

Фінанси, банківська справа і страхування

УДК [[336:330.526.33/.34]:005.332.4]:378

**Крупка Михайло Іванович**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту  
Львівський національний університет імені Івана Франка*

**Krupka Mykhailo**

*Doctor of Economics, Professor,  
Head of the Department of Finance, Money Circulation and Credit  
Ivan Franko National University of Lviv  
ORCID: 0000-0002-8775-1397*

**Сас Світлана Петрівна**

*аспірантка кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту  
Львівського національного університету імені Івана Франка*

**Sas Svitlana**

*PhD Student of the Department of Finance, Money Circulation and Credit  
Ivan Franko National University of Lviv  
ORCID: 0000-0001-9142-1959*

**ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ  
ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТУ  
PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A TOOL FOR FORMING THE  
FINANCIAL POTENTIAL OF THE UNIVERSITY**

*Анотація. В умовах сучасних викликів як перед Україною, так і вітчизняною системою вищої освіти активне застосування фінансових механізмів в процесі управління й формування економічної безпеки кожного університету є одним із ключових завдань сьогодення. Важливим й ефективним заходом впливу на процес формування фінансового потенціалу*

закладів вищої освіти (ЗВО) є фінансовий механізм державно-приватного партнерства як взаємовигідна форма співпраці між державними освітніми закладами та приватним сектором на договірних умовах з метою розширення їхніх можливостей й досягнення цілей сталого розвитку. Метою статті є дослідження й напрацювання підходів щодо з'ясування сутності та пошуку механізмів реалізації державно-приватного партнерства (ДПП) в системі вищої освіти України, що сприятиме формуванню фінансового потенціалу кожного університету та соціально-економічному розвитку суспільства.

Науково-практичною значущістю даного дослідження є виокремлення інструментів ДПП, що впливають на ефективність процесів формування і нарощення фінансового потенціалу ЗВО, а саме: підготовка конкурентоздатних фахівців й створення робочих місць; спільна практична підготовка фахівців (бази практик) й розвиток, так званих, *soft skills*; надання учасникам освітнього процесу грантів, стипендій та ін; реалізація інвестиційних проєктів, модернізація матеріально-технічної бази; розвиток сучасних технологій навчання й наукової та інноваційної діяльності; підвищення кваліфікації (стажування) працівників обох сторін; створення спільних інноваційних структур, організація наукових заходів; зростання ролі науково-дослідної роботи й комерціалізація її результатів. Водночас, запропоновано для підвищення ефективності реалізації ДПП у системі вищої освіти України здійснити такі заходи: ґрунтовне вивчення пропозицій ринку праці та затребуваності фахівців в галузях національної економіки; підготовка висококваліфікованих фахівців на замовлення (вітчизняного реального сектору, підприємництва, бізнесу); організація системи мотивації приватного бізнесу, зокрема пільгове оподаткування; розроблення та реалізація механізмів комерціалізації наукових результатів на законодавчому рівні; усунення законодавчих колізій в частині реалізації інвестиційних проєктів.

**Ключові слова:** державно-приватне партнерство, заклад вищої освіти, конкурентоспроможність, університет, фінансовий потенціал.

**Summary.** *In the conditions of modern challenges facing both Ukraine and the national system of higher education, the active use of financial mechanisms in the process of management and formation of the economic security of each university is one of the key tasks. An important and effective measure of influence on the process of forming the financial potential of higher education institutions (HEIs) is the financial mechanism of public-private partnership as a mutually beneficial form of cooperation between state educational institutions and the private sector on contractual terms with the aim of expanding their capabilities and achieving the goals of sustainable development. The purpose of the article is to research and develop approaches to clarifying the essence and finding mechanisms for the implementation of public-private partnership (PPP) in the higher education system of Ukraine, which will contribute to the formation of the financial potential of every university and the socio-economic development of society.*

*The scientific and practical significance of this study is the identification of PPP tools that affect the effectiveness of the processes of forming and increasing the financial potential of HEIs, particularly: training competitive specialists and creating job places; joint practical training of specialists (bases of practices) and development of soft skills; provision of grants, scholarships, etc. to the participants of the educational process; implementation of investment projects, modernization of the material and technical basis; development of modern learning technologies and scientific and innovative activities; professional development (internship) of employees; creation of joint innovative structures, organization of scientific events; growing role of research and scientific work and commercialization of its results. It is also proposed to implement the following measures in order to increase the efficiency of PPP implementation in the system*

*of higher education of Ukraine: a thorough study of the labour market offers and the demand for specialists in the branches of the national economy; training of highly qualified specialists for request (domestic real sector, entrepreneurship, business); organization of the private business motivation system, in particular preferential taxation; development and implementation of the mechanisms to commercialize scientific results at the legislative level; elimination of legislative collisions in the implementation of investment projects.*

**Key words:** *public-private partnership, institution of higher education, competitiveness, university, financial potential.*

**Постановка проблеми.** Впровадження і розвиток сучасних механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) в Україні в усіх сферах національної економіки є одним із ключових завдань уряду й державного управління. В умовах світової глобалізації вітчизняна галузь вищої освіти й науки, яка активно інтегрується в європейський простір та постає перед викликами і загрозами сьогодення, потребує наявності стійкого фінансового потенціалу, що забезпечить її економічну безпеку. У час воєнного стану в Україні відбувається загострення існуючих проблем, зокрема дефіцит бюджетних коштів, зростання інфляції, зменшення рівня платоспроможності населення, неможливість ЗВО встановлювати більш високу вартість платного навчання, що зумовлює необхідність пошуку додаткових джерел та впровадження комплексної програми заходів у сфері удосконалення фінансового забезпечення. Тому, запровадження налагодженої співпраці держави, університетів, приватних партнерів сприятиме соціально-економічному розвитку усіх сторін та є актуальним питанням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У рамках розвитку освітньо-наукової галузі, закладів вищої освіти, механізми державно-приватного партнерства, взаємодія держави та приватного бізнесу в цій

галузі представлені у наукових працях І. В. Аксьонової, Н. В. Бондарчук, О. В. Бородієнко [11], Н. Г. Діденко, Д. С. Короткова [11], О. М. Кузь [11], О. О. Ляховець, Я. А. Малихіної [11], Н. Г. Ничкало [11], В. М. Остапенко, І. П. Петрової, О. В. Раєвневої, І. О. Тарасенко [10], О. С. Тарасенка [10], Р. В. Хусаїнова [8], Н. В. Цимбаленко [10], П. І. Шилепницького, Ю. Е. Щербакової [7], М. Я Яструбського [6]. Однак, застосування сучасних механізмів ДПП як інструменту формування й нарощення фінансового потенціалу ЗВО потребує ґрунтовних досліджень.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження й напрацювання підходів щодо з'ясування сутності та пошуку механізмів реалізації державно-приватного партнерства в системі вищої освіти України, що сприятиме формуванню фінансового потенціалу кожного університету та соціально-економічному розвитку суспільства.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах трансформаційних змін національної економіки, зокрема й освітньо-наукової галузі, та формування корпоративної підприємницької культури пошук сприятливих умов розвитку, формування стійкого фінансового потенціалу є одним із пріоритетних завдань університетського менеджменту. Водночас, фінансова безпека для ЗВО це запорука стабільності розвитку, досягнення поставлених цілей, а отже й конкурентоспроможності на ринку.

Перспективним для кожного ЗВО України є запровадження фінансових механізмів державно-приватного партнерства у своїй діяльності. Метою такої співпраці є об'єднання фінансових можливостей державного і приватного секторів для досягнення успіху у розвитку системи вищої освіти, модернізації освітньо-наукової галузі країни й вирішення соціально-значущих економічних проблем. ДПП реалізується за допомогою укладання договорів між освітніми закладами та приватними партнерами, що одночасно є і стейкхолдерами, а саме підприємствами, організаціями,

установами, бізнесом тощо із обов'язковим визначенням напрямів співпраці.

В законодавстві України сутність поняття державно-приватного партнерства тлумачиться як співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, що здійснюють управління об'єктами державної власності, органів місцевого самоврядування, Національною академією наук України, національних галузевих академій наук (державні партнери) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватні партнери), що здійснюється на основі договору [1]. Водночас, як зазначають іноземні дослідники ДПП, – це модель фінансових відносин, що дає змогу державному сектору використовувати приватний фінансовий капітал так, щоб розширити можливості як держави, так і приватної компанії [2]. Ще одна думка є розглядати ДПП як договірні відносини між урядом і приватним сектором для конкретного проєкту, з одночасним залученням державного та приватного секторів до освіти, розподіляючи витрати і вигоди, ризики та винагороди [3].

Вітчизняна вчена Б. І. Косович виокремлює ДПП як економічну категорію і пропонує розглядати її як засноване на договорі довгострокове співробітництво між державою, територіальними громадами в особі відповідних державних органів та приватними підприємствами, спрямоване на фінансування, інвестування, проєктування, впровадження та управління об'єктами й послугами, що здійснюється на основі рівності, справедливості, узгодження інтересів державних і приватних партнерів з метою отримання взаємної вигоди та забезпечення вищої ефективності в діяльності, ніж у разі здійснення такої діяльності державним партнером самостійно [4]. ДПП виявляє себе як перспективний інструмент трансформації інвестицій різних форм власності в суспільно важливі об'єкти, послуги та якісні зміни,

досягаючи за результатами реалізації відповідних проєктів позитивного впливу на зростання конкурентоспроможності держави, посилюючи функції держави, спрямовані на регулювання безпеки, освіти, охорони здоров'я, захисту довкілля, логістичної діяльності та ін. [5].

Як обґрунтовує вчений-економіст М. Я. Яструбський ДПП у вищій школі має на меті вдосконалення економічних механізмів функціонування галузі, зокрема створення фінансових і ресурсних умов для підвищення ефективності та конкурентоспроможності сфери вищої освіти, зростання інвестиційної привабливості фінансового потенціалу ЗВО, за одночасного забезпечення високої якості підготовки спеціалістів та конституційних прав громадян в освітній сфері [6, с. 144].

Метою поєднання бізнес-структур та вищої освіти є стимулювання всієї освітньої системи не тільки до навчання та досліджень (як основної сфери діяльності), а й до плідної участі в консультуванні, проведенні тренінгів, здійсненні досліджень за цільовими замовленнями комерційних фірм і наданні підтримки їхній повсякденній роботі [7]. Водночас, Р. В. Хусаїнов формулює висновок, що основною метою впровадження ДПП в системі вищої освіти є підвищення фінансово-економічного, матеріально-технічного, інтелектуального рівня закладів вищої освіти та посилення процесу інтеграції навчальних закладів з науковими і підприємницькими структурами для досягнення стійкого економічного зростання суб'єктів партнерства, посилення міжнародної конкурентоспроможності і модернізації економіки в цілому [8].

Економічна наука останніми десятиліттями приділяє особливу увагу вивченню ролі ДПП в забезпеченні ефективного функціонування системи вищої освіти. Так, проведений аналіз науково-економічної літератури і підходів до визначення ДПП дає можливість стверджувати про різнобічність поняття й широкий спектр завдань. Сьогодні для гармонійного піднесення національної економіки потрібні теоретичне обґрунтування та

розроблення практичних механізмів інституціонального розвитку людського капіталу, що зорієнтовують бізнес і владу на досягнення й дотримання нових правил і норм оновленого суспільства, економічної життєдіяльності. На наш погляд, державно-приватне партнерство у сфері вищої освіти – це сучасні взаємовигідні форми співпраці між державними освітніми закладами та приватним сектором на договірних умовах з метою розширення їхніх можливостей й досягнення цілей сталого розвитку.

Розуміючи сутність державно-приватного партнерства та його вагомість для розвитку кожного університету, активізації напрямів їхньої діяльності й ефективності прийняття управлінських рішень, необхідністю є побудова алгоритму формування моделі фінансового механізму ДПП за участю його суб'єктів (рис. 1).



**Рис. 1. Алгоритм формування моделі фінансового механізму державно-приватного партнерства в системі вищої освіти України**

*Джерело: побудовано автором на основі [9]*



Встановлено, що поширеними моделями реалізації ДПП в Україні є: договори про співпрацю, управління майном, концесії, оренди, лізингу, інвестиційні договори тощо. Вибір моделі ДПП залежить від цілей сторін, зокрема ЗВО, проєкту, що запланований до реалізації, можливостей приватного партнера, джерел фінансування та ін. Необхідно зауважити, що вибір приватного партнера відбувається на умовах конкурсу, що сприяє прозорості прийняття рішень й відбору економічно вигідного проєкту.

Важливо визначити суб'єктів ДПП у сфері вищої освіти, що за активної взаємодії отримують певні вигоди та досягають соціально-економічного розвитку (табл.1).

*Таблиця 1*

**Соціально-економічні ефекти для суб'єктів ДПП у сфері вищої освіти України**

<b>Суб'єкти ДПП (зацікавлені сторони)</b>			
<b>Заклад вищої освіти</b>	<b>Приватні партнери</b>	<b>Випускники</b>	<b>Держава</b>
-перспективи розвитку науково-дослідної та освітньої діяльності, матеріально-технічної бази; -зростання якості освітніх і наукових послуг; -підвищення репутації серед стейкхолдерів та рейтингів на ринку	-одержують можливість системно вирішувати питання кадрового забезпечення; -протекціонізм і підтримка держави, в тому числі залучення кредитів	-можливість отримати освіту і працевлаштуватися за спеціальністю після закінчення ЗВО на підприємство, яке в рамках договору ДПП надає випускнику перше робоче місце; -наявність практичних навичок і професійних компетентностей	-підвищення рівня освіченості нації та скорочення кількості мігрантів, які не змогли знайти роботу в Україні; -впровадження інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку національної економіки
-паритет відповідальності і розподіл ризиків в процесі виконання спільних проєктів і очікування результату; -доповнення потенціалів (інтелектуальний, кадровий, ресурсний, управлінський, фінансовий тощо); -втілення у життя інноваційних ідей		-наявність кваліфікованих кадрів	

*Джерело:* побудовано автором на основі [10]

Так, якщо розглянути детальніше суб'єктів ДПП, то до державних партнерів відносимо органи державної, регіональної влади та місцевого самоврядування, територіальні громади; приватні партнери – це підприємства, організації, бізнес-структури тощо; державні заклади вищої освіти виступають інституціональними партнерами, невід'ємною складовою яких є учасники освітньо-наукового процесу (здобувачі вищої освіти, працівники), а також випускники, які активізують ринок праці.

За результатами аналізу існуючих практик публічно-приватного партнерства вітчизняні вчені виокремлюють ймовірні ефективні напрями для сфери освіти в Україні, а саме: посилення участі компаній у процесах професійної підготовки кадрів; окреслення зрозумілого і чіткого розподілу обов'язків у партнерстві; розбудова національних стандартів професійної освіти; поступове впровадження елементів дуальної освіти; сприяння зростанню престижності професійної освіти як привабливої альтернативи академічній освіті; полегшення траєкторії навчання між професійною і вищою освітою; прогнозування навичок [11].

На нашу думку, кожен державний університет, формуючи свою стратегію розвитку і щорічний бюджет, проводить оцінку можливостей й перспектив, а також викликів та загроз. Такими перспективами і можливостями є розроблення нових підходів до формування й активне використання у своїй діяльності інструментів ДПП, які запропоновані на рис. 2.

На сучасному етапі розбудови ринкових відносин в Україні актуалізується питання ефективності формування, нагромадження та використання акумульованих фінансових ресурсів державними закладами вищої освіти. Інвестування розвитку освіти і науки, що є чинниками соціально-економічного прогресу суспільства, зокрема використовуючи інструменти ДПП, є важливим на сьогодні для кожного вітчизняного ЗВО, а фінансова стійкість, що досягається за наявності сформованого

фінансового потенціалу та його ефективного використання – пріоритетне завдання університетського менеджменту.



Рис. 2. Підхід до формування інструментів державно-приватного партнерства ЗВО

Джерело: побудовано автором

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** Підсумовуючи, можна констатувати, що в умовах ринкової економіки й викликів сучасності розвиток та реалізація ДПП в університетах є вагомим інструментом формування й нарощення фінансового потенціалу, зростання його інвестиційної спроможності, що дасть можливість ефективно провадити усі види діяльності, покращувати матеріально-технічне забезпечення закладу, впроваджувати інновації, а також підвищувати їхню конкурентоспроможність. Така форма взаємовигідних партнерських відносин (співпраці) державного й

приватного секторів беззаперечно сприятиме соціально-економічному розвитку учасників освітньо-наукового процесу, мотивуватиме їх до нових ідей та підвищить якість і професійні компетентності молоді на ринку праці.

Водночас, з метою підвищення ефективності ДПП у системі вищої освіти України доцільними, на наш погляд, є такі заходи: ґрунтовне вивчення пропозицій ринку праці та затребуваності фахівців в галузях національної економіки; підготовка висококваліфікованих фахівців на замовлення (вітчизняного реального сектору, підприємництва, бізнесу); запровадження системи мотивації приватного бізнесу, зокрема пільгове оподаткування; розроблення та реалізація механізмів комерціалізації наукових результатів на законодавчому рівні; усунення законодавчих колізій в частині реалізації інвестиційних проєктів, що є предметом подальших наукових досліджень.

### **Література**

1. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01 лип. 2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17/ed20220101#Text> (дата звернення: 23.03.2022).
2. Hodge G. A., Greve C. Public-Private Partnerships: An International Performance Review. *Public Administration Review*. 2007. Vol. 67 (3). P. 545–558.
3. Jandhyala Tilak Public Private Partnership in Education. *THF Discussion Paper*. 2016. Series № 3/2016. URL: [https://www.researchgate.net/publication/304556199\\_PUBLIC\\_PRIVATE\\_PARTNERSHIP\\_IN\\_EDUCATION\\_THF\\_Discussion\\_Paper](https://www.researchgate.net/publication/304556199_PUBLIC_PRIVATE_PARTNERSHIP_IN_EDUCATION_THF_Discussion_Paper).
4. Косович Б. Державно-приватне партнерство як один з важливих інструментів забезпечення цілей сталого розвитку. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 4. С. 51–59.

5. Круглов В. В. Механізми державного регулювання розвитку державно-приватного партнерства в Україні : дис. ... док. наук : 25.00.02. Харків, 2020. 479 с.
6. Яструбський М. Я. Діяльність вищих навчальних закладів України: гармонійний розвиток, державне регулювання та інвестиційно-інноваційне забезпечення : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 196 с.
7. Щербакова Ю. Е. Державно-приватне партнерство в управлінні вищою освітою. *Гілея: науковий вісник: збірник наукових праць*. 2015. № 197 (6). С. 434–440.
8. Хусаїнов Р. В. Державно-приватне партнерство в системі вищої освіти України. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2014. Т. 19. Випуск 2/2. С. 190–196.
9. Шулюк Б. С. Системний підхід до побудови моделі фінансового механізму державно-приватного партнерства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 18. Вип. 2 (42). С. 71–82.
10. Тарасенко І. О., Цимбаленко Н. В., Тарасенко О. С. Особливості реалізації механізму державно-приватного партнерства у сфері вищої освіти та науки. *Науковий вісник Полісся*. 2019. № 1(17). С. 26–32.
11. Borodiyenko O., Nychkalo N., Malykhina Ya., Kuz O., Korotkov D. Public-private partnership in education as a prerequisite for the growth of regional labor markets: analysis of foreign experience. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 1(36). P. 408–420.

### **References**

1. Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo : Zakon Ukrainy vid 01.07.2010 r. № 2404-VI [On Public-Private Partnership : Law of Ukraine from July 01

- 2014 № 2404-VI]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17/ed20220101#Text> (accessed: 23.03.2022) [in Ukrainian].
2. Hodge G. A., Greve C. (2007). Public-Private Partnerships: An International Performance Review. *Public Administration Review*. Vol. 67 (3). P. 545–558 [in English].
  3. Jandhyala Tilak Public Private Partnership in Education. (2016). THF Discussion Paper. Series № 3/2016. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/304556199\\_PUBLIC\\_PRIVATE\\_PARTNERSHIP\\_IN\\_EDUCATION\\_THF\\_Discussion\\_Paper](https://www.researchgate.net/publication/304556199_PUBLIC_PRIVATE_PARTNERSHIP_IN_EDUCATION_THF_Discussion_Paper) [in English].
  4. Kosovych B. (2020). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak odyin z vazhlyvykh instrumentiv zabezpechennia tsilei staloho rozvytku [Public-private partnership as one of the important tools for the maintainance of sustainable development goals]. *Ekonomichnyi analiz*. Tom 30. № 4. S. 51–59 [in Ukrainian].
  5. Kruhlov V. V. Mekhanizmy derzhavnoho rehuliuвання rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva v Ukraini [Mechanisms of state regulation of the development of public-private partnership in Ukraine] : dys. ... dok. nauk : 25.00.02. Kharkiv, 2020. 479 s. [in Ukrainian].
  6. Yastrubskyy M. Ya. Diialnist vyshchyykh navchalnykh zakladiv Ukrainy: harmoniinyi rozvytok, derzhavne rehuliuвання ta investytsiino-innovatsiine zabezpechennia : monohrafiia [Activities of higher educational institutions of Ukraine: harmonious development, state regulation and investment and innovation support]. Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2018. 196 s. [in Ukrainian].
  7. Shcherbakova Yu. E. (2015). Derzhavno-pryvatne partnerstvo v upravlinni vyshchoiu osvitoiu [Public–private partnership in the management of higher education]. *Hileia: naukovyi visnyk: zbirnyk naukovykh prats*. № 197 (6). S. 434–440 [in Ukrainian].

8. Khusainov R. V. (2014). Derzhavno-pryvatne partnerstvo v systemi vyshchoi osvity Ukrainy [Public-private partnership in higher education system of Ukraine]. *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova*. T. 19. Vypusk 2/2. S. 190–196 [in Ukrainian].
9. Shuliuk B. S. (2019). Systemnyi pidkhid do pobudovy modeli finansovoho mekhanizmu derzhavno-pryvatnoho partnerstva [System approach to building model of financial mechanism of state-private partnership]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. Tom 18. Vyp. 2 (42). S. 71–82 [in Ukrainian].
10. Tarasenko I. O., Tsybalenko N. V., Tarasenko O. S. (2019). Osoblyvosti realizatsii mekhanizmu derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi vyshchoi osvity ta nauky [Implementation features of the public-private partnership mechanism in the sphere of higher education and science]. *Naukovyi visnyk Polissia*. № 1(17). S. 26–32 [in Ukrainian].
11. Borodiyenko O., Nychkalo N., Malykhina Ya., Kuz O., Korotkov D. (2021). Public-private partnership in education as a prerequisite for the growth of regional labor markets: analysis of foreign experience. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. № 1(36). P. 408–420 [in English].