

DOI: <https://doi.org/10.32626/2309-9763.2023-34-21-33>

УДК 378.014.6:005

**Ванг Джинг,**

аспірантка першого року навчання,  
кафедра педагогіки та управління навчальним закладом,  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
Кам'янець-Подільський, Україна

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

[opndf22.vanh@kpnpu.edu.ua](mailto:opndf22.vanh@kpnpu.edu.ua)

### УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИЦІ

**Анотація.** У статті акцентується увага на важливості управління розвитком вищої освіти на засадах державно-приватного партнерства. Аналізується досвід країн світу щодо можливості застосування в освітній сфері державно-приватного партнерства з метою розвитку університетів.

Підкреслюється, що сьогодні в різних країнах існує багато моделей державно-приватного партнерства в галузі освіти, а саме: приватне управління державними вищими навчальними закладами; співпраця між державними та приватними установами; підписання договорів щодо надання платних навчальних послуг приватними вищими школами.

Зазначається, що управління вищою школою базується на цілях вищої освіти та законах її розвитку; завданням управління вищою школою є регулювання взаємозв'язку між внутрішньою системою вищої освіти та зовнішніми ресурсами; наголошується на тому, що результат управління вищою школою полягає в тому, щоб постійно сприяти впровадженню інноваційних підходів у систему освіти.

Акцентується, що в умовах сьогодення, багато країн Європи, Азії, Африки, Америки почали вимагати від приватного сектору посилити співпрацю з державними освітніми установами. Як правило, у цих країнах державні навчальні заклади мають хорошу академічну репутацію та компетентних викладачів, а приватний сектор надає ефективні та гнучкі послуги. Наприклад, приватні установи забезпечують фінансування навчання, а державні установи відповідають за моніторинг якості, допомагають проводити курси та сприяють здобуттю наукових ступенів.

Зазначається, що розвиток державно-приватного партнерства в освітній сфері може бути впроваджений за допомогою наступних **заходів**: співпраця галузевих науково-дослідних університетів; підтримка університетських бізнес-проектів, наукових та технічних розробок; заохочення приватних вкладів в університети (зменшення податків або звільнення від них); впровадження нових інноваційних моделей державно-приватного партнерства; створення законодавством

сприятливих умов для взаємодії державного та приватного співробітництва у вищій освіті.

Окремо, звертається увага на важливості створення конструктивних та багатофункціональних моделей сучасного менеджменту.

Стаття може бути корисною науково-педагогічним працівникам, аспірантам, магістрантам та менеджерам освіти.

**Ключові слова:** розвиток; модель управління; державно-приватне партнерство (ДПП); вища освіта; досвід.

## 1. Вступ / INTRODUCTION

**Постановка проблеми.** Управління розвитком вищої освіти на засадах державно-приватного партнерства (далі ДПП), є надзвичайно актуальною та фундаментальною проблематикою.

Саме після Другої світової війни з'явилися *концепції* «гібридної економіки» та «нової ліберальної економіки», які потребували великої кількості освічених професіоналів, що в свою чергу посприяло інвестуванню приватних підприємств у вищу освіту.

До появи ДПП в суспільстві застосовувались різні приклади співпраці між державним та приватним секторами. Наприклад, франшиза; система податків тощо. У ХХ столітті, вперше названу модель було запропоновано у Великобританії. Економіст Норман Ламонт, що у 1992 році був призначений канцлером Казначейства Великобританії розробив й впровадив план проєкту приватного співробітництва між урядом та приватним сектором. У цей період ДПП застосовувався в «економічній інфраструктурі» (залізниця, телекомунікація та ін.). У секторі вищої освіти, лише в 1980 -х та 1990 -х роках ХХ століття, освітяни почали звертати увагу на можливість застосування ДПП. В даний час, щоб впоратися з проблемами (з якими стикається вища освіта) багато країн ввели модель ДПП та проводять у цьому контексті ґрунтовні дослідження.

У 1998 році ООН визначило, що «*Державно-приватне партнерство* – це є форма спільних відносин, співпраця в конкретному проєкті між урядом та комерційними підприємствами, або з некомерційними організаціями. Усі учасники певного проєкту несуть частку відповідальності та можливого капітального ризику» [1]. Саме в розвинених країнах Європи ця модель почала широко поширюватися та застосовуватись.

Зазначимо, що в кінці ХХ ст. ДПП у вищій освіті поступово стає *новою тенденцією* та розглядається як план фінансування, заснований на взаємно координованих ролях та принципах, для збору фінансових ресурсів (ініціатива приватних фінансів). Цей план «Співпраця з громадськістю» вважається *першим* державним проєктом й має ознаки сучасного ДПП. Він був важливою моделлю у співпраці між урядом та приватним сектором, що, в свою чергу, вимагав від сторін взаємних зобов'язань та обов'язків:

1. Відносна рівність між партнерами.
2. Усі партнери зацікавлені у досягненні поставленої мети.
3. Партнери повинні брати участь у складанні плану для взаємної вигоди.
4. Кожен партнер має самостійність і отримує інвестиційний дохід [2].

*Безперечно, сьогодні в різних країнах світу існує багато моделей державно-приватного партнерства в галузі освіти: приватне управління державними вищими навчальними закладами; співпраця між державними та приватними установами; підписання договорів щодо надання платних навчальних послуг приватними вищими школами. Ця різноманітність змушує науковців та менеджерів до пошуку більш вдалих та ефективних систем.*

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема, що розглядається була популяризована наступними авторами: Джі Кан, Сан Лі, Лі Янг, М. Бурдусель, Дірлін, Робінс, Генрі М. Ллін, В. Грейс, Н. Ламонт, П. Родан, І. Морозова, М. Бано, Д. Понсіан, І. Кучинська, З. Рябова, І. Драч, Н. Приходькіна, В. Бондар, Г. Ельнікова та ін. Вчені досліджували у своїх роботах державно-приватне партнерство в сфері освіти та пропонували інноваційні на їх погляд моделі; розглядався досвід Європейських, Азійських, Африканських країн та США. Також педагоги з України робили важливий наголос на значимості теоретичних та методичних засад управління підготовкою фахівців з педагогіки вищої школи на основі компетентнісного підходу та наголошували на важливості підготовки менеджера-новатора.

## **2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS**

**Метою статті** є висвітлення ключових аспектів управління розвитком вищої освіти на засадах державно-приватного партнерства. Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**: аналіз конструктивних моделей державно-приватного партнерства в освітній сфері та можливість їх подальшого удосконалення.

## **3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH FINDINGS**

Нагадаємо, *управління* – це процес, який повинен зосереджуватися на прийнятті рішень щодо планування, організації, керування, координації та контролю; *засіб*, що гарантує ефективне використання різних ресурсів та підвищує ефективність діяльності. *Менеджмент університету виник із потреб вищої освіти (заснований на законодавстві розвитку вищої освіти) для досягнення мети вищої школи. У цю концепцію входять три значення:*

По-перше, діяльність з управління вищої школи базується на цілях вищої освіти та законах її розвитку.

По-друге, завданням управління університетом є регулювання взаємозв'язку між внутрішньою системою вищої освіти та зовнішніми ресурсами.

По-третє, результат управління вищої школи полягає в тому, щоб постійно сприяти впровадженню інноваційних підходів у систему освіти.

На наш погляд, суть управління вищою школою – це координація суперечностей між загальною метою вищої освіти та її ефективним впровадженням.

Зазначимо, що вища освіта є складнішою, ніж інші рівні освіти. Вона відповідає за багато функцій, таких як: інноваційність знань, соціальні послуги, міжнародні обміни та ін. Структура університетської організації розділена на: системну інтеграцію, академічну самостійність управління, при цьому стилі управлінської діяльності різноманітні. Освітній менеджмент активно використовує загальні принципи та методи управління для вирішення нагальних проблем.

Управління вищою школою має власні правила та «унікальність». Такої точки зору дотримуються багато сучасних науковців (Джі Кан, Генрі М. Ллін, Н. Ламонт, П. Родан, М. Бано, Д. Понсіан, І. Кучинська, З. Рябова,). Сьогодні, як ніколи гостро серед педагогічної громади постає питання управління розвитком освітньої сфери на засадах державно-приватного партнерства (рис. 1).

Зазначимо, в умовах сьогодення, багато країн Європи, Азії, Африки, Америки почали «вимагати» від приватного сектора посилити співпрацю з державними освітніми установами. Підкреслимо, як правило, у цих країнах державні навчальні заклади мають хорошу академічну репутацію та компетентних викладачів, а інноваційний приватний сектор надає ефективні та гнучкі послуги. Наприклад, приватні установи забезпечують фінансування навчання, а державні установи відповідають за моніторинг якості освіти, допомагають проводити курси та сприяють здобуттю наукових ступенів. Як відмічається у роботі «*Berufsbildung 2030 Vision und Strategische Leitlinien*» сьогодні, збільшується взаємодія державного та приватного секторів, спостерігається покращення кореляції між освітніми проектами та дослідженнями [3].

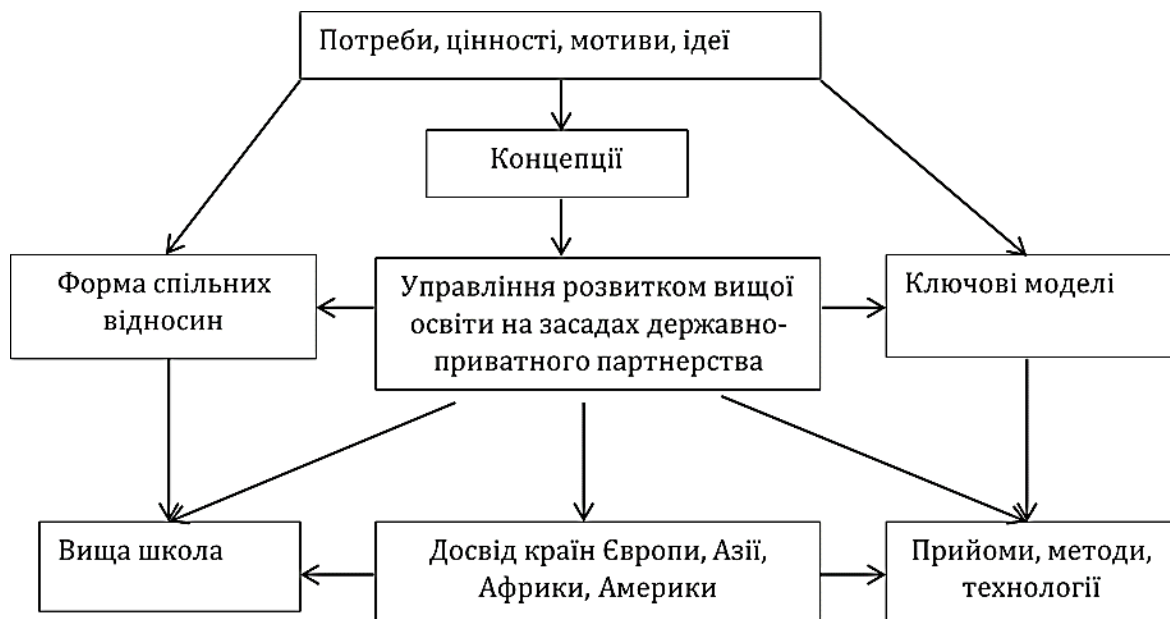


Рис. 1. Ключові аспекти управління розвитком вищої освіти на засадах державно-приватного партнерства

Цікава точка зору спостерігається у роботі «*A New Skill Agenda for Europe. Working Together to Strengthen Human Capital, Employability and Competitiveness*» де розглядається підвищення ефективності вищої освіти через залучення державних активів [4].

Зауважимо, М. Бурдусель (CAFR, Румунія) проаналізував переваги державного та приватного партнерства у сфері освіти та зазначив, що ця співпраця сприятиме підтримці інноваційних досліджень; крім того, на його думку, це може посилити взаємозв'язок між дослідженнями та якісним викладанням [4].

Важливою, у цьому контексті, є точка зору українських науковців З. Рябової, І. Драч, Н. Приходькіної, які у монографії «Теоретичні та методичні засади управління підготовкою фахівців з педагогіки вищої школи на основі компетентнісного підходу в межах європейської кредитно-трансферної системи організації навчального процесу» підкреслюють необхідність наявності у викладачів та менеджерів освіти ґрунтовних професійних компетентностей без яких, на їх погляд, неможливе будівництво творчого викладання [5].

У теперішній час вища освіта стикається з такими проблемами, як низька якість навчання (*Die analog der Ziele gemäss dem Bundesgesetz über die Berufsbildung*). Цю проблему можливо вирішити за рахунок збільшення активної участі приватного сектору у сфері вищої освіти [6].

Залучення ресурсів приватного сектору не тільки допоможе у побудові інфраструктури навчальних закладів, але й позбавить дисбалансу при вступі у вищу школу. Дослідження показують, що розширення приватного фінансування вищої освіти дозволило багатьом азіатським країнам отримати чудову можливість для розвитку (*Chancen Optimal Nutzen. Erklärung 2015 zuden Gemeinsamen Bildungspolitischen Zielen für den Bildungsraum Schweiz*) [7].

З точки зору існуючого практичного досвіду (що підтверджують матеріали *Personen in Ausbildung. 2015. BFS. [R]*) в різних країнах ДПП не тільки має одну фіксовану модель, але й визначається багатьма різноманітними підходами у будівництві конструктивних та функціональних моделей. А саме:

По-перше, уряди співпрацюють з приватними підприємствами.

По-друге, державні університети співпрацюють з приватними підприємствами, створюючи іноземні філії (наприклад державний університет Австралії має свої відділення в Малайзії та В'єтнамі) що працюють по їх моделі.

По-третє, державні університети співпрацюють з приватними університетами.

По-четверте, створюються альянси державних університетів.

По-п'яте, надаються освітні послуги [8].

Наголосимо, ДПП у сфері освіти має три основні моделі фінансування (*Ein Neuer Impuls für die Europäische Zusammenarbeit in der Beruflichen Aus und Weiterbildung zur Unterstützung der Strategie Europa 2020*) а саме:

1. Фінансування державою та приватним сектором.
2. Фінансування досліджень.
3. Фінансування від підприємств, що належать університету [9].

Звернемо увагу на дві існуючі форми співпраці, «прямой» та «непрямой». У «прямій» державні та приватні партнери визначають функціонуючу модель. Учасники повинні визначити сферу співпраці та відповідні обов'язки. Ці сфери включають власність, менеджмент, дисципліну, курси, субсидії, стипендії та оренду інфраструктури. У «непрямій» партнери спільно сприяють розвитку освіти у відносно автономному середовищі, включаючи приватний сектор, який надає стипендії, пожертвування та інфраструктуру тощо.

Так, наведемо такий приклад, у звіті опублікованому Комісією грантів Індійського університету існують чотири моделі ДПП вищої освіти (*Bericht über die Zentralen Rahmenbedingungen für die Digitale Wirtschaft*. 2017).

Перша модель – це *модель інфраструктури*. Вона була розглянута Департаментом інфраструктури Індійської комісії з планування (далі NIMA). NIMA вважає, що, оскільки ця модель вимагає великої кількості інвестицій з приватного капіталу, а освіта – це завжди діяльність «не для отримання прибутку», то інвестування в освіту не вигідне. Інституційні інвестиції принесуть відносно невеликі прибутки. На думку NIMA, інфраструктурні моделі можуть забезпечити дуже низькі стимули для приватного сектору.

Друга модель – *модель випуску*. Приватний сектор інвестує в інфраструктуру, керує нею, включаючи й навчальну діяльність освітніх закладів, водночас, також уряд платить за послугу, надану приватним сектором. NIMA вважає, що це не справжня співпраця. Якщо те саме приватне підприємство несе відповідальність за менеджмент установи, це принесе певні проблеми у співпраці.

Третя модель – *гібридна*. Інфраструктура навчальних закладів будується коштами зібраними урядовими та приватними фінансовими установами. Частка капітальних інвестицій згідно законодавства визначається договором. Рада директорів, що складається з акціонерів, відповідає за маркетинг та управління установою. NIMA підтримує цю модель, вважаючи, що ця модель забезпечує самостійність установи. Тому що власники акцій Ради директорів значною мірою незалежні. Більше того, ця модель може включати інновації в розробці навчальних програм та методів навчання, що є справжнім партнерством. Тут «право власності» може бути передано центральному уряду, регіональному уряду, неурядовим організаціям, підприємствам тощо.

Таким чином, велика участь відповідних зацікавлених сторін сприятиме внутрішньому управлінню з різних точок зору.

Четверта модель – так звана зворотна модель *аутсорсингу*. Уряд інвестує в інфраструктуру, а приватний сектор відповідає за експлуатацію та управління [10].

*Отже, вищезазначені моделі мають переваги та недоліки (в різні періоди, в різних країнах), їх досвід необхідно ретельно вивчати, а при можливості й позичати. Особливо, на наш погляд конструктивною є гібридна модель Індійського університету, яка більш функціональна, результативна і саме вона використовується в нашій країні (Китай).*

Згідно з проаналізованими матеріалами (*Bericht über die Zentralen Rahmenbedingungen für die Digitale Wirtschaft*. 2017.) нинішня британська система вищої освіти «страждає від суперечливої націоналізації та тиску приватизації». Цікавими, у аспекті нашої роботи, є два документа датовані 1963 р. та 1997 р., а саме: «Звіт Робінса» та «Звіт Дірліна». У «Звіті Дірліна» аналізується роль уряду у вищій освіті. Він акцентує, на тому, що вищі навчальні заклади повинні контролюватися державними установами, але також він розглядає варіанти надання коштів від студентів або приватного сектору. У «Звіті Робінса» підкреслюється, що хоча університети надмірно покладаються на державні фонди, вони повинні бути незалежними та автономними [10].

Зауважимо, в кінці ХХ ст., після 1980 року в Сполучених Штатах Америки все більше приватних компаній беруть участь у розбудові вищої освіти. Так, Генрі М. Ллін з цього приводу зазначив, що державні партнерства зазвичай розглядалися як офіційна угода між урядом та бізнесом. До 1999 року ці відносини були рідкісні, державні та приватні навчальні заклади змагалися за студентів. Співпраця між державою та приватною сферою розглядалася у двох аспектах. З одного боку, фінансування державою приватних навчальних закладів, з іншого співпраця приватного сектора з державними навчальними закладами. При цьому, приватний сектор допомагав у проведенні реформи в навчальних закладах та надавав політичну підтримку. Активно розглядалися питання впливу університетів на розвиток суспільства [10].

Важливо, як зазначає український педагог І. Кучинська («Педагогіка вищої школи»), розглядати студентську молодь як *потенціал* країни. Вона наголошує на необхідності розвитку університетської освіти, підкреслюючи значимість інноваційних реформ у вищій школі [11]. Педагог акцентує увагу у своїй роботі «Керівник у сфері освіти: інтелігент, інтелектуал, менеджер-новатор» на фундаментальній ролі саме керівника навчального закладу, його баченні ціннісних орієнтирів вищої освіти, компетентності та моральних якостей [12]. І. Кучинська підкреслює, що життєздатність університету залежить від конкурентоспроможності та осучаснення вишу.

На наш погляд, аналізуючи матеріали («*Qualitt der Verbundpartnerschaft in der Berufsbildung*» 2015). необхідно зазначити, що державна та приватна співпраця може покращити професіоналізм, гнучкість та життєздатність університету. Така співпраця в основному відображається у галузі вищої освіти, зокрема у менеджменті, онлайн-освіті, академічної оцінки та тестування діяльності студентів тощо [13].

Як підтверджують документи (*Berufsbildung in der Schweiz, Zahlen und Fakten*. 2017.) з динамічним розвитком комерційних відносин у сфері освіти зв'язок між державою та бізнесом зміцнюється [14]. Крім того, у співпраці беруть участь багато провідних університетів світу [15]. Наприклад, така співпраця існує з багатьма державними університетами, включаючи Мічиганський університет, Каліфорнійський університет, Університет Пенсильванії тощо [16]. Цей тип співпраці в основному відображається на наданні курсів онлайн-освіти, відповідних сертифікатів та ступенів.

Продовжуючи аналіз досвіду різних країн, цікавих у контексті нашого дослідження, зазначимо, що ще в 2000-х роках у Пакистані відбулася реформа структури освітньої політики, яка об'єднала стандарти щодо забезпечення якості державних та приватних навчальних закладів. Були надані безкоштовні земельні ділянки та фінансування, що допомогло у наборі іноземних викладачів.

Так, наприклад, уряд Мальдів надав для створення приватних закладів вищої освіти субсидії на викуп земель, будівництво інфраструктури та зробив іншу фінансову підтримку. Уряд Бангладеш також допомагав азіатським жіночим університетам отримати землю, будувати інфраструктуру для кампусу та забезпечувати академічну свободу [17].

Щодо Африки, то в останні десятиліття, все більш помітними постають проблеми з вищою освітою. Співпраця державного та приватного секторів у вищій освіті оцінюється урядом, департаментом та вченими. Наприклад, державні інвестиції у вищу освіту в Нігерії недостатні, хоча попит на вищу освіту продовжує зростати. Уряд управляє вищою освітою, що спричиняє низку проблем в менеджменті та приватних інвестиціях. Співпраця між державним та приватним секторами Нігерії в основному відображається у коштах, формах власності, забезпеченні та обслуговуванні обладнання, нагляду за якістю освіти тощо. Студенти самі оплачують своє навчання, тому мотивовані та більш старанно ставляться до власної освіти [18].

Професор Окува Олувакемі Боладжи (Нігерія) вважає, «що недостатнє фінансування, низький рівень внутрішнього управління університетом, дефіцит найкращих викладачів та стара інфраструктура (лабораторії, бібліотеки та ін.) впливає на якість вищої освіти» [19].

Щодо Ефіопії, то в останні роки вища освіта цієї країни зіткнулася з проблемами якості; у цьому контексті, роботодавці звернули увагу на важливість присутності в університетах викладачів-професіоналів, а також можливості достатнього фінансового забезпечення [20].

Дослідження показали (вчені S.J. Mgaiwa, J. Poncian.), що хоча публічне партнерство позитивно і впливає на вищу освіту, але це не суттєво підвищує якість навчання [21].

Отже, незважаючи на різний розвиток економіки та рівень політики вчені, педагоги та підприємці різних країн акцентують увагу на важливості управління розвитком вищої освіти на засадах саме державно-приватного партнерства [22; 23; 24; 25; 26].

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

Підсумовуючи проаналізований матеріал, вважаємо за доцільне зазначити, що розвиток державно-приватного партнерства в освітній сфері може бути запроваджений за допомогою наступних **заходів**:

– створення законодавством сприятливих умов для взаємодії державного та приватного співробітництва у вищій освіті;



- заохочення приватних вкладів в університети (зменшення податків або звільнення від них);
- співпраця галузевих науково-дослідних університетів;
- підтримка університетських бізнес-проектів, наукових та технічних розробок;
- впровадження нових інноваційних моделей ДПП.

Отже, в умовах змішаної та неоліберальної економіки маркетинг і популяризація вищої освіти стають головною тенденцією розвитку вищої школи в різних країнах. Такі проблеми, як *якість вищої освіти, справедливість вищої освіти та диверсифікація потреб у вищій освіті* залишаються актуальними.

**Перспективним напрямом подальших досліджень** є розроблення та впровадження моделей ДПП в освітню сферу з метою удосконалення механізмів розвитку університетів.

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

1. Kan, Jia, Sun, Jie. 2009. *Концепція, походження, характеристики та функція державного та приватного партнерства (PPP)* [j]. *Фінансові дослідження*, 10, 2.
2. Vijayalakshmi. C., 2013. Prospects and Strategies of Public Private Partnership in Higher Education in India [J]. *International Journal of Applied Research & Studies*, 3, 1–8.
3. *Berufsbildung 2030 Vision und Strategische Leitlinien*. 2017. SBFI. [R].
4. A New Skill Agenda for Europe. Working Together to Strengthen Human Capital, Employability and Competitiveness. 2016. *Europäische Kommission*, [R].
5. Теоретичні та методичні засади управління підготовкою фахівців з педагогіки вищої школи на основі компетентнісного підходу в межах європейської кредитно-трансферної системи організації навчального процесу: монографія, 2014 / З.В. Рябова, І.І. Драч, Н.О. Приходькіна [та ін.], Київ: ТОВ «Альфа-Реклама», 338.
6. *Die analog der Ziele gemss dem Bundesgesetz über die Berufsbildung*. 2004. Bundesrat. [R].
7. Chancen Optimal Nutzen. Erklrung 2015 zuden Gemeinsamen Bildungspolitischen Zielen für den Bildungsraum Schweiz. *WBF/EDK*. [R].
8. Personen in Ausbildung, 2015. *BFS*. [R].
9. Ein Neuer Impuls für die Europäische Zusammenarbeit in der Beruflichen Aus und Weiterbildung zur Unterstützung der Strategie Europa 2020, 2010. *Europäische Kommission*. [R].
10. Bericht über die Zentralen Rahmenbedingungen für die Digitale Wirtschaft. 2017. *Bundesrat*. [R].
11. Кучинська, І. О., 2020. *Педагогіка вищої школи: навчальний посібник*. Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д. Г., 292.

12. 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.
13. Qualitt der Verbundpartnerschaft in der Berufsbildung. 2015. *PVK*. [R].
14. Berufsbildung in der Schweiz, Zahlenund Fakten, 2017. *SBFI*. [R].
15. *Finanzierung der Hheren Berufsbildung* [EB/OL]. Available at: <[https://www.sbf.admin.ch/sbf/de/home/bildung/berufsbildungssteuerung-und-politik/berufsbildungs-finanzierung/finanzierung der hoeheren berufsbil dung.html](https://www.sbf.admin.ch/sbf/de/home/bildung/berufsbildungssteuerung-und-politik/berufsbildungs-finanzierung/finanzierung%20der%20hoeheren%20berufsbildung.html), 2018-02-08>.
16. Yujing, Li., 2017. Шлях розвитку професійної освіти моєї країни в 2030 році. *Професійна та технічна освіта*, 38 (13), 1.
17. *AD Bank. Bangladesh: Public-Private Partnership in Higher Education* [EB/OL]. Available at: <<https://www.adb.org/sites/default/files/project-document/81969/45181-001-tacr-01.pdf>, 2018-04-15>.
18. *Okuwa Oluwakemi Bolaji. Public Private Partnership of Higher Education Financing in Nigeria: The Case of User Fee* [EB/OL]. Available at: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.596.3458&rep=rep1&type=pdf>, 2018-04-15>.
19. *Okuwa Oluwakemi Bolaji. Public – Private Partnership of Higher Education Financing in Nigeria: The Case of User Fee* [EB/OL]. Available at: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.596.3458&rep=rep1&type=pdf>, 2018-04-15>.
20. Yalokwu, P. O., 2018. Public-Private Partnership in Higher Education Provision: Agenda for Stimulating Sustainable Development of Ethiopia. *A paper peresented at the first national conference on private higher education in Ethiopia* [EB/OL]. Available at: <<http://197.156.93.91/bitstream/123456789/2241/1/Patrick%20.%20Yalokwu.pdf>, 2018-04-20>.
21. Mgaiwa, S.J., Poncian. J.. 2016. Public-private Partnership in Higher Education Provision in Tanzania: Implications for Access to and Quality of Education. *Bandung Journal of the Global South*, 1, 6.
22. Johnny, J.P., 2016. The Hidden Danger OF Public Private Partnership (PPP) Model In Indian Higher Education. *International Journal of Multidisciplinary Research Review*, 4, 168–170.
23. Baines, L., Chiarelott. L., 2019. *Public/private partnerships: A Trojan Horse for Higher Education* [J].
24. Bano, M., 2009. *Public Private Partnerships (PPPs) as Anchor of Educational Reforms: Lessonsfrom Pakistan. Background Paper Prepared for the Education for All Global Monitoring Report* [EB/OL]. Available at: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001780/178017E.pdf>, 2018-04-20>.

25. Morozova, I., Sergey, V., Syrбу, A. 2016. International Experience of Public Private Partnership in Financial Management of Higher Education. *Regional & Sectoral Economic Studies*, 1,107–122.

26. Rodan, P., 2016. Public-Private Partnership in Higher Education: Central Queensland University Meets Campus Management Services. *Australian Universities Review*, 1, 5–12.

## MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION DEVELOPMENT ON THE BASIS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE THEORY AND PRACTICE

**Jing Wang,**

Student of the D epartment of Pedagogy and Educational Institution Management,  
Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University

Kamianets-Podilskyi, Ukraine

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

[opndf22.vanh@kpnu.edu.ua](mailto:opndf22.vanh@kpnu.edu.ua)

**Abstract.** The article emphasizes the importance of managing the development of higher education on the basis of public-private partnership. The international experience regarding the possibility of using public-private partnership in the educational sphere for the purpose of developing universities is analyzed.

It is emphasized, that today in various countries there are numerous models of public-private partnership in the field of education, notably private management of public higher education institutions, cooperation between public and private institutions, and signing contracts on the provision of paid educational services by private higher schools. It is stressed that the management of a higher education institution is based on the goals of higher education and the laws of its development; it is specified that the task of the management of higher education institution is to regulate the relationship between the internal system of higher education and external resources; it is emphasized that the result of higher school management activities is to constantly promote the implementation of innovative approaches into the education system.

It is highlighted that in today's conditions, countries of Europe, Asia, Africa, and America demand to strengthen cooperation with state educational institutions from the private sector. Generally, in these countries, public educational institutions have a good academic reputation and competent teachers, while the private sector provides efficient and flexible services. For instance, private institutions ensure funding for education, while public institutions are responsible for monitoring quality, helping to run courses, and promoting degrees.

It is accentuated that the development of public-private partnership in the educational sphere can be implemented with the help of the following measures: cooperation of industry research universities; support of university business projects, scientific and technical developments; encouragement of private contributions to universities (tax reduction or exemption from them); introduction of new innovative models of public-

private partnership; provision of favourable conditions in the legislative basis for the interaction of state and private cooperation in higher education.

Moreover, the importance of creating constructive and multifunctional models of modern management is stressed.

**Keywords:** development; management model; public-private partnership (PPP); higher education; experience.

## REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Kan, Jia, Sun, Jie. 2009. *Kontseptsii, pokhodzhennia, kharakterystyky ta funktsiia derzhavnoho ta pryvatnoho partnerstva* [Concept, origin, characteristics and function of public-private partnership] (PPP) [j]. *Finansovi doslidzhennia*, 10, 2.
2. Vijayalakshmi. C., 2013. Prospects and Strategies of Public Private Partnership in Higher Education in India [J]. *International Journal of Applied Research & Studies*, 3, 1–8.
3. *Berufsbildung 2030 Vision und Strategische Leitlinien*. 2017. SBF. [R].
4. A New Skill Agenda for Europe. Working Together to Strengthen Human Capital, Employability and Competitiveness. 2016. *Europäische Kommission*, [R].
5. Teoretychni ta metodychni zasady upravlinnia pidhotovkoiu fakhivtsiv z pedahohiky vyshchoi shkoly na osnovi kompetentnisnoho pidkhodu v mezhakh yevropeiskoi kredytno-transfernoi systemy orhanizatsii navchalnoho protsesu [Theoretical and methodical principles of managing the training of higher school pedagogy specialists based on the competence approach within the European credit-transfer system of the organization of the educational process]: монографія, 2014 / Z.V. Riabova, I.I. Drach, N.O. Prykhodkina [ta in.], Kyiv: TOV «Alfa-Reklama», 338.
6. *Die analog der Ziele gemäss dem Bundesgesetz über die Berufsbildung*. 2004. Bundesrat. [R].
7. Chancen Optimal Nutzen. Erklrung 2015 zuden Gemeinsamen Bildungspolitischen Zielen für den Bildungsraum Schweiz. 2015. *WBF/EDK*. [R].
8. Personen in Ausbildung. 2015. *BFS*. [R].
9. Ein Neuer Impuls für die Europäische Zusammenarbeit in der Beruflichen Aus und Weiterbildung zur Unterstützung der Strategie Europa 2020, 2010. *Europäische Kommission*. [R].
10. Bericht über die Zentralen Rahmenbedingungen für die Digitale Wirtschaft. 2017. *Bundesrat*. [R].
11. Kuchynska, I. O., 2020. *Pedahohika vyshchoi shkoly* [Pedagogy of high school]: navchalnyi posibnyk. Kamianets-Podilskyi: Vydavets PP Zvoleiko D. H., 292.
12. Kuchynska, I. O. 2019. Kerivnyk u sferi osvity: intelihent, intelektual, menedzher-novator [Manager in the field of education: intellectual, intellectual, manager-innovator]. *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.

13. Qualitt der Verbundpartnerschaft in der Berufsbildung. 2015. PVK. [R].
14. Berufsbildung in der Schweiz, Zahlen und Fakten, 2017. SBF. [R].
15. *Finanzierung der Hheren Berufsbildung* [EB/OL]. Available at: <[https://www.sbf.admin.ch/sbf/de/home/bildung/berufsbildungssteuerung-und-politik/berufsbildungs-finanzierung/finanzierung der hoeheren berufsbil dung.html](https://www.sbf.admin.ch/sbf/de/home/bildung/berufsbildungssteuerung-und-politik/berufsbildungs-finanzierung/finanzierung%20der%20hoeheren%20berufsbil%20dung.html), 2018-02-08>.
16. Yujing, Li., 2017. Шлях розвитку професійної освіти моєї країни в 2030 році. *Професійна та технічна освіта*, 38 (13), 1.
17. AD Bank. *Bangladesh: Public-Private Partnership in Higher Education* [EB/OL]. Available at: <<https://www.adb.org/sites/default/files/project-document/81969/45181-001-tacr-01.pdf>, 2018-04-15>.
18. Okuwa Oluwakemi Bolaji. *Public Private Partnership of Higher Education Financing in Nigeria: The Case of User Fee* [EB/OL]. Available at: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.596.3458&rep=rep1&type=pdf>, 2018-04-15>.
19. Okuwa Oluwakemi Bolaji. *Public – Private Partnership of Higher Education Financing in Nigeria: The Case of User Fee* [EB/OL]. Available at: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.596.3458&rep=rep1&type=pdf>, 2018-04-15>.
20. Yalokwu, P. O., 2018. Public-Private Partnership in Higher Education Provision: Agenda for Stimulating Sustainable Development of Ethiopia. *A paper peresented at the first national conference on private higher education in Ethiopia* [EB/OL]. Available at: <<http://197.156.93.91/bitstream/123456789/2241/1/Patrick%20.%20Yalok-wu.pdf>, 2018 -04-20>.
21. Mgaiwa, S.J., Poncian. J.. 2016. Public-private Partnership in Higher Education Provision in Tanzania: Implications for Access to and Quality of Education. *Bandung Journal of the Global South*, 1, 6.
22. Johnny, J.P., 2016. The Hidden Danger OF Public Private Partnership (PPP) Model In Indian Higher Education. *International Journal of Multidisciplinary Research Review*, 4, 168–170.
23. Baines, L., Chiarelott. L., 2019. *Public/private partnerships: A Trojan Horse for Higher Education* [J].
24. Bano, M., 2009. *Public Private Partnerships (PPPs) as Anchor of Educational Reforms: Lessons from Pakistan. Background Paper Prepared for the Education for All Global Monitoring Report* [EB/OL]. Available at: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001780/178017E.pdf>, 2018-04-20>.
25. Morozova, I., Sergey, V., Syrбу, A. 2016. International Experience of Public Private Partnership in Financial Management of Higher Education. *Regional & Sectoral Economic Studies*, 1, 107–122.
26. Rodan, P., 2016. Public-Private Partnership in Higher Education: Central Queensland University Meets Campus Management Services. *Australian Universities Review*, 1, 5–12.