальних ресурсів та значні фінансові ризики для інвесторів, що актуалізує потребу в оптимізації механізмів розподілу відповідальності та перегляді умов окупності інвестиційних проектів. Впровадження ефективних державних гарантій та гнучких інструментів довгострокового фінансування дозволило б нівелювати фінансову невпевненість та перетворити приватну участь із короткострокового капіталовкладення на сталий чинник модернізації освітньої інфраструктури, що вимагає розробки прозорих моделей повернення інвестицій та детального узгодження фінансових інтересів бізнесу із соціальними цілями громад [2].

Відповідальність держави за гарантування прав на освіту не обов'язково передбачає надання саме державою освітніх послуг. Головна роль держави – поважати право на освіту і захистити його від порушення. Організація економічного співробітництва та розвитку визначає PPP таким чином: «Угода між урядами та приватним партнером(ами) (це може включати операторів і фінансистів), згідно з якими приватний(-и) партнер(-и) надає послуги таким чином, що цілі надання послуг уряду узгоджуються з прибутком приватного партнера(ів) і де ефективність вирівнювання залежить від достатньої передачі ризику приватному партнер(и)» [14]. У світлі цього визначення розглядається дві категорії взаємодії державного / публічного та приватного секторів в освіті. Одна із них у широкому сенсі називається «контрактним публічно-приватним партнерством», оскільки існує у формі договірних відносин між урядом і приватними постачальниками. Інша описується як «партнерство багатьох зацікавлених сторін в освіті». Термін «контрактне PPP» визначає широкий спектр механізмів, які відкривають для участі приватного сектору (комерційного та некомерційного) у наданні державної освіти. Багатостороннє партнерство в освіті – це термін, в основі якого лежить загальна корпоративна соціальна відповідальність і який призначений для опису форми партнерства, яка не передбачає договірних відносин із визначеною комерційною вигодою для приватного постачальника [7].

Дослідники окреслюють переваги, які приватний сектор привносить до PPP в освітній сфері: 1) приватні постачальники можуть бути більш ефективними в наданні освітніх послуг, оскільки вони звикли до конкурентного тиску з неявними управлінськими та операційними підходами, які відрізняються від тих, що використовуються в публічному секторі; 2) приватні постачальники володіють спеціальними навичками, які можуть бути недоступними в публічному секторі, особливо в галузі інформаційно-комунікаційних технологій, професійно-технічної освіти; 3) приватні постачальники не стикаються з тими ж обмеженнями, що й публічному службовці, наприклад шкала заробітної плати, робота правила, трудовий стаж і жорсткість працевлаштування, що дозволяє їм бути спритнішими у відборі, утриманні, та звільненні працівників; 4) приватні постачальники можуть краще реагувати на зміни потреб ринку праці та бути більш гнучкими при прийнятті та впровадженні інновацій у навчанні; 5) приватні провайдери можуть бути розгорнуті швидше, щоб збільшити доступ до освіти для вразливих груп які були недостатньо охоплені традиційними формами надання освіти; 6) публічні витрати на освіту можуть мати більшу прозорість і підзвітність, коли вони здійснюються через PPP [3].

Л. Вессманн виділяє наступні аспекти громадського та приватного залучення до управління та фінансування школи (таблиця 1)

Кордони та форми взаємодії між публічним та приватним секторами не завжди чітко окреслені, тому часто визначаються за рівнями взаємодії: а) держава укладає контракт із приватним сектором на надання підтримки державному забезпеченню (наприклад, послуги підтримки, консультації, навчання); б) держава замовляє та фінансує деякі прямі послуги приватного сектору; у цьому випадку держава регулює приватну діяльність, але сама є також основним постачальником; с) приватний сектор є основним постачальником, але діє в рамках нормативно-правової бази, визначеної державою [4].

**Переваги залучення громадської та приватної ініціативи  
до управлінських і фінансових процесів школи**

	Позитивні сторони залучення	
	Публічний сектор	Приватний сектор
Оперування	Прищеплення переконань та культурних цінностей	Стимули для стримування витрат та якісні інновації
Фінансування	Дозволяє вибір для сім'ї з кредитними обмеженнями	Підвищена відповідальність

Джерело: Складено автором на основі [20]

**Послуги в сфері освіти, в яких держава виступає замовником**

Що контрактує держава	Що отримує держава
Управлінські, професійні, допоміжні служби (вхідні дані)	Управління школою (управління фінансовими та людськими ресурсами) Допоміжні послуги (харчування та транспорт) Професійні послуги (підготовка вчителів, розробка навчальних програм, доставка підручників, забезпечення якості та додаткові послуги)
Експлуатаційні послуги (процес)	Освіта учнів, управління фінансовими та людськими ресурсами, професійні послуги та обслуговування будівель
Освітні послуги (виходи)	Місця для учнів у приватних школах (шляхом укладання контрактів зі школами про зарахування конкретних студентів)
Доступність об'єктів (вхідні матеріали)	Обслуговування інфраструктури та будівель
Доступність об'єктів та освітні послуги (як входи, так і виходи)	Інфраструктура в поєднанні з послугами (операційні або освітні виходи)

Джерело : складено автором на основі [15]

У приватного сектора може бути законтракований цілий ряд різних послуг, які мають відношення до сфери освіти (таблиця 2).

В освіті контрактні ППП класифікуються в такий спосіб, як : інфраструктура; укладання контрактів на надання освітніх послуг; приватне управління школами; ваучери / субсидії; забезпечення якості в приватному секторі; угоди про співпрацю з публічно-приватному секторі; інновації та дослідження [10].

Основні типи контрактних ППП в освіті визначаються такі, як:

– інфраструктурні ППП: приватному оператору надається франшиза (концесія) для фінансування, будівництва та керування навчальним закладом, таким як державна школа, будівля університету чи гуртожиток. Уряд фактично орендує об'єкт у приватного сектора на певний термін, після чого об'єкт передається державі;

– приватне управління державними школами: державні школи експлуатуються приватними фірмами чи організаціями за контрактом з державним агентством. Школи залишаються державною власністю та фінансуються державою, але ними керує оператор приватного сектору за плату за управління;

– аутсорсинг освітніх послуг: урядові контракти з приватним сектором на надання пов'язаних з освітою послуг, таких як : розробка та / або надання навчальних програм; оцінювання або проведення іспитів; шкільне оцінювання, огляд, перевірка та / або програми вдосконалення школи, а також постачання підручників та інших навчальних матеріалів;

– аутсорсинг значних неосвітніх допоміжних послуг: включає їдальню, транспорт, охорону здоров'я чи послуги з прибирання та експлуатації студентських гуртожитків;

– партнерства для інновацій та досліджень: урядові програми, які заохочують партнерство між виробничими підприємствами та дослідницькими інститутами та сприяють комерціалізації результатів досліджень;

– ваучери та субсидії: уряд надає студентам ваучери щоб вони відвідували приватні школи або прямі субсидії приватним школам [7].

На нашу думку, більш логічно провести розподіл контрактних типів ППП в освітній сфері з позиції безпосереднього впливу на освітній процес, тобто впливу на кінцевий результат здобуття середньої освіти конкретним студентом, та ті, які можуть впливати лише побічно. До першої групи ми відносимо: приватне управління державними школами, ваучери та субсидії для отримання освіти в недержавних школах. Ці форми ППП відрізняються від інших тим, що процес отримання освіти управляється саме приватним, а не державним актором, роль держави – фінансування та загальний контроль, відповідно можуть існувати стимули для покращення якості освіти та зменшення її собівартості.

Програми ППП впливають на результати оцінювання успішності двома різними способами. По-перше, внутрішнє забезпечення функціонування шкіл і характер розподілу ресурсів. По-друге, учні і їх родини користуються перевагами ваучерних програм, що призведе до перерозподілу учнів серед шкіл [15]. Аргументом на користь такої конкуренції є те, що якщо така можливість доступна (наприклад, у ваучерній системі), учні та їх сім'ї будуть робити вибір школи, яка забезпечує найкращу якість освіти [8].

Державні школи, під управлінням приватного актора мають більше автономії, ніж традиційні державні школи впроваджувати інновації та робити власні рішення щодо персоналу, навчальних планів та педагогічних методів, якщо вони слідуєть національному трудовому законодавству та національним академічним стандартам. Приватні школи, що фінансуються державою, можуть бути покращенням традиційних державних систем, оскільки нові оператори мають автономію над вибором і реалізацією їхньої освітньої стратегії, що призводить до інновацій та експериментування [15]. Однак К. Любенські виявив, що приватні постачальники, як правило, надають перевагу традиційним освітнім підходам над експериментом, інновації зазвичай зосереджені на маркетингу і управлінських практиках, але не обов'язково на методах викладання та роботи в класі [11].

До другої групи ППП ми відносимо: інфраструктурні ППП, аутсорсинг освітніх послуг, аутсорсинг значних неосвітніх допоміжних послуг, партнерство для інновацій та досліджень. Всі ці форми не є виключно специфічними саме для сфери шкільної освіти, сфера охорони здоров'я, наприклад, може надати варіанти успішних ППП саме за цими напрямками. ППП з цієї групи можуть підвищити ефективність освітньої сфери в ракурсі використання коштів, збільшивши кількість освітніх послуг, однак нездатні вплинути на якість одержуваної освіти. Однак ці форми ППП орієнтовані на збільшення кількості освітніх послуг у короткостроковій перспективі. Ваучерна система (система субсидій) матиме результат за умови наявності дефіциту місць в школах. Наявність на ринку загальносередньої освіти державних грошей у вигляді ваучерів та попиту на місця в школах призведуть до появи нових місць за умови, що за гроші, які пропонує держава можливо задовольнити вимоги держави в сфері освіти.

Зосереджуючись на першій групі контрактних ППП в освітній сфері або специфічно освітніх ППП ми маємо, що ППП передбачає відхід держави від прямого надання освіти та фокусування на фінансуванні (через ваучери чи субсидії), а також на діяльності з регулювання та оцінки [16]. Розподіл і перегляд ролей і функцій держави – формування освітньої політики та забезпечення фінансування, означає, що приватний сектор надає освітні послуги на основі державних контрактів, з приватними постачальниками для надання певної послуги у визначеній кількості та якості за узгодженою ціною протягом певного періоду часу. Ці договори містять винагороди та санкції, в яких приватний сектор ділиться фінансовими ризиками у наданні державних послуг з представниками публічної влади [15]. Контракти критичні для правильного розподілу ризиків між приватним і публічним сектором, але проблема полягає в тому, щоб зробити це таким чином, щоб створити стимули для приватного сектора доставляти бажані результати за оптимальну ціну [9].

Збільшення ролі приватного сектору в освіті може мати кілька потенціальних переваг перед традиційною державною освітою. Чи будуть ці переваги реалізовані, значною мірою залежить від дизайну партнерства між публічним і приватним сектором, нормативно-правової бази країни, здатності уряду контролювати та виконувати свої контракти з приватним сектором. Спроможність уряду, так і спроможність акторів недержавного сектору впливає на потенціал успішної взаємодії. Розуміння природи недержавного сектору в будь-якому контексті, а також обмеження його власної готовності співпрацювати з урядом є важливою відправною точкою для розробки форм взаємовигідної взаємодії [4].

Збільшення уваги з 1970-1980 рр. до якості освіти визначила підхід до розробки заходів освітньої відповідальності. Знання учнів постають у фокусі підходів і розворот уваги до результатів освіти змінив погляд на звітність, заснований на фінансах і управлінні, на новий вимір. Освітня звітність – це не лише вдосконалення учнів, а також механізми постановки цілей, розподілу повноважень, управління стимулами, побудови спроможності, вимірювання прогресу, звітування про результати та застосування наслідків [1]. Об'єктивна неупереджена система оцінювання успішності учнів стала основою для вимірювання результатів діяльності як з управлінського погляду, так і з позиції соціально-економічної реалізації в суспільстві.

Так, Л. Вессманн, оцінюючи вплив на освітні результати учнів шкіл країн ОЕСР (отриманих за результатами досліджень PISA) з різними варіантами поєднання публічного та приватного оперування та фінансування приходить до цікавих результатів: найгірший варіант – низький рівень публічного фінансування та високий рівень навчання за приватні кошти виключно в публічних школах; суто приватна та суто публічна системи мають приблизно однаковий результат; найкращий варіант – поєднання публічного фінансування та приватного оперування школами [20].

**Висновки та перспективи подальших досліджень цьому напрямі.** У підсумку слід зазначити, що ППП є ефективним інструментом залучення позабюджетних коштів для оновлення освітнього простору та впровадження сучасних управлінських рішень в умовах дефіциту державних ресурсів. Головними перешкодами для імплементації ППП в Україні є правова неузгодженість (зокрема, понять «публічне» і «державне», громадсько-управлінське партнерства), відсутність прозорих методик оцінки ефективності та типових освітніх контрактів. Водночас суттєвим гальмом виступає невизначеність вимог до потенційних партнерів, зокрема відсутність законодавчо закріплених критеріїв щодо їх досвіду та статусу, що нівелює можливість об'єктивного відбору надійних контрагентів [27]. Партнерства доцільно класифікувати за рівнем впливу на кінцевий освітній результат: прямі (ваучери, приватне управління школами) та побічні (інфраструктурні концесії, аутсорсинг послуг). Ключова роль у забезпеченні результативності ППП належить органам місцевого самоврядування, які виступають ініціаторами проєктів і мають

гарантувати відсутність соціальної дискримінації та інклюзивність доступу до освіти. Успіх партнерства фундаментально залежить від чіткості прописаних у контракті кількісних і якісних результатів, справедливого розподілу ризиків між державою і бізнесом та рівня сприйняття таких моделей суспільством.

Перспективами подальших досліджень є розроблення та адаптацію конкретних моделей, наприклад, Private Finance Initiative, до специфіки повоєнної відбудови шкільної інфраструктури в Україні; формування чітких методологічних інструментів та критеріїв для оцінювання ефективності освітніх проєктів ППП, які б враховували не лише економічну вигоду, а й показники інклюзивності, справедливості, доступності; дослідження механізмів запобігання освітній нерівності, соціальній сегрегації при впровадженні ринково орієнтованих моделей управління закладами середньої освіти.

#### Список використаних джерел:

1. Adams J. E. Jr., Kirst M. W. New demands and concepts for educational accountability: Striving for results in an era of excellence. *Handbook of Research on Educational Administration* / In J. Murphy and K. S. Louis (Eds.), Handbook of research in educational administration. San Francisco: Jossey-Bass, 1999. pp. 463-489.
2. Anita A., Wulandari Y., Puspitasari N. L. G. D., Mulawarman W. G., Haryaka U. Analisis Literatur: Tantangan dan Peluang Public-Private Partnership (PPP) dalam Pembiayaan Pendidikan Dasar dan Menengah di Kalimantan Timur. *AKADEMIK Jurnal Mahasiswa Humanis*. 2025. № 5(2). pp. 926–936. DOI: <https://doi.org/10.37481/jmh.v5i2.1429>
3. Arcia G., Holloway A., Mulcahy-Dunn A. Guide to Public-Private Partnerships in Basic Education. 2024. USAID. URL: [https://www.academia.edu/108768143/Guide\\_to\\_Public\\_Private\\_Partnerships\\_in\\_Basic\\_Education](https://www.academia.edu/108768143/Guide_to_Public_Private_Partnerships_in_Basic_Education).
4. Batley R., McLoughlin C. State Capacity and Non-State Service Provision in Fragile and Conflict-Affected States: technical report. Birmingham : University of Birmingham, 2009. URL: <https://gsdrc.org/publications/state-capacity-and-non-state-service-provision-in-fragile-and-conflict-affected-states/>
5. Baum D. R. The effectiveness and equity of public-private partnerships in education: A quasi-experimental evaluation of 17 countries. *Education Policy Analysis Archives*, 2018. 26, 105–105. DOI: <https://doi.org/10.14507/epaa.26.3436>
6. Bosanac M. Analysis of public: Private partnerships in education. *Univerzitetska Misao – Casopis Za Nauku Kulturu i Umjetnost Novi Pazar*, 2022. 21, 126–139. DOI: <https://doi.org/10.5937/univmis2221126b>
7. Education International. Public Private Partnerships in Education. September 2009. URL: [https://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/200909\\_publication\\_Public-Private-Partnership-in-Education\\_en.pdf](https://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/200909_publication_Public-Private-Partnership-in-Education_en.pdf)
8. Friedman M. Role of Government in Education. *Economics and the Public Interest* / ed. by R. Solo. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 1955. P. 123–144. URL: <https://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEEFriedmanRoleOfGovttable.pdf>
9. Hurst C. An Economic Analysis of Ireland's First Public Private Partnership. *International Journal of Public Sector Management*. 2004. Vol. 17, No. 5. <https://doi.org/10.1108/09513550410546570>
10. LaRocque N. Public Private Partnerships in Education. 2007. URL: [https://www.researchgate.net/publication/44838931\\_Public-private\\_partnerships\\_in\\_basic\\_education\\_An\\_international\\_review](https://www.researchgate.net/publication/44838931_Public-private_partnerships_in_basic_education_An_international_review)
11. Lubienski C. Do Quasi-Markets Foster Innovation in Education? A Comparative Perspective. OECD Education Working Papers. Publishing. 2009. No. 25. Paris : OECD. DOI: <https://doi.org/10.1787/221583463325>.
12. Ma L., Hu Y., Zhu L., Ke Y. Are public—private partnerships still an answer for social infrastructure? A systematic literature review. *Frontiers of Engineering Management*. 2023. № 10 (3), pp. 467–482. DOI: <https://doi.org/10.1007/s42524-023-0249-1>
13. Muleya F., Zulu S. L., Nanchengwa P. C. Investigating the role of the public private partnership act on private sector participation in PPP projects: a case of Zambia. *International Journal of Construction Management*. 2019. 20(6), pp. 598–612. DOI: <https://doi.org/10.1080/15623599.2019.1703088>
14. OECD. Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money. Paris: OECD Publishing, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264046733-en>
15. Patrinos H. A., Barrera-Osorio F., Guáqueta J. The Role and Impact of Public-Private Partnerships in Education. Washington, DC : World Bank Publications, 2009. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/453461468314086643/pdf/479490PUB0Role101OFFICIAL0USE0ONLY1.pdf>
16. Robertson S. L., Verger A. Governing Education Through Public Private Partnerships. Bristol : Centre for Globalisation, Education and Societies, University of Bristol, 2012. URL: <https://susan-lee-robertson.com/wp-content/uploads/2012/07/2012-robertson-verger-governing-education.pdf>
17. Sajida S., Kusumasari B. (Public private partnership implementation in education sector: a systematic literature review. *International Journal of Management in Education*. 2023. № 17(5). pp. 520–539. DOI: <https://doi.org/10.1504/ijmie.2023.133217>
18. Septariani S. F., Yuliana L. The Bibliometric Analysis of Public-Private Partnership in the Field of Education. *AL-TANZIM JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM*. 2025. № 9(1), pp. 196–210. DOI: <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i1.9793>

19. Verger, A., Moschetti, M. C., & Fontdevila, C. (). How and why policy design matters: understanding the diverging effects of public-private partnerships in education. *Comparative Education*. 2020. № 56 (2), pp. 278–303. DOI: <https://doi.org/10.1080/03050068.2020.1744239>
20. Woessmann, L. Public-Private Partnerships and Schooling Outcomes Across Countries. *CESifo Working Paper Category 1: Public Finance*. Munich : CESifo, 2006. №. 1662. URL: [https://www.ifo.de/DocDL/cesifo1\\_wp1662.pdf](https://www.ifo.de/DocDL/cesifo1_wp1662.pdf)
21. Богуславська С. І. Використання інструментів державно-приватного партнерства для повоєнного відновлення економіки України. *БізнесІнформ*. 2023. №10(549), С.76–85. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-76-85>
22. Бородієнко О., Ничкало Н., Малихіна Я., Кузь О., Коротков Д. Публічно-приватне партнерство в освіті як передумова зростання регіональних ринків праці: Аналіз зарубіжного досвіду. Фінансово-кредитна діяльність : проблеми, теорії та практики, 2021. № 1(36), С. 408–420. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.228031>
23. Брайлівський І. А. Моделі державно-приватного партнерства. *Академічні Візії*. 2026. Вип. 50. С. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18487093>
24. Губенко В. Публічно-приватне партнерство у контексті реалізації реформи нової української школи та подолання освітніх викликів в Україні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 10. С. 45–56. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-45-56>
25. Дьоміна І. О. Публічно-приватне партнерство як механізм розвитку загальної середньої освіти в Україні : дис. ... д-ра філос. : 281 Публічне управління та адміністрування / Дьоміна Інна Олександрівна. Київ, 2023. 227 с.
26. Мартинова Л. Б., Юрчик І. Б. Публічно-приватне партнерство як засіб комунікації в соціальній сфері. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 350 (1), С. 223–230. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-28>
27. Палажченко К. С. Нормативно-правова характеристика державно-приватного партнерства у сфері надання освітніх послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 149–154. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.19.149>
28. Шемігон О. І., Вихор М. В., Руденко М. В. Публічно-приватне партнерство як інструмент соціально-економічного розвитку села. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 12. С. 31–36. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.12.31>
29. Якубів В. М., Бурик М. М. Взаємодія бізнесу та місцевої влади в контексті формування корпоративної соціальної відповідальності. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2024. №1, С. 87–95. DOI: <https://doi.org/10.32782/cuj-2024-1-11>

#### References:

1. Adams, J. E. Jr., & Kirst, M. W. (1999) New demands and concepts for educational accountability: Striving for results in an era of excellence. *Handbook of Research on Educational Administration* / In J. Murphy and K. S. Louis (Eds.), *Handbook of research in educational administration* (pp. 463-489, 2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
2. Anita, A., Wulandari, Y., Puspitasari, N. L. G. D., Mulawarman, W. G., & Haryaka, U. (2025). Analisis Literatur: Tantangan dan Peluang Public-Private Partnership (PPP) dalam Pembiayaan Pendidikan Dasar dan Menengah di Kalimantan Timur. *AKADEMIK Jurnal Mahasiswa Humanis*, 5(2), 926–936. <https://doi.org/10.37481/jmh.v5i2.1429>
3. Arcia, G., Holloway, A., & Mulcahy-Dunn, A. (2024) Guide to Public-Private Partnerships in Basic Education. USAID. URL: [https://www.academia.edu/108768143/Guide\\_to\\_Public\\_Private\\_Partnerships\\_in\\_Basic\\_Education](https://www.academia.edu/108768143/Guide_to_Public_Private_Partnerships_in_Basic_Education)
4. Batley, R., & McLoughlin, C. (2009). State Capacity and Non-State Service Provision in Fragile and Conflict-Affected States: technical report. Birmingham: University of Birmingham, URL: <https://gsdrc.org/publications/state-capacity-and-non-state-service-provision-in-fragile-and-conflict-affected-states/>
5. Baum, D. R. (2018). The effectiveness and equity of public-private partnerships in education: A quasi-experimental evaluation of 17 countries. *Education Policy Analysis Archives*, 26, 105–105. <https://doi.org/10.14507/epaa.26.3436>
6. Bosanac, M. (2022). Analysis of public: Private partnerships in education. *Univerzitetska Misao*, 21, 126–139. <https://doi.org/10.5937/univmis2221126b>
7. Education International. Public Private Partnerships in Education. September 2009. URL: [https://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/200909\\_publication\\_Public-Private-Partnership-in-Education\\_en.pdf](https://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/200909_publication_Public-Private-Partnership-in-Education_en.pdf)
8. Friedman, M. (1955). Role of Government in Education. *Economics and the Public Interest* / ed. by R. Solo. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, P. 123–144. URL: <https://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEEFriedmanRoleOfGovtable.pdf>
9. Hurst, C. (2004). An Economic Analysis of Ireland's First Public Private Partnership. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 17, No. 5. <https://doi.org/10.1108/09513550410546570>
10. LaRocque, N. (2007). Public Private Partnerships in Education. URL: [https://www.researchgate.net/publication/44838931\\_Public-private\\_partnerships\\_in\\_basic\\_education\\_An\\_international\\_review](https://www.researchgate.net/publication/44838931_Public-private_partnerships_in_basic_education_An_international_review)
11. Lubienski, C. (2009). Do Quasi-Markets Foster Innovation in Education? A Comparative Perspective. OECD Education Working Papers. No. 25. Paris : OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/221583463325>.

12. Ma, L., Hu, Y., Zhu, L., & Ke, Y. (2023). Are public—private partnerships still an answer for social infrastructure? A systematic literature review. *Frontiers of Engineering Management*, 10(3), 467–482. <https://doi.org/10.1007/s42524-023-0249-1>
13. Muleya, F., Zulu, S. L., & Nanchengwa, P. C. (2019). Investigating the role of the public private partnership act on private sector participation in PPP projects: a case of Zambia. *International Journal of Construction Management*, 20(6), 598–612. <https://doi.org/10.1080/15623599.2019.1703088>
14. OECD. Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money. Paris : OECD Publishing, 2008. <https://doi.org/10.1787/9789264046733-en>
15. Patrinos, H. A., Barrera-Osorio, F., & Guáqueta, J. The Role and Impact of Public-Private Partnerships in Education. Washington, DC : World Bank Publications, 2009. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/453461468314086643/pdf/479490PUB0Role101OFFICIAL0USE0ONLY1.pdf>
16. Robertson, S. L., & Verger, A. Governing Education Through Public Private Partnerships. Bristol : Centre for Globalisation, Education and Societies, University of Bristol, 2012. URL: <https://susan-lee-robertson.com/wp-content/uploads/2012/07/2012-robertson-verger-governing-education.pdf>
17. Sajida, S., & Kusumasari, B. (2023). Public private partnership implementation in education sector: a systematic literature review. *International Journal of Management in Education*, 17(5), 520–539. <https://doi.org/10.1504/ijmie.2023.133217>
18. Septariani, S. F., & Yuliana, L. (2025). The Bibliometric Analysis of Public-Private Partnership in the Field of Education. *Al-tanzim jurnal manajemen pendidikan islam*, 9 (1), 196–210. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i1.9793>
19. Verger, A., Moschetti, M. C., & Fontdevila, C. (2020). How and why policy design matters: understanding the diverging effects of public-private partnerships in education. *Comparative Education*, 56(2), 278–303. <https://doi.org/10.1080/03050068.2020.1744239>
20. Woessmann, L. (2006). Public-Private Partnerships and Schooling Outcomes Across Countries. *CESifo Working Paper* No. 1662. Category 1: Public Finance. Munich : CESifo, URL: [https://www.ifo.de/DocDL/cesifo1\\_wp1662.pdf](https://www.ifo.de/DocDL/cesifo1_wp1662.pdf)
21. Bohuslavskaya, S. I. (2023). Vykorystannia instrumentiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva dlia povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Use of public-private partnership instruments for the post-war recovery of Ukraine's economy]. *BiznesInform*, 10(549), 76–85. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-76-85>
22. Borodiienko, O., Nychkalo, N., Malykhina, Ya., Kuz, O., Korotkov, D. (2021). Publichno-pryvatne partnerstvo v osviti yak peredumova zrostannia rehionalnykh rynkiv pratsi: analiz zarubizhnoho dosvidu [Public-private partnership in education as a prerequisite for the growth of regional labor markets: analysis of foreign experience]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, 1(36), 408–420. <https://doi.org/10.18371/fcapt.v1i36.228031>
23. Brailovskyi I. A. (2026). Modeli derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Models of public-private partnership]. *Akademichni vizii*, 50. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18487093>
24. Hubenko, V. (2024). Publichno-pryvatne partnerstvo u konteksti realizatsii reformy novoi ukrainskoi shkoly ta podolannia osvitnikh vyklykiv v Ukraini [Public-private partnership in the context of implementing the reform of the New Ukrainian School and overcoming educational challenges in Ukraine]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia* [Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement], 10, 45–56. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-45-56>
25. Domina, I. O. (2023). Publichno-pryvatne partnerstvo yak mekhanizm rozvytku zahalnoi serednoi osvity v Ukraini [Public-private partnership as a mechanism for the development of general secondary education in Ukraine]: dys. ... d-ra filos. : 281 Publichne upravlinnia ta administruvannia / Domina Inna Oleksandrivna. Kyiv, 227 p.
26. Martynova, L. B., Yurchuk, I. B. (2026). Publichno-pryvatne partnerstvo yak zasib komunikatsii v sotsialnii sferi [Public-private partnership as a means of communication in the social sphere]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 350(1), 223–230. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-28>
27. Palazhchenko, K. S. (2021). Normatyvno-pravova kharakterystyka derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi nadannia osvitnikh posluh [Regulatory and legal characteristics of public-private partnership in the field of educational services]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 19, 149–154. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.19.149>
28. Shemihon, O. I., Vykhov, M. V., Rudenko, M. V. (2019). Publichno-pryvatne partnerstvo yak instrument sotsialno-ekonomichnoho rozvytku sela [Public-private partnership as a tool for socio-economic development of rural areas]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 12, 31–36. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.12.31>
29. Yakubiv, V. M., Buryk, M. M. (2024). Vzaiemodiia biznesu ta mistsevoi vlady v konteksti formuvannia korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Interaction between business and local authorities in the context of forming corporate social responsibility]. *Tsentrlnoukrainskyi visnyk prava ta publichnoho upravlinnia* [, 1, 87–95. <https://doi.org/10.32782/cuj-2024-1-11>

Дата першого надходження статті до видання: 11.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 29.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026