

DOI: <https://doi.org/10.32626/2309-9763.2025-38-7-20>

УДК 378:005

Джинг Ванг,

аспірантка третього року навчання

кафедри педагогіки та менеджменту освіти,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

Кам'янець-Подільський, Україна.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6291-8840>

opndf22.vanh@kpnu.edu.ua

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА: РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Анотація: У статті акцентується увага на важливості побудови моделі управління розвитком вищої освіти на засадах державно-приватного партнерства. Висвітлюються ключові рекомендації та пропозиції.

Підкреслюється, що сучасна вища освіта стикається з низкою серйозних проблем: брак фінансування, незбалансований розподіл ресурсів та нагальна потреба покращити якість освіти. Ці виклики серйозно обмежують сталий розвиток вищої освіти та підвищення її якості. Щоб подолати ці виклики, модель державно-приватного партнерства поступово впроваджується у сферу вищої освіти як інноваційний механізм співпраці.

Наголошується, що модель державно-приватного партнерства дає нові можливості для розвитку ефективної та якісної вищої освіти. Акцентується, що у сфері вищої освіти будівництво інфраструктури є важливою матеріальною основою для забезпечення навчання, наукових досліджень та студентського життя. З постійним розширенням освітніх програм та дедалі більшою диверсифікацією освітніх потреб коледжі та університети мають зростаючий попит на будівництво інфраструктури. Однак традиційна модель, за якої уряд або університети самостійно займаються будівництвом інфраструктури, часто стикається з такими проблемами, як брак фінансування та низька ефективність будівництва. Запровадження моделі державно-приватного партнерства дає нове рішення для будівництва інфраструктури університету.

Зауважується, що важливим проявом моделі державно-приватного партнерства в академічному та науково-дослідному співробітництві є спільне будівництво дослідницьких установ підприємствами та університетами. Ця модель спільного будівництва зазвичай має багато форм. Одна із поширених полягає в тому, що обидві сторони спільно інвестують у створення незалежного дослідницького центру чи лабораторії. У цій моделі підприємства, які мають сильну фінансову потужність і глибоке розуміння ринкового попиту, забезпечують науково-дослідні

установи достатніми фондами та резервами. Обидві сторони уточнюють свої відповідні права та обов'язки шляхом підписання угоди про співпрацю та спільно беруть участь в управлінні та експлуатації дослідницької установи. Науково-дослідні установи забезпечують платформу для практичного навчання студентів університетів, які можуть брати участь у реальних науково-дослідних проєктах, поєднувати отримані теоретичні знання з практикою та покращувати свої наукові дослідження та інноваційні можливості.

Ключові слова: управління; розвиток; вища освіта; моделі; державно-приватне партнерство; рекомендації та пропозиції.

1. ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми. У контексті світової глобалізації важливість вищої освіти, як ключового компоненту у формуванні висококваліфікованих фахівців була, є і залишається беззаперечним чинником. Сучасна вища освіта стикається з низкою серйозних проблем: брак фінансування, незбалансований розподіл ресурсів та нагальна потреба покращити якість освіти. Ці виклики серйозно обмежують сталий розвиток вищої освіти та підвищення її якості. Щоб подолати ці виклики, модель державно-приватного партнерства (далі – ДПП) поступово впроваджується у сферу вищої освіти як інноваційний механізм співпраці. Зазначимо, що модель ДПП вперше була застосована у сфері громадської інфраструктури (залізниця, телекомунікації та автомобільні дороги). Наголосимо, під впливом змішаної та неоліберальної економіки модель почала застосовуватися в сфері освіти зі своїми «унікальними» перевагами. Адже, завдяки моделі ДПП уряд, університети та підприємства почали використовувати спільно ресурси, розподіляти ризики задля взаємної вигоди та взаємовигідних результатів, тим самим відкриваючи нові шляхи для розвитку вищої освіти.

Безперечно, модель ДПП надає нові ідеї та можливості для розвитку вищої освіти. Поглиблені дослідження щодо застосування моделі ДПП у вищій освіті та моделі управління нею, в умовах сьогодення, носять фундаментальний характер. Існуючи пропозиції щодо практичних рекомендацій є важливими у теоретичному та практичному значенні вирішення проблем фінансування, ресурсів та якості вищої освіти, що в свою чергу, сприяє просуванню сталого розвитку вищої освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема, що розглядається була популяризована наступними авторами: Дун Шенгзу, Ван Ітао, Сюй Цзя, Лю Менці, Ван Сюедун, Дун Дахай, Ян Юнхен, Ху Анган, Лю Цюнчжі, Ван Хуей, Сунь Цзе, А. Браун, Л. Джонсон, М. Девіс, С. Грін, Р. Блейк, І. Кучинська, Г. Тимошко, З. Рябова, Г. Єльнікова, В. Бондарь. Вчені досліджували у своїх роботах: стратегії оптимізації ефективних моделей управління; форми застосування моделі державно-приватного партнерства; модель спільної побудови науково-дослідних установ між підприємствами та університетами; висловлювали пропозиції щодо формування основ успішного менеджменту освіти, розв'язання управлінських ситуацій тощо.

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Метою статті є висвітлення рекомендацій та пропозицій щодо ефективної моделі управління розвитком вищої освіти на засадах державно-приватного партнерства. Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**: аналіз ключових аспектів успішного освітнього менеджменту на засадах державно-приватного партнерства.

3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH FINDINGS

Аналіз праць сучасних науковців дає підстави для ствердження, що пошуки ефективної побудови освітньої моделі на засадах державно-приватного партнерства знаходиться у колі наукових інтересів багатьох вчених з різних країн світу. А саме: Дун Шенгзу, Ван Ітао «Побудова «державно-приватного партнерства» в приватній вищій освіті» (2007); Ян Юнхен, Ху Анган «Класифікація та вибір державно-приватного партнерства» (2008); Ван Сюедун, Дун Дахай «Теоретичні основи та практичні труднощі державно-приватного партнерства (ДПП)» (2015); Лю Цюнчжі, Ван Хуей «Дослідження розподілу ризиків проєктів ДПП на основі теорії суспільних благ» (2015); Сунь Цзе «Інновація механізму надання державних послуг за моделлю ДПП: з точки зору теорії трансакційних витрат» (2015); Т. White «Quality Assurance and Monitoring in Higher Education PPP Programs: A Global Perspective» (2016); Г. Тимошко «Органайзер керівника навчального закладу: методичні рекомендації» (2016); Лю Менці «Застосування моделі ДПП у розвитку вищої освіти в Китаї та правове мислення» (2017); S. Green & R. Black «Policy and Regulatory Frameworks for PPPs in Higher Education: A Comparative Analysis of Asian and Western Countries» (2017); M. Davis «The Role of Private Enterprises in Promoting Research and Innovation in Higher Education through PPPs» (2018); Сюй Цзя «Дослідження застосування моделі ДПП (державно-приватного партнерства) у сприянні інтеграції школи та підприємства у вищих професійних коледжах» (2019); A. Brown & L. Johnson «Risk Management and Mitigation Strategies in Higher Education PPP Projects in Europe» (2019); J. Smith «The Application and Impact of PPP Models in Higher Education Infrastructure Development in the United States» (2020); І. Кучинська «Керівник закладу освіти: навчально-методичний посібник» (2024) та ін.

Сьогодні, як ніколи гостро постають питання вивчення ключових аспектів ефективного освітнього менеджменту (рис. 1); робиться спроба визначення пріоритетних орієнтирів у моделюванні ефективного розвитку вищої освіти на засадах державно-приватного партнерства.

Вважаємо за доцільне нагадати, що у сфері вищої освіти будівництво інфраструктури є важливою матеріальною основою для забезпечення навчання, наукових досліджень та студентського життя. З постійним розширенням освітніх програм та дедалі більшою диверсифікацією освітніх потреб коледжі та університети мають зростаючий попит на будівництво інфраструктури. Однак традиційна модель, за якої уряд або

університети самостійно займаються будівництвом інфраструктури, часто стикається з такими проблемами, як брак фінансування та низька ефективність будівництва. Запровадження моделі державно-приватного партнерства (ДПП) дає нове рішення для будівництва інфраструктури університету[1; 2; 4; 12].



Рис. 1. Ключові аспекти ефективного освітнього менеджменту

Як зазначають вчені Дун Шенгзу, Ван Ітао, Лю Цюнчжі, Ван Хуей, Лю Менці саме завдяки моделі ДПП приватні підприємства можуть взяти на себе завдання з будівництва інфраструктури, такої як університетські кампуси, науково-дослідні лабораторії та студентські гуртожитки. Уряд може викупити ці інфраструктури шляхом довгострокової оренди або платежів у розстрочку, що ефективно зменшує фінансовий тиск на коледжі та університети, а також підвищує ефективність і якість будівництва інфраструктури. При будівництві нових кампусів деяких університетів приватні підприємства відповідають за фінансування проєкту, проєктування та будівництво, а також будують сучасні навчальні корпуси, бібліотеки, лабораторні корпуси та інші приміщення відповідно до потреб і

стандартів університетів. Після завершення проєкту коледжі та університети отримують право користування цими об'єктами, сплачуючи орендну плату або погашаючи витрати на будівництво частинами. Ця модель не тільки дозволяє коледжам і університетам за короткий проміжок часу покращити умови навчання, але й повною мірою використовує професійність приватних підприємств для забезпечення якості будівництва та ефективності експлуатації інфраструктури.

Важливим проявом моделі ДПП в академічному та науково-дослідному співробітництві є спільне будівництво дослідницьких установ підприємствами та університетами. Ця *модель спільного будівництва* зазвичай має багато форм. Одна із поширених полягає в тому, що обидві сторони спільно інвестують у створення незалежного дослідницького центру чи лабораторії. У цій моделі підприємства, які мають сильну фінансову потужність і глибоке розуміння ринкового попиту, забезпечують науково-дослідні установи достатніми фондами та резервами. Обидві сторони уточнюють свої відповідні права та обов'язки шляхом підписання угоди про співпрацю та спільно беруть участь в управлінні та експлуатації дослідницької установи.

За змістом співпраця охоплює багато важливих напрямків. *По-перше, це передові технологічні дослідження.* Підприємства та університети уважно стежать за передовими тенденціями розвитку галузі та спільно проводять перспективні технологічні дослідження. Використовуючи штучний інтелект компанії проявляють величезний попит для створення дослідницьких центрів. Дослідницькі групи університетів використовують власні професійні знання та дослідницькі можливості для створення алгоритмів і моделей штучного інтелекту, а підприємства, в свою чергу, практично застосовують отримані дані для спільного просування інновацій і розвитку технологій штучного інтелекту.

Зазначимо, що *трансформація результатів* також є одним із ключових змістів співпраці [5; 6; 7]. Велика кількість результатів наукових досліджень, які генеруються університетами в процесі наукових досліджень, часто потребують ефективної трансформації для реалізації їх економічної та соціальної цінності. Підприємства мають багатий досвід трансформації результатів досліджень і потужні маркетингові можливості, і можуть швидко вивести результати наукових досліджень університетів на ринок.

Пошук талановитої молоді також є важливою метою для підприємств та університетів, щоб спільно створювати ефективні дослідницькі установи. *Науково-дослідні установи забезпечують платформу для практичного навчання студентів університетів, які можуть брати участь у реальних науково-дослідних проєктах, поєднувати отримані теоретичні знання з практикою та покращувати свої наукові дослідження та інноваційні можливості.* Підприємства також можуть брати участь у «процесі навчання талантів і розвивати професійні таланти» [7], які відповідають їхнім власним потребам у розвитку підприємства. У спільно створених науково-дослідних установах технічний персонал компанії може надавати студентам *практичні рекомендації* та ділитися практичним досвідом і прикладами технічного застосування в галузі, щоб студенти могли краще зрозуміти потреби галузі та підготуватися до майбутнього розвитку кар'єри.

Підкреслимо, ринковий попит і фінансова підтримка підприємств забезпечують поштовх і гарантію для наукових досліджень та інновацій, тоді як потужність наукових досліджень та інноваційне мислення університетів забезпечують інтелектуальну підтримку.

По-друге, спільно створені науково-дослідні установи забезпечують студентів різноманітним освітнім середовищем. У процесі участі в науково-дослідницьких проєктах студенти можуть не тільки познайомитися з передовими науковими знаннями та технологіями, *але й розвивати дух командної роботи*, комунікативні навички та здатність вирішувати практичні проблеми. Цей метод навчання, який поєднує практику з теорією, може дозволити студентам краще адаптуватися до потреб соціального розвитку та підвищити свою конкурентоспроможність у працевлаштуванні. Студенти, які навчаються у спільно створених науково-дослідних установах, часто мають потужні практичні та інноваційні здібності. Після закінчення навчання багато студентів йдуть безпосередньо на роботу в компанії-партнери «вливаючи нову життєву силу в розвиток компаній» [7].

Як зазначають вчені Ян Юнхен, Ху Анган, Лю Цюнчжі, Ван Хуей, Сунь Цзе завдяки моделі ДПП коледжі та університети можуть співпрацювати з професійними технологічними компаніями для впровадження передових технологічних платформ і вирішення багатьох проблем онлайн-освіти. Вибираючи технічну платформу, на їх погляд слід звернути увагу на її стабільність, інтерактивність і масштабність. Стабільність є основою для забезпечення плавного прогресу онлайн-освіти та може уникнути перерв у навчанні, спричинених системними негараздами. Деякі університети співпрацюють з відомими постачальниками послуг хмарних обчислень та запроваджують їх стабільні платформи, щоб гарантувати обробку великої кількості відвідувань користувачів і підтримувати стабільну роботу навіть у години пік. Зазначимо, інтерактивність є ключем до покращення досвіду навчання студентів і сприяє взаємодії між викладачами та студентами, а також між самими студентами. Завдяки впровадженню платформи онлайн-навчання з інтерактивними функціями в режимі реального часу студенти можуть отримувати запитання, відповіді та вести дискусії з викладачами, а викладачі в свою чергу коригувати стратегії навчання. Масштабність також може задовольнити потреби онлайн-освіти, що постійно розвиваються. Адже, зі збільшенням обсягу навчання та кількості користувачів технологічну платформу можна легко оновити та розширити [8; 9; 10].

Безперечно, з точки зору створення *ресурсів навчальних курсів*, важливу роль відіграють *технологічні платформи*. Коледжі та університети співпрацюють з підприємствами, щоб використовувати передові технології для оцифрування та створення мережі високоякісних навчальних ресурсів. Ці курси включають не лише традиційне відеонавчання, але й включають такі технології, як віртуальна реальність (VR) і доповнена реальність (AR), щоб надати студентам більш захоплюючий досвід навчання [8; 9].

Наступним актуальним аспектом, на наш погляд є те, що у моделі управління ДПП вищої освіти держава, університети та підприємства, як основні учасники, мають різні цілі, що робить *баланс інтересів* критичним і складним.

Головною метою уряду в проєктах ДПП у сфері вищої освіти є підвищення рівня державних освітніх послуг, сприяння рівності в освіті та стимулювання загального соціального розвитку. Сьогодні, уряд сподівається покращити освітню інфраструктуру та якість освіти шляхом запровадження соціального капіталу, щоб більше студентів могли отримувати високоякісну вищу освіту. Уряд також несе відповідальність за захист суспільних інтересів і підтримку соціальної стабільності, а також має забезпечити відповідність проєктів ДПП освітній політиці та стратегіям розвитку країни.

Слід зазначити, питання *балансу інвестицій* є одним із важливих викликів, з якими стикається модель управління ДПП у вищій освіті. Якщо конфлікт інтересів не можна належним чином вирішити, це може вплинути на безперебійну реалізацію проєктів ДПП, зашкодити інтересам усіх сторін і в першу чергу на розвиток та якість вищої освіти. Таким чином, необхідно встановити ефективний механізм балансування інтересів, щоб узгодити інтереси всіх сторін і забезпечити, щоб проєкти ДПП могли досягти ситуації, яка буде *результативною* для громадськості та корпоративних інтересів.

Як зазначають науковці J. Smith, A. Brown, L. Johnson, M. Davis, S. Green, R. Black, T. White окупність інвестицій у вищу освіту відбувається відносно повільно, на відміну від деяких короткострокових інвестиційних проєктів, які можуть принести очевидні економічні вигоди за відносно короткий період часу. Адже, фахівці, що підготовлені в коледжах та університетах, перш ніж вони зможуть зробити внесок у соціальний та економічний розвиток, повинні увійти в суспільство після закінчення навчання, а це означає – пройти певний період трудової практики. Впровадження результатів їх наукових досліджень також вимагає певного часу та процесу [11].

Коледжі та університети мають посилити співпрацю з підприємствами та спільно сформулювати обґрунтовані плани розподілу прибутку від проєкту. Також коледжі та університети повинні активно співпрацювати з підприємствами у сфері управління фондами та ризиками, надавати необхідну інформацію і підтримку, спільно забезпечувати безперебійну реалізацію проєкту.

Отже, фінансування та управління ризиками є важливими ланками, які не можна ігнорувати в моделі управління ДПП вищої освіти. Приймаючи ефективні стратегії фінансування, управління, запобігання у контролі ризиками, уряд, університети та підприємства мають спільно вирішувати питання прогресу проєктів ДПП у вищій освіті, тим самим враховуючи інтереси всіх сторін.

Зазначимо, що *політика та правове середовище* є важливими чинниками, які впливають на сталий розвиток проєктів ДПП у сфері вищої освіти. Такі країни, як Сполучене Королівство та Австралія, мають багаторічний досвід у цьому контексті. Так, ще в 1992 році Сполучене Королівство започаткувало «Ініціативу приватного фінансування» (PFI) та програму проєкту з сучасним значенням ДПП. Великобританія сформулювала серію детальних правил і положень щодо роз'яснення операційних процедур проєктів ДПП, прав і обов'язків усіх сторін, механізму розподілу ризиків тощо. Що стосується схвалення проєктів, було встановлено сувору стандартизовану процедуру схвалення, щоб гарантувати, що проєкти відповідають суспільним інтересам і політичним

вимогам. Що стосується управління контрактами, то існували чіткі правові положення щодо підписання, виконання, зміни та припинення договорів по проєкту ДПП, які б забезпечували юридичну дію та стабільність контракту [11; 12].

Австралія також створила надійну правову та політичну основу для застосування моделі ДПП. Уряд Австралії розробив спеціальний посібник із політики ДПП, який містить детальні вказівки щодо реалізації проєкту.

Проте в Китаї наразі відсутні закони та нормативні акти, спрямовані на проєкти ДПП у сфері вищої освіти. Більшість існуючих політичних документів не мають стандартів та конкретних деталей впровадження у фактичній діяльності. Це приводить, під час реалізації проєкту, до розбіжностей у розумінні стратегій різними сторонами, що в свою чергу веде до суперечок. Відсутність чітких законодавчих положень щодо ключових питань, таких як визначення прав власності на проєкт, розподіл прибутку та розподіл ризиків, збільшує невизначеність і ризик проєкту.

Для того, щоб сприяти сталому розвитку проєктів ДПП у сфері вищої освіти, на наш погляд, Китаю необхідно посилити політику та *правове забезпечення*. З одного боку, ми повинні прискорити розробку законів і нормативних актів спеціально для проєктів ДПП у сфері вищої освіти, уточнити процедури затвердження проєктів, прав та обов'язків всіх сторін, механізмів розподілу ризиків, управління контрактами тощо, щоб забезпечити правовий захист реалізації проєкту. З іншого боку, ми повинні посилити оприлюднення та тлумачення політики, покращити можливості розуміння та впровадження всіма сторонами відповідних питань.

Щоб корпоративні послуги відповідали освітнім стандартам і уникали надмірної комерціалізації необхідно розглянути їх у моделі управління ДПП вищої освіти. Встановивши надійну систему *контролю якості*, зміцнивши *нагляд та оцінку*, ми зможемо ефективно гарантувати якість вищої освіти та досягти безпрограшної ситуації для уряду, університетів, підприємств і суспільства [13].

Для ефективного вирішення проблеми балансу інтересів у моделі управління ДПП вищої освіти вкрай важливо *створити прозорий механізм співпраці*. У цьому процесі уряд повинен відігравати провідну роль, сформулювати чіткі та дієві принципи для регулювання поведінки всіх сторін.

Підкреслимо, удосконалення механізму *розподілу ризиків* є ключовою ланкою в забезпеченні безперебійної реалізації проєктів ДПП у сфері вищої освіти. Розумний розподіл ефективно зменшить ризики проєкту та підвищить рівень успішності. У проєктах ДПП у сфері вищої освіти відповідальність за ризики між урядом, університетами та підприємствами повинно бути науково обґрунтовано, розподілено та зафіксовано в умовах контракту. Рекомендується створити спеціальне регулююче агентство для здійснення комплексного та системного нагляду за якістю проєктів ДПП.

Регуляторний орган повинен мати чіткі обов'язки та повноваження, формулювати науково обґрунтовані стандарти якості освіти та системи показників оцінювання. З точки зору якості викладання, регуляторні органи повинні встановити суворі стандарти якості викладання, включаючи точність змісту викладання, ефективність методів викладання та

раціональність прогресу викладання. Необхідно, щоб зміст навчання в коледжах і університетах був зосереджений на цілях професійної підготовки, охоплюючи передові знання та практичні навички дисципліни; здібності; прогрес у навчанні має бути організований так, щоб студенти могли систематично оволодівати знаннями та навичками. З точки зору формування команди педагогів, слід уточнити вимоги до кваліфікації викладача та завдання викладання, а також висунути конкретні вимоги до академічної кваліфікації викладачів, професійних звань, досвіду викладання тощо. На цьому акцентується увага, щоб переконатися, що педагоги мають відповідні професійні знання та здатність до викладання.

Таким чином, створивши спеціальний регуляторний орган ми можемо ефективно посилити нагляд за якістю проєктів ДПП у сфері вищої освіти, надавши студентам високоякісні освітні послуги [14].

Вважаємо за необхідне підкреслити, що заохочення диверсифікованих моделей фінансування може ефективно зменшити тиск фінансування проєктів ДПП у сфері вищої освіти та забезпечити потужну фінансову підтримку для безперебійної реалізації проєктів. *Запроваджуючи різні канали фінансування, такі як соціальний капітал, банківські позики та освітні фонди, а також посилюючи управління та нагляд за каналами фінансування, ми можемо досягти сталого розвитку проєктів ДПП вищої освіти та сприяти прогресу вищої освіти* [15].

Висвітлений матеріал дає підстави для ствердження, що механізм актуалізації побудови ефективної моделі ДПП може реалізуватися тільки у форматі компетентного менеджменту та креативної команди виконавців. У цьому контексті, ми вважаємо за доцільне акцентувати увагу на працях професора І. Кучинської («Педагогіка вищої школи», «Керівник закладу освіти», «Педагогічна компетентність сучасного викладача вишу: пріоритетні орієнтири й перспективи», «Керівник у сфері освіти: інтелігент, інтелектуал, менеджер-новатор») яка наголошує на визначній ролі освітніх лідерів, новаторів, які спроможні впроваджувати інноваційні моделі у сучасну практичну площину. Вона підкреслює, що саме під керівництвом талановитої, прогресивної команди освітніх менеджерів можливі якісні зміни у системі побудови нових ефективних проєктів [16; 17; 18; 19].

4. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

Підсумовуючи проаналізований матеріал, вважаємо за доцільне висвітлити ключові *рекомендації та пропозиції* щодо моделі управління розвитком вищої освіти на засадах державно-приватного партнерства. А саме:

- визначити стратегії оптимізації моделей управління;
- актуалізувати форми застосування моделі ДПП;
- акцентувати увагу на важливості реалізації спільної побудови науково-дослідних установ між підприємствами та університетами;

- впроваджувати передові технологічні платформи;
- сприяти глибинній інформатизації;
- визначити баланс інтересів та механізм розподілу ризиків;
- акцентувати на важливості достатнього рівня фінансування;
- визначити критерії контролю якості та ефективного нагляду;
- сприяти ретельному, професійному відбору кадрового забезпечення;
- розвивати систему лідерства в управлінні освітніми закладами.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення та впровадження конкурентоспроможних моделей управління розвитком вищої освіти враховуючи реалії сьогодення.

5. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Дун, Шенгзу, Ван, Ітао, 2007. Побудова «державно-приватного партнерства» в приватній вищій освіті [J]. *Дослідження розвитку освіти*, 7, 1-6.
2. Сюй, Цзя, 2019. Дослідження застосування моделі ДПП (державно-приватного партнерства) у сприянні інтеграції школи та підприємства у вищих професійних коледжах [J]. *Модернізація освіти*, 6 (24), 14-16.
3. Chen, Chunmei, 2020. *Огляд застосування PPP у вищій освіті за кордоном* [J].
4. Лю, Менці, 2017. Застосування моделі ДПП у розвитку вищої освіти в Китаї та правове мислення. *Journal of Chongqing University (Social Science Edition)*, 23 (03), 134-142.
5. Wang, Jing, 2019. *Дослідження щодо застосування моделі PPP у вищій освіті*. [J], 3, 42-45.
6. Ван, Сюеду, Дун, Дахай, 2015. Теоретичні основи та практичні труднощі державно-приватного партнерства (ДПП) [J]. *Дослідження фінансово-економічних питань*, 4, 10-15.
7. Ма, Чахен, Танг, Зайфу, 2014. Міжнародний досвід моделі ДПП та її наслідки для Китаю [J]. *Дослідження місцевих фінансів*, 6, 72-77.
8. Ян Юнхен, Ху Анган. 2008. Класифікація та вибір державно-приватного партнерства [J]. *Державне управління Китаю*, 9, 108-112.
9. Лю, Цюнчжі, Ван, Хуей, 2015. Дослідження розподілу ризиків проектів ДПП на основі теорії суспільних благ [J]. *Фіскальні дослідження*, 8, 67-72.
10. Сунь, Цзе, 2015. Інновація механізму надання державних послуг за моделлю ДПП: з точки зору теорії трансакційних витрат [J]. *Теорія та практика цін*, 4, 42-44.
11. Smith, J., 2020. The Application and Impact of PPP Models in Higher Education Infrastructure Development in the United States. *Journal of Educational Economics*, 45 (2), 123 – 145.
12. Brown, A., & Johnson, L., 2019. Risk Management and Mitigation Strategies in Higher Education PPP Projects in Europe. *European Journal of Public Policy*, 32 (3), 345 – 367.

13. Davis, M., 2018 The Role of Private Enterprises in Promoting Research and Innovation in Higher Education through PPPs. *International Journal of Higher Education Research*, 25 (4), 45–60.
14. Green, S., & Black, R., 2017. Policy and Regulatory Frameworks for PPPs in Higher Education: A Comparative Analysis of Asian and Western Countries. *Comparative Education Review*, 40 (2), 23 – 45.
15. White, T. 2016. Quality Assurance and Monitoring in Higher Education PPP Programs: A Global Perspective. *Journal of Global Education Policy*, 18 (3), 35 – 55.
16. Кучинська, І. О., 2020. *Педагогіка вищої школи: навчальний посібник*. Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д. Г., 292
17. Кучинська, І. О., 2024. *Керівник закладу освіти: навчально-методичний посібник [Електронний ресурс]*. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 308. Доступно: <<http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/8530>>.
18. Кучинська, І. О., 2018. Педагогічна компетентність сучасного викладача вишу: пріоритетні орієнтири й перспективи. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини* / [редкол.: І.І. Стасюк (відп. ред.) та ін.]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 11, 204–210.
19. Кучинська, І. О., 2019. *Керівник у сфері освіти: інтелігент, інтелектуал, менеджер-новатор*. Педагогічна освіта: теорія і практика: Збірник наукових праць / Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка; Інститут педагогіки НАПН України [гол. ред. Лабунець В.М.], 27 (2–2019). Кам'янець-Подільський, 59–63.
20. Тимошко, Г.М., 2016. *Органайзер керівника навчального закладу: методичні рекомендації*. Вид. 2-ге, переробл. і доповн. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 188.

MODELS OF MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION DEVELOPMENT BASED ON PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP: RECOMMENDATIONS AND PROPOSALS

Jing Wang,

third-year PhD student,
Department of Pedagogy and Educational Management,
Ivan Ohienko Kamianets-Podilskyi National University
Kamianets-Podilskyi, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6291-8840>
opndf22.vanh@kpnu.edu.ua

Abstract. The article focuses on the importance of building a model for managing the development of higher education on the basis of public-private partnership. Key recommendations and proposals are highlighted.

It is emphasized that modern higher education faces a number of serious problems: lack of funding, unbalanced distribution of resources, and the urgent need to improve the quality of education. These challenges seriously limit the sustainable development of higher education and improve its quality. To overcome these challenges, the public-private partnership model is gradually being introduced into the field of higher education as an innovative mechanism of cooperation.

It is emphasized that the public-private partnership model provides new opportunities for the development of effective and high-quality higher education. It is emphasized that in the field of higher education, infrastructure construction is an important material basis for ensuring learning, scientific research, and student life. With the constant expansion of educational programs and the increasing diversification of educational needs, colleges and universities have a growing demand for infrastructure construction. However, the traditional model in which the government or universities independently undertake infrastructure construction often faces problems such as lack of funding and low construction efficiency. The introduction of the public-private partnership model provides a new solution for the construction of university infrastructure. It is noted that an important manifestation of the public-private partnership model in academic and research cooperation is the joint construction of research institutions by enterprises and universities. This joint construction model usually takes many forms. One common one is that both parties jointly invest in the establishment of an independent research center or laboratory. In this model, enterprises with strong financial strength and a deep understanding of market demand provide research institutions with sufficient funds and reserves. Both parties clarify their respective rights and obligations by signing a cooperation agreement and jointly participate in the management and operation of the research institution. Research institutions provide a platform for practical training for university students, who can participate in real-world research projects, combine the theoretical knowledge they have gained with practice, and improve their research and innovation capabilities.

Key words: governance; development; higher education; models; public-private partnership; recommendations and suggestions.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Dun Shenhzu, & Van Itao, 2007. Pobudova «derzhavno-pryvatnoho partnerstva» v pryvatnii vyshchii osviti [Building a "public-private partnership" in private higher education] [J]. *Doslidzhennia rozvytku osvity*, 7, 1-6.
2. Siui, Tszia, 2019. Doslidzhennia zastosuvannia modeli DPP (derzhavno-pryvatnoho partnerstva) u sprianni intehratsii shkoly ta pidpriemstva u vyshchykh profesiynykh koledzhakh [A study on the application of the PPP (public-private partnership) model in promoting school-enterprise integration in higher vocational colleges][J]. *Modernizatsiia osvity*, 6(24),14-16.

3. Chen, Chunmei, 2020. Ohliad zastosuvannia PPP u vyshchii osviti za kordonom [Overview of the application of PPP in higher education abroad] [J].
4. Liu, Mentsi, 2017. Zastosuvannia modeli DPP u rozvytku vyshchoi osvity v Kytai ta pravove myslennia [Application of the PPP model in the development of higher education in China and legal thinking]. *Journal of Chongqing University (Social Science Edition)*, 23(03), 134-142.
5. Wang, Jing, 2019. Doslidzhennia shchodo zastosuvannia modeli PPP u vyshchii osviti [Research on the application of the PPP model in higher education] [J], 3, 42-45.
6. Van, Siuedu, & Dun, Dakhai, 2015. Teoretychni osnovy ta praktychni trudnoshchi derzhavno-pryvatnoho partnerstva (DPP) [Theoretical foundations and practical difficulties of public-private partnerships (PPP)] [J]. *Doslidzhennia finansovo-ekonomichnykh pytan*, 4, 10-15.
7. Ma, Chakhen, & Tanh, Zaifu, 2014. Mizhnarodnyi dosvid modeli DPP ta yii naslidky dlia Kytau [International experience of the PPP model and its implications for China] [J]. *Doslidzhennia mistsevykh finansiv*, 6, 72-77.
8. Yan, Yunkhen, & Khu, Anhan, 2008. Klasyfikatsiia ta vybir derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Classification and selection of public-private partnerships] [J]. *Derzhavne upravlinnia Kytau*, 9, 108-112.
9. Liu, Tsiunchzhi, & Van, Khuei, 2015. Doslidzhennia rozpodilu ryzykiv proektiv DPP na osnovi teorii suspilnykh blah [Study of risk distribution in PPP projects based on the theory of public goods] [J]. *Fiskalni doslidzhennia*, 8, 67-72.
10. Sun, Tsze. 2015. Innovatsiia mekhanizmu nadannia derzhavnykh posluh za modeli DPP: z tochky zoru teorii transaktsiinykh vytrat [Innovation of public service delivery mechanisms under the PPP model: from the perspective of transaction cost theory] [J]. *Teoriia ta praktyka tsin*, 4, 42-44.
11. Smith, J., 2020. The Application and Impact of PPP Models in Higher Education Infrastructure Development in the United States. *Journal of Educational Economics*, 45(2), 123 – 145.
12. Brown, A., & Johnson, L., 2019. Risk Management and Mitigation Strategies in Higher Education PPP Projects in Europe. *European Journal of Public Policy*, 32 (3), 345 – 367.
13. Davis, M., 2018 The Role of Private Enterprises in Promoting Research and Innovation in Higher Education through PPPs. *International Journal of Higher Education Research*, 25(4), 45–60.
14. Green, S., & Black, R., 2017. Policy and Regulatory Frameworks for PPPs in Higher Education: A Comparative Analysis of Asian and Western Countries. *Comparative Education Review*, 40 (2), 23 – 45.
15. White, T. 2016. Quality Assurance and Monitoring in Higher Education PPP Programs: A Global Perspective. *Journal of Global Education Policy*, 18(3), 35 – 55.
16. Kuchynska, I. O., 2020. *Pedahohika vyshchoi shkoly* [Higher School Pedagogy]: navchalnyi posibnyk. Kamianets-Podilskyi: Vydavets PP Zvoleiko D. H., 292

17. Kuchynska, I. O., 2024. *Kerivnyk zakladu osvity* [Head of the Educational Institution]: navchalno-metodychnyi posibnyk [Elektronnyi resurs]. Kamianets-Podilskyi: Kamianets-Podilskyi natsionalnyi universytet imeni Ivana Ohienka, 308. Dostupno: <<http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/8530>>.

18. Kuchynska, I. O., 2018. Pedahohichna kompetentnist suchasnoho vykladacha vyshu: priorytetni oriientyry y perspektyvy [Pedagogical competence of a modern university lecturer: priority guidelines and prospects]. *Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohienka. Fizychnye vykhovannia, sport i zdorovia liudyny* / [redkol.: I.I. Stasiuk (vidp. red.) ta in.]. Kamianets-Podilskyi: Kamianets-Podilskyi natsionalnyi universytet imeni Ivana Ohienka, 11, 204–210.

19. Kuchynska, I. O., 2019. Kerivnyk u sferi osvity: intelihent, intelektual, menedzher-novator [The educational leader: intellectual, scholar, innovative manager]. *Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka: Zbirnyk naukovykh prats* / Kamianets-Podilskyi natsionalnyi universytet imeni Ivana Ohienka; Instytut pedahohiky NAPN Ukrainy [hol. red. Labunets V.M.], 27 (2–2019). Kamianets-Podilskyi, 59–63.

20. Tymoshko, H.M., 2016. *Orhanaizer kerivnyka navchalnoho zakladu* [Organizer of the Head of an Educational Institution]: metodychni rekomendatsii. Vyd. 2-he, pererobl. i dopovn. Nizhyn: Vydavets PP Lysenko M.M., 188.