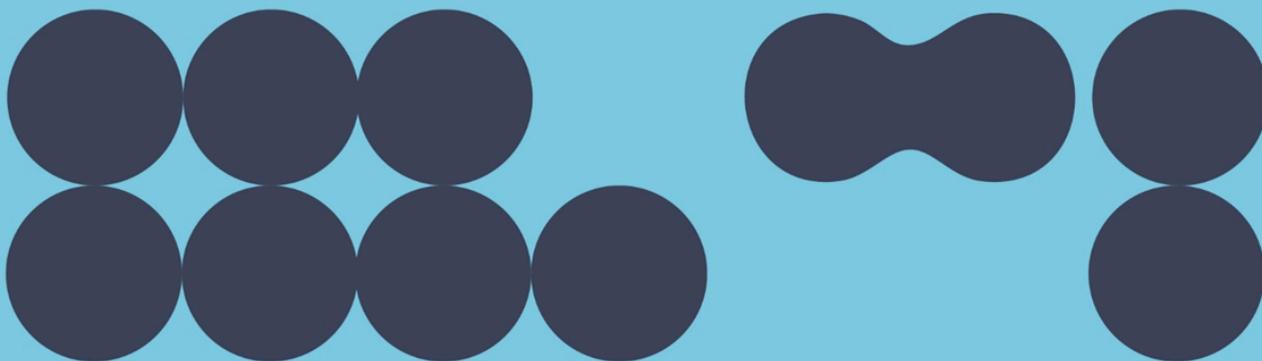




АВТОНОМІЯ В ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ:

зміцнення інституцій для
задоволення регіональних
потреб у робочій силі



Зміст

1. Передмова.....	5
2. Методологія.....	8
3. Передумови та контекст.....	13
3.1. Основні етапи та тенденції розвитку системи професійної освіти в Україні.....	15
3.2. Аналіз тенденцій на ринку праці в секторах економіки, критичних для відновлення України.....	18
3.2.1. Будівництво.....	19
3.2.2. Транспорт і логістика.....	22
3.2.3. Сільське господарство.....	26
3.2.4. Критичні послуги.....	31
3.3. Картування закладів професійної освіти та їхня спроможність в контексті посилення ринку праці.....	37
4. Автономія закладів професійної освіти в Україні.....	42
4.1. Нормативно-правове поле автономії закладів професійної освіти.....	44
4.2. Карта стейкхолдерів: вплив основних учасників процесу автономії закладів професійної освіти.....	47
4.3. Управлінська автономія.....	51
4.4. Фінансова автономія.....	54
4.5. Педагогічна автономія.....	57
4.6. Автономія партнерств і послуг.....	59
4.7. Автономія закладів професійної освіти зарубіжжя та України: погляд міжнародних експертів.....	62
4.8. Крайні практики автономії закладів професійної освіти в Україні.....	65
5. Зарубіжний досвід розширення автономії закладів професійно освіти і навчання.....	73
5.1. Передумови і роль автономії закладів у реформуванні професійної освіти і навчання в обраних країнах.....	74
5.2. Спільні та відмінні риси автономії закладів професійної освіти і навчання в обраних країнах.....	76
5.2.1. Управлінська автономія.....	78
5.2.2. Фінансова автономія.....	79
5.2.3. Педагогічна автономія.....	80
5.2.4. Автономія партнерств і послуг.....	81
6. Заклади професійної освіти, що залучені до проекту.....	83
6.1. Вибірка проекту та роль закладів професійної освіти у розвитку автономії.....	84
6.2. Результати опитування оцінки потреб ЗПО.....	86
6.2.1. Загальна інформація.....	86
6.2.2. Цільові групи.....	88

6.2.3. Управлінська автономія.....	90
6.2.4. Фінансова автономія.....	94
6.2.5. Педагогічна автономія.....	98
6.2.6. Автономія партнерств та послуг.....	100
6.3. Ключові висновки опитування.....	106
6.3.1. Ідеї та переваги.....	106
6.3.2. Виклики та перешкоди.....	107
6.3.3. Виявлені пропозиції.....	107
Додаток 1. Показники відібраних країн за рівнем розвитком системи ПОН та поточним економічним розвитком.....	108
Додаток 2. Зарубіжний досвід розширення автономії закладів професійної освіти та навчання: кейси країн.....	111
Естонія.....	112
Ізраїль.....	115
Нідерланди.....	117
Німеччина.....	120
Південна Корея.....	123
Чехія.....	125
Швеція.....	128

Умовні позначення

- ВВП – валовий внутрішній продукт
- ВПО – внутрішньо переміщені особи
- ВПУ – вище професійне училище
- ДПП – державно-приватне партнерство
- ДСЗ – Державна служба зайнятості
- ДСС – Державна служба статистики
- ДФЗО – дуальна форма здобуття освіти
- ЄДЕБО – Єдина державна електронна база з питань освіти
- ЄФО – Європейський фонд освіти
- ЗВО – заклад вищої освіти
- ЗПО – заклад професійної освіти
- ІТ – інформаційні технології
- КНТ – комунальне некомерційне товариство
- КМУ – Кабінет Міністрів України
- КСВ – корпоративна соціальна відповідальність
- МОН – Міністерство освіти та науки України
- МОП – Міжнародної організації праці
- МТБ – матеріально-технічна база
- НАК – Національне агентство кваліфікацій
- НПА – нормативно-правовий акт
- НПЦ – навчально-практичний центр
- ОДА/ОВА – обласна державна адміністрація / обласна військова адміністрація
- ОМС – орган місцевого самоврядування
- ТГ – територіальна громада
- ТОТ – тимчасово окуповані території
- ПОН – професійна освіта та навчання (англ. VET – Vocational Education and Training)
- ФПВО – фахова передвища освіта
- ФРУ – Федерації роботодавців України
- ЦПД – центр професійної досконалості
- ЦПТО ДСЗ – центр професійно-технічної освіти Державної служби зайнятості



РОЗДІЛ 1

ПЕРЕДМОВА

Система професійної освіти в Україні відіграє ключову роль у забезпеченні країни кваліфікованими кадрами, необхідними для підтримки економіки у воєнний час та у період післявоєнного відновлення та відбудови. Її модернізація визначається не лише потребою відповідати динаміці ринку праці, але й здатністю формувати інституції, спроможні ефективно діяти в умовах високої невизначеності та зростаючих регіональних викликів. У цьому контексті особливого значення набуває питання **автономії закладів професійної освіти (ЗПО)**.

У світовій практиці автономія ЗПО є ключовим механізмом їх спроможності бути ефективними гравцями процесу розвитку економіки країни. Надання більшої свободи у прийнятті рішень дозволяє закладам оперативніше реагувати на потреби ринку праці, розширювати співпрацю з бізнесом та громадами, розробляти сучасні освітні програми й підвищувати якість підготовки кадрів. Водночас процес посилення автономії потребує належного нормативно-правового підґрунтя, чіткої системи управління, фінансових інструментів і підтримки з боку держави та міжнародних партнерів (за потреби), а ще свідомого використання механізмів та інструментів автономії закладом задля власного розвитку на користь громади, регіону та країни в цілому.

Проблема автономії ЗПО України в нинішніх умовах полягає в обмеженій здатності закладів діяти незалежно в ключових сферах управління, фінансування, педагогічної діяльності та співпраці з широким колом партнерів. Хоча реформа професійної освіти, яка розпочалася у 2019 році, має на меті збільшити автономію, процес її впровадження, у більшості випадків, все ще на точці старту. Причина полягає не лише у недостатності нормативно-правового забезпечення, а й у готовності та спроможності ЗПО скористатись вже наявними інструментами та просунутись далі у розбудові власної автономії.

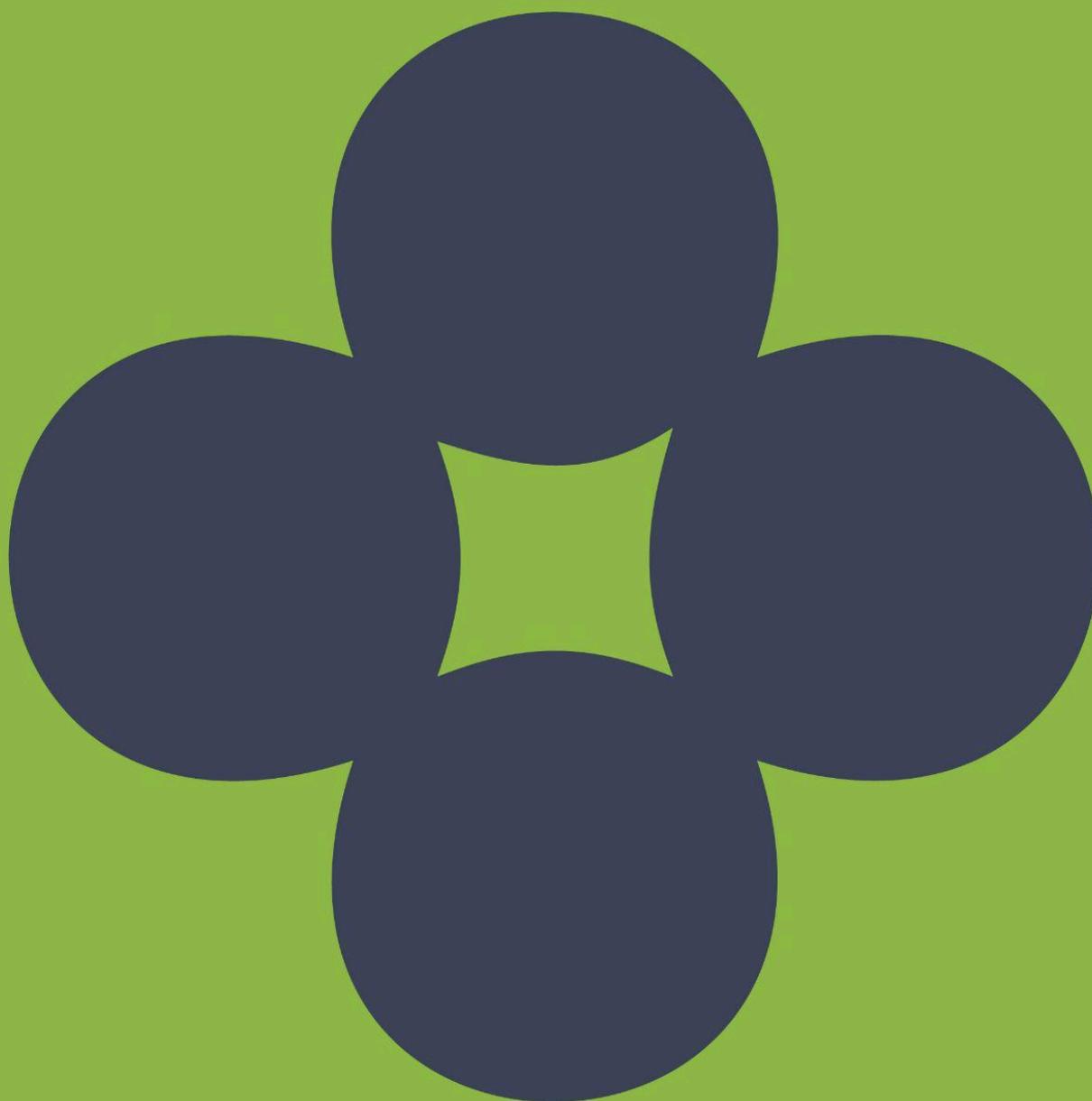
EasyBusiness (громадська організація "Легкий Бізнес") в рамках мультидонорської ініціативи Skills4Recovery, що фінансується Європейським Союзом, Німеччиною, Польщею, Естонією, Данією і реалізується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) та Solidarity Fund PL (SFPL), впроваджує проект **"Автономія в професійній освіті: зміцнення інституцій для задоволення регіональних потреб у робочій силі"**. Мета – зміцнити потенціал 40 ЗПО, що дозволить їм діяти більш впевнено та автономно, диверсифікувати джерела доходів та ефективно задовольняти потреби регіональних роботодавців. Загалом, це близько 4% від загальної кількості ЗПО в Україні, але успішне пілотування дозволить масштабувати напрацьовані практики у ЗПО, готових до змін.

Метою даного звіту є комплексний аналіз викликів та можливостей розширення автономії ЗПО. Структура звіту передбачає послідовний виклад: від розгляду передумов та контексту розвитку професійної освіти України в цілому та автономії ЗПО зокрема (розділ 3), дослідження різних аспектів автономії з досвіду України та низки країн (розділи 4 і 5), до аналізу потреб цільових ЗПО проекту, їх викликів та можливостей (розділ 6) (він базується на [опитуванні](#) ЗПО щодо автономії). Звіт містить додатки, дані з яких доповнюють основні розділи. Також окремо був сформований документ з повним [глосарієм](#), який містить всі ключові терміни, що використовуються у звіті.

Надалі, в рамках проекту, буде вироблено ключові рекомендації до змін в системі професійної освіти, цільову модель автономного ЗПО, а також напрацьовано дорожню карту з розширення автономії ЗПО. Останній продукт проекту має слугувати практичним орієнтиром для політик та управлінських рішень у найближчій перспективі.

Головна ідея звіту полягає у тому, що автономія ЗПО є не лише інструментом внутрішнього розвитку окремих установ, але й необхідною умовою для формування гнучкої, ефективної та конкурентоспроможної системи підготовки кадрів, здатної забезпечити потреби економіки України на етапі відновлення та інтеграції до європейського простору.

Над цим звітом працювали Жидик Ярослав, Клімчук Вікторія, Леу-Севериненко Сніжана, Радь Павло, Сухорський Юрій, Федчишин Вадим, Шемшученко Валерія та Ярошенко Наталія.



РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЯ

Методологія дослідження ґрунтується на використанні різних підходів та методів, обраних з огляду на специфіку кожного етапу роботи. Для окремих розділів застосовувалися різні інструменти збору та аналізу даних, що дозволило найбільш адекватно відповісти на поставлені дослідницькі питання та забезпечити комплексне розкриття теми.

Важливим аспектом даного звіту є фіксування результатів аналізу автономії ЗПО станом на період до набуття чинності нового Закону України «Про професійну освіту» (12.09.2025). Це створює базову точку відліку для подальшого відстеження динаміки змін у системі управління та самостійності ЗПО та дозволить:

- забезпечити порівняльний аналіз розвитку автономії ЗПО у коротко- та середньостроковій перспективі;
- оцінити реальний ступінь розширення прав і відповідальності ЗПО у процесі імплементації нового закону;
- виявити прогрес, бар'єри та регіональні відмінності у впровадженні автономії;
- сформулювати доказову базу для подальших управлінських рішень, політичних рекомендацій та планування підтримки з боку державних органів і міжнародних партнерів.

Збереження вихідних даних про стан автономії ЗПО до запровадження нового правового поля є важливим для забезпечення послідовного моніторингу, стратегічного планування та оцінки результативності реформ у сфері професійної освіти. Даний підхід можна вважати ще однією «відправною точкою» для подальшого порівняння та вимірювання ефективності розвитку автономії ЗПО. Попередньою «відправною точкою» є дослідження Європейського фонду освіти (ЄФО, 2019-2020), яке дозволило сфокусуватись на трьох видах автономії – управлінській, фінансовій та педагогічній – та виокремити автономію створення та розвитку партнерств і надання послуг (далі автономія партнерств і послуг) у четвертий напрям розвитку автономії ЗПО. Останній напрям можна розглядати і як наскрізний, особливо коли мова йде про управління та фінанси, але і як окремих, відповідно до поточних тенденції активного розвитку партнерств ЗПО із бізнесом/компаніями.

Методологія **дослідження ринку праці** (підрозділ 3.2.) базувалася на комплексному підході задля всебічного оцінювання ситуації на ринку праці з фокусом на чотири сектори: будівництво, транспорт і логістика, сільське господарство та критичні послуги. Вони є важливими для економіки України (з точки зору зайнятості, формування ВВП тощо), критичними для повоєнного відновлення країни – визначені в програмі Ukraine Facility, та затверджені представниками програми Skills4Recovery. Кабінетне дослідження з оглядом наукових публікацій, звітів та нормативно-правових документів було проведено для формування теоретичної бази якісного аналізу. Кількісний аналіз здійснено на основі статистичних даних з офіційних джерел Державної служби зайнятості (ДСЗ) та Державної служби статистики (ДСС) України, щоб забезпечити репрезентативність і достовірність інформації про динаміку зайнятості, безробіття, структуру ринку праці та інші ключові показники. Крім цього, використовувалася аналіз даних з популярних порталів вакансій задля виявлення реальних трендів у наявному попиті та пропозиції робочої сили. Також вивченню результати досліджень інших інститутів, організацій та уповноважених органів виконавчої влади, що дозволило включити у аналіз різні експертні оцінки.

Для **картування ЗПО та аналізу їхньої спроможності** (підрозділ 3.3.) в контексті посилення ринку праці в критичних секторах економіки використовувались статистичні дані щодо ЗПО (дані МОН), що дало змогу всебічно оцінити географічне, секторальне та кількісне покриття освітньої мережі. Також увага приділялася відповідності освіти сучасним критеріям та потребам ринку праці, що було визначено шляхом глибокого аналізу численних досліджень. У роботі застосовувався аналіз звітів Міжнародної організації праці (МОП) та офіційної інформації від відповідних міністерств для виявлення перспектив і потенціалу ЗПО щодо задоволення потреб ринку праці в майбутньому. Для полегшення сприйняття інформації у звіті надалі усі цільові заклади даного проекту, незалежно від їх форм та типів визначені як **заклади професійної освіти (ЗПО)**.

Методологія дослідження **наявної та очікуваної автономії ЗПО** (розділ 4) базується на комплексному аналізі нормативно-правових актів, картуванні стейкхолдерів та опрацюванні думок, практик та поглядів на автономію ЗПО, отриманих від українських та зарубіжних експертів під час інтерв'ю. Тому розділ 4 фіксує наявний стан управлінської (формування штатів, управління майном, передача закладів в управління), фінансової (джерела фінансування, використання бюджетних і позабюджетних коштів), педагогічної автономій (розробка освітніх програм, методична діяльність, підвищення кваліфікації) та автономії розвитку партнерств і надання послуг ЗПО (договірні співпраці, залучення ресурсів, виробнича підготовка, платні освітні послуги, оцінювання та ін.). Міркування зарубіжних експертів охоплюють можливості та потенційні заходи розвитку автономії ЗПО України на прикладі практик інших країн.

У продовження дослідження зарубіжного досвіду, окрему увагу приділено вивченню **досвіду** Естонії, Республіки Корея, Німеччини, Швеції, Ізраїлю, Чехії та Нідерландів, які демонструють різні підходи до цільових для даного проекту аспектів автономії закладів професійної освіти і навчання (ПОН, англ. – VET) (розділ 5). Методологія відбору країн для кейс-досліджень ґрунтувалася на комплексних критеріях, що охоплювали як освітні, так і макроекономічні параметри. Первинним фільтром було членство держав у Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), що забезпечує доступність порівнюваної статистики та надійність інституційних практик. Додатково враховувалися частка учнів, залучених до ПОН на рівні старшої середньої школи, обсяг державних витрат на первинну ПОН та на навчання осіб, які зіштовхуються з труднощами на ринку праці, відносно ВВП, рівень децентралізації, рівень зайнятості населення, динаміка економічного зростання тощо (Додаток 1). Важливим аспектом була релевантність досвіду для України – зокрема, з огляду на подібність історичного розвитку, трансформаційних викликів та взаємодії освіти з ринком праці. Тож обрані держави належать до групи країн із високим рівнем доходу за класифікацією Світового банку, що формує специфічний контекст – значні інвестиції в освіту, розвинену інституційну базу та стабільну економіку. Включення до вибірки країн з нижчим рівнем доходу могло б дати змогу краще порівняти ситуацію з умовами, подібними до українських. Через обмежений доступ до систематизованих, порівнюваних даних щодо автономії закладів ПОН у країнах із менш розвинутими економіками, а також через меншу кількість успішних і задокументованих прикладів таких реформ, їх не було включено до аналізу. Загалом, у багатьох країнах з меншим рівнем доходу, автономія закладів ПОН залишається на початковому етапі впровадження або має інший зміст, що ускладнює змістовне порівняння та запозичення досвіду для України. Тому, результати дослідження краще відображають підходи, які реалізуються в контексті високого рівня ресурсного

забезпечення та зрілих систем управління, але, український контекст потребує критичної адаптації і ретельного добору інструментів автономії, з урахуванням реалій повоєнного відновлення, обмеженості фінансових ресурсів та нерівномірного рівня інституційної спроможності.

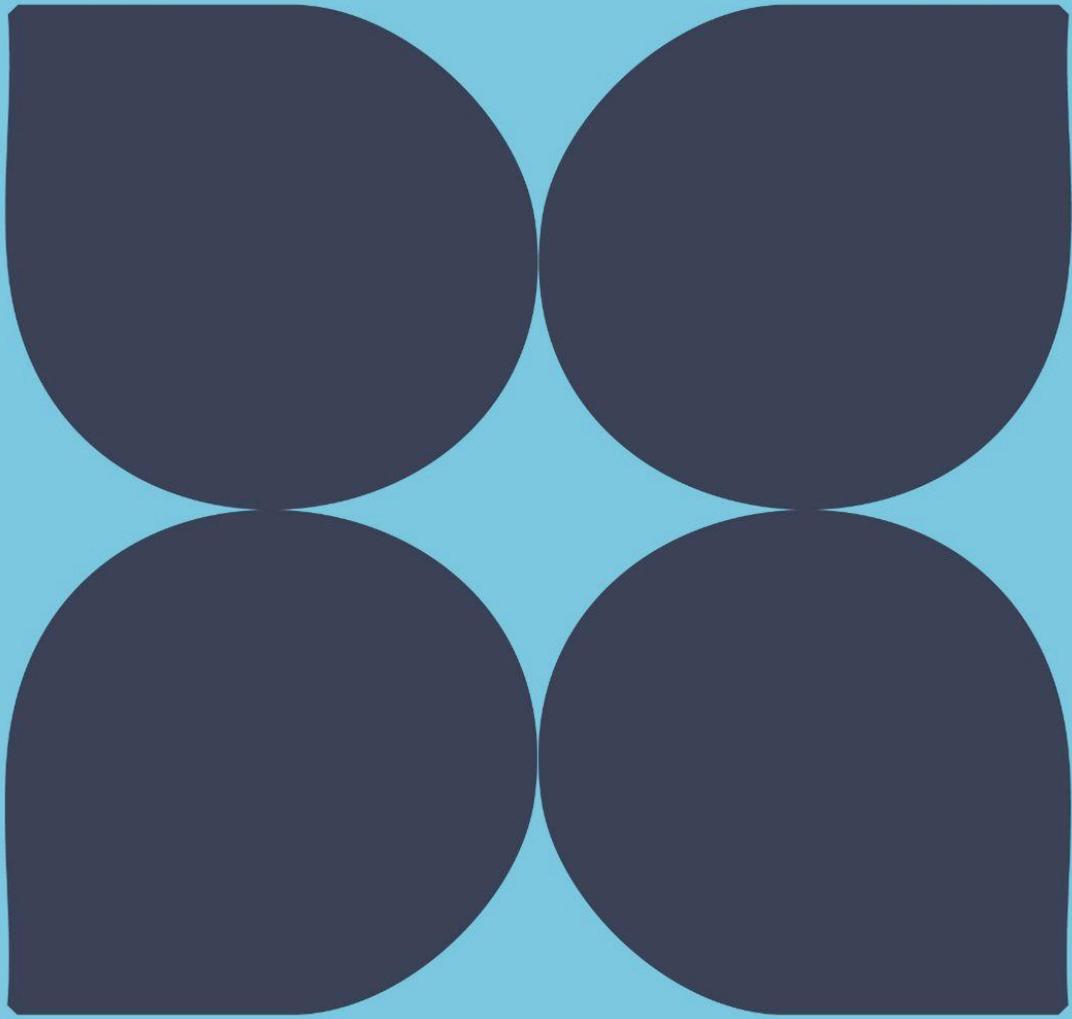
Для **визначення потреб** 40 цільових ЗПО проекту було проведено їх **опитування** через Google-forms (розділ 6). Основною метою було зібрати комплексну інформацію для картування та аналізу цільових ЗПО, оцінки поточного рівня їхньої автономії та визначення потреб для подальшого розвитку потенціалу, зокрема для запланованого формування програми тренінгів на основі потреб закладів. Опитувальник складався з 68 питань, систематизованих у сім тематичних розділів, а саме:

1. Загальна інформація (8 питань) – базові дані про заклад та ключові економічні сектори його діяльності;
2. Цільові групи (9 питань) – можливості і перешкоди у роботі з різними віковими групами, включно з вразливими категоріями населення;
3. Фінансова автономія (9 питань) – наявні механізми фінансової самостійності, бар'єрів її розширення та потреб у нових інструментах;
4. Управлінська автономія (13 питань) – здатність закладу ухвалювати стратегічні та кадрові рішення і залучати стейкхолдерів до управління;
5. Педагогічна автономія (5 питань) – можливості закладу впроваджувати нові програми, методики та критерії оцінювання;
6. Розвиток партнерств та надання послуг (17 питань) – потенціал до співпраці з бізнесом, громадами, донорами, іншими закладами, а також спектр додаткових послуг, зокрема актуальних в умовах війни;
7. Пропозиції (7 питань) – відкриті рекомендації респондентів щодо тем для тренінгів про інструменти/підходи до посилення автономії.

У результаті було зібрано 40 анкет, із яких три виключено через повторність або невідповідність критеріям респондентів (посада та досвід). Для подальшого аналізу використано 37 анкет від 37 закладів, заповнених у період з 8 по 28 липня 2025 року. Респондентами виступали переважно заступники директорів з навчально-виробничої роботи, рідше – директори та методисти, із середнім досвідом роботи на посаді близько восьми років. Відслідковано суб'єктивність оцінок респондентів, оскільки анкета відображає їхнє особисте бачення поточного стану автономії та перспектив її розвитку. Три цільові заклади – Центри професійно-технічної освіти Державної служби зайнятості (ЦПТО ДСЗ) – не взяли участь в опитуванні за власної ініціативи.

Окреме місце у методології займає метод **інтерв'ю**, застосований для збору кращих практик, додаткових позицій та думок і використовувався наскрізно для всіх розділів дослідження. У рамках роботи було проведено **інтерв'ю з 15 експертами**, серед яких 6 – національні фахівці, що представляють ключових стейкхолдерів (владу, бізнес, неурядові організації), 7 – представники українських ЗПО (4 заклади-учасники проекту та 3 закладів, які не належать до спільноти цільових ЗПО у межах цього проекту), а також 2 – міжнародні експерти. Інтерв'ю дозволили отримати фахові оцінки, рекомендації та бачення щодо поточного стану автономії ЗПО, перспектив її посилення для кращої відповідності потребам регіональних ринків праці та забезпечення сталого розвитку ЗПО в Україні з урахуванням міжнародного досвіду.

Аналіз змісту статей Закону України "Про професійно-технічну освіту" (1998) та Закону України "Про професійну освіту" (2025), систематизація та класифікація норм за зазначеними напрямками, а також оцінка перспектив розвитку автономії ЗПО у контексті ефективності, гнучкості та прозорості управління заплановано використати на етапі створення моделі автономії ЗПО. Результати такого аналізу будуть візуалізовані через порівняльні таблиці. Це дозволить наочно показати зміни, нові можливості та обмеження автономії ЗПО у сучасних умовах розвитку професійної освіти та напрацювати рекомендації для реалізації запропонованої моделі автономії ЗПО на практиці.



РОЗДІЛ 3

ПЕРЕДУМОВИ ТА КОНТЕКСТ

ЗПО України вже активно відходять від радянського спадку, наближаючись до автономного функціонування. У радянський період вони були повністю централізовані: напрями підготовки, обсяги набору й програми навчання визначала держава, а заклади діяли у зв'язці з великими підприємствами, що забезпечували практику й працевлаштування.

Станом на 1990 рік в УРСР працювало 1246 ЗПО, де навчалось 643,4 тис. учнів/слухачів. У 2025 році мережа ЗПО складається із 653 закладів, а кількість здобувачів нараховує 214,4 тис. Обидва показники зменшились приблизно вдвічі: ЗПО на 47,6% і кількість здобувачів на 66,7%.

Разом з цим змінювалась демографічна ситуація. Сфокусуємось на показнику кількості населення: станом на 1 січня 1990 року чисельність населення України становила 51,8 млн осіб, а за оцінкою Міжнародного валютного фонду (МВФ) наявне населення України у 2025 році – 32,9 млн осіб.¹ МВФ передбачає подальше скорочення чисельності населення України до кінця поточного року і початок поступового повернення людей в Україну з 2026 року. За прогнозами фонду у 2030 році населення України може становити 33,9 млн осіб. Тому, поточна оптимізація мережі ЗПО є логічною реакцією принаймні на демографічні виклики сьогодення, а децентралізація управління та розширення автономії ЗПО націлені на розвиток їх спроможності для ефективної участі у підтриманні та розвитку економіки України.

¹ [Population, International Monetary Fund](#)

3.1. ОСНОВНІ ЕТАПИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

Важливими для розуміння контексту тематики даного проєкту є ключові періоди та тенденції розвитку професійної освіти в Україні.

Системність та плановість. Під час радянського періоду було встановлено повну централізацію та залежність ЗПО від рішень центральної влади, адже вони створювались як елемент планової економіки. На державному рівні було визначено напрями підготовки, обсяги набору, навчальні програми. Адміністрація закладів та викладачі діяли виключно в межах державних планів і нормативів. Зі свого боку, ЗПО були прив'язані до великих підприємств, які так само функціонували планово, але які систематично забезпечували практику та подальше працевлаштування випускників училищ.

Виживання. У 1990-х через економічну кризу фінансування професійної освіти втратило пріоритетність, співпраця з підприємствами занепала, матеріальна база застаріла і продовжувала деградувати. У 2000-2010-х роках система залишалася централізованою: навчальні плани та стандарти жорстко регламентувало МОН, заклади не мали можливості адаптувати програми під потреби регіональних ринків праці чи розпоряджатися альтернативними доходами. У той період періодично з'являлись ініціативи щодо підвищення затребуваності та престижу професійної освіти, але зростаюча "потреба в суспільстві попри все мати вищу освіту" призвела до нівелювання значимості робітничих професій.

Оговтання. У 2010 році Україна приєдналась до Туринського процесу – ініціатива ЄФО – і розпочала поступовий рух у напрямку модернізації та відновлення фокуса на професійну освіту. З початком децентралізації (2016 рік) фінансування частково передали на місцевий рівень, але управління, кадрова політика, педагогічні стандарти й розпорядження майном залишилися регламентованими на національному рівні. Повноцінна автономія не була досягнута і донині залишається фрагментованою. У 2017 році Делегація ЄС підтримала формулювання можливих напрямків майбутньої допомоги ЄС у реформуванні системи професійної освіти та підготовки робітничих кадрів в Україні.²

Допомога. У 2019 стартував проєкт ЄС EU4Skills: Кращі навички для сучасної України. Він був націлений на підтримку створення модернізованої системи професійної освіти, яка сприятиме сталому та інклюзивному соціально-економічному розвитку. Поліпшення

² [AECOM. 2017](#)

системи полягало у ефективній реалізації плану реформ, оптимізації мережі ЗПО, підвищенні привабливості та якості професійної освіти для чоловіків і жінок, а також підвищенні її актуальності для ринку праці. Водночас, у МОН було створено Директорат професійної освіти, що сприяло подальшому значному кроку до відновлення, пріоритизації та розвитку системи професійної освіти.

Реагування та розвиток. Пандемія COVID-19, а згодом повномасштабне вторгнення Росії загострили виклики. Війна спричинила руйнування інфраструктури, освітні втрати та масові переміщення, що підсилило потребу у стратегічних змінах. Нестача кадрів стала критичною. Наприклад, у будівельній сфері дефіцит сягає 70%, а понад 85% вакансій стосується професій, яким навчають у ЗПО – електрики, будівельники, слюсарі, зварювальники, кухарі, кондитери, перукарі, водії, ІТ-фахівці, радіотехніки тощо. ЗПО намагаються максимально реагувати на виклики – опанували навчання в онлайн форматі, пристосувались до обмежень (особливо пов'язаних з безпековою ситуацією), продовжують напрацьовувати партнерів на різних рівнях, повернулись до навчання в режимі особистої присутності і т.д.

З 2016 року в Україні поступово розвивається дуальна форма здобуття освіти (ДФЗО). У 2017 році, вона охоплювала 54 професії через навчання за 49 програмами та у співпраці із понад 300 роботодавців.³ У 2024 році 16,9 тис. здобувачів 90 професій зі 176 ЗПО навчалися за програмами ДФЗО у 1100 компаніях в ключових регіонах, таких як Дніпропетровська, Житомирська, Львів, Хмельницький та Київ. У період 2018-2020 спостерігалася найвища динаміка використання ДФЗО (2018/2019 – 250 ЗПО, 2019/2020 – 217 ЗПО). Причиною спаду активності у 2020/2021 (192 ЗПО та 161 ЗПО – у 2021/2022) став COVID-19,⁴ а у 2022/2023, попри повномасштабне вторгнення Росії в Україну, спостерігалось незначне підвищення кількості ЗПО, які навчали за ДФЗО (168 ЗПО).⁵ Наразі у МОН прагнуть відновити даний рівень динаміки і посилити співпрацю освіти з бізнесом.

Вагому підтримку надають і міжнародні партнери. Лише у 2024-2025 роках, через Уряд України, донори інвестували понад 500 млн грн у створення і реструктуризацію 100 навчально-практичних центрів (НПЦ) та модернізацію 200 майстерень. ЄС і країни-члени (Польща, Німеччина, Естонія) спрямували понад €58 млн у межах EU4Skills, ще €25,5 млн на програму Skills4Recovery. Це дозволяє зміцнювати матеріально-технічну базу (МТБ), оновлювати кваліфікації дорослих і відновлювати пошкоджені або переміщені заклади.

У Стратегічному плані МОН "Освіта переможців" до 2027 року заплановано трансформацію професійної освіти та фахової передвищої освіти (ФПВО) задля забезпечення доступу до якісної професійної освіти (вкл. 5 рівень НРК⁶) і підготувати конкурентоспроможні кадри для відновлення України. Серед ключових кроків – новий Закон "Про професійну освіту", модернізація закладів, відновлення навчання на деокупованих територіях, підвищення кваліфікації педагогів, розвиток партнерств з бізнесом, розширення освітньо-виробничих доходів та популяризація професійної освіти серед молоді й дорослих.

³ [МОН, 2017](#)

⁴ [МОН](#)

⁵ [МОН, 2023](#)

⁶ Національна рамка кваліфікацій (НРК) призначена для впорядкування освітніх і професійних кваліфікацій. 5 рівень НРК відповідає освітнім рівням молодшого бакалавра та фахового молодшого бакалавра. Він здобувається в закладах ФПВО (коледжах) після 9 або 11 класу.

У вересні 2025 року один із ключових кроків зроблено: новий Закон України "Про професійну освіту" набув чинності. Він дає чіткий дороговказ розвитку автономії ЗПО (ст. 34) і є основою для широкого впровадження нових підходів розвитку професійної освіти, до прикладу: новий тип ЗПО – професійний коледж, індивідуальні освітні траєкторії для здобувачів, створення наглядових рад у ЗПО, розширення цільової групи, спрощені умови ліцензування та створення освітніх програм, зовнішнє незалежне оцінювання, неформальна / інформальна освіта тощо.

Паралельно розвиваються ініціативи самих ЗПО. Вони укладають партнерства з бізнесом, залучають додаткові кошти (хоч і з необхідністю погодження з владою), створюють нові можливості для підготовки кадрів. Таке поєднання реформ, зовнішньої підтримки та місцевих ініціатив формує основу поступового переходу до більшої автономії ЗПО.

3.2. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ НА РИНКУ ПРАЦІ В СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ, КРИТИЧНИХ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Станом на 2025 рік ринок праці в Україні перебуває у фазі трансформації: війна суттєво змінила структуру попиту та пропозиції робочої сили. Поступове відновлення української економіки за межами бойових дій та структурні економічні зміни підвищують потребу у нових працівниках. Водночас, активна мобілізація та міграція населення, створили значні виклики для роботодавців. Згідно з дослідженням Європейської Бізнес Асоціації, 71% опитаних компаній відчули значний дефіцит кваліфікованих кадрів у 2024 році.⁷ Також, дослідження ринку праці 2025 р. від OLX Робота виявило: 65% роботодавців очікують погіршення кадрової кризи.⁸ Крім загальної проблеми дефіциту, війна також створила передумови для значних гендерних, секторальних та регіональних диспропорцій. Згідно спільного дослідження ДСЗ та Helvetas Swiss Intercooperation, 82% зареєстрованих безробітних становлять жінки.⁹ Серед нових тенденцій на ринку праці – перекваліфікація, перенавчання та інклюзивність з максимальним залученням ветеранів, людей з інвалідністю, людей старшого віку та молоді.

Попри загальні труднощі на ринку праці, кожен сектор та сфера діяльності також стикається з власними унікальними викликами. Для детального аналізу було обрано чотири сектори, які є критичними для повоєнного відновлення країни. Найбільш гостро дефіцит кадрів відчувається в будівельній галузі, де для 70% опитаних компаній нестача персоналу є ключовим фактором, що обмежує збільшення обсягу виконаних робіт. Це пов'язано з інтенсивною мобілізацією та потребою у фізичній силі, що робить заміщення цих вакансій дуже складним. Водночас, у сфері транспорту та логістики попит також зростає, особливо на працівників пасажирського та залізничного транспорту. У сільському господарстві, попри те, що дефіцит не є основною проблемою, спостерігається нестача окремих спеціалістів, таких як трактористи та механізатори, а також існують проблеми з неформальною та сезонною зайнятістю. У сфері ІТ кількість шукачів роботи вдвічі перевищує чисельність вакансій, однак серед деяких професій спостерігається дефіцит. Професія адміністратора продовжує залишатись затребуваною через її важливість для операційної діяльності організацій, а попит на масажистів зростає в контексті необхідності збільшення надання послуг реабілітації.

⁷ [Європейська Бізнес Асоціація, 2024](#)

⁸ [OLX Робота](#)

⁹ [Helvetas Swiss, 2025](#)

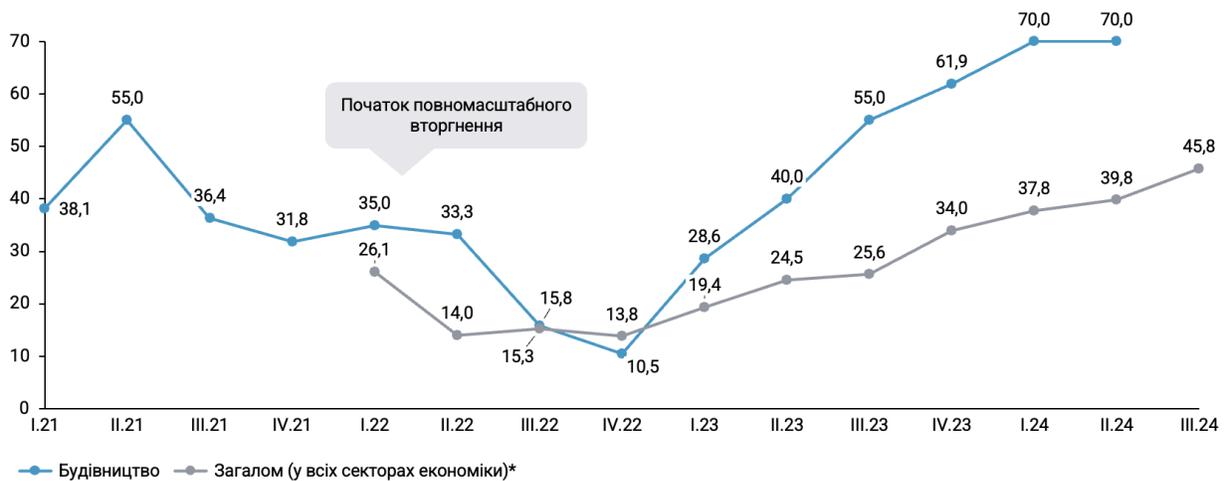
3.2.1. БУДІВНИЦТВО

Будівництво відіграє одну з ключових ролей у відбудові і створенні основних фондів виробничого і невиробничого призначення. За даними ДСС, на будівництво припадало ~1,6% ВВП у 2023 році та ~1,3% у 2022 р. Для порівняння, у 2021 р. сектор будівництва забезпечував 2,8% ВВП.¹⁰

Хоч обсяги будівництва залишаються нижчими від рівня 2021 р., сектор демонструє динаміку поступового відновлення. Так, у 2023 р. обсяг випущених товарів і послуг у будівництві зріс на 25% у порівнянні з 2022 р.¹¹ Будівництво фортифікаційних споруд та укриттів, інвестиції підприємств у розвиток інфраструктури та відновлення пошкоджених житлових і нежитлових будівель стали одними з ключових чинників зростання сектору в останні роки. Це, своєю чергою, сприяло збереженню попиту на робочу силу. Водночас, інтенсивна мобілізація спричинила суттєве зменшення пропозиції робочої сили на ринку. За даними окремих інтерв'ю, проведених у 2022 р., в будівельних компаніях частка працівників, які проходять службу в ЗСУ, коливається в середньому від 25% до 60%.¹²

Таким чином, відновлення і зростання сектору обмежується, в першу чергу, нестачею кадрів. Згідно з результатами опитування, опублікованими НБУ у квітні 2024 р., для ~70% опитаних будівельних підприємств нестача кваліфікованої робочої сили є найкритичнішим чинником, який впливає на розвиток бізнесу у 2024 р..

Рисунок 1. Брак кваліфікованих працівників як один з найвпливовіших чинників, що обмежують спроможність підприємств сектору будівництва збільшувати обсяг виконаних робіт, % відповідей¹³



* Частку вказано станом на середину відповідного кварталу (у лютому для 1-го кварталу, у травні для 2-го кварталу, у серпні для 3-го кварталу та у листопаді для 4-го кварталу).

¹⁰ [Державна служба статистики, 2025](#)

¹¹ [Державна служба статистики, 2025](#)

¹² [Property Times, 2022](#)

¹³ [НБУ, 2024](#)

Нестача кадрів у будівництві підтверджується також оприлюдненими статистичними даними державних установ. Так, у липні 2024 р. кількість вакансій перевищувала кількість безробітних на 29%, а в аналогічний період 2025 р. – на 50% (див. Рисунок 2).

Рисунок 2. Кількість вакансій, зареєстрованих ДСЗ, та безробітних у секторі будівництва, тис. осіб¹⁴



* Починаючи з травня 2024 р., статистична інформація щодо кількості вакансій та зареєстрованих безробітних надається у форматі показників на початок кожного місяця. Накопичувальне відображення даних за період від початку року до звітної дати більше не здійснюється.

Схожий тренд демонструють дані Robota.ua, однієї з найпоширеніших в Україні платформ для пошуку роботи. У січні-липні 2025 р. кількість вакансій перевищила чисельність активних кандидатів більш ніж удвічі.

Згідно з оцінками МОП, для досягнення цільового показника ВВП у 2032 р. загальний рівень зайнятості в Україні має зрости на 67% порівняно з 2022 р., або на 37% порівняно з 2021 р.. Близько 8,8% зростання зайнятості у 2022-2032 р.р. повинно забезпечуватися будівельним сектором (Секція КВЕД F). Розрахунки свідчать, що кількість працівників у цьому секторі має більш ніж подвоїтися – з 689 тис. у 2022 р. до 1,45 млн у 2032 р (див. Таблиця 1).¹⁵

Таблиця 1. Значення проксі-показників інтенсивності дефіциту робочої сили у будівництві

Проксі-показник	Значення за 2021 р.	Значення за 2023 р.	Останнє доступне значення	Джерело
Брак кваліфікованих працівників як один з найвпливовіших чинників, що обмежують спроможність підприємств збільшувати обсяг виконаних робіт, % відповідей	40,3%	46,4%	70% (за період з січня до червня 2024 р.)	НБУ

¹⁴ [Державна служба зайнятості, 2025](#)

¹⁵ [МОП, 2023](#)

Кількість вакансій на одного шукача роботи, зареєстрованого як безробітний	0,81	0,79	1,5 (станом на 1 липня 2025 р.)	Державна служба зайнятості
Кількість нових вакансій на одного активного шукача роботи ¹⁶	1,24	1,08	2,6 (за період з січня по середину серпня 2025 р.)	Robota.ua
Необхідне зростання зайнятості до 2032 р. порівняно з 2022 р. для досягнення цільового показника ВВП на 2032 р.	109,9% (у 2,1 рази)			МОП, 2023

Дослідження ДСЗ визначає найбільш затребуваними у будівництві навички роботи з обладнанням, використання інструментів, роботи з технічною документацією (зокрема, уміння інтерпретувати креслення, плани, технологічні карти тощо), відповідальність та вміння працювати в команді. Також очікується, що зростатиме попит на навички роботи з новітніми будівельними технологіями і матеріалами, в т.ч. із самоочисними фарбами, самовідновлюваним бетоном, протипожежною деревиною і т.д (див. Таблиця 2). У дослідженні також йдеться про те, що ключовою перешкодою організації практики для здобувача є складність забезпечення охорони праці та відповідальність, пов'язана нею. Водночас, наголошується на важливості співпраці закладів освіти з роботодавцями, оскільки через недостатність фінансування закладів здобувачі не можуть ознайомитися з необхідною технікою і матеріалами на базі освітньої установи.¹⁷

Про найбільш затребувані професії йдеться і в результатах опитування окремих будівельних компаній. Так, Intergal-Bud відзначає складнощі з набором на фізично важкі роботи (кладка цегли і блоків, арматурні, бетонні та монтажні роботи), які традиційно виконувалися чоловіками. Vlago (Івано-Франківськ) повідомляє про дефіцит майже всіх спеціалістів, зокрема інженерів і мулярів. Підготовка та працевлаштування інженерів зазвичай триває 3-4 місяці. City One Development виокремлює високий попит на зварювальників, кранівників, операторів спецтехніки та висотних монтажників.¹⁸

Таблиця 2. Найбільш затребувані професії у будівництві за рівнем кваліфікації

Низькокваліфіковані працівники	Різноробочі, підсобні працівники
Кваліфіковані працівники	Бетонярі, фасадники, плиточники, монтажники, зварювальники, електрики, сантехніки, арматурники, майстри, кранівники, муляри, опоряджувальники
Висококваліфіковані працівники	Інженери

¹⁶ Дані щодо вакансій, які не були закриті з попереднього року, не враховуються у зв'язку з відсутністю їх публікації. Показник відображає кількість нових вакансій у розрахунку на одного активного кандидата.

¹⁷ [Державна служба зайнятості, 2023](#)

¹⁸ [Liga.net](#)

У період з четвертого кварталу 2022 р. до кінця другого кварталу 2024 р. частка респондентів, які зазначали, що нестача працівників є одним із найбільш впливових чинників, що обмежують можливість нарощування виробництва, постійно зростала. Таке зростання у транспортному секторі є співмірним із загальною тенденцією посилення значення трудових ресурсів як основного чинника, що визначає виробничі потужності.

Рисунок 4. Брак кваліфікованих працівників як один з найвпливовіших чинників, що обмежують спроможність підприємств транспортного сектору збільшувати обсяг послуг, % відповідей²²



* Частку вказано станом на середину відповідного кварталу (у лютому для 1-го кварталу, у травні для 2-го кварталу, у серпні для 3-го кварталу та у листопаді для 4-го кварталу).

Станом на липень 2025 р., кількість вакансій, зареєстрованих ДСЗ у секторі транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності (Секція Н КВЕД), перевищила чисельність безробітних на ~28%. Для порівняння, в аналогічний період 2024 р., кількість вакансій майже відповідала кількості безробітних. Важливо зазначити, що попит суттєво варіюється залежно від галузі сектору (див. Рисунок 5). Так, найвища кількість вакансій на одного безробітного є у галузі пасажирського наземного транспорту міського і приміського сполучення (5,1 вакансії на одного безробітного), іншого пасажирського наземного транспорту (3,3), та допоміжного обслуговування авіаційного транспорту (6,5). Для порівняння, у 2021 р., на 1 безробітного у галузі наземного транспорту міського і приміського сполучення припадало 1,9 вакансій, а у сфері іншого пасажирського наземного транспорту чисельність безробітних перевищувала кількість вакансій.

²² НБУ.2024

Рисунок 5. Кількість вакансій, зареєстрованих ДСЗ, та безробітних у секторі транспорту і логістики, тис. осіб²³



* Починаючи з травня 2024 р., статистична інформація щодо кількості вакансій та зареєстрованих безробітних надається у форматі показників на початок кожного місяця. Накопичувальне відображення даних за період від початку року до звітної дати більше не здійснюється.

У період з січня по середину серпня 2025 р. на платформі Robota.ua було опубліковано ~94,7 тис. нових вакансій у сфері логістики, митниці та складської діяльності, а кількість активних шукачів роботи становила ~75,8 тис. осіб, що відповідає 1,3 вакансії на одного кандидата. У 2024 р. спостерігалось 1,1 вакансії на кандидата, а у 2023 р. – 0,6. Найпопулярнішими професіями у першій половині 2025 р. є водії, зокрема категорій В і С, та працівники складу (див. Таблиця 3).²⁴

Згідно з оцінками МОП, ~7,3% зростання зайнятості у 2022-2032 роках, необхідного для досягнення цільового показника ВВП у 2032 році, забезпечуватиметься сектором транспорту та складського господарства. Розрахунки свідчать, що чисельність працівників у цьому секторі повинна зрости на ~67%, а саме з 935 тис. у 2022 р. до 1,56 млн у 2032 р.²⁵

Таблиця 3. Значення проксі-показників інтенсивності дефіциту робочої сили у секторі транспорту і логістики

Проксі-показник	Значення за 2021 р.	Значення за 2023 р.	Останнє доступне значення	Джерело
Брак кваліфікованих працівників як один з найвпливовіших чинників, що обмежують спроможність підприємств збільшувати обсяг виконаних робіт, % відповідей	28,6%	25,3%	38,7% (за період з січня до червня 2024 р.)	НБУ
Кількість вакансій на одного шукача роботи, зареєстрованого як безробітний	0,84	0,85	1,28 (станом на 1 липня 2025 р.)	Державна служба зайнятості

²³ [Державна служба зайнятості, 2025](#)

²⁴ [Robota.ua, 2025](#)

²⁵ [МОП, 2023](#)

Кількість нових вакансій на одного активного шукача роботи ²⁶	0,47	0,59	1,25 (за період з січня по середину серпня 2025 р.)	Robota.ua
Необхідне зростання зайнятості до 2032 р. порівняно з 2022 р. для досягнення цільового показника ВВП на 2032 р.	67,2%			МОП. 2023

У Таблиці 4 наведено перелік найбільш затребуваних професій у секторі. Очікується зростання потреби у таких навичках як використання GPS-технологій та програм для комплексного управління логістикою, комунікація з клієнтами, командна робота тощо. Складною залишається ситуація з дефіцитом персоналу у сфері залізничних перевезень (машиністи, механіки, монтери і т.д.), оскільки, на відміну від сфери наземних перевезень, через неможливість самостійного освоєння відповідних професій підготовка кадрів здійснюється майже виключно на основі державних закладів освіти. Крім того, у дослідженні наголошується на важливості тіснішої співпраці між закладами освіти і роботодавцями з метою актуалізації навчальних дисциплін.²⁷

Таблиця 4. Найбільш затребувані професії у секторі транспорту і логістики за рівнем кваліфікації

Низькокваліфіковані працівники	Вантажники, комплектувальники, оператори складу, підсобні робітники
Кваліфіковані працівники	Водії, машиністи, логістичні фахівці, механіки, диспетчери, автомеханіки
Висококваліфіковані працівники	Інженери, фахівці з управління автопарком і складськими операціями, фахівці з CRM-систем

Станом на липень 2025 р., найвищою кількістю зареєстрованих ДСЗ вакансій на одного безробітного у секторі транспорту та логістики є у Києві та західних областях (див. Рисунок 6). Загалом ~34% всіх підприємств сектору в Україні зазнавали труднощів у наборі персоналу у 2024 р. Зокрема, з проблемами при пошуку працівників стикнулись понад 40% компаній у Волинській, Житомирській, Хмельницькій, Рівненській та Черкаській області. За час повномасштабного вторгнення в Україну з'явилися нові логістичні центри, функціонування яких безпосередньо впливає на ринок праці в сфері логістики. Так, у 2024 р. ТОВ "Епіцентр К" запустило першу чергу нового логістичного центру на 57 тис. м² у Хмельницькому, а в лютому 2025 р. Львові завершилось

²⁶ Дані щодо вакансій, які не були закриті з попереднього року, не враховуються у зв'язку з відсутністю їх публікації. Показник відображає кількість нових вакансій у розрахунку на одного активного кандидата.

²⁷ [Державна служба зайнятості. 2023](#)

Як і в інших секторах, попит на робочу силу серед суб'єктів с.г. зазнав впливу активних бойових дій, міграції населення та мобілізації. Водночас після початку повномасштабного вторгнення нестача робочої сили не була єдиною проблемою, з якою зіткнувся сектор. Сільгоспвиробники мали справу з нестабільним електропостачанням, порушенням логістики, забрудненням ґрунтів, нестачею фінансових ресурсів тощо. За даними НБУ, у другому кварталі 2024 р. лише ~29% респондентів назвали дефіцит кваліфікованих працівників одним із найбільш вагомих чинників, що обмежують можливості нарощування виробництва, що на 11 в.п. нижче від середнього показника по всіх секторах економіки. Це не заперечує наявності дефіциту робочої сили в секторі, але свідчить про те, що він часто не є ключовим чинником, який стримує відновлення галузі.

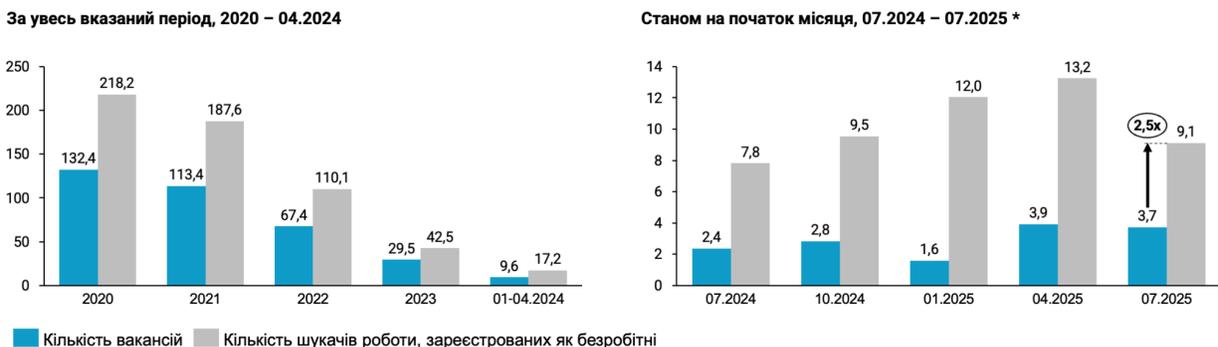
Рисунок 7. Брак кваліфікованих працівників як один з найвпливовіших чинників, що обмежують спроможність підприємств у сільському господарстві збільшувати виробництво, % відповідей³⁵



За даними ДСЗ, станом на 1 липня 2025 р., на одну вакансію в секторі припадало близько 2,5 безробітних (див. Рисунок 8). Однак, попит на робочу силу суттєво залежить від підсектору. Зокрема, у прісноводному рибальстві (КВЕД 03.12) кількість вакансій вдвічі перевищує чисельність безробітних шукачів роботи, а у сфері вирощування інших однорічних і дворічних культур кількість вакансій на безробітного сягає 2,7.

³⁵ НБУ.2024

Рисунок 8. Кількість вакансій, зареєстрованих ДСЗ, та безробітних у секторі сільського, лісового та рибного господарства, тис. осіб³⁶



* Починаючи з травня 2024 р., статистична інформація щодо кількості вакансій та зареєстрованих безробітних надається у форматі показників на початок кожного місяця. Накопичувальне відображення даних за період від початку року до звітної дати більше не здійснюється.

Окрім звітності державних структур, варто також розглянути дані з альтернативних джерел. Так, на платформі [Robota.ua](https://robota.ua) у період з січня по середину серпня 2025 р. було опубліковано ~16,8 тис. нових вакансій у секторі с.г., агробізнесу та лісового господарства, а кількість активних шукачів роботи склала 5,7 тис. осіб. Таким чином, у першій половині 2025 р. в середньому сектор характеризувався майже 3 вакансіями на одного шукача роботи.³⁷ Така розбіжність між даними офіційної статистики та приватних платформ потенційно може пояснюватися високим рівнем неформальної зайнятості в с.г. України порівняно з іншими секторами, адже ДСЗ реєструє лише вакансії, що пропонують офіційне працевлаштування. Зокрема, у 2021 р. ~45,5% (1,4 млн осіб) усіх неофіційно зайнятих в Україні віком 15-70 років працювали саме в галузях сільського, лісового та рибного господарства.^{38,39}

Згідно з дослідженням МОП, близько 12,6% зростання зайнятості, необхідного для досягнення цілі ВВП України на 2032 р., має припадати на с.г., лісове господарство та рибальство. Кількість зайнятих у цьому секторі має зрости з 1,94 млн у 2022 р. до приблизно 3,02 млн у 2032 р. (на 55,5%) (див. Таблицю 5). Важливо зазначити, що оцінка ґрунтується на припущенні, що до 2032 р. продуктивність праці в Україні відновиться до рівня 2021 р. та демонструватиме лінійне зростання у проміжні роки.⁴⁰

³⁶ [Державна служба зайнятості, 2025](#)

³⁷ [Robota.ua, 2025](#)

³⁸ [State Statistics Service, 2022](#)

³⁹ [Kurkul, 2024](#)

⁴⁰ [МОП, 2023](#)

Таблиця 5. Значення проксі-показників інтенсивності дефіциту робочої сили у секторі сільського, лісового та рибного господарства

Проксі-показник	Значення за 2021 р.	Значення за 2023 р.	Останнє доступне значення	Джерело
Брак кваліфікованих працівників як один з найвпливовіших чинників, що обмежують спроможність підприємств збільшувати обсяг виконаних робіт, % відповідей	19,7%	15,4%	27,8% (за період з січня до червня 2024 р.)	НБУ
Кількість вакансій на одного шукача роботи, зареєстрованого як безробітний	0,6	0,69	0,41 (станом на 1 липня 2025 р.)	Державна служба зайнятості
Кількість нових вакансій на одного активного шукача роботи ⁴¹	1,34	1,59	2,93 (за період з січня по середину серпня 2025 р.)	Robota.ua
Необхідне зростання зайнятості до 2032 р. порівняно з 2022 р. для досягнення цільового показника ВВП на 2032 р.	55,5%			МОП, 2023

Переважна більшість професій, за якими спостерігається попит у секторі с.г, потребують професійної освіти. Згідно з результатами дослідження Helvetas Ukraine та ДСЗ, професія тракториста-машиніста сільськогосподарського (лісогогосподарського) виробництва стала найзатребуванішою в Україні у 2024-2025 рр. Наголошується також на важливості оновлення МТБ та методичної бази ЗПО, оскільки сільськогосподарська техніка, що використовується підприємствами, часто є більш сучасною у порівнянні з тою, яку освоюють здобувачі освіти, і, як наслідок, роботодавцям доводиться самостійно здійснювати додаткову підготовку працівників. Важливо також зазначити, що малі господарства мають вищу потребу в універсальних спеціалістах, з розумінням всіх ключових аспектів с.г. і здатних працювати з різноманітною технікою, а середні і великі підприємства частіше шукають працівників зі знаннями й навичками у більш специфічних напрямках робіт таких як робота з точним землеробством, автоматизованими системами і т.д. (див. Таблицю 6).^{42,43,44}

⁴¹ Дані щодо вакансій, які не були закриті з попереднього року, не враховуються у зв'язку з відсутністю їх публікації. Показник відображає кількість нових вакансій у розрахунку на одного активного кандидата.

⁴² [Державна служба зайнятості, 2023](#)

⁴³ [Kurkul, 2025](#)

⁴⁴ [AgroPortal, 2025](#)

Таблиця 6. Найбільш затребувані професії у секторі сільського господарства за рівнем кваліфікації

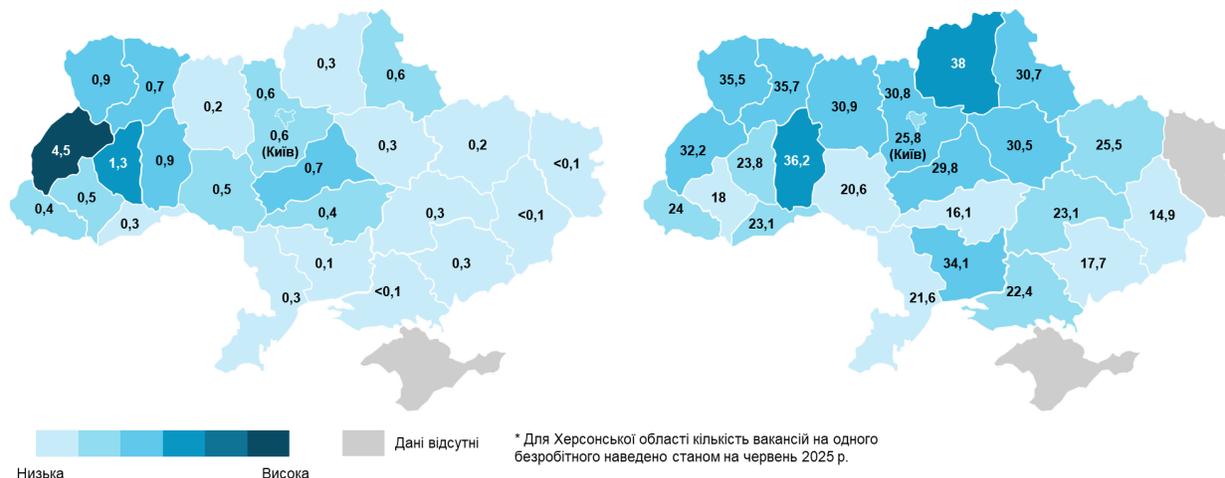
Низькокваліфіковані працівники	Підсобні робітники
Кваліфіковані працівники	Трактористи, водії вантажних автомобілів, комбайнери, трактористи, механізатори, слюсарі, фахівці з підтримки технічного стану виробництва, працівники з комплексного обслуговування сільськогосподарського виробництва, оператори технологічних установок (елеваторів, сушильних ліній тощо), механіки, зварювальники, майстри лісу
Висококваліфіковані працівники	Інженери, агрономи, лікарі ветеринарної медицини, керівники підприємств, гідротехніки

За даними ДСЗ, у липні 2025 р., єдиними областями, де кількість вакансій перевищує чисельність зареєстрованих безробітних у секторі сільського, лісового та рибного господарства, є Львівська та Тернопільська (див. Рисунок 9). Натомість у 13 областях, переважно у Східній та Південній Україні, кількість безробітних більш ніж вдвічі перевищує чисельність вакансій. Станом на березень 2025 р., ~52 тис. га землі сільськогосподарського призначення є забрудненими вибухонебезпечними предметами.⁴⁵ Проблема замінованих територій є особливо гострою у Харківській, Херсонській та Донецькій області.⁴⁶

Рисунок 9. Ринок праці у секторі сільського, лісового та рибного господарства за областями⁴⁷

Кількість вакансій, зареєстрованих Державною службою зайнятості, на одного безробітного, липень 2025

Частка опитаних підприємств, що повідомляють про проблеми при наборі персоналу, 2024, %



⁴⁵ [The Page, 2025](#)

⁴⁶ [Укрінформ, 2024](#)

⁴⁷ [Державна служба зайнятості, 2025](#)

3.2.4. КРИТИЧНІ ПОСЛУГИ

Сучасна сфера послуг в Україні потребує кваліфікованих кадрів для забезпечення стійкості, економічного зростання та соціального відновлення країни, включаючи фахівців, що забезпечують розвиток інформаційних технологій (ІТ), підтримку здоров'я населення та ефективне функціонування сервісних процесів. Так, ІТ сектор формує основу цифрової трансформації, забезпечує безперервність роботи бізнесу та державних сервісів, створює високу додану вартість і робочі місця навіть у кризових умовах. Працівники, які спеціалізуються на відновленні фізичного стану та профілактиці захворювань, сприяють підтримці комплексного процесу реабілітації військовослужбовців та ветеранів. Водночас робота кваліфікованих адміністраторів та менеджерів у сфері ефективної організації робочих і клієнтських процесів є необхідною для злагодженого і безперебійного функціонування підприємств.

Інформаційні технології

Сектор ІТ формує високу додану вартість і забезпечує суттєві валютні надходження від експорту. Так, у 2024 р. Україна експортувала комп'ютерних послуг на ~6,4 млрд доларів США, що становить 37,4% від загального експорту послуг та 11,5% від усього експорту. Якщо у 2011-2021 роках експорт сектору зростав на ~27% щороку, то у 2022 рр. зріс лише на 6%, у 2023 р. скоротився на 8%, а у 2024 р. зменшився на 4%. Водночас галузь продовжує відігравати важливу роль в економіці України – частка сектору інформації та комунікацій у ВВП країни зросла з 4,7% у 2021 р. до 5,3% у 2023 р.⁴⁸

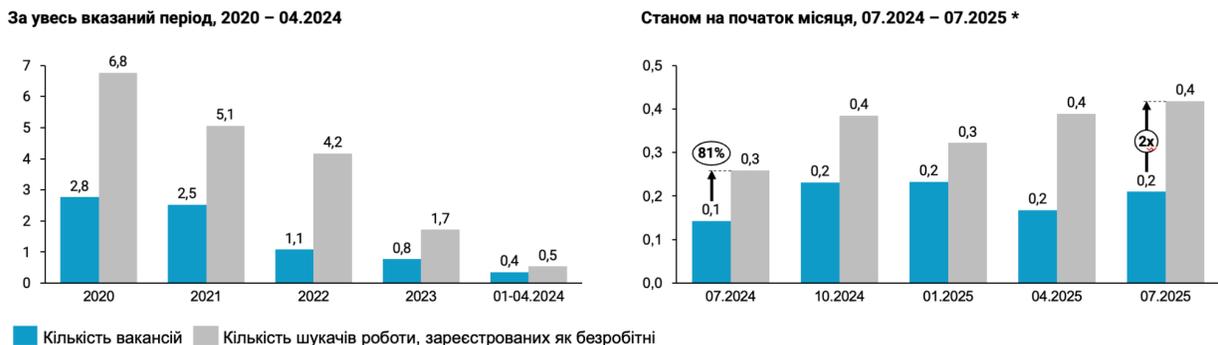
Наведені в цьому розділі дані ДСЗ стосуються розділів КВЕД 62 (комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність) та 63 (надання інформаційних послуг), якщо не зазначено інше.

Український ІТ сектор, у порівнянні з іншими секторами, описаними в цьому звіті, є доволі адаптивним і стійким, що частково пояснюється відносно високою мобільністю ІТ-компаній та можливістю їхніх працівників працювати дистанційно. Крім того, цей сектор часто пропонує заробітні плати, що суттєво перевищують середній рівень по Україні. У 2020-2021 рр., за даними ДСЗ, кількість безробітних шукачів роботи у сфері ІТ у середньому була більш ніж вдвічі вищою за кількість наявних вакансій, а у 2022 р. на одну вакансію припадало майже 4 безробітних кандидати (див. Рисунок 10). Чисельність кандидатів перевищує кількість вакансій і на Robota.ua, де було зареєстровано ~30,2 тис. вакансій та 31,5 тис. активних шукачів роботи в сфері ІТ.⁴⁹

⁴⁸ [НБУ 2025](#)

⁴⁹ [Robota.ua 2025](#)

Рисунок 10. Кількість вакансій, зареєстрованих ДСЗ, та безробітних у секторі ІТ, тис. осіб⁵⁰



* Починаючи з травня 2024 р., статистична інформація щодо кількості вакансій та зареєстрованих безробітних надається у форматі показників на початок кожного місяця. Накопичувальне відображення даних за період від початку року до звітної дати більше не здійснюється.

Згідно з дослідженням МОП, близько 1,5% приросту зайнятості у 2022-2032 рр., необхідного для досягнення цільового показника ВВП України у 2032 р., має забезпечуватися сектором інформації та телекомунікацій (Секція КВЕД J). Дослідження засвідчує, що чисельність працівників у цьому секторі повинна зрости приблизно на 46,7%, а саме з 276 тис. осіб у 2022 р. до 405 тис. осіб у 2032 р.

Таблиця 7. Значення проксі-показників інтенсивності дефіциту робочої сили у секторі ІТ

Проксі-показник	Значення за 2021 р.	Значення за 2023 р.	Останнє доступне значення	Джерело
Кількість вакансій на одного шукача роботи, зареєстрованого як безробітний	0,5	0,44	0,5 (станом на 1 липня 2025 р.)	Державна служба зайнятості
Кількість нових вакансій на одного активного шукача роботи ⁵¹	1,26	0,56	0,96 (за період з січня по середину серпня 2025 р.)	Robota.ua
Необхідне зростання зайнятості до 2032 р. порівняно з 2022 р. для досягнення цільового показника ВВП на 2032 р.	46,7% ⁵²			МОП, 2023

У Таблиці 8 наведено перелік найбільш затребуваних професій в ІТ. Окрім володіння технічними навичками, в секторі ІТ роботодавці потребують від кандидатів знання англійської. На ринку праці в секторі з'являється все більше вакансій, що пропонують дистанційну роботу. Так, за даними Dou.ua, у березні 2025 р. кількість ремоут-вакансій зросла на ~39% в порівнянні з аналогічним періодом 2024 р.^{53,54}

⁵⁰ [Державна служба зайнятості, 2025](#)

⁵¹ Дані щодо вакансій, які не були закриті з попереднього року, не враховуються у зв'язку з відсутністю їх публікації. Показник відображає кількість нових вакансій у розрахунку на одного активного кандидата.

⁵² Показник стосується всього сектору інформації та телекомунікації (Секція КВЕД J).

⁵³ [Dou.ua, 2025](#)

⁵⁴ [Державна служба зайнятості, 2023](#)

Таблиця 8. Найбільш затребувані професії у ІТ секторі за рівнем кваліфікації

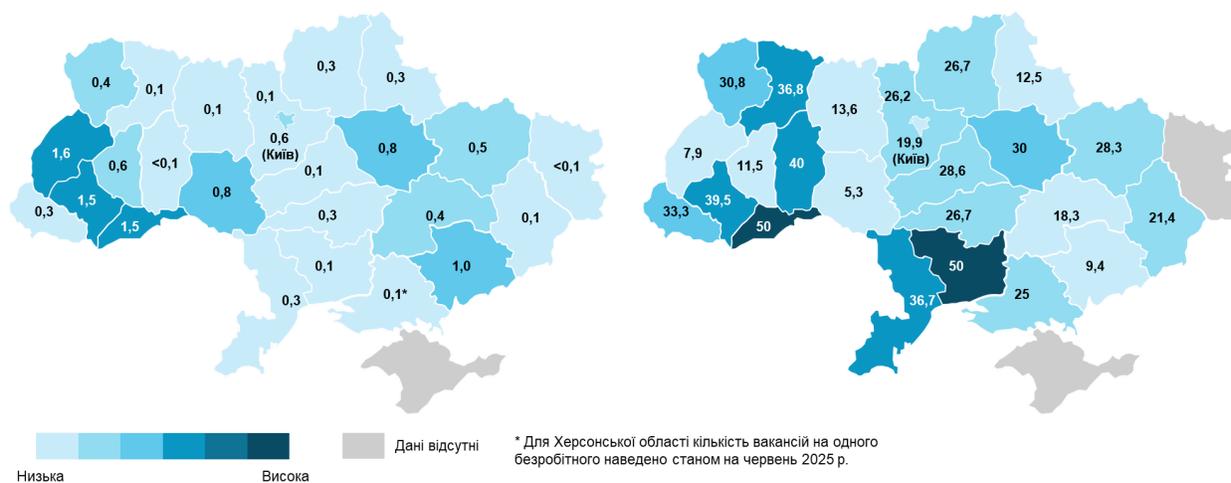
Низькокваліфіковані працівники	Оператори набору даних, молодший допоміжний персонал, оператори кол-центрів
Кваліфіковані працівники	Тестувальники програмного забезпечення, фронтенд-розробники, мережеві техніки, фахівці з технічної підтримки
Висококваліфіковані працівники	Інженери у сфері машинного навчання, архітектори програмного забезпечення, інженери-програмісти, фахівці з кібербезпеки, адміністратори баз даних, менеджери ІТ-проектів

Станом на липень 2025 р., кількість вакансій, зареєстрованих ДСЗ у секторі ІТ, перевищує чисельність безробітних шукачів роботи лише у трьох областях, а саме Львівській, Івано-Франківській та Чернівецькій (див. Рисунок 11). В середньому в Україні у 2024 р. з проблемами при наборі персоналу зіткнулись 22% компаній у сфері інформації та телекомунікації. Для порівняння, у 2023 р. цей показник становив 15%. Сектор ІТ характеризується відносно низькою залежністю від регіонального розподілу робочої сили. Це пояснюється специфікою галузі, у якій ключову роль відіграють можливості дистанційної роботи, які дозволяють компаніям гнучко формувати команди з фахівців, розташованих у різних областях країни та за її межами.

Рисунок 11. Ринок праці в ІТ секторі за областями^{55,56}

Кількість вакансій, зареєстрованих Державною службою зайнятості, на одного безробітного, липень 2025

Частка опитаних підприємств, що повідомляють про проблеми при наборі персоналу, 2024, %



⁵⁵ Частка опитаних підприємств, що повідомляють про проблеми при наборі персоналу (рисунок праворуч), стосується респондентів всього сектору інформації та телекомунікації (Секція КВЕД J).

⁵⁶ [Державна служба зайнятості, 2025](#)

Фізична терапія та реабілітація

Фізична терапія та реабілітація є важливою складовою сучасної медицини, а професія масажиста набуває все більшої актуальності, особливо в контексті зростаючого попиту на реабілітаційні послуги в Україні.

Протягом 2020-2022 рр., чисельність безробітних шукачів роботи стабільно перевищувала кількість вакансій, зареєстрованих ДСЗ за професіями масажиста та спортивного масажиста. Однак, починаючи з 2024 р. на одного безробітного починає припадати більше однієї вакансії, а у липні 2025 р. чисельність вакансій перевищила кількість безробітних на 91%. Станом на 2023 рік понад 78% безробітних шукачів роботи за професією масажиста були жінками (див. Рисунок 12).

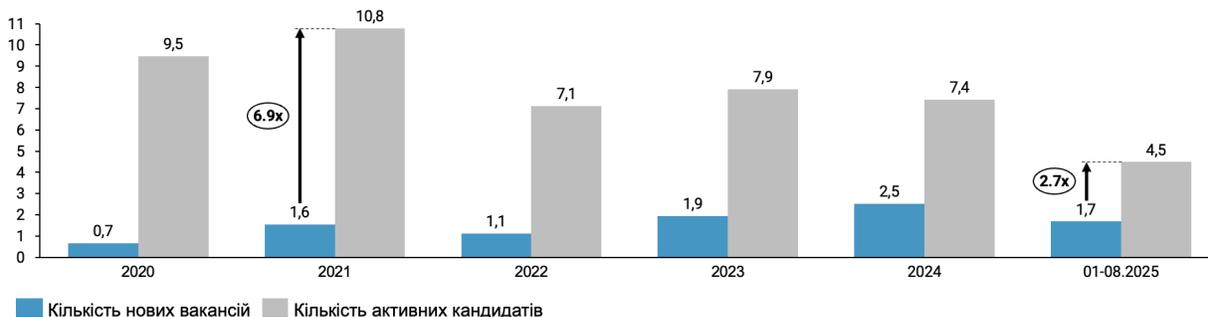
Рисунок 12. Кількість вакансій, зареєстрованих ДСЗ, та безробітних за професією масажиста, осіб⁵⁷



Окрім офіційної статистики, варто також розглянути дані альтернативних джерел. Кількість вакансій масажиста, опублікованих на Robot.ua, щороку суттєво поступається чисельності активних шукачів роботи. Так, у 2020-2021 рр. на одну вакансію припадало, в середньому, понад 9 кандидатів. Однак, після початку повномасштабного вторгнення кількість кандидатів різко зменшилась, в той час, як кількість нових вакансій зростає. У січні-серпні 2025 р. на одну вакансію припадало близько 2.7 кандидатів, що більш ніж втричі нижче, ніж у 2020-2021 рр. (див. Рисунок 13).

⁵⁷ [Державна служба зайнятості. 2025](#)

Рисунок 13. Кількість нових вакансій та активних шукачів роботи на платформі Robota.ua у сфері масажу, тис. осіб



Суттєве зменшення конкуренції серед кандидатів у сфері масажу, ймовірно, спричинене зростанням в Україні попиту на послуги, пов'язані з реабілітацією. Таким чином, професія масажиста набуває більшої соціальної значущості та затребуваності на ринку праці.

Адміністративний менеджмент

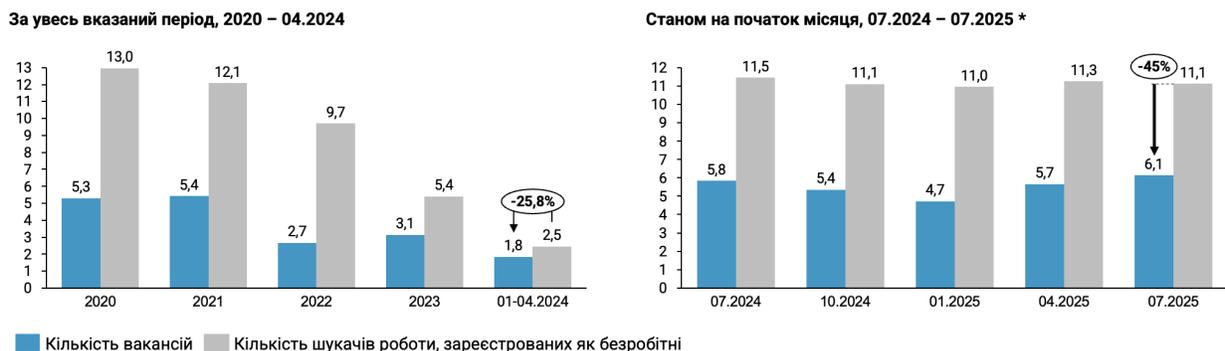
Наразі на ринку існує стійкий попит на спеціалістів адміністративного менеджменту. Функція адміністратора є доволі універсальною та затребуваною в організаціях різних видів економічної діяльності та форм власності. Все це впливає на характер дефіциту і попиту на цих спеціалістів. Серед факторів, що суттєво загострюють проблему є вимоги до багатофункціональності, складність та унікальність управлінських процесів, конкуренція за кваліфікованих фахівців, а також недостатня підготовка кадрів у цій сфері в цілому.

Найбільший попит на адміністративних менеджерів в Україні спостерігається в таких галузях: державний сектор та державне управління, бізнес-організації середнього та малого бізнесу, некомерційні та громадські організації, сфера послуг, зокрема готельно-ресторанний бізнес, торгівля, логістика, а також освітні та медичні установи. Відповідно до інформації ДСЗ, професія "адміністратор" та інші похідні її варіації входила до найбільш затребуваних та займала 8 місце за кількістю вакансій у 2025 р. налічуючи 3,2 тис. пропозицій.⁵⁸

За даними ДСЗ, у 2020-2021 рр. спостерігалось ~2,5 кандидатів одну вакансію. 2022 р. став піковою точкою, досягаючи майже 4 безробітних на вакансію, після чого кількість вакансій стрімко скорочувалась — на перший квартал 2024 р. різниця сягала всього 25,8%. За останній рік співвідношення стабілізувалося на рівні приблизно двох кандидатів на вакансію (див. Рисунок 14).

⁵⁸ [Державна служба зайнятості](#)

Рисунок 14. Кількість вакансій, зареєстрованих ДСЗ, та безробітних за професією адміністратор, тис. осіб⁵⁹



* Починаючи з травня 2024 р., статистична інформація щодо кількості вакансій та зареєстрованих безробітних надається у форматі показників на початок кожного місяця. Накопичувальне відображення даних за період від початку року до звітної дати більше не здійснюється.

Розглянемо також дані альтернативних джерел. Кількість вакансій адміністратора, опублікованих на Robota.ua, щороку суттєво поступається чисельності активних шукачів роботи (див. Рисунок 15). Так, у 2020-2021 рр. на одну вакансію припадало понад 11 кандидатів. Однак, у 2022-2025 рр. сформувалась тенденція стабільного збільшення кількості вакансій з одного боку та суттєвого зменшення кількості активних кандидатів з іншого. Як наслідок, сьогодні на одну вакансію адміністратора в середньому припадає близько 6 кандидатів.

Рисунок 15. Кількість нових вакансій та активних шукачів роботи на платформі Robota.ua за професією адміністратор, тис. осіб



Також варто зазначити, що всі ці вакансії належать до різних сфер, а отже і кандидати не можуть бути універсально замінними, що також ускладнює процес підбору та збільшує час пошуку. Загалом, зі збільшенням обсягів бізнесу та послуг зростатиме потреба у кваліфікованих спеціалістах, які забезпечують організаційний порядок, координацію роботи та якісне обслуговування клієнтів. Тож, професія адміністратора зберігатиме свою вагу і затребуваність на ринку праці в найближчі роки.

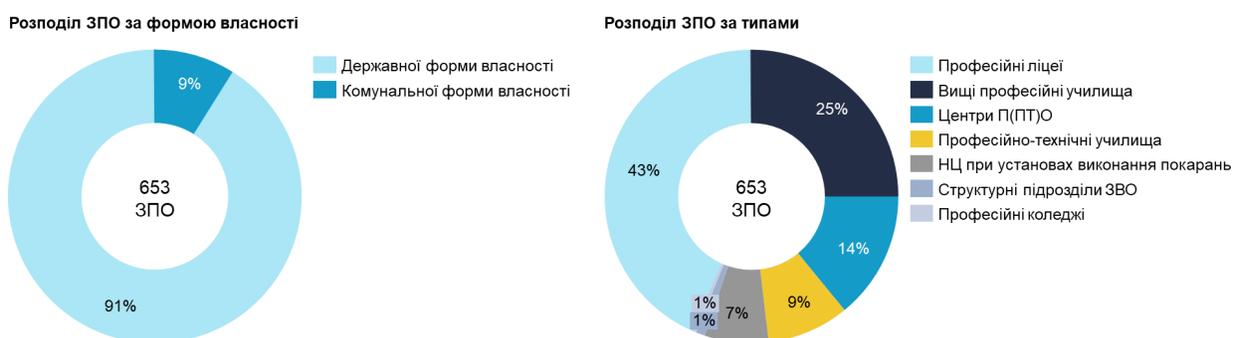
⁵⁹ [Державна служба зайнятості. 2025](#)

3.3. КАРТУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ТА ЇХНЯ СПРОМОЖНІСТЬ В КОНТЕКСТІ ПОСИЛЕННЯ РИНКУ ПРАЦІ

Професійну освіту в Україні можна здобути у широкій мережі закладів формальної та неформальної освіти, а також шляхом інформальної освіти. Картування ЗПО та визначення їх спроможності в рамках даного звіту сфокусовано на закладах формальної освіти. Заклади неформальної освіти мають потенціал до поступового посилення спроможності за рахунок ЗНО, але наразі це питання не є ключовим об'єктом вивчення, а тому подається в узагальненому вигляді.

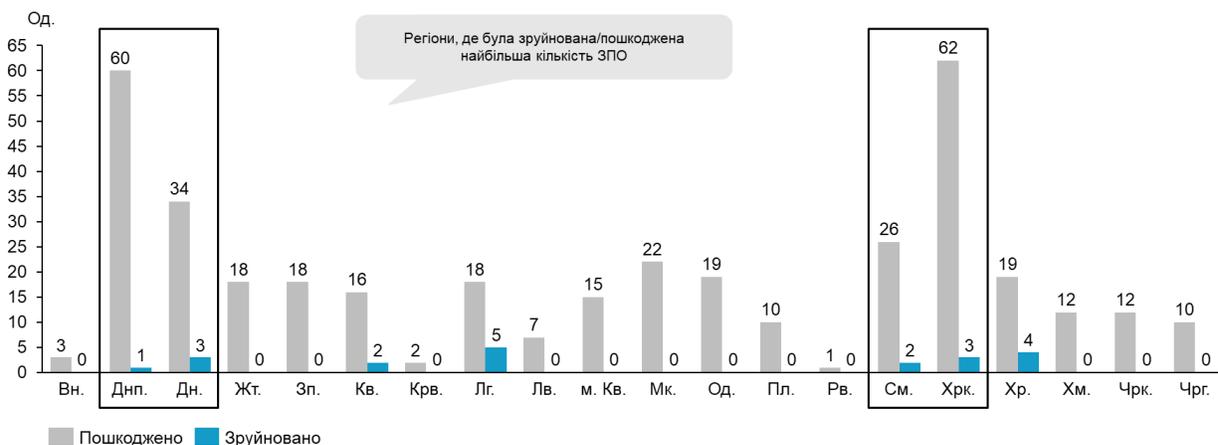
Формальна професійна освіта в Україні представлена мережею ЗПО. Станом на початок 2025 р. в Україні **налічується 653 ЗПО** – 595 ЗПО державної форми власності та 58 ЗПО – комунальної. З них: 278 професійних ліцеїв, 160 вищих професійних училищ, 94 центри професійної (професійно-технічної) освіти, 61 професійно-технічне училище, 50 навчальних центрів при установах виконання покарань, 7 ЗПО, що є структурними підрозділами ЗВО, та 3 професійні коледжі. За даними ЄДЕБО, саме ЗПО найбільше локалізовано у Дніпропетровській, Львівській та Вінницькій областях, які залишаються лідерами за кількістю здобувачів (див. Рисунок 16).

Рисунок 16. Розподіл закладів ЗПО за формою власності і типами станом на початок 2025 р., %



Через повномасштабне вторгнення Росії в Україну інфраструктура ЗПО зазнає значних втрат. За даними МОН, станом на серпень 2025 р., 20 ЗПО було зруйновано, 384 – пошкоджено. Регіональний розподіл пошкоджених і зруйнованих ЗПО наведено на Рисунку 17.

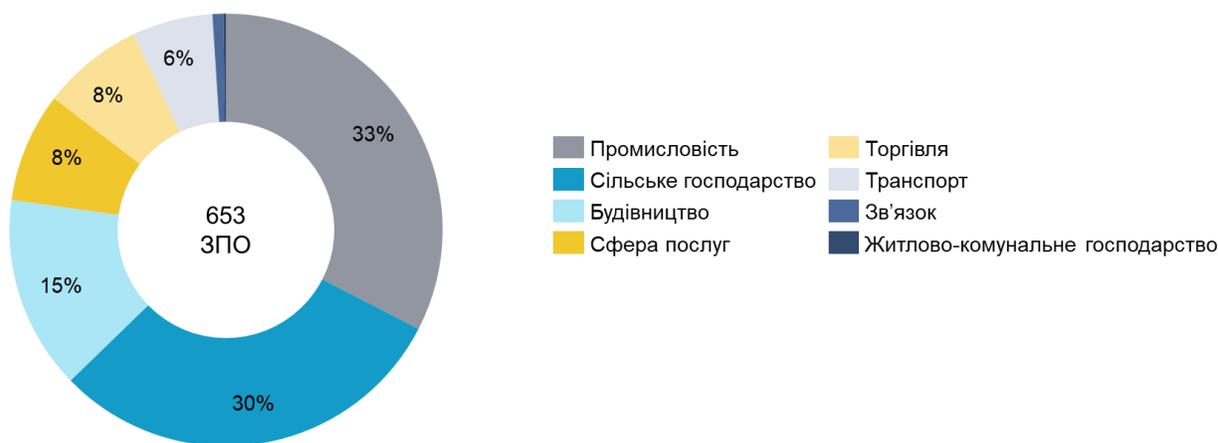
Рисунок 17. Кількість пошкоджених та зруйнованих ЗПО за областями станом на серпень 2025 р.



На тимчасово окупованих територіях (ТОТ) знаходяться 9 ЗПО з якими немає зв'язку: Луганська область – 6 ЗПО, Херсонська область – 1 ЗПО, Донецька область – 2 ЗПО. Всього релокованих ЗПО – 60, включаючи ЗПО в Луганській (12), Херсонській (9), Донецькій (2) та Запорізькій (16) областях.

Найбільша кількість ЗПО спрямована на підготовку спеціалістів для сфер промисловості (32,5%) та агро-промислового комплексу (див. Рисунок 18). Лише один заклад в Україні навчає спеціалістів житлово-комунального господарства, хоча, за результатами досліджень Федерації роботодавців України (ФРУ), сфера водопостачання є найдефіцитнішою на сьогоднішній день (53% не закритих вакансій).⁶⁰

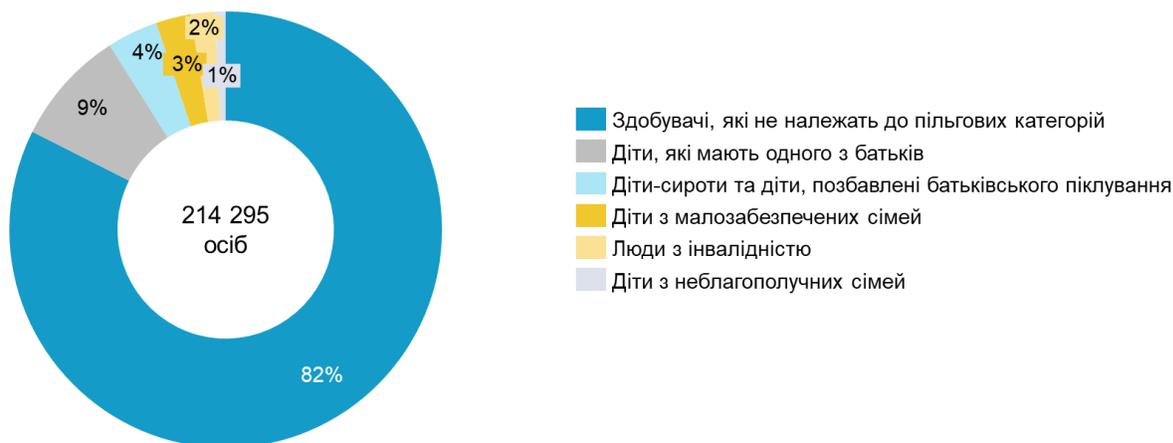
Рисунок 18. Розподіл ЗПО за галузевим спрямуванням станом на початок 2025 н. р., %



⁶⁰ [Федерація роботодавців України, 2025](#)

Загальна аудиторія здобувачів професійної освіти налічує 214 395 осіб. З них: люди з інвалідністю (3 840 осіб), діти-сироти і діти, позбавлених батьківського піклування (8 230 осіб), мають одного з батьків (18 501 осіб), з неблагополучних сімей (1 668 осіб), з малозабезпечених сімей (5 591 осіб) (див. Рисунок 19).

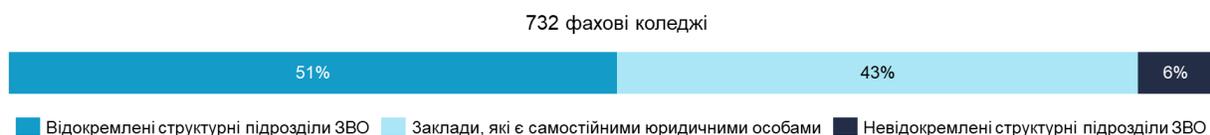
Рисунок 19. Розподіл здобувачів ЗПО, за приналежністю до пільгової категорії%



У 2023-2024 н.р. 81,9 тис. випускників ЗПО (76,6%) працевлаштувалися за фахом, зокрема у таких галузях, як промисловість (27%), торгівля та обслуговування (21,4%), с.г. (15,3%), транспорт (15,1%), будівництво (11,6%), житлово-комунальне господарство та невиробниче побутове обслуговування (9,4%) та зв'язок (0,2%), 17,9 тис. випускників (16,7%) залишилися без роботи, 6500 молодих людей (6,1%) продовжують навчання, а 600 молодих людей (0,6%) призвані на військову службу.⁶¹

Також в Україні існує мережа **732 фахових коледжів**. З них 370 – відокремлені структурні підрозділи ЗВО, 46 – невідокремлені структурні підрозділи ЗВО, 316 – заклади освіти, що є самостійними юридичними особами (див. Рисунок 20).

Рисунок 20. Розподіл фахових коледжів за типами, %



Вони пропонують здобуття ФПВО і по завершенню отримання освітньо-кваліфікаційного рівня молодшого бакалавра (5-ий рівень НРК). Хоч це і є кроком до здобуття вищої освіти, фокус тримається на прикладних та практичних аспектах професії. На ТОТ знаходився 51 заклад ФПВО і всі з них релокувались з Луганської (16), Херсонської (6), Донецької (13) та Запорізької (16) областей. Загальний контингент закладів ФПВО – 416 488 осіб.

⁶¹ [NV_2025](#)

ДСЗ здійснює професійне навчання зареєстрованих безробітних коштом Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття. Функціонують **8 з 11 існуючих ЦПТО ДСЗ** у Дніпропетровській, Івано-Франківській, Львівській, Одеській, Полтавській, Рівненській, Сумській, Харківській областях. ЦПТО ДСЗ в Луганській, Донецькій та Херсонській областях припинили роботу з причини повномасштабного вторгнення та часткової окупації територій.⁶² Програми навчання ЦПТО ДСЗ охоплюють 95 професій та 335 освітніх програм (включно 92 за частковими кваліфікаціями) тривалістю до 10 місяців.

Мережа центрів освіти дорослих та інших провайдерів професійного навчання забезпечує неформальне навчання дорослого населення, пропонуючи широкий спектр короткотермінових курсів та програм. Часто вони співпрацюють із закладами формальної освіти для надання документа державного зразка за результатами навчання. Ця категорія надавачів навчальних послуг надзвичайно адаптивна до потреб її цільових груп чи партнерів. Питання якості підготовки регулюється залученістю цільової аудиторії до того чи іншого курсу, а от автономність їх діяльності ширша, ніж у закладів формальної освіти.

Згідно з дослідженням Фонду міжнародної солідарності найлегше знайти роботу випускникам за професіями, пов'язаними з технічним обслуговуванням, транспортом, с.г. (див. Рисунок 21). Однією з основних причин відтермінування працевлаштування є продовження навчання: 70% випускників професійної освіти продовжують навчання в ЗВО, решта – на професійних курсах центру зайнятості, приватних професійних курсах чи тренінгах.⁶³

Рисунок 21. ТОП-10 професій за часткою працюючих випускників, %⁶⁴



Подальший розвиток економіки, а також післявоєнне відновлення формуватиме ще більший попит на нові кадри. Згідно з результатами дослідження Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України, для забезпечення реального щорічного росту ВВПу 4% протягом 2025-2030 рр. потреба в робочій силі зростатиме більшими темпами (до +10%), ніж збільшиться пропозиція з боку робочої сили (до +7%). Загалом це означатиме, що на 1 вакансію в Україні претендуватиме менше осіб, ніж зараз. Особливо ситуація загострюється у с.г. та промисловості, де потреба в кадрах

⁶² [Державна служба зайнятості, 2024](#)

⁶³ [Фонд міжнародної солідарності, 2024](#)

⁶⁴ [Фонд міжнародної солідарності, 2024](#)

щороку, починаючи 2026 р., на 30-40% перевищуватиме кількість претендентів.⁶⁵ Згідно з попередньою оцінкою Мінекономіки, протягом наступного десятиріччя очікується дефіцит ~4,5 млн осіб на ринку праці.⁶⁶ Підтверджуються ці тенденції і оцінкою МОП, згідно з якою потреба у додаткових працівниках буде ще вищою: Україні знадобиться 8,6 млн додаткових працівників.⁶⁷ Тобто, щоб досягти цільового показника ВВП у 2032 р., зайнятість в Україні має зрости на 67% порівняно з рівнем 2022 р. та на 37% порівняно з довоєнним рівнем. ~60% цієї додаткової зайнятості має надходити зі сфери послуг, 27,4% з промисловості та 12,6% з с.г. У тому числі, 4,08 млн (47,6%) мають становити робочі місця із середньою кваліфікацією. Щодо освітніх вимог для цих додаткових робочих місць, оцінюється, що досягнення цільового показника ВВП потребуватиме 4,73 млн додаткових працівників з вищим рівнем освіти, 2,27 млн працівників із середнім рівнем освіти та 1,58 млн працівників з базовим рівнем освіти. Зокрема, в сфері будівництва знадобиться додатково 318 тис. випускників ЗПО, в сфері транспорту та логістики – 218 тис., с.г. – 362 тис., ІТ – 4 тис.⁶⁸

Вищевикладений бліц-аналіз системи професійної освіти України у 2025 році демонструє суттєві структурні обмеження, що ускладнюють її здатність повною мірою задовольнити потреби ринку праці у критичних секторах. Попри достатній рівень працевлаштування випускників (76,6% у 2023-2024 рр.) та базову інституційну основу, система відчуває постійне скорочення контингенту, низьку середню наповнюваність закладу (370 осіб), а також руйнування інфраструктури через збройну агресію Росії (пошкодження або втрату 178 ЗПО, серед яких 12 повністю знищено). Це знижує її потенціал до швидкого відтворення кадрових ресурсів у регіонах із високим попитом на робочу силу.

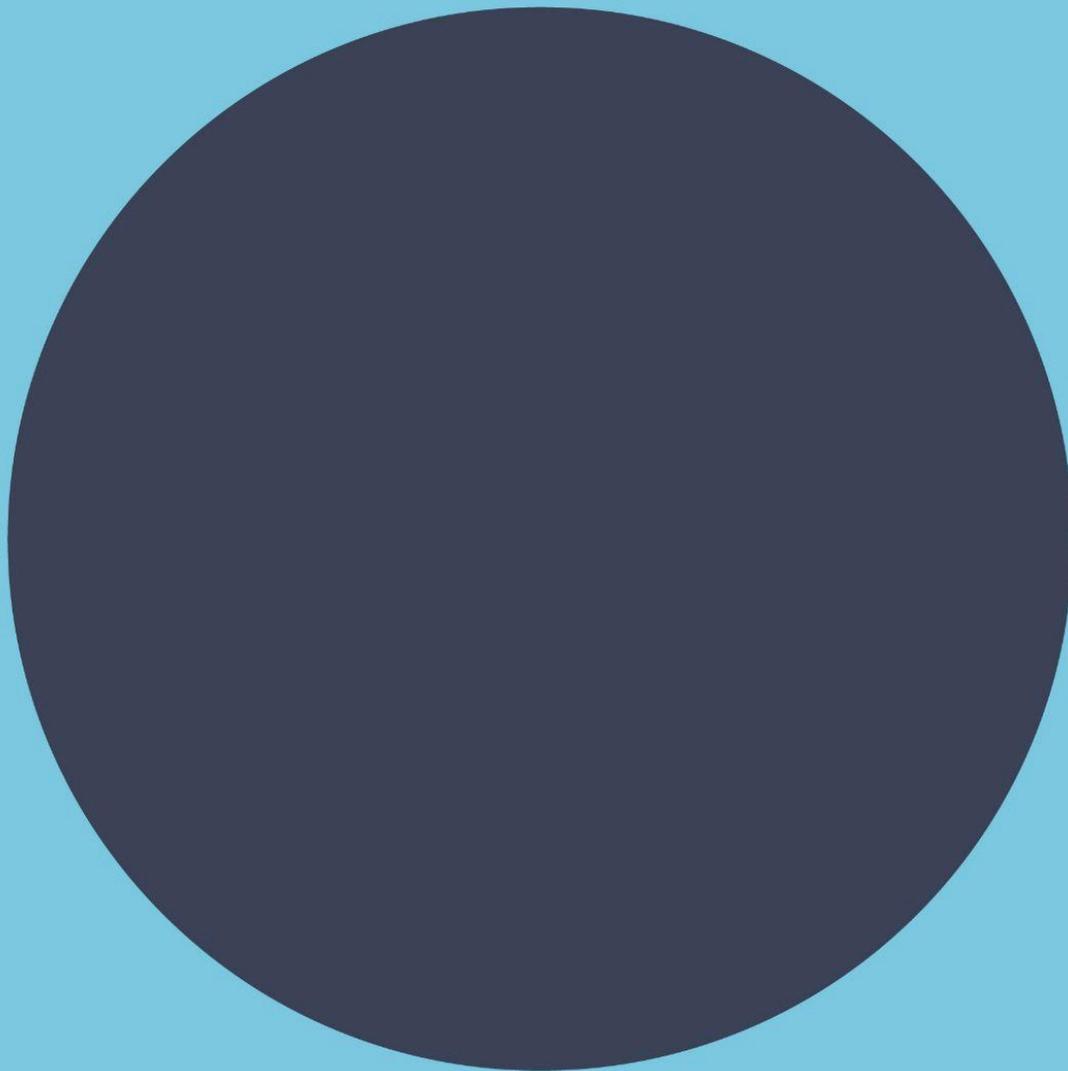
Таким чином, наразі система професійної освіти не здатна повною мірою компенсувати дефіцит робочої сили у критичних секторах. Однак у середньостроковій перспективі післявоєнної відбудови, за умови розширення автономії ЗПО, модернізації інфраструктури, інтеграції формальної та неформальної освіти, а також розвитку партнерств із роботодавцями, ця система має потенціал стати одним із ключових драйверів відновлення економіки України. Її ефективність визначатиметься не лише кількісними показниками випускників, але й здатністю оперативного формувати компетентності та (пере)навчати кваліфікованих робітників та фахівців, необхідних для швидкої перебудови економіки та розвитку регіонів.

⁶⁵ [Інститут демографії, 2025](#)

⁶⁶ [Мінекономіки, 2023](#)

⁶⁷ [ILO, 2023](#)

⁶⁸ [ILO, 2023](#)



РОЗДІЛ 4

АВТОНОМІЯ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

Автономія ЗПО постає як ключова умова її ефективного функціонування в умовах трансформацій української економіки та ринку праці. Йдеться не лише про розширення прав керівництва закладів у сфері управління чи фінансів, але й про надання їм реальної можливості формувати освітню пропозицію, розвивати партнерства з бізнесом та громадою, а також гнучко реагувати на виклики поточної збройної агресії та у післявоєнному відновленні країни. У цьому сенсі автономія є не стільки формальним правом, скільки здатністю забезпечувати інноваційність, конкурентоспроможність та сталість розвитку професійної освіти. Разом з тим, наявний рівень автономії залишається фрагментарним і недостатнім для реалізації потенціалу ЗПО.

Обмеженість фінансових ресурсів, що підтверджується зокрема часткою лише 2,6% витрат на професійну освіту у консолідованому бюджеті на освіту у 2025 році,⁶⁹ зумовлює залежність від державних субвенцій та міжнародної допомоги. Фрагментовані приклади партнерської фінансової підтримки з боку бізнесу не дозволяють сформувати стійку МТБ системи професійної освіти в цілому. Висока ймовірність неефективного використання коштів ЗПО безпосередньо обмежує розвиток їх фінансової автономії. Управлінська автономія залишається обмеженою надмірною бюрократизацією та централізованим регулюванням.

Додатковою проблемою є недостатня управлінська компетентність керівників, які часто не мають відповідної підготовки для реалізації принципів автономного управління. Наглядові ради, які здатні підвищити прозорість і підзвітність, формуються лише у поодиноких випадках, що послаблює демократизацію управління. Педагогічна автономія обмежена браком повноважень ЗПО для оперативної розробки та впровадження освітніх програм відповідно до потреб ринку праці. Це позбавляє їх гнучкості в адаптації навчального процесу, зокрема для програм перепідготовки дорослих чи ветеранів, які є соціально важливими у контексті відновлення України. Ініціативи держави та міжнародних партнерів щодо створення НПЦ мають потенціал посилити цю автономію, але наразі їхній ефект здебільшого точковий.

Таким чином, автономія ЗПО в Україні є важливим і водночас проблемним аспектом реформи професійної освіти. Вона визначає здатність системи професійної освіти задовольняти потреби економіки у кваліфікованих кадрах, однак її реалізація стикається з низкою викликів, подолання яких вимагає системного підходу: поєднання законодавчих змін, інституційного зміцнення, підготовки управлінських кадрів та налагодження сталих партнерств із бізнесом і громадою. Лише за таких умов автономія зможе перетворитися з формального принципу на реальний механізм підвищення якості та конкурентоспроможності професійної освіти в Україні.

У новому Законі України “Про професійну освіту” (2025) стаття 34 розглядає автономію ЗПО як багатовимірне явище, що охоплює управлінський, педагогічний, фінансовий та інституційний виміри. Відповідно до нового закону, ЗПО отримали право самостійно організовувати свою діяльність, визначати внутрішню структуру, затверджувати положення та правила, здійснювати кадрову політику й формувати органи самоврядування. У педагогічному аспекті вони можуть розробляти та впроваджувати власні освітні програми, визначати зміст навчальних дисциплін, поєднувати формальну і

⁶⁹ 198,9 млрд грн на освіту всього, з них 200 млн грн – забезпечення здобуття професійної освіти за професіями загальнодержавного значення, 275,5 млн грн – забезпечення здобуття професійної освіти у закладах освіти соціальної реабілітації та адаптації державної форми власності, методичне забезпечення закладів професійної освіти, 4,7 млрд грн – Підготовка кадрів закладами фахової передвищої освіти. [Міністерство фінансів. 2025](#)

неформальну освіту, організувати підвищення кваліфікації й видавати власні сертифікати, що посилює їхню роль у системі безперервного навчання. Фінансова автономія, "у новій редакції", забезпечує право розпоряджатися коштами та майном, відкривати банківські рахунки, включно з валютними, розміщувати депозити, а також залучати ресурси через фінансовий лізинг. Важливим елементом є і автономія у сфері партнерств і надання послуг: ЗПО можуть створювати кваліфікаційні центри, співпрацювати з підприємствами, іншими закладами та міжнародними організаціями, розвивати профорієнтаційну діяльність та пропонувати освітні чи додаткові послуги населенню. Така багатовекторна автономія створює передумови для інноваційного розвитку системи професійної освіти, посилення її конкурентоспроможності та здатності оперативно реагувати на потреби ринку праці.

4.1. Нормативно-правове поле автономії закладів

4.1. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ПОЛЕ АВТОНОМІЇ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

Становлення автономії ЗПО в Україні відбувається у рамках ширшої освітньої реформи та процесу децентралізації управління. Концептуальна база реформи у професійній освіті включає низку стратегічних документів, серед яких Концепція "Нова українська школа", Концепція реалізації державної політики у сфері професійної освіти "Сучасна професійна освіта" до 2027 року, аналітичні матеріали МОН щодо децентралізації професійної освіти (2017) та новий Закон України "Про професійну освіту" (2025). Ключові нормативно-правові акти, які регламентують автономію, підзвітність та децентралізоване управління ЗПО, включають Закони України "Про освіту" (2017), "Про фахову передвищу освіту" (2019), та "Про повну загальну середню освіту" (2020).

Згідно із Законом України "Про освіту", держава гарантує академічну, організаційну, фінансову та кадрову автономію закладів освіти. Фінансова автономія передбачає формування структури, кошторису та штатного розпису, визначення умов оплати праці, преміювання та матеріальної допомоги, самостійне здійснення закупівель товарів і послуг, включно з поточними ремонтами, оплату підвищення кваліфікації працівників, укладання господарських договорів для забезпечення функціонування закладу, а також визначення позабюджетних джерел фінансування (зокрема здача площ в оренду чи ведення підсобного господарства). Розширення автономії також передбачає можливість

здійснення господарської діяльності на засадах державного або комунального некомерційного підприємства.

Поштовх до розширення автономії ЗПО дала реформа децентралізації, що стартувала у 2016 році. У межах цього процесу фінансування більшості ЗПО було передане з державного на обласний рівень, що заклало основу для підвищення управлінської гнучкості та відповідальності місцевих органів влади. У 2017 році МОН, за підтримки ЄФО, оприлюднило аналітичну доповідь "Децентралізація професійно-технічної освіти в Україні – поштовх до дій", яка визначила стратегічні напрями реформи, включаючи поступове розширення автономії. Законом "Про освіту" (2017) було закріплено право закладів на академічну, організаційну, фінансову та кадрову автономію, а у 2019 році Закон "Про фахову передвищу освіту" запровадив нові підходи до управління фаховими коледжами, зокрема: визначив статус закладу як суб'єкта господарювання (бюджетна установа, неприбутковий або прибутковий заклад освіти), встановив державну, комунальну чи приватну форму власності, гарантував академічну, організаційну, фінансову та кадрову автономію, механізми внутрішнього самоврядування, створення наглядових рад і розвиток партнерств з бізнесом.

У 2020-2021 роках реформа набирала обертів через запуск освітніх кластерів, пілотування оновлених освітніх стандартів і зростання ролі роботодавців у формуванні змісту професійної освіти, що створило підґрунтя для законодавчого закріплення автономії протягом 2022-2025 років. У цей період значні законодавчі зміни спрямовувалися на посилення автономії ЗПО, дерегуляцію управлінських процесів та активне залучення роботодавців.

Закон № 2312-IX від 19.06.2022 року вніс зміни до Закону "Про професійну (професійно-технічну) освіту" (1998), спрямовані на підвищення доступу до професійної освіти для учнів і дорослих, забезпечення швидкої перепідготовки та зниження безробіття. Закон передбачив здобуття освіти без повної загальної середньої освіти та без прив'язки до місця реєстрації, гарантував право на безоплатну перекваліфікацію через три роки після попереднього навчання за наявності страхового стажу. За останні декілька років МОН активно укладає меморандуми про співпрацю із соціальними партнерами для спільної підготовки кваліфікованих робітників, налагодження співпраці між ЗПО, компаніями та державними органами, і активно підтримує розвиток державно-приватного партнерства (ДПП).

12 вересня 2025 року набув чинності новий Закон України "Про професійну освіту", який є частиною виконання Україною програми Ukraine Facility та спрямований на комплексну трансформацію системи. Закон запроваджує єдиний тип закладу – професійний коледж, перехід до термінології "студент" замість "учень", посилює роль бізнесу через наглядові ради, спрощує процедури управління та впроваджує інституційну автономію, зокрема можливість ЗПО працювати як некомерційні товариства (підприємства – КНТ). КНТ зможуть самостійно управляти коштами (відкривати валютні рахунки, розміщувати депозити, залучати інвесторів), відходити від штатного розпису та тарифної сітки.

Закон 2025 року надає більше свободи у формуванні змісту освіти. Заклад отримуватиме єдину ліцензію на рівень професійної освіти. Подача документів буде спрощеною, у тому числі в електронному форматі, з перевіркою через державні реєстри. МОН більше не буде затверджувати стандарти освіти для кожної професії. Освітні програми відкриватимуться без ліцензування, їх розроблятимуть спільно з бізнесом на основі професійного стандарту: «Основою для розроблення освітньої програми підготовки

спеціаліста за конкретною професійною кваліфікацією (професійними кваліфікаціями) є стандарт професійної освіти та професійні стандарти (у разі їх відсутності – кваліфікаційні характеристики відповідних професій). Освітня програма визначає комплекс освітніх компонентів, спрямованих на досягнення передбачених такою програмою результатів навчання (ст. 15, п. 3-4)» та «Освітня програма з підготовки спеціаліста погоджується педагогічною радою і наглядовою радою та затверджується керівником закладу професійної освіти» (ст. 15, п. 6). Відбудеться перехід на кредитно-модульну систему – крок до інтеграції у спільний освітній простір ЄС.

Також новий закон посилює участь бізнесу через широке створення наглядових рад у ЗПО (ст 42). До складу наглядової ради, кількість членів якої не може перевищувати 14 осіб, на паритетних засадах входять представники засновника ЗПО та представники роботодавців, їх об'єднань. Рада забезпечить ретельний моніторинг ефективності низки аспектів діяльності керівника ЗПО та закладу в цілому. Більш детально всі повноваження наглядової ради викладені у статті 42.

Закон також пропонує нові підходи до оцінювання результатів навчання. Професійні кваліфікації будуть присвоювати окремі кваліфікаційні центри, акредитовані Національним агентством кваліфікацій. На базі ЗПО може створюватись такий центр, але без права оцінювання власних студентів (стаття 11). Це впроваджує європейський принцип "навчає один – перевіряє інший", що підвищує довіру до результатів навчання з боку роботодавців. Крім того, це посилює роль неформальної освіти, адже підтвердити знання, набуті у неформальній освіті чи під час навчання на робочому місці, можна буде через кваліфікаційні центри, легалізуючи досвід без повторного навчання. Особливості навчання на робочому місці розкриті у статті 44.

Загалом, законодавчі ініціативи 2022-2025 років відображають системний перехід до моделі автономного, гнучкого та відповідального управління в системі професійної освіти, зосередженого на розширенні доступу до освіти (скасування обмежень за місцем проживання та попереднім рівнем освіти), зміцненні фінансової автономії (формування кошторисів, використання позабюджетних ресурсів, господарська самостійність), спрощенні адміністративних процедур та дерегуляції (ліцензування, атестація, звітність), підвищенні ролі роботодавців у стратегічному управлінні ЗПО та інституційному оновленні системи.

4.2. КАРТА СТЕЙКХОЛДЕРІВ: ВПЛИВ ОСНОВНИХ УЧАСНИКІВ ПРОЦЕСУ АВТОНОМІЇ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

У цьому розділі представлено карту зацікавлених сторін (стейкхолдерів), які відіграють ключову роль у процесі забезпечення автономії ЗПО. Їх перелік не є вичерпним, однак охоплює основних, визначених в Законі України "Про професійну освіту" (2025).

Відповідно до Закону, система управління професійною освітою України характеризується багаторівневою структурою розподілу повноважень і впливів між ключовими стейкхолдерами – від органів державної влади до інституцій самоврядування ЗПО. Така модель забезпечує узгоджене функціонування державної політики, регіонального розвитку та внутрішньої автономії ЗПО, створюючи цілісну систему управління, що поєднує централізоване регулювання з інституційною відповідальністю.

На національному рівні провідну роль відіграє Кабінет Міністрів України (КМУ), який забезпечує реалізацію державної політики у сфері професійної освіти. До його повноважень належать затвердження методичних рекомендацій щодо формування мережі ЗПО, порядку організації інклюзивного навчання, формули розподілу видатків і державних цільових програм та ін. Детальний перелік повноважень КМУ представлено у статтях 55 та 62. Вплив КМУ оцінюється як високий, адже саме цей орган визначає основні фінансово-нормативні засади функціонування системи.

МОН має безпосередні повноваження у сфері управління професійною освітою (ст.). Міністерство забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері професійної освіти. Детальний перелік повноважень МОН представлено у статтях 48, 56, 62-63 та 65. Тож, МОН виступає головним координатором політики професійної освіти, а його вплив у системі є визначальним.

Державна служба якості освіти (ДСЯО) та її територіальні органи здійснюють опосередкований, але суттєвий вплив, виконуючи функції зовнішнього контролю якості, проведення інституційних аудитів, ліцензування та моніторингу. Детальний перелік повноважень ДСЯО представлено у статтях 49, 58 та 60. Загалом діяльність ДСЯО сприяє забезпеченню прозорості, підзвітності та дотриманню єдиних стандартів у системі професійної освіти.

Серед органів, що мають допоміжний або дорадчий вплив, виокремлюються ДСЗ (як інституція, що забезпечує зв'язок між професійною освітою і ринком праці) та Науково-методичний центр вищої та фахової передвищої освіти (здійснює методичний супровід і підтримку закладів ФПВО). Вони виконують функції

інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації політики, тому їхній вплив оцінюється як середній.

Додаткову, але вагому роль у розвитку галузі відіграють міжнародні організації та уряди інших країн, які здійснюють дорадчий вплив через реалізацію програм технічної допомоги, грантів і партнерських проєктів. Стаття 70 розкриває широкий спектр можливостей розвитку міжнародного співробітництва (ст. 70) і т.д. Вплив міжнародних організацій на розвиток професійної освіти можна визначити як середній, але із сильною складовою дорадчої експертизи.

На регіональному рівні значний вплив мають державні органи, до сфери управління яких належать ЗПО. Вони забезпечують фінансування, координацію діяльності підпорядкованих закладів, соціальний захист учасників освітнього процесу та моніторинг якості освіти та ін. Детальний перелік їх повноважень представлено у статтях 57, 62 та 63. Поряд із ними діють регіональні ради професійної освіти, що мають опосередкований, але помітний вплив на формування регіональної політики, прогнозування потреб ринку праці та узгодження планів прийому та ін. Їхні повноваження детально представлені у статті 43.

Особливе місце посідають засновники ЗПО, які мають високий рівень впливу, адже вони визначають стратегію розвитку, затверджують фінансові плани, забезпечують модернізацію МТБ й контроль за діяльністю закладу. Детальний перелік їх повноважень представлено у статтях 37-38, 62-63 та 67-68.

Високим є також вплив бізнесу та роботодавців, які долучаються до управління через участь у наглядових радах, розроблення професійних стандартів, практичне навчання здобувачів та модернізацію освітніх програм і виробничої бази тощо. Їх повноваження розкрито у статтях 17, 42-44 та 48.

На інституційному рівні основним суб'єктом виступає ЗПО, який реалізує управлінські рішення, ухвалені на вищих рівнях, і формує власну політику розвитку. Статті 34, 37, 61, 64-66 та 69) розкривають основні повноваження ЗПО. Слід також зазначити, що державні КНТ мають ще низку додаткових прав, які детально представлені у частині 2 статті 34.

Серед внутрішніх органів управління керівник закладу має середній рівень впливу, оскільки забезпечує виконання стратегії, звітує перед засновником і наглядовою радою та відповідає за якість освіти. Повний перелік повноважень керівника ЗПО викладено у статті 39.

Педагогічна рада є колегіальним органом управління закладу професійної освіти. Вона приймає рішення щодо освітнього процесу, методів навчання та професійного розвитку персоналу тощо. Повний перелік повноважень представлено у статті 41. Її вплив можна визначити як середній, адже прийняті в межах її повноважень, вводяться в дію наказами керівника ЗПО, але є обов'язковими до виконання всіма учасниками освітнього процесу у ЗПО.

Наглядова рада виконує широкий спектр управлінських повноважень, який детально розкрито у статті 42. Вплив наглядової ради оцінюється як високий, адже її рішення, прийняті в межах повноважень та відповідно до законодавства, є обов'язковими для розгляду засновником та підлягають виконанню керівником ЗПО.

До органів внутрішнього самоврядування належать загальні збори трудового колективу та органи студентського самоврядування, які мають дорадчий вплив. Їх повноваження розкриті у статтях 29 (збори трудового колективу) та 30 (студентське самоврядування). Їхня діяльність забезпечує участь працівників і здобувачів освіти у прийнятті локальних рішень, формуванні правил внутрішнього розпорядку та сприяє розвитку демократичних засад управління. Слід окремо відзначити, що студентське самоврядування вперше закріплене у Законі. На думку авторів звіту, це сприятиме поступовому нарощуванню спроможності здобувачів професійної освіти в їх активному залученні до участі у розвитку різних сфер життєдіяльності в країні.

Отже, система стейкхолдерів у сфері професійної освіти демонструє чітко вибудовану ієрархію прийняття рішень та розподілу відповідальності (Табл. 9). Вищі органи державної влади визначають стратегічну рамку політики, регіональні структури – адаптують її до місцевих потреб, а ЗПО реалізують її на практиці. Така модель управління поєднує принципи державного регулювання та інституційної автономії, забезпечуючи збалансований розвиток системи професійної освіти України.

Таблиця 9. Опис впливу основних стейкхолдерів сфери професійної освіти в Україні

Масштаб	Стейкхолдер	Прийняття рішень	У чому полягає вплив	Вплив
Національний рівень	Кабінет Міністрів України	Ухвалює рішення (безпосередньо)	ст. 55, 62ЗУ "Про професійну освіту" (2025)	Високий
	МОН	Ухвалює рішення (безпосередньо)	ст. 48 56, 62, 63, 65 ЗУ "Про професійну освіту" (2025)	Високий
	Державна служба якості освіти (ДСЯО) та її територіальні органи	Ухвалює рішення (опосередковано)	ст. 49, 58, 60 ЗУ "Про професійну освіту" (2025)	Високий
	Державна служба зайнятості	Відчуває вплив рішення (опосередковано)	Розділ II, ст. 1 Положення про Державну службу зайнятості	Середній
	Науково-методичний центр вищої та фахової передвищої освіти	Відчуває вплив рішення (опосередковано)	п. 1.6 Статуту Державної установи "Науково-методичний центр вищої та фахової передвищої освіти"	Середній
	Міжнародні організації, уряди інших країн	Дорадчий вплив на рішення	ст. 70 ЗУ "Про професійну освіту" (2025)	Середній
Регіональний рівень	Державні органи, до сфери управління яких належать ЗПО	Ухвалює рішення (безпосередньо)	ст. 57, 62, 63 ЗУ "Про професійну освіту" (2025)	Високий
	Регіональна рада професійної освіти	Ухвалює рішення (опосередковано)	ст. 43 ЗУ "Про професійну освіту" (2025)	Середній

	Засновник(и) ЗПО	Ухвалює рішення (безпосередньо)	ст. 37, 38, 62-63, 67-68 ЗУ "Про професійну освіту" (2025)	Високий
	Бізнес та роботодавці	Дорадчий вплив на рішення	ст. 17, 42-44, 48 ЗУ "Про професійну освіту" (2025); Порядок розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів	Високий
Інституційний рівень (ЗПО)	Керівник ЗПО	Ухвалює рішення (безпосередньо)	ст. 39 ЗУ "Про професійну освіту" (2025)	Середній
	Педагогічна рада	Ухвалює рішення (опосередковано)	ст. 37, 41 ЗУ "Про професійну освіту" (2025)	Середній
	Наглядова рада	Ухвалює рішення (безпосередньо)	ст. 37, 42, 67 ЗУ "Про професійну освіту" (2025)	Високий
	Органи самоврядування працівників ЗПО - загальні збори (конференція) трудового колективу	Дорадчий вплив на рішення	ст. 29, 37 ЗУ "Про професійну освіту" (2025)	Низький
	Органи студентського самоврядування	Дорадчий вплив на рішення	ст. 30 ЗУ "Про професійну освіту" (2025)	Низький

Представлена таблиця узагальнює взаємозв'язки між цими рівнями, відображаючи характер впливу кожного стейкхолдера, деякі нормативно-правові підстави їхньої діяльності та рівень залученості у процеси управління. Вона є аналітичним інструментом, який дозволяє оцінити баланс владних, дорадчих і виконавчих функцій, а також ступінь реалізації принципів децентралізації, підзвітності та автономії у сучасній архітектурі управління професійною освітою. Запропоновані до більш детального розгляду статті Закону України "Про професійну освіту" (2025) мають рекомендаційний характер та не визначені як такі, що дають повністю вичерпну інформацію по кожному випадку. Врахування положень інших статей, відповідно до ситуації та потреби, є рекомендованим.

4.3. УПРАВЛІНЬСЬКА АВТОНОМІЯ

Управлінська автономія – це здатність закладу освіти самостійно приймати рішення щодо організації внутрішньої діяльності, структури управління, кадрової політики та стратегічного розвитку.

Управлінська автономія ЗПО в Україні перебуває у процесі поступового розширення, проте залишається суттєво обмеженою через централізовану систему управління. Формально директори мають можливість визначати внутрішню структуру закладу, розподіляти обов'язки між заступниками та вирішувати кадрові питання в межах затвердженого штатного розпису. Також деяка свобода надається у сфері організації навчального процесу та участі у проектах.

Втім, ці можливості часто виявляються малоефективними через жорстку регламентацію законодавства. Наприклад, система **штатного розпису** обмежує бюджетні установи через жорстку прив'язку до визначеної чисельності та структури персоналу.

Система **тарифних сіток** позбавляють керівників інструментів мотивації персоналу. Наприклад, залучення молодих викладачів є майже неможливим, оскільки рівень оплати праці визначається централізовано й залишається неконкурентним у порівнянні з приватним сектором. Таким чином, автономія у підборі кадрів існує лише номінально. Лише за умов, коли керівництво зможе формувати конкурентні зарплати і забезпечувати гнучке фінансування, управлінські рішення матимуть реальний вплив.

Особливу роль відіграє **професійність керівника**. Частина директорів сприймає автономію як обов'язок брати на себе відповідальність і активно формує стратегії розвитку (як у випадку закладу, який трансформується у Центр професійної досконалості (ЦПД) та впроваджує проекти розвитку). Водночас є і директори, які воліють перекладати відповідальність на органи управління, що знижує ефективність навіть тих автономних інструментів, які вже доступні. Експерти наголосили, що підвищення ефективності автономії можливе здебільшого за умови професійної підготовки керівників, наприклад, через тренінги, консультації і семінари для директорів та управлінських команд:

“Повинен бути компетентний керівник закладу. Необхідно мати відповідний авторитет та історію, з донорами працювати активно і показувати на прикладі як це все відбувається. Не боятися цього, тому що не всім все подобається. От ми розпочали процес участі в різноманітних десятках грантів, це ми робили вже з 18-го року. І ми вперше тоді відкрили валютний рахунок, за що я отримував незадоволення від департаменту, “як це ти так можеш робити”, хоча це було прописано в нашому статуті вже на той час. Але воно ж не всім подобається, як це всі речі відбуваються. Але якщо це виправдовується, якщо ми бачимо результат в кінці, то я думаю, що це дуже важливо. Тому керівника необхідно навчати, виховувати, давати йому можливість, ну і звичайно контролювати, тому що це ж

далі відповідальність адміністративна та інша.” – коментар експерта в рамках експертного інтерв’ю.

“Автономія залежить від професійності керівника як освітнього менеджера, бо в багатьох випадках автономію треба завоювати і нею треба вміти користуватися. Якщо автономія починається і завершується там, де вигідно приймати саме такі рішення, то це поганий інструмент. Якщо автономія – це вміння використовувати нормативно-правове забезпечення належним чином для ефективного управління, для якісного процесу в ЗПО, ну то це складна історія. [...] Якщо цю систему вибудовувати крок за кроком, цілісно, тоді, власне, можна отримати результат.” – коментар експерта в рамках експертного інтерв’ю.

Одним з основних обмежень нарощення управлінської автономії є **регламентованість регіонального замовлення**. Обмеження напрямів підготовки кадрів на основі регіонального замовлення ускладнює розвиток багатопрофільних закладів. Навіть за наявності попиту з боку бізнесу чи громади заклад змушений підпорядковуватись регіональним рішенням, що стримує гнучкість та інноваційність. Це особливо відчутно у технічних спеціальностях, де конкуренція з приватним сектором є високою. На думку експертів, ідеальна модель передбачає більші права ЗПО у формуванні набору та спеціальностей на основі аналізу ринку праці у співпраці з роботодавцями. Це дозволить змістити акцент від бюрократичного регулювання до партнерських відносин.

Також розширенню управлінської автономії не сприяє **відсутність гнучких фінансових інструментів** управління майном. ЗПО часто залишаються залежними від рішень МОН чи ОДА у питаннях господарського управління. Яскравим прикладом є заклад, де неможливість списати аварійні будівлі з балансу МОН не лише створює небезпеку, але й блокує процес переходу закладу у комунальну власність.

На момент проведення інтерв’ю, учасники висловили очікування ухвалення нового Закону "Про професійну освіту", який має закріпити ширші повноваження для ЗПО на місцях. Вони сподіваються, що передусім це стосуватиметься **кадрової політики**, організації внутрішньої структури та можливості гнучкого реагування на потреби ринку праці.

Також учасники інтерв’ю наголосили, що розвиток **наглядових рад** здатен стати інструментом більшої підзвітності та якісного стратегічного планування. Наявність наглядових рад дозволить ЗПО уникати залежності від ситуативних рішень регіональних органів влади та орієнтуватись на довгострокові цілі розвитку.

Готовність до участі в наглядових радах виразив під час інтерв’ю експерт, що представляє великий бізнес:

“Це був пілотний проєкт [для бізнесу – участь у наглядовій раді одного ЗПО], для того, щоб потім зрозуміти, як це все працює. Як великий бізнес з КСВ, ми готові долучатися до наглядових рад. Для нас освіта і бізнес – це такі дві речі, які неможливі без існування один одного. Освіта не може бути відірваною від бізнесу, так само і бізнес теж має зважати на освіту. Тому ми маємо бути активними учасниками наглядових рад.” – коментар представника бізнесу в рамках експертного інтерв’ю.

Втім, інший експерт висловив побоювання щодо життєздатності та ефективності механізму наглядових рад в тому вигляді, який описаний в новому законі:

“Закріплені за ними повноваження фактично обмежують як управлінську, так і педагогічну автономію ЗПО. Без погодження наглядової ради заклад не зможе реалізувати освітню програму чи фінансовий план, що створює ситуацію залежності від зовнішнього органу, який може бути некомпетентним у цих питаннях.” – коментар експерта в рамках експертного інтерв'ю.

Експерт також відзначає ризик формального представництва бізнесу: у великих компаній є ресурси й експертиза для участі в управлінні освітою, але у багатьох громадах до рад можуть потрапити дрібні підприємці, які не розуміють специфіки освітнього процесу, при цьому отримуючи управлінські повноваження:

“Близько 9 з 18 закріплених у Законі прав наглядової ради мають чітко управлінський і регуляторний характер, тоді як у світовій практиці наглядові ради переважно виконують лише стратегічні та контрольні функції і збираються раз чи двічі на рік.” – коментар експерта в рамках експертного інтерв'ю.

Під час обговорень окремо було проговорено тему автономії у **зкладах ФПВО**. Зокрема, було підкреслено, що самостійні фахові коледжі (поза університетами) мають більше свободи у прийнятті рішень, а у складі університетів – значна залежність: обмеження щодо майна, землі, приміщень. Відчувається брак автономії у кадрових питаннях (штатні розписи, назви посад). Існує проблеми і з малими однопрофільними коледжами (контингент менше 200 осіб), які у зоні ризику закриття. Окремо було визначено потребу у законодавчо визначеній дорожній карті виходу фахових коледжів зі складу університетів, підсилення ролі наглядових рад (за умови реальної, а не формальної діяльності) та розвитку управлінських компетенцій директорів і команд через системне підвищення кваліфікації.

То ж, стан управлінської автономії ЗПО сьогодні можна охарактеризувати як перехідний: формально надані інструменти існують, однак вони значною мірою обмежені централізованими механізмами контролю та фінансовою несамостійністю. Перспективи розширення автономії напряду пов'язані з комплексними реформами – ухваленням нового Закону, посиленням ролі наглядових рад, розвитком стратегічного планування та фінансової децентралізації. Досвід окремих ЗПО показує, що автономія може стати потужним інструментом розвитку, якщо поєднується з відповідальністю керівництва та системною підтримкою з боку держави й ОМС.

4.4. ФІНАНСОВА АВТОНОМІЯ

Фінансова автономія – це здатність закладу освіти самостійно формувати позабюджетний дохід.

Фінансова автономія залишається найбільш обмеженою серед усіх типів автономії ЗПО. Про це наголошували під час всіх експертних інтерв'ю, адже від фінансової автономії залежать й інші процеси.

У ЗПО, які функціонують як бюджетні установи, фінансову автономію значно обмежує **штатний розпис та тарифна сітка**, оскільки витрати на заробітну плату строго регламентовані. Установа не може самостійно перерозподіляти кошти між посадами або створювати нові робочі місця без погодження з вищим органом або бюджетним регламентом. Це стримує оперативне реагування на зміну потреб, розвиток нових напрямів діяльності та впровадження інновацій, а також може зменшувати мотивацію працівників через неможливість гнучкого преміювання чи винагороди за додаткову роботу (див. підрозділ “Управлінська автономія”). Втім, у рамках інтерв'ювання один з експертів наголосив, що самостійна спроможність ЗПО визначати суму коштів на виконання навчальних планів та програм наразі рідкість. Це підводить під потребу в додатковому навчанні адміністративного персоналу закладів для розбудови відповідної спроможності:

“Таких людей в Україні, які б добре розуміли як за визначену суму грошей виконати навчальні плани і програми, не дуже багато. Якщо вони є, то вони працюють в Новій Пошті, в якихось інших корпораціях, де за це платять значно більше. Тому тут доводиться працювати з наявним менеджментом закладу професійної освіти, щоб у них принаймні було розуміння що це можливо у їхньому випадку – тобто отримати ресурс, і відповідно до цього ресурсу не наймати 15 осіб по 5 гривень, загалом на 60 гривень, а можна було б найняти 6 осіб по 12 гривень, щоб мотивувати людей. Звичайно, поки є штатний розпис – це загалом неможливо.” – коментар експерта в рамках експертного інтерв'ю.

ЗПО як бюджетні установи також не мають достатньо механізмів та самостійно розпоряджатися прибутком від ведення господарської діяльності. Бюджети ЗПО формуються переважно за рахунок державних і місцевих коштів, які покривають лише базові потреби – заробітні плати, стипендії та комунальні витрати. Це суттєво обмежує можливості інвестувати у розвиток МТБ та інноваційні напрями підготовки.

Разом із тим, у закладах поступово розширюється практика використання **спеціальних фондів**, куди надходять кошти від курсів, освітніх і виробничих послуг, а також грантових та донорських програм. Саме в межах спецфонду ЗПО мають найбільшу свободу у прийнятті рішень щодо витрат – наприклад, на ремонти чи оновлення обладнання. Але і

тут діють певні обмеження. Розпоряджатися приміщеннями чи землею, здавати їх в оренду або проводити реконструкцію ЗПО можуть лише з дозволу Фонду держмайна, МОН чи ОДА. Керівник закладу не зобов'язаний погоджувати кожну операції із засновником в межах спеціального фонду, але має подати на затвердження засновнику кошторис, який регламентує статті витрат зокрема спеціального фонду. Такі складні бюрократичні процедури фактично нівелюють гнучкість фінансової автономії та знижують інтерес бізнесу до інвестування в освітні проекти.

Приклади окремих закладів ілюструють цю ситуацію. Один з проінтерв'юваних представників ЗПО вказав, що фінансування закладу залишається недостатнім і покриває тільки основні потреби, тоді як зароблені кошти від платних послуг (курси з водіння, мобільна кухня, сільськогосподарська діяльність) фактично дуже обмежуються у використанні. Інший приклад ЗПО, який перетворюється на ЦПД, свідчить, що основний бюджет витрачається на утримання закладу, проте адміністрація активно компенсує нестачу ресурсів через десятки грантів, міжнародні програми та партнерство з бізнесом. Цей досвід демонструє, що проактивна управлінська стратегія може суттєво розширити реальні межі фінансової автономії, навіть у межах нормативних обмежень.

Також парадоксальною є процедура вилучення державою зекономлених коштів, наприклад, на оплаті за опаленні чи електроенергії, замість того, щоб бути реінвестованими у розвиток закладу. Це демотивує ЗПО економити й раціонально планувати видатки.

Перспективи фінансової автономії безпосередньо пов'язані з переходом до нових моделей фінансування, що забезпечуються переважно через форму **комунального некомерційного товариства**. Одним із можливих рішень є запровадження механізму "гроші ходять за студентом", подібного до медичної реформи 2018 року ("гроші ходять за пацієнтом"). Експерти вважають, що такий підхід забезпечить конкуренцію між ЗПО, дасть змогу напряду отримувати кошти за кожного студента та створить стимули для розвитку.

Важливим напрямом є й **розвиток ДПП**, що може сприяти інвестиціям у МТБ. Деякі регіони вже запроваджують інноваційні практики. У Рівненській області, наприклад, фінансування прив'язано до підготовки бізнес-планів і прозорі звітності, що формує більш відповідальний підхід до фінансової діяльності.

На думку респондентів, у довгостроковій перспективі зміцнення фінансової автономії можливе також через диверсифікацію доходів. Окрім грантів і співпраці з бізнесом, важливим напрямом може стати розвиток **енергетичної автономії**, зокрема встановлення сонячних електростанцій, що зменшить витрати на комунальні послуги і водночас забезпечить стійкість у кризових умовах.

У **фахових коледжах** фінансова автономія теж обмежена. Кошти витрачаються лише за кошторисом через казначейство, навіть якщо вони були зароблені закладом самостійно. Коледжі не можуть самостійно розпоряджатися майном, приміщеннями чи землею або мають певні обмеження для участі у міжнародних проектах. Але, було відзначено і позитивні кейси (Іллінецький аграрний фаховий коледж, Липковатівський аграрний фаховий коледж, Барський фаховий коледж транспорту та будівництва тощо), які залучають міжнародні проекти та додаткові ресурси. Перспективи розвитку фінансової

автономії фахових коледжів вбачаються у створенні механізмів для більшої гнучкості у використанні власних доходів, розширенні практики ДПП із прозорими процедурами (напр., через "Прозоро") та розвитку партнерств з бізнесом на основі ДФЗО.

Отже, стан фінансової автономії ЗПО сьогодні можна визначити як мінімальний і формальний. ЗПО мають право залучати додаткові джерела фінансування, проте реальні механізми їх використання залишаються зарегульованими, а більшість рішень залежить від державних чи обласних органів. Бюджет покриває лише базові потреби, а власні зароблені кошти не завжди можуть бути реінвестовані. Перспективи розширення фінансової автономії пов'язані з переходом до нових моделей фінансування (зокрема контракт "за студентом"), розвитком ДПП, ширшим використанням спецфондів, а також залученням грантів та енергетичної автономії. Досвід окремих ЗПО свідчить, що проактивна позиція керівництва і підтримка з боку місцевої влади та бізнесу можуть поступово трансформувати фінансову автономію з формальної у дієвий інструмент розвитку.

4.5. ПЕДАГОГІЧНА АВТОНОМІЯ

Педагогічна автономія – це право закладу освіти самостійно визначати зміст, форми, методи та організацію освітнього процесу, а також правила оцінювання знань, навчальні програми та індивідуальні траєкторії навчання.

Педагогічна автономія ЗПО в Україні наразі розвивається швидше, ніж управлінська чи фінансова, однак її межі все ще визначаються жорсткими **рамками державних стандартів**. Формально викладачі та майстри виробничого навчання отримали суттєві права – **академічну свободу**, можливість створювати авторські програми, гнучко добирати методики викладання та адаптувати навчальний процес до потреб здобувачів. У законодавстві закріплені права на варіативність змісту навчання та свободу у виборі форм оцінювання. На практиці, однак, ці можливості не завжди реалізуються, адже освітні стандарти часто застарілі (відставання складає 7-10 років) і не відповідають актуальним вимогам ринку праці. Це створює суперечності між освітніми й професійними стандартами, що суттєво обмежує простір для педагогічних інновацій.

Попри формальні обмеження, ЗПО вже сьогодні мають певну свободу в **адаптації освітніх програм до потреб ринку праці**: вони створюють факультативи, розробляють короткі курси, експериментують з новими форматами навчання. Проте ця автономія часто виявляється недостатньо дієвою через відсутність своєчасно оновлених державних стандартів та мало розвинуті інструменти взаємодії з ринком праці.

Адаптацію програм до потреб ринку праці прискорюють **міжнародні та національні ініціативи**. Так, ЗПО, які брали та беруть участь у проєктах GIZ, USAID, Erasmus+ чи Helvetas, розробляють і впроваджують актуальні програми з енергоефективності, будівництва, "зелених" навичок чи роботи з ВПО. Цей досвід свідчить, що автономія стає реальною тоді, коли заклади отримують зовнішню підтримку й можуть експериментувати з новими формами навчання. Наприклад, ЗПО може активно поєднувати державні програми з навчанням дорослих у рамках грантових проєктів, а його педагогічна автономія проявляється у створенні короткострокових курсів та мікро кваліфікацій для ветеранів, ВПО та людей з інвалідністю. Цей підхід дозволяє поєднати класичну систему дипломної освіти з більш гнучкими формами навчання, які відповідають вимогам бізнесу та донорів.

Важливою тенденцією є розвиток **ДФЗО**. Вона відкриває для ЗПО простір для узгодження програм з реальними потребами підприємств, хоча поки що її впровадження залишається частковим. Досвід одного із закладів, який у партнерстві з "УкрАВТО" розпочав підготовку автоелектриків, показує, що навіть початковий рівень такої співпраці може стати основою для поступового розширення педагогічної автономії через глибшу інтеграцію бізнесу в навчальний процес.

Фахові коледжі мають можливість формувати до 50% змісту освітньо-професійних програм, адаптуючи їх до потреб ринку. Важливою є роль роботодавців у формуванні навчального змісту (наприклад, тривалі виробничі практики від 4 до 6 місяців). Студенти фахових коледжів мають можливість обирати освітні компоненти (до 20%) за власними уподобаннями чи інтересами для професійного розвитку. Перспективи розвитку педагогічної автономії у фахових коледжах вбачаються у подальшому впровадженні стандартів нового покоління з компетентнісним підходом, розвитку ДФЗО як ключової форми підготовки та обов'язковому стажуванні викладачів на сучасних підприємствах для забезпечення актуальності знань.

Перспективи педагогічної автономії для учасників інтерв'ю виглядають більш оптимістично, ніж у сфері управлінської чи фінансової автономії. Очікується, що її зміцнення відбуватиметься завдяки цифровізації освітнього процесу, переходу до кредитно-модульної системи, інтеграції до європейського освітнього простору та розвитку індивідуальних освітніх траєкторій. Ключовим орієнтиром дедалі більше ставатимуть професійні стандарти, що дозволить зменшити розрив між освітою та потребами ринку праці. Таким чином, педагогічна автономія у ЗПО можна розглядати як сферу з найбільшим потенціалом зростання, яка вже сьогодні демонструє успішні кейси і здатна стати рушієм модернізації системи професійної освіти.

Загалом, стан педагогічної автономії у ЗПО сьогодні можна охарактеризувати як найбільш просунутий серед інших її видів. Формально вона закріплена у законодавстві через академічну свободу педагогів, можливість створювати авторські програми та гнучко адаптувати навчання до потреб здобувачів. Водночас її реалізація на практиці залишається обмеженою через застарілі стандарти й жорсткі вимоги атестації. Перспективи розширення педагогічної автономії пов'язані з оновленням нормативної бази, переходом на професійні стандарти як головний орієнтир, розвитком ДФЗО, цифровізації та індивідуалізації освітніх траєкторій. Досвід окремих ЗПО свідчить, що наявності партнерств з бізнесом і донорами педагогічна автономія може стати дієвим інструментом модернізації системи, формуючи актуальні й затребувані програми. Таким чином, педагогічна автономія має найбільший потенціал для посилення, здатний визначати якість і конкурентоспроможність української професійної освіти у найближчі роки.

4.6. АВТОНОМІЯ ПАРТНЕРСТВ І ПОСЛУГ

Автономія з розвитку партнерств та надання відповідних послуг – це здатність закладу освіти самостійно ініціювати, створювати і розвивати партнерства із різними зацікавленими сторонами, організувати та надавати відповідні освітні та/чи додаткові послуги населенню, підприємствам, громадам та окремим цільовим групам населення громади. Вона є наскрізною категорією, що спирається на існуючі автономії.

Автономія партнерств та послуг ЗПО нині розглядається як найбільш динамічний і перспективний напрям розвитку. Заклади активно вибудовують співпрацю з бізнесом, місцевими громадами та міжнародними організаціями, що дає змогу створювати НПЦ, впроваджувати ДФЗО й залучати до навчання дорослих, ветеранів та ВПО. При цьому сама логіка її розвитку знову значною мірою залежить від ініціативності керівництва. Активні директори здатні вибудовувати сталі альянси, тоді як менш проактивні ЗПО часто залишаються в пасивному очікуванні зовнішніх змін. Серед бар'єрів відзначаються відсутність системних механізмів та стимулів для бізнесу, надмірна бюрократизація процедур, а також низька привабливість державних ЗПО для довготривалих інвестицій через відсутність податкових пільг.

Разом з тим приклади окремих інституцій засвідчують значний потенціал цієї сфери. Так, ЗПО, який налагодив співпрацю з такими компаніями, як УкрАВТО чи Богуславська сільгосптехніка, отримує обладнання й підтримку у проведенні виробничих практик. Бізнес у цьому випадку висуває конкретні вимоги – наприклад, тривалість практики щонайменше три місяці – що сприяє підвищенню якості підготовки учнів. Інший приклад закладу, який трансформується у ЦПД, підсвічує налагоджені широкі партнерства з машинобудівними та аграрними підприємствами, місцевою владою і міжнародними донорами. Участь у грантових програмах і підтримка Європейського інвестиційного банку дозволили започаткувати масштабні проекти, зокрема будівництво сучасного аграрного коледжу вартістю понад 1,5 млрд грн. Такі кейси демонструють, що автономія партнерств та послуг може стати одним із ключових драйверів розвитку системи, особливо якщо ЗПО інтегруються у регіональні економічні екосистеми та працюють у форматі ДПП.

На думку учасників інтерв'ю, перспективи розвитку цієї сфери полягають у розширенні бізнес-кластерів, формалізації договорів про співпрацю, запровадженні ДФЗО в індивідуалізованих форматах та розвитку нових освітніх напрямів – від "зелених навичок" до підготовки операторів дронів чи монтажників сонячних електростанцій.

Важливою умовою є також ефективна взаємодія з місцевою владою та громадою, зокрема через регіональні й секторальні ради, які можуть стати координаторами співпраці між освітою та бізнесом. У перспективі визнання сервісної функції ЗПО, як окремої складової їхньої автономії, може стати ключем до посилення їхньої ролі як локальних центрів розвитку громади та економіки.

Під час інтерв'ю було виявлено, що фахові коледжі активно розвивають партнерства з бізнесом (напр., МХП), беруть участь у міжнародних проєктах. Але бракує чіткої формули взаємодії та розподілу відповідальності – коледжі часто не можуть самі ухвалювати рішення. Коледжі мають низку майнових обмежень (земля, приміщення), що стримує розвиток партнерств. Перспективи розвитку автономії партнерств та послуг вбачаються у посиленні ДПП через прозорі механізми, можливості використання землі та майна коледжів для навчальних, дослідницьких і економічних цілей (за європейськими зразками) та більш активній залученості роботодавців до розробки стандартів і освітніх програм.

Отже, автономія партнерств і послуг ЗПО на сучасному етапі є найбільш динамічним і перспективним напрямом розвитку системи, що демонструє поступовий перехід від допоміжної функції до самостійного інституту взаємодії освіти, бізнесу та громади. ЗПО дедалі активніше вибудовують співпрацю з роботодавцями, ОМС та міжнародними донорами, створюють НПЦ й реалізують проєкти для задоволення своїх потреб професійного розвитку та модернізацію МТБ. Водночас рівень автономії у цій сфері все ще значною мірою залежить від ініціативності керівництва й залишається обмеженим через недостатню інституціоналізацію механізмів ДПП, обмеження у використанні майна та відсутність економічних стимулів для бізнесу. Перспективи подальшого розвитку пов'язані з посиленням ролі регіональних і секторальних рад, розширенням практик ДПП, створенням прозорих механізмів використання ресурсів ЗПО та інтеграцією ЗПО у регіональні економічні екосистеми, що дозволить перетворити їх на повноцінні центри розвитку громади та місцевої економіки.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що автономія ЗПО перебуває у стані поступового розвитку, із суттєвими відмінностями між її складовими. Найбільш динамічно розвивається автономія партнерств та послуг, орієнтована на співпрацю з бізнесом, громадами та міжнародними донорами. Педагогічна автономія має стабільний, проте обмежений потенціал через застарілі стандарти, тоді як управлінська залишається переважно формальною через надмірну централізацію. Фінансова автономія – найменш розвинена, що суттєво стримує можливості інституційного зростання. Загальний тренд розвитку автономій ЗПО спрямований на посилення децентралізації, зміцнення ролі наглядових рад, розширення ДПП та оновлення змісту освіти (див. Таблиця 10).

Таблиця 10. Розвиток та динаміка автономії ЗПО

Динаміка ↓	Рівень розвитку ↓			
	Високий	Середній	Низький	
Висока			Автономія партнерств та послуг – найбільш динамічна, інтегрована з бізнесом і громадами, потенціал для зростання.	
Середня			Педагогічна автономія – добре розвинена, але обмежена застарілими стандартами.	Управлінська автономія – формально існує, але залежить від централізованих рішень.
Низька			Фінансова автономія – мінімальна, переважно формальна.	
Тренд →	Посилення децентралізації, роль наглядових рад, державно-приватне партнерство, модернізація змісту освіти			

4.7. АВТОНОМІЯ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ЗАРУБІЖЖЯ ТА УКРАЇНИ: ПОГЛЯД МІЖНАРОДНИХ ЕКСПЕРТІВ

Команда EasyBusiness провела інтерв'ю і з міжнародними експертами. Ми узагальнили їх експертні позиції, ідеї, приклади інших країн та рекомендації. Ознайомитись із ними можна нижче. Їхню думку, що управлінська автономія глибоко залежить від контексту. У традиційно централізованих країнах, таких як Франція, Іспанія та Італія, міністерства все ще здійснюють сильний контроль, тоді як у Латвії, Бельгії, Нідерландах і, особливо, Естонії заклади професійної освіти і навчання (ПОН) мають більшу незалежність. Однак автономія сама по собі не є достатньою: вона має сенс лише тоді, коли заклади мають можливість ефективно її використовувати. Без підготовлених керівників і функціонуючих структур управління автономія ризикує залишитися символічною.

У інтерв'ю експерти наголошували на ролі рад або комітетів закладів ПОН. У розвинених системах, таких як Словенія, Естонія та Вірменія, вони є справжніми органами прийняття рішень, до складу яких входять представники роботодавців, уряду, вчителів, студентів та громад. До прикладу, у Вірменії директори навіть законодавчо виключені зі складу ради, щоб забезпечити систему стримувань і противаг. Натомість у Молдові ради залишаються переважно консультативними і мають мало реальної незалежності.

Щодо України, експерти наголосили на важливості не копіювати жодну з моделей, а скористатися власними найкращими внутрішніми прикладами, одночасно впроваджуючи пілотні реформи в обраних закладах або регіонах. Вони підкреслили, що автономія повинна супроводжуватися розбудовою потенціалу директорів і рад, а також чітким законодавчим розподілом ролей між міністерством, регіональними та місцевими органами влади та ЗПО.

Міжнародні експерти стверджували, що фінансова автономія є найбільш чутливим, але й найбільш трансформаційним аспектом. У більшості країн державні бюджети залишаються основним джерелом фінансування. Однак підходи до отримання коштів та гнучкості витрат різко відрізняються з Україною: в закордонному досвіді контролюючі органи слідкують за витратами, втім заклади ПОН мають право самостійно визначати розмір та статтю видатків, що найбільше сприятимуть розвитку закладу.

Закон Вірменії про ПОН 2023 року був визначальним, адже надав закладам ПОН право створювати компанії, вести бізнес та реінвестувати прибутки у розвиток та заробітну плату. Молдова також запровадила фінансування на студента, що надає закладам ПОН більшу гнучкість, при цьому ресурси залишаються недостатніми. Косово, за підтримки

ЄС та GIZ, крокує до більшої автономії у витратах, але все ще обмежує отримання доходів. Швейцарія була представлена як приклад високого рівня фінансової автономії, вбудованої в сильне кантональне управління (децентралізована модель управління) та традиції навчання – дуального навчання. Останнє тісно пов'язане з економікою та роботодавцями, що сприяє сталості системи та забезпечує її легітимність у суспільстві. У Швейцарії кантони мають ключові повноваження з фінансування, планування та регулювання освітньої сфери, що дозволяє закладам більш гнучко розпоряджатися ресурсами, визначати пріоритети та адаптувати фінансування до конкретних потреб регіональних ринків праці. Моделі фінансування в Польщі вважаються корисним прикладом, оскільки поєднують державну підтримку з активною участю регіонів та можливістю залучення додаткових джерел, що робить систему більш гнучкою й орієнтованою на потреби ринку праці.

В контексті України, експерти зазначили, що на початку процесу децентралізації управління професійної освіти спостерігалась певна напруга, оскільки місцевим органам влади було надано відповідальність без достатніх ресурсів. Таким чином, будь-яка реформа повинна забезпечувати підзвітність, прозорість та нарощування потенціалу. ЗПО в Україні потребують навчання з фінансового менеджменту, щоб уникнути ризиків неефективності або корупції. Експерти наголосили, що автономія без ресурсів є тягарем, і рекомендували пілотувати фінансові реформи перед їх масштабуванням.

Міжнародні експерти вважають, що педагогічна автономія є найбільш досяжною і найменш політично чутливою формою автономії. У централізованих системах, таких як Франція, навчальні програми залишаються під контролем міністерства. У більш гнучких системах, таких як Австрія чи Вірменія, уряди встановлюють лише професійні стандарти та результати навчання, залишаючи закладам ПОН свободу у розробці навчальних програм. Це дозволяє адаптуватися до місцевих ринків праці, потреб учнів та сильних сторін навчальних закладів.

Однак експерти наголосили, що автономія у розробці навчальних програм вимагає добре підготовлених вчителів та керівників. Без підготовки заклади ПОН можуть мати труднощі з розробкою відповідних програм; за наявності підтримки вони часто перевершують міністерства в інноваціях та оперативності. Сильна регіональна роль Австрії та "кампуси професій і кваліфікацій" Франції були наведені як корисні приклади зв'язку педагогіки з ринком праці та галузевими потребами. Слід зазначити, що приклади Австрії та Франції демонструють різні моделі поєднання освіти з ринком праці. В Австрії ключову роль відіграють регіони, які активно формують освітню політику та співпрацюють з роботодавцями. У Франції цю функцію виконують «кампуси професій і кваліфікацій», що об'єднують школи, університети та бізнес довкола конкретних галузевих потреб.

Для України експерти рекомендували розширити гнучкість навчальних програм, пов'язати програми з професійними стандартами та включити нові пріоритети, такі як цифровізація, "зелені" навички, підприємництво, навчання дорослих та профорієнтація. На їхню думку, педагогічна автономія повинна бути тісно пов'язана з ініціативами щодо підвищення якості професійної освіти та інтеграцією України до ЄС.

Автономію партнерств та надання послуг експерти описали як найбільш динамічний та трансформаційний вимір автономії. На відміну від деяких країн ЄС або Східного партнерства, де інституції повинні покладатися на міністерства для налагодження партнерських відносин, Україна була визнана відносно прогресивною. ЗПО України часто співпрацюють безпосередньо з підприємствами, включаючи іноземні компанії (наприклад, Snieszka, Geberit), а роботодавці в Україні іноді навіть співфінансують стипендії студентів, що є незвичайною практикою на міжнародному рівні.

Проте перешкоди залишаються. Багато директорів не мають достатнього досвіду для налагодження та підтримання відносин з роботодавцями. Роботодавці, у свою чергу, можуть не бути зацікавлені у співпраці, якщо не будуть переконані у її очевидних перевагах. Приклад Вірменії показує, що хоча участь роботодавців формалізована через торгові палати, справжньою проблемою є побудова "культури участі", тобто реального залучення роботодавців до освіти. Швейцарія та Словенія були визначені як такі, що показують, як заклади ПОН можуть стати рушіями місцевого розвитку завдяки партнерству з бізнесом. Приклад Країни Басків в Іспанії, на думку експертів, підкреслює ефективність регіональних центрів, які концентрують ресурси, бізнес і освітні установи в одному середовищі і в такий спосіб можуть швидко реагувати на потреби економіки та формувати цілісну політику розвитку.

Для України експерти рекомендували позиціонувати ЗПО як регіональні центри розвитку в рамках процесів відновлення, зміцнювати ДПП та інвестувати в комунікацію і маркетинг, щоб підвищити статус професійної освіти порівняно з вищою освітою. Вони стверджували, що хронічний дефіцит кваліфікованих працівників в Україні сам по собі є потужним стимулом для роботодавців долучатися до цього процесу, за умови, якщо ЗПО будуть навчені управлінню партнерськими відносинами.

Загальні рекомендації міжнародних експертів:

- Автономія повинна впроваджуватися поступово і з попередньою підготовкою, шляхом реалізації пілотних проектів у вибраних ЗПО або регіонах, перш ніж розширювати її на всю країну.
- Належним попереднім кроком є розбудова потенціалу: директори, вчителі та органи влади обласного та місцевого рівня повинні пройти навчання, щоб відповідально користуватися новими свободами.
- Автономія також вимагає чіткого законодавства, яке не тільки надає права, але й справедливо розподіляє ролі між рівнями управління.
- Механізми підзвітності є життєво важливими, особливо у фінансах, щоб запобігти зловживанню ресурсами.
- Процедура євроінтеграційного процесу України пропонує стратегічну можливість узгодити реформи автономії з ширшими європейськими пріоритетами: цифровізацією, зеленим переходом, навчанням протягом усього життя, інклюзією, профорієнтацією та навчанням на робочому місці.
- Україна не повинна копіювати будь-яку країну, а скоріше поєднувати найкращі практики з різних контекстів із власним успішним досвідом.

В цілому, інтерв'ю з міжнародними експертами підкреслюють спільне розуміння: автономія в ПОН – це не окрема реформа, а багатовимірний процес, що вимагає потенціалу, відповідальності та поступової адаптації.

Педагогічна автономія видається найбільш досяжною, фінансова автономія – найбільш чутливою з політичної точки зору, управлінська автономія – найбільш залежною від потенціалу, а партнерська автономія – найбільш трансформаційною.

Для України шлях уперед полягає в пілотних реформах, зміцненні інституційного потенціалу, розвитку існуючої культури партнерства та включенні автономії до програми інтеграції в ЄС та післявоєнної відбудови.

4.8. Кращі практики автономії

4.8. КРАЩІ ПРАКТИКИ АВТОНОМІЇ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

У цьому підрозділі наведені окремі приклади позитивного прояву фінансової, управлінської, педагогічної автономії, а також автономії партнерств і послуг. Ці приклади зібрані під час інтерв'ювання експертів, а також шляхом проведення контент-аналізу з відкритих джерел. Варто наголосити, що це далеко не вичерпний перелік українських ЗПО, які проявляють свою автономію.

Вище професійне училище №41 м. Тульчин (Вінницька обл.)

ВПУ 41 спеціалізується на сільськогосподарських професіях (ремонт сільгосптехніки, збір урожаю тощо) і наразі перебуває в процесі трансформації у ЦПД. У рамках цього переходу заклад отримує сучасне обладнання від роботодавців, яке відповідає вимогам виробництва, а освітні програми формуються з урахуванням потреб місцевих та регіональних компаній. Паралельно для викладачів організовується підвищення кваліфікації, а також надається можливість опанувати нові інструменти для впровадження сучасних підходів до освітнього процесу. Важливим елементом розвитку є проведення анкетування стейкхолдерів, що дозволяє з'ясувати та проаналізувати ситуацію із працевлаштуванням випускників.⁷⁰ Тульчинський ВПУ 41 має наглядову раду до якої входять представники бізнесу, зокрема великої агрокомпанії.

⁷⁰ [Анкета опитування роботодавців](#)

Дніпровський центр ПТО (незабаром – Центр професійної досконалості м. Дніпро)

Цей заклад є яскравим прикладом комплексної автономії та соціальної орієнтації. Він особливо виділяється з-поміж інших ЗПО кількістю здобувачів освіти, серед яких велику частку займають дорослі, в тому числі ветерани. У 2022-2023 н.р. заклад навчав 712 учнів та 1046 дорослих слухачів, серед яких 172 ветерани та члени їх сімей, 513 ВПО та 361 представник інших категорій. У 2023-2024 н.р. цифри зросли: 1265 учнів, 90 студентів та 1469 дорослих слухачів (271 ветеран та члени їхніх сімей, 615 ВПО, 583 інші категорії). Потужність закладу дозволяє одночасно навчати 5740 здобувачів освіти: первинну професійну підготовку для випускників 9 класів – 1750 осіб, для 11 класів – 670 осіб, фахового молодшого бакалавра – 500 осіб, професійно-технічне навчання та перепідготовку – 260 осіб, освіти дорослих та реабілітацію ветеранів – 2560 осіб. Заклад має спеціальні простори для реінтеграції ветеранів у суспільство та професійну діяльність.⁷¹

Квасилівський інженерно-технологічний професійний коледж (Рівненська обл.)

Коледж демонструє приклад ефективного управління завдяки лідерським і менеджерським якостям керівника, його ініціативності та адаптивності, а також вмотивованості колективу. За останні вісім років закладу вдалося трансформувати зі стану занепаду у конкурентоспроможний освітній осередок, що готує фахівців з автосправи, ремонту та кулінарних спеціальностей. Наразі коледж трансформується в ЦПД. Попри достатню кількість здобувачів (близько 900), керівництво гнучко адаптує навчальні програми до потреб ринку праці, системно вибудовуючи партнерства з бізнесом. Такий підхід дозволяє закладу швидко реагувати на запити компаній та забезпечувати високу працевлаштованість випускників навіть у висококонкурентному середовищі, де підготовкою кухарів та суміжних спеціалістів займається значна кількість ЗПО.

Залучення додаткових ресурсів та розвиток партнерств відбувається також через активну участь у державних та міжнародних проектах. Завдяки участі у проекті "Покращення системи підготовки кадрів для потреб економіки Волинського субрегіону" за фінансової підтримки ЄС було модернізовано МТБ НПЦ за професією "Слюсар з ремонту колісних транспортних засобів", а перемога у конкурсі проектів МОН на створення НПЦ дала змогу залучити більше 2 млн грн. для створення НПЦ "Сучасних транспортних технологій"⁷². Проте така співпраця не обмежується лише покращенням МТБ, але й охоплює обмін досвідом із закордонними колегами та участь у реформуванні професійної освіти в Україні. Відтак участь Квасилівського інженерно-технологічного професійного коледжу в Україно-Естонському проекті "Обмін досвідом Естонії для підтримки реформ професійної освіти України" дала змогу здійснити візит представників закладу до провідних професійних шкіл Естонії. Паралельно коледж брав участь у проекті "EU4Skills: кращі навички для сучасної України", завдяки чому були розроблені і подані до МОН проектні матеріали для створення ЦПД⁷³.

⁷¹ [Презентаційні матеріали ЦПД м. Дніпро, 2025](#)

⁷² [Квасилівський інженерно-технологічний професійний коледж](#)

⁷³ [Квасилівський інженерно-технологічний професійний коледж](#)

Мукачівський професійний політехнічний коледж Закарпатської обласної ради

Коледж успішно реалізує принципи автономії в освітньому процесі, орієнтуючись на гнучкість, інноваційність та партнерство з бізнесом. Заклад активно оновлює навчально-практичну базу, створюючи сучасні майстерні з новим обладнанням, що стає можливим завдяки, зокрема, підтримці бізнесу і їхній участі в облаштуванні НПЦ (зокрема, з металообробки, кліматичних технологій, енергозбереження). Співпраця з компаніями також охоплює проходження виробничої практики здобувачами освіти на підприємствах, консультації під час розроблення навчальних програм, коли виникає потреба у специфічних кваліфікаціях (напр., програма для монтажників систем кондиціонування), а також підтримку в працевлаштуванні випускників. Така взаємодія дозволяє впроваджувати актуальні освітні програми, що відповідають реальним вимогам ринку праці.

“Наші студенти йдуть на виробничу практику до компанії і приносять їй велику цінність своєю працею. Аби бути вдячними за цінну роботу студентів, компанія фінансує облаштування НПЦ, а надалі – закупівлю необхідних розхідних матеріалів для нього.” – коментар представника закладу в рамках експертного інтерв'ю.

Також, Мукачівський коледж активно впроваджує сучасні технології енергоефективності та відновлюваної енергетики, поєднуючи їх з освітнім процесом. У закладі створено НПЦ кліматичних технологій та систем енергозбереження, обладнаний за підтримки програми Ukraine Facility, яка профінансувала 70% витрат, решта 30% була покрита коштами спеціального фонду коледжу та ОДА. На даху гуртожитку встановлено сонячні панелі потужністю 15 кВт, які забезпечують електроенергією сам гуртожиток, частково – НПЦ, а також станцію для підзарядки автомобілів, що створює додаткове джерело доходу. Окрім того, у гуртожитку та в НПЦ діють геліосистеми для опалення та підігріву води. Всі ці енергетичні рішення не лише допомагають зменшити витрати закладу та підвищити його автономність, а й використовуються у навчальному процесі як практичні приклади застосування сучасних технологій.

Коледж активно впроваджує елементи STEM-освіти, що сприяє розвитку критичного мислення та інженерних навичок у здобувачів та відповідає сучасним вимогам до підготовки фахівців у технічних галузях. Заклад організовує тренінги, воркшопи, зустрічі з роботодавцями та надає можливості для професійного зростання здобувачів освіти. Водночас заклад забезпечує прозорість своєї діяльності, публікуючи звіти, фінансові документи та інформацію про освітні програми на офіційному веб-сайті, підвищуючи довіру з боку студентів, батьків і партнерів.

МХП та Смілянський технологічний фаховий коледж

МХП співпрацює з близько 60 закладами освіти, серед яких приблизно 35 – це ЗПО. Серед них представник компанії під час експертного інтерв'ю виокремив кейс співпраці зі Смілянським технологічним фаховим коледжем. Це стало прикладом ефективної взаємодії бізнесу із ЗПО, що наближається до перспективної ідеальної моделі ДФЗО.

Спочатку коледж, як і більшість ЗПО, не був готовий до впровадження ДФЗО, однак у процесі діалогу сторони змогли знайти взаємовигідні рішення. На початку кожного семестру представники компанії приїжджають до студентів, розповідають про діяльність

підприємства, запрошують на екскурсії та проводять гостьові лекції. Коли настає час практики, здебільшого восени для студентів старших курсів, вони мають можливість пройти її на базі компанії, ознайомитися з реальними умовами роботи та визначитися, чи хочуть продовжувати навчання з елементами ДФЗО. Для таких студентів формується індивідуальний графік і програма, що дозволяє поєднувати заняття з роботою на виробництві. Наприкінці семестру підбиваються підсумки практики, у форматі спільної комісії: зустріч відбувається або на базі коледжу, або на підприємстві. Здобувачі освіти презентують результати своєї роботи, захищають напрацювання й отримують відгуки як від викладачів, так і від представників компанії. При цьому саме ЗПО відповідає за офіційне оцінювання, тоді як бізнес долучається до процесу у ролі експертів і надає зворотний зв'язок й рекомендації.

Додатково компанія допомогла створити у коледжі дві сучасні лабораторії, що розширило можливості навчання. На жаль, приміщення ЗПО зазнали руйнувань унаслідок ракетного удару влітку 2025 року,⁷⁴ і частина створеної інфраструктури була втрачена.

Цей приклад показує, як компанія й ЗПО акумулюють ресурси в першу чергу не в обладнання НПЦ й інших приміщень, а в практичну підготовку здобувачів освіти на виробництві на базі компанії. Це створює умови, за яких здобувачі отримують якісну професійну освіту й усвідомлений досвід професійного розвитку. Опісля перевірки ЗПО на предмет здатності підготовки кадрів, компанія має більшу довіру, аби інвестувати фінансові ресурси в обладнання НПЦ й інших приміщень на базі ЗПО.

Одеський ЦПТО

ЦПТО ДСЗ в Одесі особливий управлінською та академічною автономією. Заклад самостійно розробляє навчальні програми відповідно до потреб регіонального ринку праці та організовує професійне навчання для дорослих у межах програм підвищення та/або зміни кваліфікації. Це дозволяє закладу оперативно реагувати на зміни у сфері транспорту та підтримувати професійну мобільність дорослого населення.

Центр також працює з вразливими групами населення, зокрема ВПО та ветеранами. Він надає можливість пораненим ветеранам розпочати нове життя у цивільному світі. Також до навчання залучаються такі вразливі групи населення, як люди з ментальними/психічними інвалідностями, люди з порушенням опорно-рухового апарату, люди із сенсорними порушеннями, забезпечуючи їм плавний перехід на ринок праці. Жінок також заохочують долучатися до курсів, які традиційно вважаються «чоловічими». Наприклад, у 2024 році група на курсі з водопровідної справи складалася наполовину з жінок.

Одеський ЦПТО ДСЗ активно співпрацює з Радою роботодавців, яка об'єднує представників ключових галузей та провідних компаній регіону. Це дозволяє закладу узгоджувати свої програми навчання з реальними потребами ринку праці. Рада роботодавців також надає зворотний зв'язок щодо навчальних програм, бере участь у кваліфікаційних іспитах та робить внесок у формування довгострокової стратегії розвитку Центру.

⁷⁴ [Медіа "Вісімнадцять три нулі". 2025](#)

Рівне Work Hub

"Rivne Work Hub" працює як платформа діалогу між бізнесом, ЗПО та ЦПТО ДСЗ, започаткована у 2021. Рівненська ОДА виступає модератором процесу: бізнес озвучує свої потреби в кадрах, заклади освіти – свої можливості та ресурси, після чого сторони знаходять точки співпраці. У результаті запускаються партнерські проекти з підготовки фахівців, які відповідають реальним потребам ринку праці.

Ініціатива швидко стала успішною: наразі до партнерства залучено 989 роботодавців області, а досвід Рівненщини переймають інші регіони. Серед результатів роботи "Rivne Work Hub": майже 1000 підприємців області отримали 218,2 млн грн для започаткування або розвитку бізнесу, створено 1,8 тис. нових робочих місць. Цей кейс є прикладом ефективного партнерства бізнесу, влади та сфери освіти, адже бізнес активно впливає на формування навчальних планів, а система професійної освіти в регіоні підлаштовується під потреби ринку.

Першочергова увага приділяється підготовці робітничих кадрів: слюсарів з ремонту транспортних засобів, кухарів, кондитерів, електрогазозварювальників, трактористів. Рівненщина має потужну систему професійної освіти: 43% школярів обирають ЗПО (по Україні середній показник – 16-23%), а понад 90% випускників успішно працевлаштовуються. На території області діє 31 модернізований НПЦ та ЦПТО ДСЗ з п'ятьма відділеннями. Здобувачі працюють на сучасному обладнанні за підтримки провідних компаній (BOCH, Śnieżka, GROHE та ін.), що забезпечує прямий зв'язок навчання та працевлаштування.

З початком повномасштабного вторгнення ініціативу доповнили щотижневими зустрічами з роботодавцями, де інформували про державні програми та нові ініціативи, залучивши також релоковані підприємства.

Рівненський ЦПТО ДСЗ

З метою зміцнення зв'язків із ринком праці Рівненський ЦПТО ДСЗ створив наглядову раду, до складу якої увійшли представники бізнесу та місцевої влади. Очолює раду директор будівельної компанії. Серед її членів – директор Департаменту освіти і науки Рівненської ОДА.

Наглядова рада відіграє ключову роль у визначенні стратегічного напрямку розвитку Центру, оновленні освітніх програм і методик, залученні зацікавлених сторін, донорів і партнерів для отримання додаткових ресурсів, здійсненні моніторингу діяльності та забезпеченні фінансового контролю, а також у наближенні освітньої підготовки до потреб бізнесу та ринку праці. Така модель управління створює прямий механізм для роботодавців і місцевої влади впливати на розвиток професійної освіти відповідно до реальних економічних потреб. Важливо, що вся ця діяльність здійснюється на добровільній основі, без зовнішнього фінансування.

ЦПТО також приділяє особливу увагу гендерній інклюзії, готуючи жінок до професій, нетипових для їхньої статі, та облаштовуючи інклюзивні навчальні простори. Завдяки цьому підходу заклад формує освітнє середовище, у якому кожен здобувач освіти має можливість опанувати сучасні навички та здобути якісну професійну підготовку.

Сумське вище професійне училище будівництва і дизайну

В умовах обмеженого бюджетного фінансування ВПУ активно розвиває курсову підготовку та короткострокові програми для фізичних і юридичних осіб. ЗПО надає випускникам сертифікати з частковою кваліфікацією, які погоджуються та визнаються грантодавцями і роботодавцями.

ВПУ поєднує фінансову диверсифікацію з активною участю у державних і міжнародних проектах. Зокрема, долучилося до програми "100 майстерень", мобілізувавши місцеві бізнеси для співфінансування, з метою реконструкції й модернізації НПЦ. Також бере участь у програмі Erasmus+ Excellence for Housing – проекті Єврокомісії. Разом з цим, ВПУ співпрацює з французьким проектом на базі Caritas-Суми у сфері інклюзивної освіти. У результаті розроблено мікрокваліфікації для осіб з особливими потребами, створено методичні матеріали для роботодавців тощо.

Важливим напрямом стала співпраця з бізнесом. Роботодавці підтверджують високу якість підготовки учнів. На базі майстерень ЗПО налагодив підприємницьку діяльність: столярна, кравецька й кулінарна продукція виготовляється на комерційній основі на замовлення громадян, організацій та партнерів. Прикладом успішної практики стало пошиття брендованого одягу для міжнародного проекту, що виявився якіснішим і дешевшим для клієнта за ринкові пропозиції, а також забезпечив учням цінний практичний досвід. Кошти, отримані від господарської діяльності, використовуються для модернізації МТБ – закупівлі обладнання, меблів, інструментів, облаштування укріттів тощо.

Таким чином, автономія даного ЗПО проявляється у здатності самостійно генерувати ресурси, залучати донорів і роботодавців й ефективно з ними співпрацювати, розвивати підприємницькі практики та водночас виконувати соціальну місію, підтримуючи інклюзію і задовольняючи потреби громади.

Харківський професійний коледж будівництва та промисловості

Автономія закладу особливо проявляється у розбудові партнерств з бізнесом, іншими закладами вищої та передвищої освіти та донорськими організаціями. Заклад активно співпрацює з провідними будівельними та інженерними компаніями, зокрема АТ "Трест Житлобуд-1", КП "Тролейбусне депо № 2", КП "Харківспецбуд", ПАТ "Завод Південкабель", КП "Харківські теплові мережі", а також із компаніями-виробниками, серед яких ТЕСЕ, Henkel Bautechnik Україна, Caparol, Sniezka Україна, Rehau, Wavin та інші.

Коледж надає широкий спектр послуг як для партнерів, так і для громади. Серед них – професійна підготовка та перепідготовка працівників, навчання і підвищення кваліфікації безробітних, короткострокові курси для жителів громади, консультаційна підтримка з питань організації навчання, вибору професії та працевлаштування, а також експертиза й оцінювання освітніх програм. Важливим напрямом діяльності є організація дуальної та практичної підготовки, а також сприяння працевлаштуванню випускників через ярмарки вакансій, тренінги й поширення інформації про актуальні робочі пропозиції.

Значна увага приділяється адаптації освітніх послуг до потреб різних груп населення, зокрема ветеранів війни, людей з інвалідністю та ВПО тощо. Від початку повномасштабного вторгнення та станом на кінець 2024 року, заклад розробив 43

програми за частковими кваліфікаціями, з яких 18 вже впроваджено. Для прикладу, для жінок було запроваджено чотиритижневий курс "Сама собі майстер", спрямований на набуття практичних навичок для виконання задач, які зазвичай виконують чоловіки (напр., замінити замок, поміняти кран чи злив, виконати ремонт відкосів після встановлення вікон).⁷⁵

У закладі функціонує аналог наглядової ради, до складу якої входять представники підприємств, організацій, батьки, здобувачі освіти, працівники та органи учнівського самоврядування. Це дозволяє враховувати інтереси різних сторін під час ухвалення управлінських рішень.

Коледж демонструє приклад ефективного управління завдяки ініціативності та вмотивованості керівництва:

"Треба любити свою роботу і шукати шляхи вирішення, а не чекати завдання від когось. І це про автономію так само. Тобто ти не чекаєш зверху, а ти вигадуєш внутрішні механізми [...]. Тому залучення максимальної кількості людей, які працюють в закладі, для того, щоб всі люди відчували частину тої спільноти, в якій вони зростають і ростуть. [...] Також треба створити активну команду в закладі. Команда одностороння, команда тих, хто хоче поряд з тобою розвивати заклад і розуміється на цьому, і, розповсюджує, транслює до учнів." – коментар представника закладу в рамках експертного інтерв'ю.

Червоноградський професійний гірничо-будівельний ліцей

Автономія закладу проявляється у розбудові партнерств з бізнесом, громадським сектором, донорськими організаціями, а також органами місцевої та державної влади. За підтримки GiZ, МОН, Львівської ОВА та ОМС заклад відкрив центр відновлювальної енергетики, який включає майстерню, лабораторію та зони відпочинку для здобувачів.

Співпраця з Українською вітроенергетичною асоціацією дала змогу виявити попит на нові професії, пов'язані з відновлювальною енергетикою. Відтак за підтримки донорських організацій заклад дообладнав майстерню вітровими станціями, згодом розпочавши налагодження тісного діалогу з підприємствами, які зацікавлені у відповідних спеціалістах.

Паралельно керівництво закладу робить наголос на необхідності адаптації існуючих професій до теперішніх потреб ринку праці. Завдяки участі у програмі "Сто майстерень" під егідою МОН закладу вдалося створити сучасний НПЦ слюсарних робіт, а фінансування донорів дало змогу здійснити закупівлю роботизованого комплексу. У планах – оновлення навчальної програми за участі спеціалістів фірми "Fanuc", одного з провідних виробників обладнання для промислової автоматизації.

Важливим напрямом роботи представники ліцею вбачають налагодження співпраці з іншими освітніми установами. Так, вдалося налагодити кооперацію з Інститутом енергетики та систем керування Національного університету "Львівська політехніка", а подальші плани охоплюють забезпечення можливості студентів ВНЗ проходити практичне навчання на базі Червоноградського професійного гірничо-будівельного ліцею.

⁷⁵ [Укрінформ, 2024](#)

Завдяки оновленню МТБ та впровадженню нових підходів до навчання закладу вдалося не лише підвищити престиж окремих спеціальностей, але й залучити до процесу викладання представників підприємств, які мають практичний досвід і можуть передавати його здобувачам.⁷⁶

Чернігівський професійний ліцей залізничного транспорту

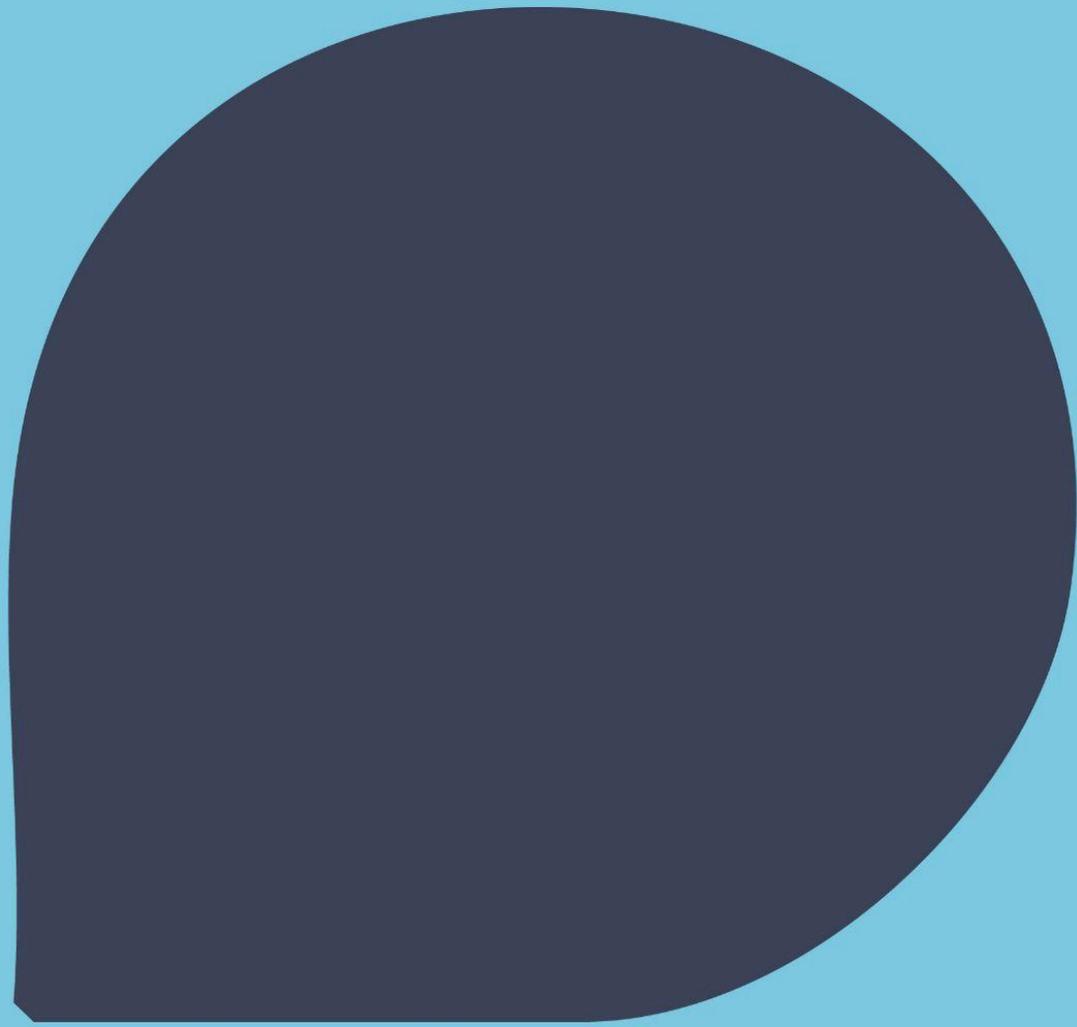
Автономія закладу проявляється не лише у формальному вимірі управлінських чи фінансових повноважень, а й у здатності керівництва оперативно реагувати на зміни локального ринку праці та соціально-економічної ситуації в регіоні. У Чернігівському професійному ліцеї залізничного транспорту ця логіка реалізується через активну позицію адміністрації, яка робить акцент не стільки на загальноукраїнських тенденціях, скільки на локальній специфіці мікрорегіону.

Керівництво закладу постійно відстежує які підприємства відкриваються чи закриваються в регіоні, розширюються або переїжджають, які нові професії та навички потрібні місцевому населенню, який є запит з боку громади на короткострокові чи додаткові освітні послуги.

Директор ліцею регулярно відвідує бізнес-форуми, стежить за локальними подіями, ініціює особисті зустрічі з керівниками компаній. Така проактивність дозволяє не чекати на офіційні замовлення від роботодавців чи рішень зверху, а самостійно формувати нові освітні пропозиції, виходячи з актуального запиту.

“Завдяки цьому ліцей здобуває репутацію гнучкого партнера для бізнесу і громади: він може швидко пропонувати програми навчання або перекваліфікації, які реально потрібні на місцевому ринку. Це й є проявом реальної автономії – не декларативної, а практичної, коли заклад самостійно вибудовує траєкторії розвитку, орієнтуючись на локальні потреби.” – коментар національного експерта в рамках експертного інтерв'ю.

⁷⁶ [Щорічна конференція Skills4Recovery: Розвиток робочої сили на шляху України до ЄС, 2025](#)



РОЗДІЛ 5

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РОЗШИРЕННЯ АВТОНОМІЇ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ І НАВЧАННЯ

5.1. ПЕРЕДУМОВИ І РОЛЬ АВТОНОМІЇ ЗАКЛАДІВ У РЕФОРМУВАННІ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ І НАВЧАННЯ В ОБРАНИХ КРАЇНАХ

Аналіз досвіду відібраних країн дозволив визначити їх спільні та відмінні передумови реформування ПОН. До спільних слід віднести розрив між освітою та ринком праці й потребу в гнучкості ПОН (Естонія, Нідерланди, Німеччина, Південна Корея, Чехія, Швеція), демографічні виклики (старіння суспільства та скорочення молоді), які вплинули на попит і мережу закладів ПОН (Південна Корея, Чехія) та наявність зовнішньої підтримки у дотриманні визначених орієнтирів через програми та рекомендації міжнародних організацій (Чехія). Для деяких країн актуальними були потреби в оновленні чи чіткому визначенні нормативно-правової бази, інституційному перезавантаженні (Естонія, Нідерланди, Чехія), посиленні співпраці закладів ПОН з бізнесом та соціальними партнерами (Естонія, Нідерланди, Німеччина, Південна Корея) та покращенні адаптивності ПОН, зокрема шляхом децентралізації системи та надання автономії закладам ПОН (Естонія, Ізраїль, Чехія, Швеція).

До факторів, які додатково впливали на процес становлення автономії, можна віднести: пострадянську трансформацію економіки та приватизацію (Естонія), відсутність цілісної системи ПОН на старті реформ (Нідерланди), системне реформування після політичної зміни 1989 року (Чехія), історично інтегровану ПОН у старшу середню школу та муніципальну реалізацію політик (Швеція), традиційно сильну дуальну систему ПОН з національними стандартами (Німеччина), дефіцит кваліфікованих робітників у період інвестиційного буму та високий попит на вищу освіту (Південна Корея), підпорядкування ПОН двом міністерствам та різність підходів організації навчання (Ізраїль).

Комплексні підходи реформування ПОН поєднували нормативні, організаційні та фінансові інструменти. Одним із ключових напрямів було створення або посилення нормативно-правової бази паралельно із наданням більшої автономії закладам ПОН через ширші повноваження для самостійної організації освітнього процесу (Естонія, Ізраїль, Нідерланди, Чехія, Швеція). Важливу роль відіграли й оптимізація мережі закладів ПОН (Нідерланди, Чехія) та децентралізація управління (Швеція). Суттєву увагу приділяли змісту освіти шляхом запровадження модульності та вибіркості програм ПОН (Нідерланди), інтеграції загальноосвітніх і професійних компонентів (Південна Корея, Чехія), поєднання загальної та професійної підготовки (Південна Корея, Чехія, Швеція). У деяких країнах відбувалася чітка диференціація освітніх траєкторій, наприклад, поділ на академічні та професійні програми у Швеції після реформи 2011 року. Зміни фінансових механізмів також стали важливим фактором, зокрема перехід до

фінансування за кількістю студентів (Чехія). Країни активно пілотували нові (Ізраїль, Південна Корея, Швеція) чи відпрацьовували традиційні (Німеччина) моделі практичної підготовки та використовували зовнішню підтримку для їх перевірки (Чехія).

Особливе місце у реформуванні ПОН належить співпраці закладів з бізнесом та соціальними партнерами. Такі партнерства підтримували встановлення національних стандартів і забезпечили відповідність підготовки потребам ринку праці (Естонія, Німеччина, Нідерланди, Південна Корея). Вони сприяли впровадженню різних моделей навчання, які поєднували теорію і практику, як наприклад дуальне навчання (Німеччина), 15-тижнева практика (Швеція), комбінований формат – два дні навчання у закладі ПОН і три дні оплачуваної роботи в компанії (Ізраїль) і, навіть, створення спеціалізованих закладів для галузей, що характеризуються високим попитом (meister schools у Південній Кореї).

Результати від впровадження таких підходів були різними, але однозначно відчутними. Системи ПОН стали більш гнучкими та здатними реагувати на потреби ринку праці (Естонія, Нідерланди, Чехія, Швеція) або взагалі сформувались як повноцінна і впорядкована сфера (Нідерланди). Деякі забезпечили високу якість підготовки та низьке безробіття молоді (Німеччина) чи сприяли ранній зайнятості випускників завдяки тісній співпраці з промисловістю (Південна Корея). Зміцнення автономії закладів ПОН сприяло підвищенню їхньої відповідальності та ефективності (Естонія, Чехія, Швеція). Оптимізація мережі закладів ПОН дозволила адаптувати систему до демографічних викликів (Чехія). Посилення практичної підготовки забезпечило широкий доступ до ПОН (Швеція) та свідомий вибір ПОН молодими людьми (Ізраїль, Німеччина). Більш детально із кейсом кожної країни можна ознайомитись у Додатку 2.

5.2. СПІЛЬНІ ТА ВІДМІННІ РИСИ АВТОНОМІЇ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ І НАВЧАННЯ В ОБРАНИХ КРАЇНАХ

На основі аналізу складено порівняльну таблицю наявності ключових ознак автономії в обраних країнах (див. Таблиця 11). Ознаки згруповано за чотирма видами автономії: фінансова, педагогічна, управлінська та автономія у сфері партнерств і послуг. Ступінь наявності певного підходу або інструменту автономії позначено як: “так” – ознака повністю присутня, “частково” – наявна не повністю, “ні” – відсутня, “н/д” – відсутні дані або їх неможливо чітко визначити.

Таблиця 11. Порівняльна таблиця наявності ключових ознак автономії у відібраних країнах

Тип автономії / країна	Україна	Естонія	Нідерл.	Чехія	Швеція	ФРН	Пд. Корея	Ізраїль
Управлінська								
Укладення та розірвання трудових відносин з педагогічними працівниками	Так	Так	Так	Так	н/д	Ні	н/д	н/д
Встановлення рівня заробітної плати педагогічних працівників	Ні	Так	н/д	Так	н/д	н/д	н/д	н/д
Залучення до викладання представників роботодавців	Так	н/д	Так	н/д	н/д	н/д	Так	Ні
Призначення директора радою закладу ПОН	Ні	Ні	Так	Ні	Ні	Ні	Ні	Ні
Функціонування рад та консультативних органів при ПОН	Частково	Так	Так	Так	н/д	Так	н/д	Ні
Розподіл навантаження між педагогічними працівниками	Так	Так	Так	н/д	Так	Так	Так	н/д

Тип автономії / країна	Україна	Естонія	Нідерл.	Чехія	Швеція	ФРН	Пд. Корея	Ізраїль
Фінансова								
Свобода у використанні державних коштів	Частково	Так	Так	Так	Частково	Частково	Ні	Ні
Залучення пожертв	Частково*	Так	н/д	Так	н/д	Частково	Так	н/д
Залучення цільових і проектних грантів	Частково*	Так	Так	Так	н/д	Частково	н/д	н/д
Отримання доходів від продажу товарів	Частково*	Так	Так	Так	н/д	н/д	Частково	н/д
Отримання доходів від надання послуг	Частково*	Так	Так	Так	н/д	н/д	Частково	н/д
Педагогічна								
Застосування дуальної форми навчання	Частково	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так
Гнучкість у формуванні навчальних планів	Так	Так	Так	Так	Так	Ні	Частково	Частково
Самостійне регулювання освітнього навантаження	Частково	Ні	Так	Ні	Ні	Ні	н/д	Ні
Співпраця з роботодавцями у формуванні навчальних планів	Так	Так	н/д	Так	н/д	Ні	Так	Частково
Проходження викладачами стажувань на базі підприємств	Так	Так	н/д	н/д	Так	н/д	н/д	н/д
Партнерств та послуг								
Програми навчання впродовж життя	Частково	н/д	Так	н/д	н/д	Так	н/д	н/д
Навчальні програми для дорослих, осіб без кваліфікації та людей віком 50+	Частково	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Частково
Можливість навчання на робочому місці у співпраці з підприємствами	Частково	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так
Стажкування для студентів та викладачів на базі підприємств	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так

* Залучення коштів можливе, але рішення про подальше використання цих коштів ухвалює засновник закладу.

5.2.1. УПРАВЛІНСЬКА АВТОНОМІЯ

Управлінська автономія є ключовою складовою ефективного налагодження закладами ПОН операційних процесів. Аналіз досвіду відібраних країн вказує як на схожі, так і на відмінні риси надання свободи дій.

1. Укладення та розірвання трудових відносин з педагогічними працівниками, викладачами та директорами закладів ПОН. Заклади ПОН у більшості держав володіють досить широкими повноваженнями у контексті проведення власної кадрової політики. Відповідно до одного з підходів керівники закладів ПОН мають повноваження самостійно укладати, змінювати або припиняти трудові відносини з педагогічними працівниками та викладачами, а також встановлювати розмір заробітної плати (Естонія, Нідерланди, Чехія). Водночас за призначення директорів закладів ПОН відповідають міністерства освіти або органи місцевого самоврядування, тим самим збалансовуючи автономію на місцях (Естонія, Чехія). Є випадки ще більшого ступеня автономії, коли саме ради закладів ПОН володіють повноваженнями у контексті управління персоналом, а їхні повноваження навіть охоплюють призначення директорів закладів (Нідерланди). Проте такий підхід не є дуже розповсюдженим, а у деяких системах заклади ПОН стикаються з відчутними обмеженнями, адже за процес відбору працівників відповідають регіональні органи влади (Німеччина) або міністерство освіти, яке проводить конкурс на заміщення вакантних посад, зокрема і директорів (Південна Корея).

2. Залучення зовнішніх акторів до процесу викладання та розподіл навантаження між викладачами. У низці країн рішення про розподіл навантаження між викладачами приймають ради закладів ПОН (Естонія, Нідерланди, Швеція, Німеччина, Південна Корея). У деяких країнах поширеним явищем є залучення до процесу викладання зовнішніх фахівців конкретних галузей, які мають менше педагогічне навантаження, що дозволяє їм поєднувати професійну та викладацьку діяльність, тим самим передаючи практичний досвід студентам (Нідерланди, Південна Корея). Попри, здавалося б, очевидні переваги такого підходу, є випадки, коли практика працевлаштування галузевих експертів у закладах ПОН на неповний робочий день є менш поширеною, що зумовлено організаційними перешкодами у вигляді однакових кваліфікаційних вимог до викладачів, які працюють повний і неповний робочий день (Ізраїль).

3. Функціонування рад та консультативних органів при ПОН. Ради ПОН можуть відігравати як роль найвищого колегіального органу управління (Естонія, Нідерланди), так і роль консультативного органу (Чехія). До їхнього складу входять директор закладу, його заступники, очільники структурних підрозділів, представники студентського самоврядування, бізнесу (Естонія, Нідерланди, Чехія) або навіть батьки студентів (Нідерланди, Чехія). Повноваження таких органів охоплюють затвердження плану розвитку закладу, графіку роботи бюджету, плану закупівель (Естонія, Німеччина), контроль за виконанням освітніх програм, затвердження річного звіту про діяльність закладу (Чехія), надання пропозицій щодо інклюзивного навчання (Німеччина) тощо.

4. Вплив на систему ПОН. Досвід країн з добре розвиненою управлінською автономією (Естонія, Нідерланди, Чехія) свідчить, що заклади володіють широким спектром можливостей на власний розсуд організувати операційні процеси, здійснювати управління кадрами та напрацьовувати новітні підходи до викладання. Водночас у країнах з більш жорсткою та централізованою системою (Ізраїль, частково Німеччина та

Південна Корея) заклади ПОН володіють меншим рівнем управлінської автономії, що неминуче створює обмеження у контексті їхньої діяльності.

Відтак проаналізований досвід демонструє, що найбільш оптимальним є підхід, який базується на наданні закладам ПОН автономії у контексті укладання та розірвання трудових відносин з працівниками, розподілу навантаження між ними та залучення до освітнього процесу зовнішніх експертів на гнучких та зручних умовах, що дозволяє отримувати передовий досвід від представників бізнесу. Функціонування рад при закладах ПОН створює можливості для обговорення важливих управлінських рішень на основі принципів прозорості та підзвітності.

5.2.2. ФІНАНСОВА АВТОНОМІЯ

Фінансова автономія закладів ПОН є одним із ключових факторів їхньої ефективності, стійкості та здатності адаптуватися до потреб ринку праці. Аналіз досвіду відібраних країн демонструє як спільні риси, так і суттєві відмінності у механізмах забезпечення фінансової автономії та результатах їх впровадження.

1. Поєднання державного фінансування з власними доходами. У більшості країн фінансування ПОН базується на державних асигнуваннях. Однак, заклади мають можливість отримувати додаткові ресурси через господарську діяльність, надання освітніх та супутніх послуг, участь у міжнародних програмах (Естонія, Чехія), укладання договорів з приватними особами та організаціями (Нідерланди). Це забезпечує диверсифікацію джерел надходжень, дозволяє закладам зменшити залежність від державних коштів та інвестувати у розвиток освітніх програм і матеріальної бази.

2. Свобода використання ресурсів. Різниця між країнами проявляється у рівні самостійності закладів щодо розподілу ресурсів. Є випадки, коли заклади ПОН мають значну свободу у фінансовому управлінні, зобов'язані лише звітувати про використання коштів (Естонія, Нідерланди) або ж фінансові рішення переважно ухвалює керівник закладу (Чехія). А є і випадки, коли муніципалітети здійснювати контроль за діяльністю закладу (Чехія) чи можуть бути основними розпорядниками коштів паралельно із відповідальністю закладів ПОН за їх ефективне використання, зокрема щодо оплати праці (Швеція). Фінансова автономія може залежати і від місцевих умов, наприклад, розташування у певній федеральній землі (Німеччина). Деякі землі можуть надавати керівникам закладів повноваження для укладання угод, але одночасно обмежувати можливості залучати додаткові ресурси (Німеччина). У країн є і досвід, коли фінансові потоки знаходяться під суворим контролем держави та ОМС (Південна Корея) чи Міністерства освіти (Ізраїль). Цікаво, що у останньому випадку паралельно із контролем основного розподілу коштів, Міністерство освіти пілотує і проекти з розширення автономії закладів (Ізраїль).

3. Додаткові механізми підтримки та стимулювання. Важливим аспектом фінансової автономії є наявність програм, що розширюють доступ до навчання та створюють нові джерела фінансування. Наприклад, програма STAP (STtimulans Arbeidsmarkt Positie) за підтримки уряду Нідерландів – система особистих навчальних ваучерів для дорослих (Нідерланди), що діяла протягом 2023-2024 і дозволяла закладам ПОН отримувати додаткові ресурси через навчання дорослих. У інших випадках спостерігається активна

підтримка з боку роботодавців, які фінансують інфраструктуру та обладнання закладів (Чехія). Додатковим джерелом ресурсів та розвитку персоналу можуть бути мережі освітніх закладів, створюючи багаторівневу систему фінансової підтримки (Ізраїль).

4. Вплив на систему ПОН. Досвід країн з добре розвинутою фінансовою автономією (Естонія, Нідерланди, Чехія, Швеція) свідчить, що заклади отримують можливість швидше реагувати на потреби ринку праці, диверсифікувати освітні пропозиції та залучати дорослих до навчання. Водночас у країнах із нижчим рівнем автономії (Ізраїль, Німеччина, Південна Корея) зберігається більш жорстка централізація управління, що забезпечує стабільність фінансування, але водночас обмежує гнучкість і здатність закладів самостійно розробляти інноваційні рішення.

То ж, проаналізований досвід демонструє, що оптимальна модель фінансової автономії поєднує базове державне фінансування зі свободою закладів ПОН у залученні та використанні додаткових ресурсів. Висока автономія сприяє розвитку підприємницького потенціалу закладів ПОН, розширенню спектра освітніх послуг і залученню нових категорій студентів. Обмежена автономія зберігає стабільність, але може стримувати інноваційний розвиток системи.

5.2.3. ПЕДАГОГІЧНА АВТОНОМІЯ

Педагогічна автономія закладів ПОН дозволяє їм ефективно адаптувати навчальні плани під потреби студентів, а також більш оперативно реагувати на нові тренди на ринку праці. Однак ступінь та особливості впровадження педагогічної автономії відрізняються у кожній з країн.

1. Різний ступінь свободи у формуванні навчальних планів. Серед проаналізованих країн найбільш поширеним є підхід, відповідно до якого навчальні заклади можуть гнучко формувати навчальні плани та методи викладання у рамках національної навчальної програми (Естонія, Нідерланди, Чехія, Швеція). У випадку більшого контролю з боку державних структур програми складають на державному рівні, а заклади можуть на власний розсуд впроваджувати лише методи викладання, формувати навчальні групи та використовувати посібники (Німеччина). У деяких країнах система ПОН поєднує як ознаки автономії, так і державного контролю, у результаті чого зміст навчання загалом визначають національною навчальною програмою, однак заклади ПОН мають можливість коригувати частину кредитів відповідно до місцевих потреб (Південна Корея, Ізраїль). Найбільш гнучким з усіх проаналізованих є підхід, коли навчальні заклади можуть самостійно визначати обсяг навчального навантаження та регулювати його відповідно до потреб студентів, зокрема у формі звільнення від окремих занять чи скорочення тривалості занять для студентів, які володіють необхідними навичками та знаннями (Нідерланди).

2. Співпраця з роботодавцями у контексті формування навчальних планів. Важливим аспектом відповідності навчальних планів реальним потребам ринку праці є їхня розробка закладами ПОН у співпраці з місцевим бізнесом. Кооперація може бути реалізована у вигляді спеціальних програм, фінансованих ЄС (Чехія), безпосередній взаємодії закладів ПОН з підприємствами (Естонія, Південна Корея) та навіть більш

незвичних форматах, як-от делегування директором закладу частини навчальної програми місцевим підприємствам (Південна Корея).

3. Проходження стажувань та практичного навчання на базі підприємств. Система дуальної освіти запроваджена у всіх обраних країнах, а завдяки встановленню механізмів співпраці з місцевими підприємствами заклади ПОН мають можливість посилювати кадровий потенціал викладацького складу та забезпечувати практичне навчання здобувачів. Поширеними є випадки, коли заклади ПОН встановлюють довгострокові партнерства з місцевими компаніями та установами (Нідерланди, Німеччина), скеровують своїх студентів на проходження практики та стажувань (Південна Корея). Також існують можливості для забезпечення професійного розвитку викладачів, такі як обмін досвідом або проходження педагогічними працівниками стажувань на базі підприємств (Естонія).

4. Вплив на систему ПОН. Досвід країн з добре розвинуеною педагогічною автономією (Естонія, Нідерланди, Чехія) свідчить, що заклади мають змогу краще адаптуватися до тенденцій, які існують на ринку праці, коригувати навчальні плани відповідно до своїх потреб, встановлювати ефективні формати співпраці з бізнесом та забезпечувати розвиток власних працівників. Водночас у країнах з нижчим рівнем автономії (Німеччина, Ізраїль) існує більш жорстка система, що робить її більш передбачуваною, однак створює обмеження для її розвитку.

Відтак найбільш оптимальним є підхід, відповідно до якого навчальні заклади можуть гнучко формувати навчальні плани та методи викладання у рамках національної навчальної програми (Естонія, Нідерланди, Чехія, Швеція), паралельно співпрацюючи із місцевими підприємствами у контексті розробки навчальних планів, забезпечення елементів практичного навчання та посилення кадрового потенціалу своїх працівників.

5.2.4. АВТОНОМІЯ ПАРТНЕРСТВ І ПОСЛУГ

Автономія партнерств та послуг є одним із факторів, який дозволяє закладам ПОН працювати з різними групами населення, бути залученими до програм перенавчання, напрацьовувати нові формати взаємодії з бізнесом та адаптовуватися до реалій ринку праці.

1. Впровадження навчальних програм для дорослих та вразливих категорій осіб. Заклади ПОН відіграють важливу роль у професійній адаптації населення, відтак у рамках співпраці з держструктурами та роботодавцями надають послуги з перепідготовки та підвищення кваліфікації. У низці країн запроваджено програми для дорослих, осіб без кваліфікації, людей віком 50+, а також тих, хто втратив роботу через проблеми зі здоров'ям чи економічні зміни (Естонія, Нідерланди, Чехія, Південна Корея). Крім того, є випадки, коли заклади ПОН реалізують програми, які розроблені для осіб з особливими освітніми потребами (Нідерланди, Чехія). Такі ініціативи реалізують шляхом ваучерного фінансування, яке надають державні структури (Естонія), урядової фінансової підтримки роботодавців, які залучені до підготовки кадрів (Швеція) або коштом самих роботодавців у співпраці із закладами ПОН (Німеччина) чи коштом здобувачів (Ізраїль).

2. Співпраця з підприємствами у контексті впровадження навчання на робочому місці (далі – НРМ). НРМ може реалізуватися через участь у практичній роботі під наглядом роботодавця та супроводжується структурованим поєднанням практичного компонента з теоретичним навчанням, а організація та управління навчальним процесом є гнучким та заточеним під потреби студентів і місцевих роботодавців (Швеція). Існують програми, відповідно до яких роботодавці мають змогу організовувати спеціалізовані курси для осіб, які прагнуть змінити вид діяльності (Ізраїль).

3. Стажування для викладачів та студентів на базі підприємств. У рамках автономії партнерств та послуг існують практики, коли студенти мають можливість безпосередньо ознайомитися з виробничим середовищем, проходити стажування, отримувати консультації від профільних спеціалістів, а викладацький склад – оновлювати свої професійні знання завдяки практиці на відповідних галузевих підприємствах (Південна Корея). Також реалізують практики короткострокових стажувань для студентів важливих напрямків, які відбуваються під патронатом міністерства освіти, а роботодавці отримують фінансові стимули від держави для підготовки кадрів (Ізраїль).

4. Вплив на систему ПОН. За аналогією з іншими видами автономії (Естонія, Нідерланди, Чехія), країни з більшою свободою закладів ПОН у контексті партнерств та послуг мають ширший спектр можливостей для встановлення різних форматів співпраці з роботодавцями, зокрема у контексті реалізації освітніх програм для дорослих та вразливих категорій осіб, а також організації стажувань для викладачів і студентів.

Найбільш ефективним є розвиток співпраці між закладами ПОН, місцевою та державною владою, а також бізнесом, що дає змогу закладам заручитись підтримкою як державних, так і недержавних акторів, краще розуміти потреби держави та бізнесу в контексті підготовки кадрів та більш гнучко підходити до підготовки окремих категорій осіб, що особливо актуально для України в умовах війни та повоєнного відновлення.

З огляду на проведений аналіз, можна зробити висновок, що усі елементи автономії закладів ПОН є наскрізними та взаємопов'язаними. Через це їх не можна розглядати ізольовано одне від одного, а для успішного функціонування закладу недостатньо наявності широких повноважень лише в одній зі сфер. Так, високий рівень фінансової автономії сприяє розвитку підприємницького потенціалу закладів ПОН, розширенню спектру освітніх послуг і залученню нових категорій студентів. Розширення спектру освітніх послуг та інноваційний розвиток закладу неможливі без механізму реалізації незалежної кадрової політики, автономного формування навчальних планів та пошуку оптимальних та гнучких форм взаємодії з роботодавцями, що дає змогу не лише посилювати практичну складову навчання та розвивати кадровий потенціал закладів ПОН, але й краще розуміти потреби на ринку праці і як наслідок – формувати сталі та продуктивні зв'язки з бізнесом та державними інституціями. Лише комплексний та всеосяжний підхід до впровадження автономії закладів ПОН може мати довгостроковий позитивний результат.



РОЗДІЛ 6

ЗАКЛАДИ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ, ЩО ЗАЛУЧЕНІ ДО ПРОЄКТУ

6.1. ВИБІРКА ПРОЄКТУ ТА РОЛЬ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ У РОЗВИТКУ АВТОНОМІЇ

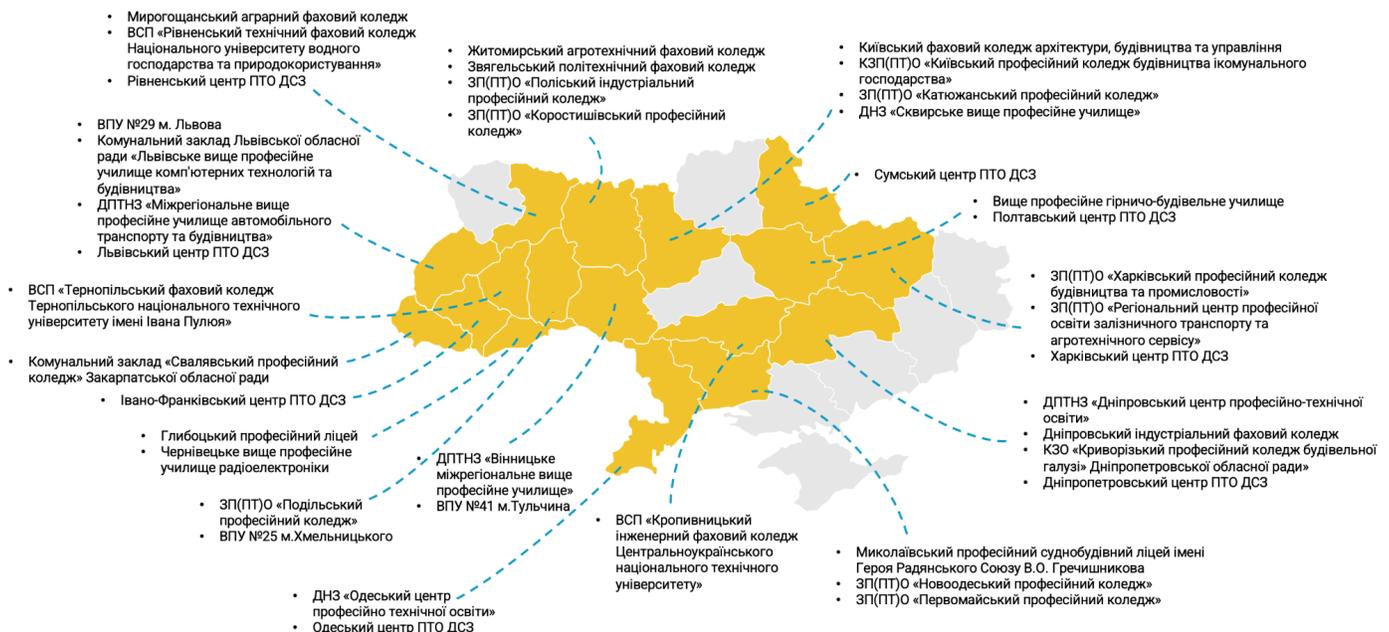
На початковому етапі проекту Skills4Recovery “Автономія в закладах професійної освіти: зміцнення інституцій для задоволення регіональних потреб у робочій силі” залучено 40 ЗПО з різних регіонів України. До сформованої цільової групи ЗПО входять заклади різних типів – фахові коледжі, ЗПО та ЦПТО ДСЗ, – що забезпечує як інституційну, так і галузеву різноманітність.

Основні напрямки географічного охоплення включають, але не обмежуються:

- великі індустріальні регіони (Дніпропетровська, Харківська, Полтавська області)
- прикордонні території (Закарпатська, Чернівецька області)
- міста з високою концентрацією ринку праці (Київ, Львів, Одеса).

Такий розподіл дозволить нам апробувати різні моделі автономізації – від інтеграції із місцевими закладами освіти до партнерств із роботодавцями в окремих секторах економіки (будівництво, аграрна сфера, транспорт, машинобудування, ІТ та сфера послуг).

Рисунок 22. 40 ЗПО, залучені до проекту Skills4Recovery “Автономія в ЗПО: зміцнення інституцій для задоволення регіональних потреб у робочій силі”



Станом на кінець липня 2025 року, 37 із 40 ЗПО вже взяли участь у діагностиці власних потреб, викликів та можливостей їх інституційної автономії. Цей етап засвідчив, що питання автономії не є однорідним: окремі заклади продемонстрували відносно високий рівень готовності до самостійного планування фінансової, академічної та управлінської діяльності, тоді як інші перебувають лише на початковому етапі усвідомлення потреби у змінах. Така диференціація є гарним підґрунтям для реалізації вже запланованого та більш цільового підходу до подальшої підтримки.

Наступним кроком стане навчання залучених ЗПО роботі з різними аспектами автономії закладу та підготовка до відбору 25 ЗПО, які отримають менторську підтримку для розвитку їх цільових і усвідомлених аспектів автономної діяльності. Для позитивного рішення по відборі залучені ЗПО мають сформулювати та захистити короткі концепти щодо власних потреб у менторській підтримці задля розвитку саме їм необхідного аспекту(ів) автономії. Це створює механізм конкурсного відбору, який стимулює заклади до активної рефлексії та чіткого визначення своїх стратегічних пріоритетів. Водночас такий підхід не позбавлений ризиків: заклади з більшою інституційною спроможністю можуть мати переваги в підготовці та презентації концептів, що може призвести до посилення нерівностей між учасниками.

Попри це, відібрані 25 ЗПО матимуть потенціал стати "локомотивами змін". Вони отримають не лише індивідуальну менторську підтримку, але й можливість апробувати практичні інструменти з автономії управління, роботи з фінансами, персоналом, розвитком партнерств і наданням послуг різним партнерам. Таким чином, вони перетворюються на експериментальні майданчики, результати діяльності яких можуть слугувати прикладом і для інших учасників системи. Роль цих закладів полягає не тільки у власному інституційному розвитку, але й у трансляції досвіду на ширше коло ЗПО.

Однак важливо уникнути сценарію, коли лише обрана група демонструє прогрес, тоді як решта залишається осторонь. Саме тому доцільно закласти механізми горизонтального обміну досвідом між усіма 40 ЗПО та створити відкриту платформу для поширення напрацювань серед інших установ, які не брали участі у відборі. Це дозволить зменшити ризик сегментації системи та посилить ефект масштабу.

Таким чином, залучені ЗПО відіграють подвійну роль: з одного боку – як безпосередні учасники процесу формування автономії на практичному рівні, з іншого – як агенти змін для всієї системи. Лише за умови поєднання індивідуальної менторської підтримки з механізмами поширення результатів та інтеграції їх у державну політику можна очікувати, що автономія ЗПО стане не точковим досягненням, а стійкою складовою модернізації системи професійної освіти в Україні.

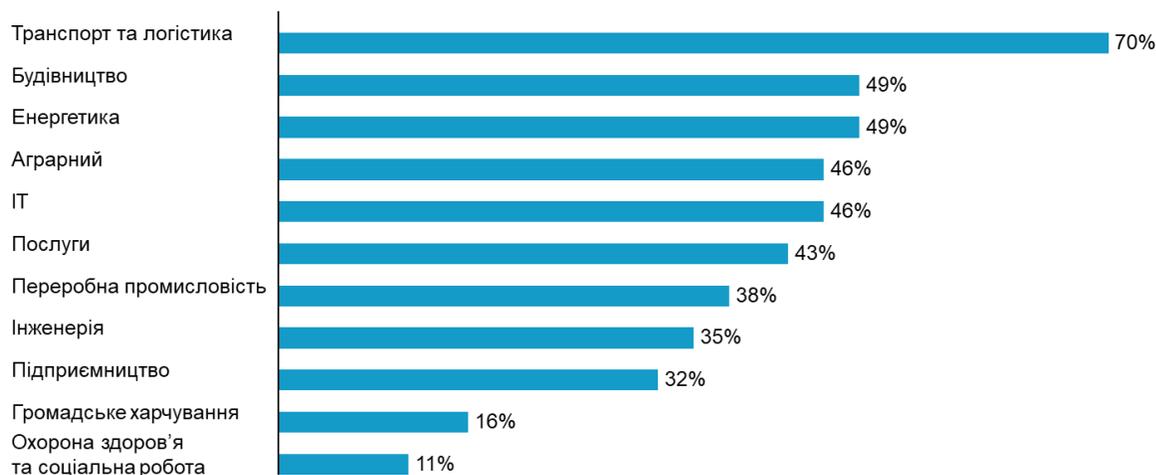
6.2. РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ ОЦІНКИ ПОТРЕБ ЗПО

6.2.1. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ

Аналіз анкетування залучених ЗПО показав значну різноманітність у їхніх масштабах, структурі персоналу та спектрі охоплених секторів економіки. За чисельністю здобувачів освіти більшість закладів належать до середніх та великих: 43% мають від 501 до 1000 здобувачів, ще 35% – від 200 до 500 здобувачів, тоді як 22% представляють великі заклади з понад 1000 здобувачів. Це свідчить про те, що переважна частина опитаних закладів має достатню кількість студентів для забезпечення стабільного функціонування та розвитку, водночас зберігаючи відчутну різноманітність за масштабами діяльності. Середня чисельність працівників (викладацького та адміністративного персоналу) становить 97 осіб, однак різниця між закладами є суттєвою: найбільший штат налічує 341 особу, тоді як найменший – лише 29 осіб. Така варіативність вказує на суттєві відмінності у кадровому потенціалі, що прямо впливає на можливості розвитку автономії та спроможність до оновлення освітніх програм.

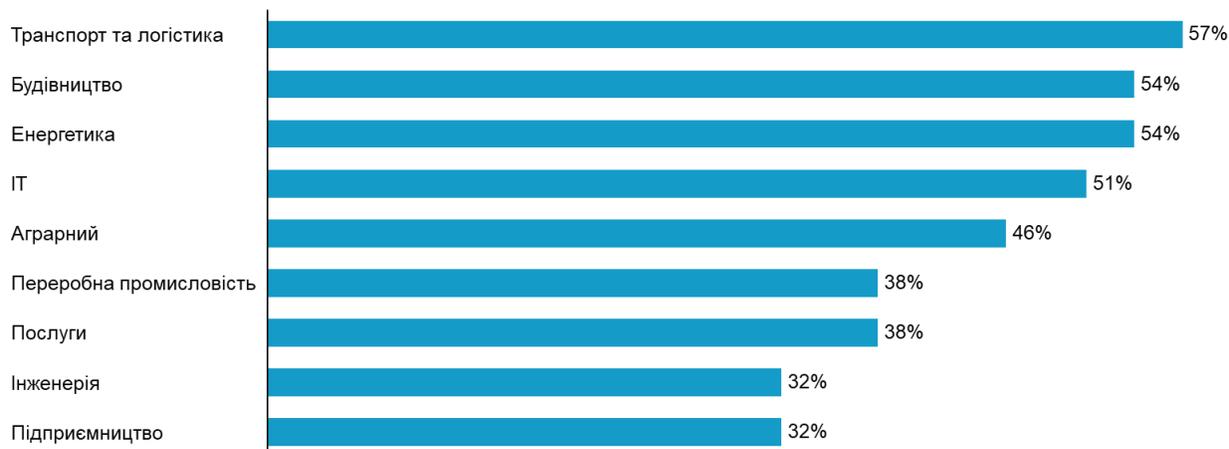
У структурі освітніх програм закладів чітко простежуються основні галузі економіки, з якими вони взаємодіють. Найбільш поширеними секторами є транспорт і логістика (70% закладів), а також будівництво й енергетика (по 49%). Високу представленість мають також ІТ (46%), аграрний сектор (46%) та послуги (43%). Значну частку охоплюють і переробна промисловість (38%), інженерія (35%) та підприємництво (32%). Меншою мірою представлені такі напрями, як громадське харчування (16%) та охорона здоров'я та соціальна робота (11%). Окремі заклади реалізують програми в галузях електротехнічного виробництва, туризму та готельно-ресторанної справи, металургії та металообробки, управління й адміністрування, проте їхня частка є незначною. Найменш розвиненими залишаються такі спеціалізації, як Military Tech, видобувна промисловість, галузеве машинобудування, мистецтво і дизайн, переробка сільськогосподарської продукції, теплостачання, торгівля продовольчими товарами та хімічне виробництво.

Рисунок 23. Основні галузі економіки, представлені у структурі освітніх програм ЗПО, % відповідей



Запити закладів на відкриття або оновлення освітніх програм демонструють орієнтацію на подальше посилення співпраці з провідними секторами економіки. Зокрема, 57% закладів висловили потребу у відкритті чи оновленні програм у сфері транспорту та логістики, 54% – у будівництві та енергетиці, 51% – в ІТ-сфері. Також значною залишається зацікавленість у розвитку програм в аграрному секторі (46%) та сфері послуг (38%). У переробній промисловості, підприємстві та інженерії заклади бачать потенціал для оновлення освітнього контенту (по 32-38%). Меншою є увага до сфери охорони здоров'я а соціальної роботи (14%), що корелює з нинішнім рівнем представленості цього сектору у структурі освітніх програм.

Рисунок 24. Галузі економіки, освітні програми в яких потребують оновлення або відкриття, % відповідей



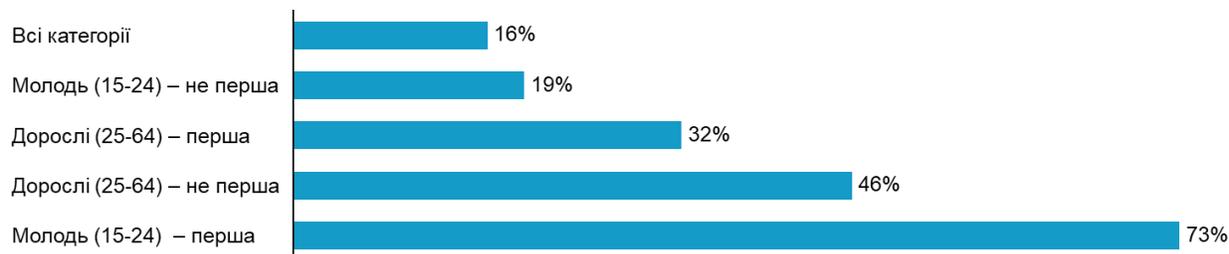
Водночас опитування засвідчило наявність низки секторів, які ЗПО наразі розглядають як непершочергові. До них належать туризм і готельний бізнес (8%), Military Tech (5%), галузеве машинобудування з поглибленим вивченням робототехніки, громадське харчування, металургія, садівництво, плодоовочівництво та виноградарство, ландшафтний дизайн та озеленення, управління та адміністрування (по 3% закладів). Це вказує на певний розрив між національними економічними тенденціями та локальними освітніми ініціативами, що може свідчити про недостатню інституційну готовність або брак ресурсів для розробки програм у цих сферах.

Отримані результати демонструють, що ЗПО в Україні, попри суттєві відмінності у масштабах та кадровому потенціалі, мають спільні орієнтири на оновлення освітніх програм у ключових секторах, що визначають економічне відновлення країни. Водночас зберігається значна частка галузей із низьким рівнем залучення освітніх програм, що вимагає цілеспрямованої підтримки та розвитку через механізми освітньо-бізнесових партнерств, інституційної автономії та менторської допомоги. Таким чином, результати анкетування не лише окреслюють поточний стан професійної освіти, а й підкреслюють пріоритетні напрями для стратегічних інтервенцій.

6.2.2. ЦІЛЬОВІ ГРУПИ

Аналіз анкетування за блоком "Цільові групи" свідчить про те, що переважна більшість опитаних ЗПО орієнтовані насамперед на молодь віком 15-24 роки, яка вперше здобуває освіту вище середньої (73%). Дещо менший відсоток закладів працює з дорослими слухачами, серед яких 46% орієнтовані на осіб, що вже мають попередній досвід навчання, тоді як 32% – на дорослих, які здобувають освіту вперше. Найнижчі показники виявлено для молоді, яка повторно здобуває освіту (19%). Водночас лише 16% закладів змогли окреслити всі зазначені групи як рівнозначно основних споживачів своїх освітніх послуг.

Рисунок 25. Категорії осіб, на які орієнтовані ЗПО, % відповідей



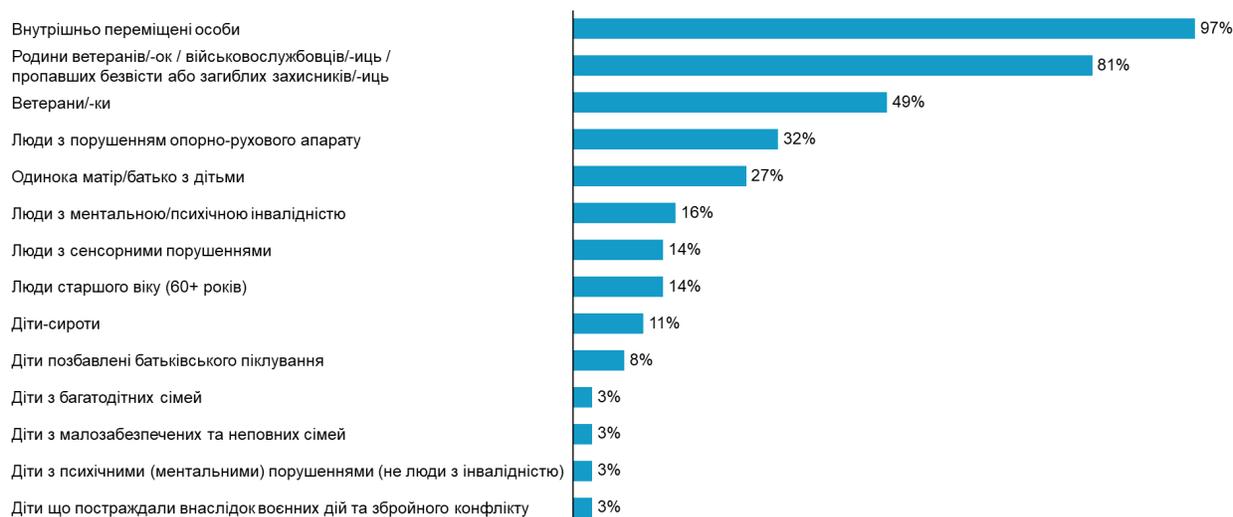
Ступінь орієнтованості ЗПО на різні вікові категорії також суттєво варіюється: 19% демонструють дуже високий рівень, 51% – високий, тоді як 30% обмежуються середнім рівнем. Це вказує на нерівномірність підходів у роботі з різними цільовими групами та потенціал для подальшого розвитку інклюзивних освітніх практик.

Рисунок 26. Ступінь орієнтованості ЗПО на різні вікові категорії, % відповідей



Особливо показовим є спектр залучених вразливих груп населення. Переважна більшість закладів працюють з внутрішньо переміщеними особами (97%) та родинами військовослужбовців або загиблих захисників (81%), що відображає актуальний суспільний контекст. Майже половина (49%) охоплює ветеранів, тоді як із людьми з обмеженими фізичними можливостями працюють значно рідше (32% – з особами з порушенням опорно-рухового апарату, 16% – з людьми з ментальними порушеннями, 14% – із сенсорними порушеннями). Водночас лише 14% залучають людей старшого віку (60+), що демонструє обмежений розвиток сегмента освіти впродовж життя. Додатково 11% закладів працюють із дітьми-сиротами, 8% – з дітьми, позбавленими батьківського піклування, та лише 3% – із дітьми, які постраждали внаслідок війни чи з багатодітних, малозабезпечених сімей.

Рисунок 27. Вразливі групи населення, з якими працюють ЗПО, % відповідей



Лише 46% закладів мають окремі програми для таких груп, переважно у сферах будівництва, технічних спеціальностей та соціальних професій, тоді як решта 54% їх не пропонують.

Рисунок 28. Наявність окремих програм для вразливих груп населення у ЗПО, % відповідей



Перешкодами для ширшого залучення є недостатнє фінансування інклюзивних практик (81%), відсутність інклюзивної інфраструктури (59%), слабкі механізми підтримки (27%) та низький рівень цифрового маркетингу (16%). Водночас 57% закладів активно застосовують короткострокові програми з частковими або мікрокваліфікаціями, орієнтовані насамперед на ВПО, ветеранів та постраждале від війни населення. Найбільш затребуваними є напрями будівництва, технічних професій, логістики, підприємництва та соціальної сфери, що відповідає викликам відновлення інфраструктури та інтеграції уразливих груп у нові умови ринку праці.

Таким чином, результати опитування демонструють водночас високий рівень чутливості закладів до воєнного контексту та наявні системні обмеження, які потребують комплексної підтримки для розвитку інклюзивних і гнучких форматів навчання.

6.2.3. УПРАВЛІНСЬКА АВТОНОМІЯ

За результатами опитування, більшість цільових ЗПО демонструють високий рівень управлінської автономії у різних сферах діяльності. Так, 67% респондентів зазначили наявність автономного ухвалення управлінських рішень і розподілу повноважень, при цьому 30% оцінюють її як частково наявну. Аналогічна ситуація спостерігається щодо кадрової автономії: 67% ЗПО мають можливість формувати структуру команди, штатний розпис та підбирати персонал самостійно, а ще 30% оцінюють її як частково реалізовану. Самостійне планування розвитку та стратегічне управління доступне 70% респондентів, 27% – частково, і 3% важко визначитися з оцінкою.

Особливо високий рівень автономії спостерігається у сфері партнерств і зовнішньої співпраці, яку ЗПО оцінюють як наявну (81%). Розробка символіки, бренду та іміджу закладу доступна 70% респондентів, тоді як автономне формування режиму роботи закладу реалізується у 62% закладів, частково – у 30%. Водночас найбільш обмеженим є самостійне здійснення реорганізації або перепрофілювання закладу відповідно до законодавства – респонденти зазначили відсутність таких повноважень (46%), їх наявність (8%), та часткову наявність (30%). Також обмеження спостерігаються у формуванні та організації роботи наглядової ради закладу. Вони мають таку можливість (43%), частково реалізують (27%) або не можуть здійснювати ці функції (19%).

Рисунок 29. Рівень наявності елементів управлінської автономії у ЗПО, % відповідей

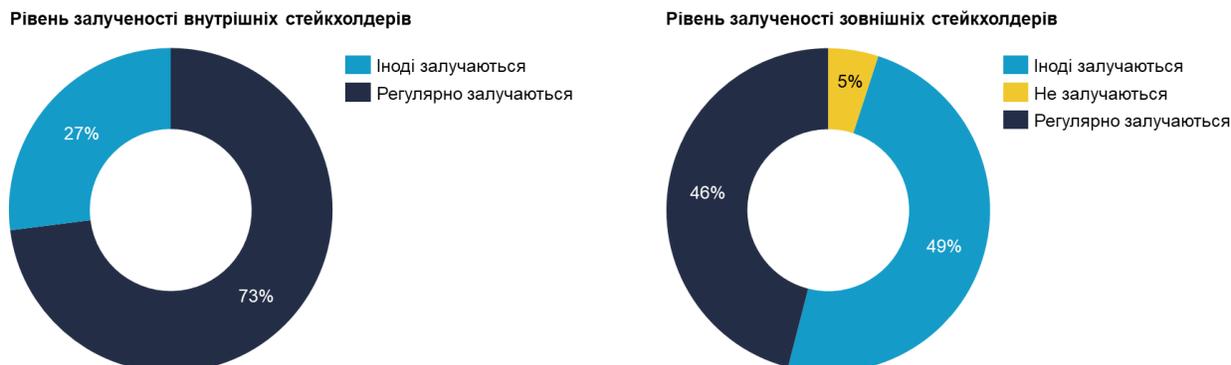


Відповіді відкритого типу підтверджують тренди щодо розширення управлінської автономії. Найчастіше респонденти зазначали можливість самостійного формування штатного розпису (14%), укладання угод про співпрацю (11%) та створення наглядової ради (11%). Деякі заклади також зазначали про розробку власних систем матеріального і нематеріального стимулювання педагогів та інших працівників (8%), впровадження стратегії розвитку та символіки закладу (8%), впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти (3%), самостійне визначення внутрішньої організаційної структури та формування підрозділів (3%), створення робочих груп з модернізації освітніх програм із залученням бізнесу (3%) та делегування повноважень структурним підрозділам (3%).

Разом із цим, заклади вказують на дефіцит повноважень для ефективної роботи. Так, 51% респондентів зазначили, що педагогічна рада не здійснює повноцінного колегіального управління, 38% – що відсутнє реальне залучення самоврядування здобувачів та батьківської громадськості до управління, а також недостатній потенціал методичних комісій для впровадження інновацій.

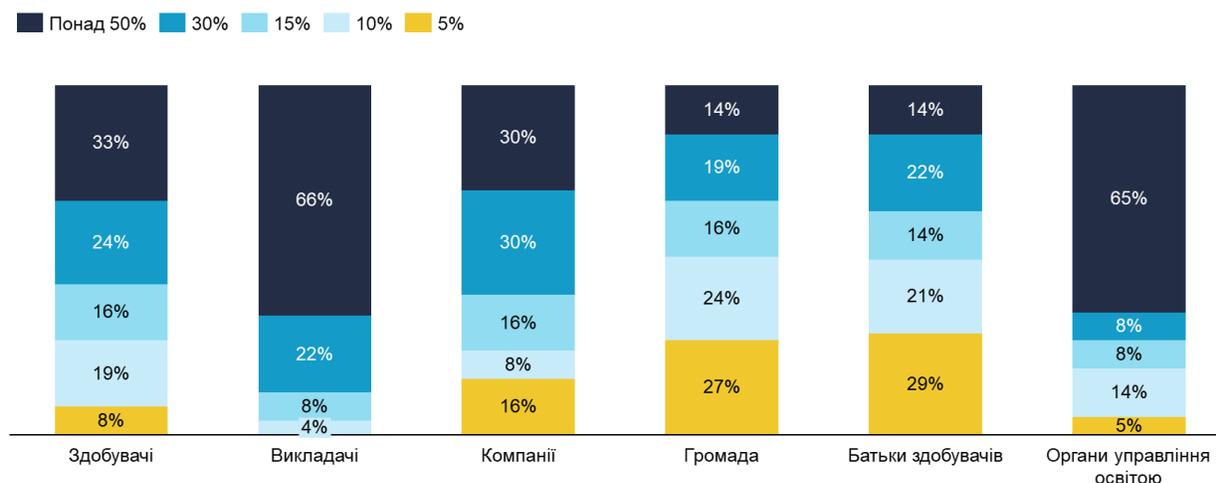
У контексті залучення стейкхолдерів до управлінських рішень внутрішні групи – викладачі, здобувачі та технічний персонал – беруть участь активніше, ніж зовнішні. Так, 73% респондентів зазначають, що внутрішні стейкхолдери регулярно залучаються до прийняття рішень, 27% – інколи. Серед зовнішніх учасників, таких як роботодавці, представники галузі, батьки та органи управління освітою, 46% респондентів зазначили регулярне залучення, 49% – інколи, і 5% – ніколи.

Рисунок 30. Рівень залученості внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів до прийняття управлінських рішень ЗПО, % відповідей



Розподіл залучення стейкхолдерів показав, що серед внутрішніх учасників найактивнішими є викладачі (66% залучені понад 50% часу) та здобувачі (33%), тоді як серед зовнішніх – органи управління освітою (65%), компанії (30%), громада та батьки (14%). Основні формати залучення внутрішніх стейкхолдерів включають анкетування та опитування (78%), проведення круглих столів і обговорень (78%), студентські ради (59%), залучення до розробки стратегічних планів та програм розвитку (57%) та консультативні органи з викладачів і здобувачів (35%).

Рисунок 31. Рівень залученості окремих категорій стейкхолдерів до прийняття управлінських рішень, % відповідей



Залучення зовнішніх стейкхолдерів найчастіше реалізується через інтеграцію у освітній процес (92%), інформаційну підтримку та комунікацію (57%), консультативно-дорадчі органи (51%), участь у розробці стратегії розвитку закладу (43%) та спільні науково-дослідні проекти (41%). Практики залучення стейкхолдерів потребують подальшого розвитку: 51% респондентів вважають необхідним покращити діяльність студентських рад, 59% – інформаційну підтримку та комунікацію, 49% – розробку стратегії розвитку закладу, 38–41% – консультаційні та інтеграційні механізми.

Рисунок 32. Розподіл практик залучення стейкхолдерів до прийняття управлінських рішень, % відповідей



Що стосується наглядових рад або їх аналогів, 54% закладів мають такі органи, 46% – ні. До їх складу переважно входять представники роботодавців (25%), батьки здобувачів (21%), органи місцевого самоврядування (16%) та громадські організації (14%), а рідше – здобувачі, державні органи, освітні та міжнародні інституції, фінансовий сектор (по 7%).

Рисунок 33. Наявність наглядових рад та їхній склад, % відповідей



Респонденти наголошують на потребі організаційних змін для підвищення ефективності: 89% вважають важливим залучення зовнішніх стейкхолдерів, 78% – впровадження нових моделей управління, 57% – покращення взаємодії між підрозділами, 24% – зміни у структурі існуючих підрозділів.

Оцінка задоволеності рівнем управлінської автономії показала, що 46% респондентів задоволені, 41% – посередньо, 8% – низько, а 5% – відзначили високий рівень задоволеності. Загалом, результати дослідження свідчать про високий потенціал управлінської автономії цільових ЗПО у стратегічному плануванні, розвитку партнерств і внутрішньому регулюванні процесів. Водночас існують значні обмеження у проведенні реорганізації, формуванні наглядових рад та залученні зовнішніх стейкхолдерів до колегіального управління.

Рисунок 34. Оцінка задоволеності рівнем управлінської автономії від 1 до 5, % відповідей

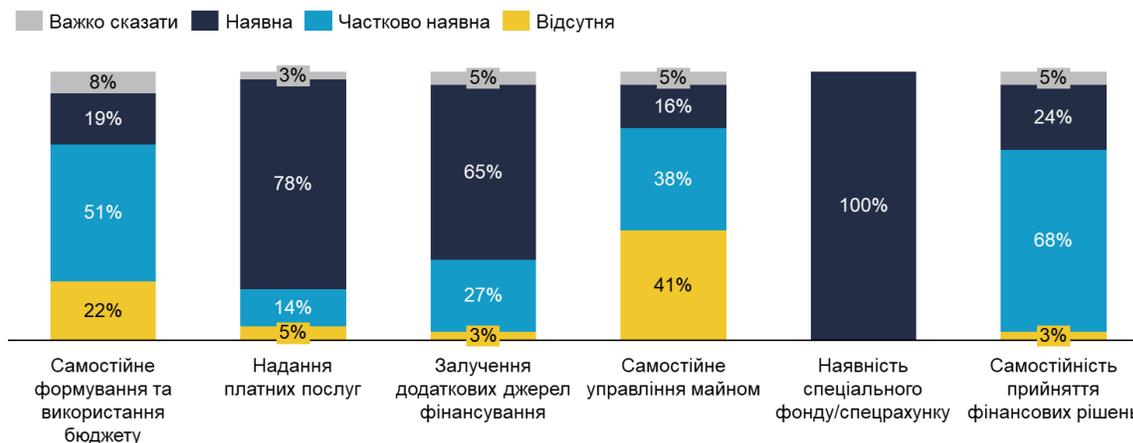


Загалом цільові ЗПО володіють достатнім рівнем управлінської автономії, маючи досить широкі повноваження у прийнятті управлінських рішень, здійснення кадрової політики, розвитку партнерства, з можливістю залучення даного процесу здебільшого викладачів та органи управління освітою. Для покращення управлінської автономії респонденти наголошують на потребі організаційних змін, зокрема більшого залучення зовнішніх стейкхолдерів, впровадження нових моделей управління, покращення взаємодії між підрозділами тощо.

6.2.4. ФІНАНСОВА АВТОНОМІЯ

Аналіз анкетування респондентів засвідчує, що фінансова автономія цільових ЗПО перебуває на етапі часткового формування й характеризується високим рівнем фрагментарності. Найбільш поширеними елементами є наявність спеціального фонду або спецрахунку (100% опитаних закладів), надання платних послуг (78%) та залучення додаткових джерел фінансування (65%). Це свідчить про відносну готовність закладів до роботи в умовах диверсифікації джерел фінансування та прагнення компенсувати дефіцит бюджетних коштів власною активністю. Водночас найбільш проблемними аспектами залишаються самостійне управління майном (41% зазначили його відсутність) та самостійне формування й використання бюджету (22% відсутності), що фактично обмежує стратегічну незалежність закладів.

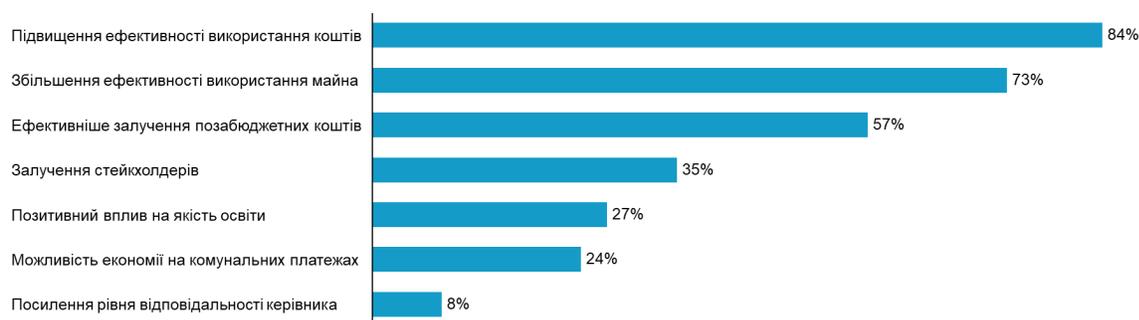
Рисунок 35. Рівень наявності елементів фінансової автономії у ЗПО, % відповідей



Респонденти навели приклади практичної реалізації фінансової автономії, зокрема отримання доходів від платних освітніх послуг (найбільш поширена практика), участь у грантових програмах, використання спецфондів для ремонтів та закупівель матеріалів, а також організацію виробничої практики здобувачів. Водночас 13 із 37 закладів (35%) повідомили, що взагалі не мають практики автономного фінансування, що свідчить про значні розбіжності між різними установами у здатності реалізовувати фінансову самостійність.

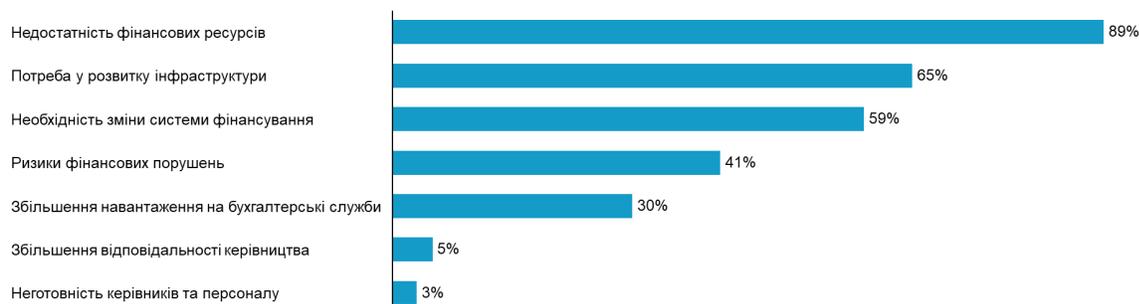
Серед переваг розширення фінансової автономії переважна більшість ЗПО (84%) вбачає підвищення ефективності використання коштів, 73% – ефективніше використання майна, а 57% – можливість активніше залучати позабюджетні ресурси. Водночас менш значущими для респондентів виявилися такі аргументи, як залучення стейкхолдерів (35%) та покращення якості освіти (27%). Лише 8% опитаних вважають, що фінансова автономія може підвищити рівень відповідальності керівника - демонстрація того, що респонденти не вважають даний аспект серйозною перевагою.

Рисунок 36. Переваги розширення фінансової автономії ЗПО, % відповідей



Основними перешкодами на шляху розширення фінансової автономії є недостатність фінансових ресурсів (89%), потреба у розвитку інфраструктури (65%) та складність зміни системи фінансування (59%). Важливим є й фактор ризиків фінансових порушень через нестачу управлінської експертизи (41%), а також збільшення навантаження на бухгалтерські служби (30%). Це засвідчує, що навіть за умови надання закладам ширших фінансових повноважень, існує ризик неефективного їх використання без належної організаційної та кадрової підтримки.

Рисунок 37. Перешкоди для розширення фінансової автономії ЗПО, % відповідей



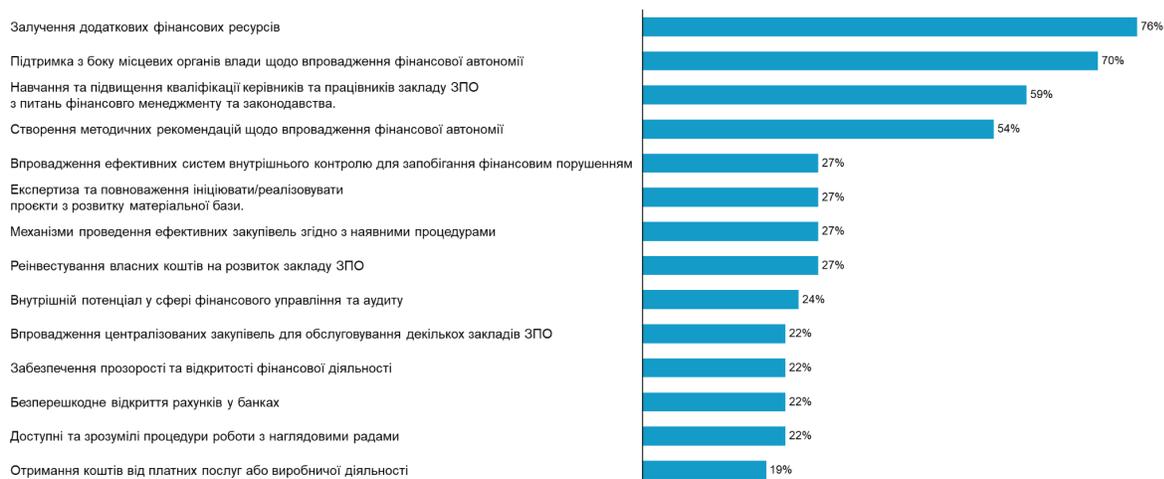
Опитані заклади визначили низку фінансових інструментів та механізмів, яких їм бракує для повноцінної автономії. Найбільш запитуваними є технічна та юридична підтримка для участі у грантах (70%), можливість самостійного фінансового планування та розподілу коштів (70%), а також запровадження власних стимулів для персоналу (57%). Потреба в механізмах ДПП (38%), можливості реінвестування власних коштів (27%) та відкриття банківських рахунків (22%) додатково вказує на обмеженість фінансової гнучкості нинішніх закладів.

Рисунок 38. Фінансові інструменти та механізми, яких не вистачає ЗПО, % відповідей



Серед рішень для посилення фінансової автономії найбільшу підтримку отримали залучення додаткових фінансових ресурсів (76%), підтримка місцевої влади (70%) та підвищення кваліфікації керівників у сфері фінансового менеджменту (59%). Позитивним є те, що заклади усвідомлюють важливість навчання управлінського персоналу та потребу у створенні методичних рекомендацій (54%), однак значно менше уваги приділяється внутрішньому контролю (27%) та прозорості фінансової звітності (22%).

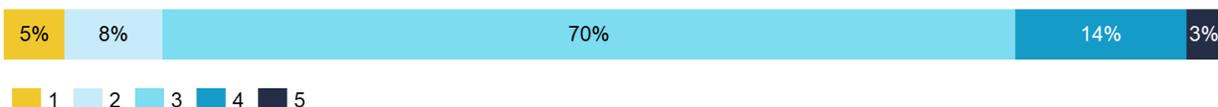
Рисунок 39. Рішення для посилення фінансової автономії ЗПО, % відповідей



Важливою темою є досвід переходу закладів у форму КНТ: лише 8% мали таку практику, 11% перебувають у процесі, тоді як 81% не розпочинали трансформацію. Серед ключових викликів зазначаються фінансово-економічні ризики (втрата майна, незабезпеченість фінансами), правові проблеми (нормативна невизначеність, бюрократія) та кадрові труднощі (нестача досвіду, потреба у перекваліфікації). Це свідчить про те, що сама модель некомерційного підприємства наразі не сприймається як масовий чи ефективний інструмент.

Загалом рівень задоволеності фінансовою автономією залишається низьким: 70% респондентів відзначили середній рівень задоволення, 5% – дуже низький, і лише 3% – дуже високий. Отримані результати підтверджують, що система фінансової автономії ЗПО є нерозвиненою та потребує комплексних реформ. Поряд із розширенням фінансових повноважень необхідним є посилення організаційної спроможності, розвиток інфраструктури та управлінських компетентностей, без яких автономія ризикує залишитися формальною та не призвести до реальних якісних змін.

Рисунок 40. Оцінка задоволеності рівнем фінансової автономії від 1 до 5, % відповідей



Узагальнюючи, фінансова автономія цільових ЗПО є посередньою, адже попри свободу у наданні платних послуг та залученні додаткових джерел фінансування, ЗПО зіштовхуються з більшими обмеженнями у контексті самостійного формування та використання бюджету, управління майном тощо. Основні перешкоди охоплюють брак фінансових ресурсів, низьку якість інфраструктури та неактуальну систему фінансування. Для розширення фінансової автономії респонденти пропонують навчання та підвищення кваліфікації працівників і керівництва ЗПО з питань фінансового менеджменту, залучення додаткових ресурсів та підтримку з боку місцевих органів влади.

6.2.5. ПЕДАГОГІЧНА АВТОНОМІЯ

За результатами опитування, педагогічна автономія у цільових ЗПО є досить високою, хоча й існують певні обмеження, що впливають на гнучкість реагування на потреби ринку праці та зовнішні виклики. Найбільш представленими елементами педагогічної автономії серед респондентів є права майстрів на підвищення кваліфікації та стажування на підприємствах із відривом від освітнього процесу, які наявні у 84% закладів. Також високо оцінюється можливість встановлення критеріїв та форм оцінювання (81%) і розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти (81%).

Рисунок 41. Рівень наявності елементів педагогічної автономії у ЗПО, % відповідей



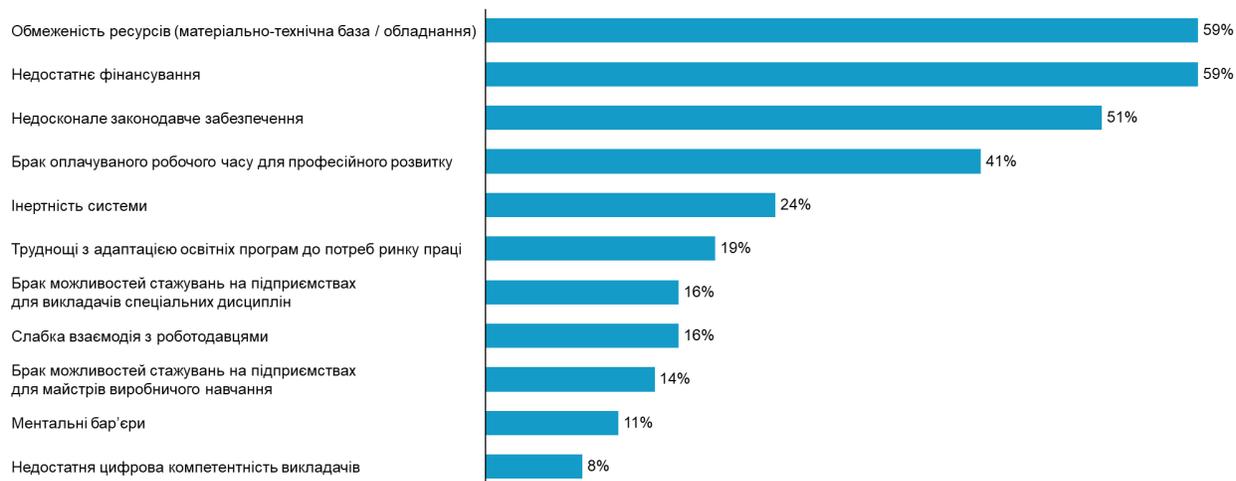
Щодо конкретних аспектів педагогічної автономії, 68% закладів самостійно визначають зміст освіти, 70% розробляють власні освітні програми та курси, а 76-78% самостійно обирають форми та методи навчання, організують практичну підготовку та формують навчальний план підготовки кваліфікованих робітників. Права педагогів на академічну свободу підтверджено у 70% закладів, підтримка індивідуальної освітньої траєкторії здобувачів – у 68%, а права майстрів на стажування – у 84%. Водночас частково наявними ці риси є у 16-32% закладів, тоді як відсутність окремих елементів зафіксована лише у 0-8% випадків.

Незважаючи на загалом високий рівень автономії, респонденти вказують на низку обмежень, що ускладнюють швидке реагування на потреби ринку праці. Найчастіше згадуються складнощі з внесенням змін до освітніх програм, необхідність скорочення термінів навчання за окремими професіями, впровадження електронних журналів обліку навчальної діяльності та гнучкість для інтеграції нових компетенцій, які потребують роботодавці. Додатково наголошується на необхідності створення безпечних умов для проведення офлайн-занять та формування адаптивних підходів, що дозволяють реагувати на переміщення студентів та зміну життєвих обставин. Частина респондентів також зазначає потребу у розвитку навичок роботи з дорослими та вразливими групами.

Серед основних перешкод для впровадження нових програм та методик навчання заклади називають недостатнє фінансування (59%) та обмеженість ресурсів МТБ (59%), недосконале законодавче забезпечення (51%), брак оплачуваного робочого часу для професійного розвитку (41%) та інертність системи (24%). Інші проблеми включають

труднощі з адаптацією освітніх програм до потреб ринку праці (19%), слабку взаємодію з роботодавцями (16%), брак можливостей стажування для викладачів спеціальних дисциплін (16%) і майстрів виробничого навчання (14%), ментальні бар'єри (11%) та недостатню цифрову компетентність викладачів (8%).

Рисунок 42. Перешкоди для розширення педагогічної автономії ЗПО, % відповідей



Оцінка задоволеності рівнем педагогічної автономії показала, що 27% респондентів вважають його посереднім, 60% – достатнім, а 13% – високим. Це свідчить, що більшість ЗПО задоволені наявним рівнем автономії, проте потребують подальшого її розширення для ефективної адаптації до викликів сучасного ринку праці та умов воєнного часу.

Рисунок 43. Оцінка задоволеності рівнем педагогічної автономії від 1 до 5, % відповідей



Узагальнюючи, педагогічна автономія цільових ЗПО характеризується високим рівнем самостійності у визначенні змісту освіти, організації практичної підготовки, виборі методів навчання та оцінювання, а також широкими можливостями для підвищення кваліфікації персоналу. Основні обмеження пов'язані з ресурсами, законодавчими нормами та організаційною інертністю. Для підвищення ефективності педагогічної автономії респонденти пропонують спрощення процедур зміни освітніх програм, гнучкіші моделі навчання, забезпечення безпеки та адаптивності освітнього процесу, розвиток цифрових компетенцій і навичок роботи з дорослими та вразливими групами.

6.2.6. АВТОНОМІЯ ПАРТНЕРСТВ ТА ПОСЛУГ

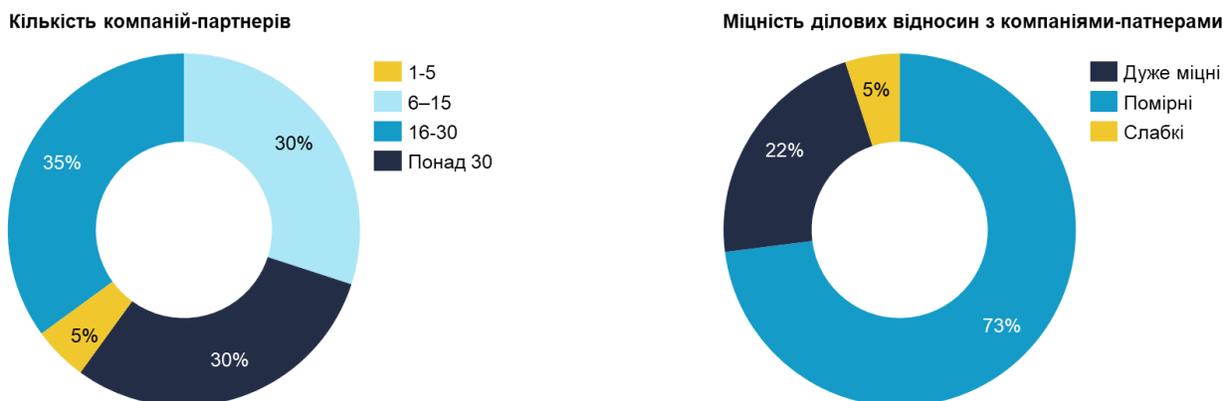
За результатами опитування, серед цільових ЗПО 81% зазначили, що мають можливість самостійно ініціювати та розвивати партнерства з компаніями, місцевими громадами, донорськими проектами та іншими закладами освіти, тоді як ще 19% вказали, що така можливість є лише частково. Найвищий рівень співпраці спостерігається з органами управління освітою: 92% закладів оцінюють його як достатній. 65% закладів активно розвивають партнерство з іншими закладами освіти, а 59% – із центрами зайнятості. Водночас партнерства з місцевими громадами та донорськими проектами залишаються недостатньо розвиненими: 16% та 11% ЗПО відповідно повідомили про повну відсутність таких взаємодій. Співпраця з компаніями потребує додаткового зміцнення: лише 54% закладів оцінюють її як достатню, у той час як 43% вказали на низький рівень партнерства.

Рисунок 44. Рівень розвитку партнерства ЗПО із зовнішніми стейкхолдерами, % відповідей



Щодо кількості компаній-партнерів, 5% закладів співпрацюють з 1-5 компаніями, 30% – з 6-15, 35% – з 16-30, а ще 30% мають партнерські відносини з понад 30 компаніями. Оцінка міцності ділових зв'язків показала, що 22% респондентів вважають їх дуже міцними, 73% – помірними, і лише 5% – слабкими.

Рисунок 45. Кількість компаній-партнерів ЗПО та міцність ділових відносин з ними, % відповідей



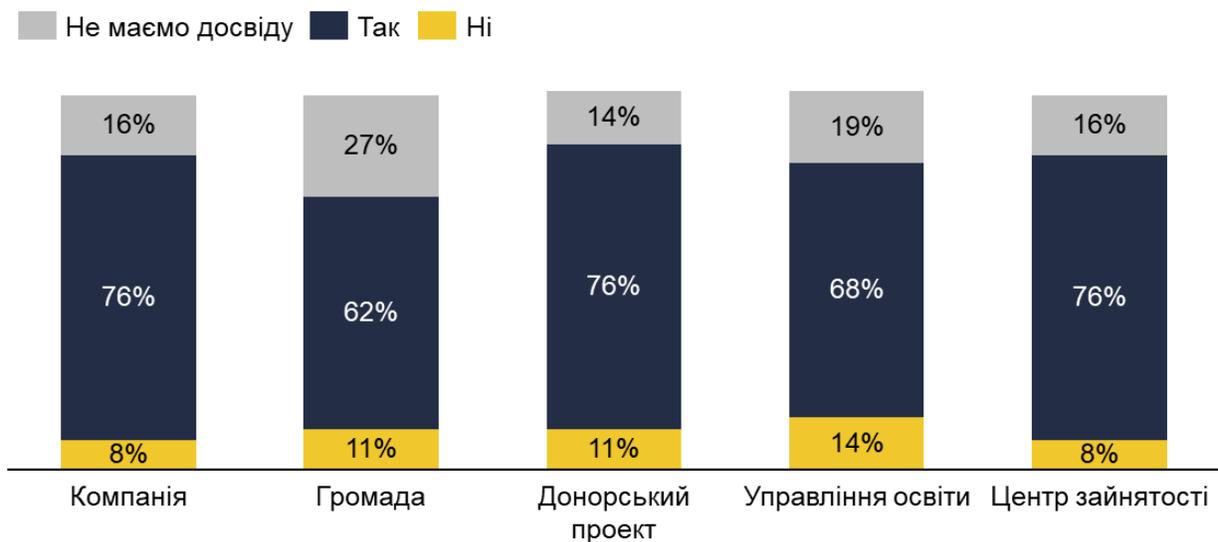
Що стосується об'єднань та мережевих ініціатив, 54% ЗПО є залученими до формальних чи неформальних об'єднань з іншими закладами освіти та/або компаніями у своїх громадах, тоді як 46% не беруть участі у таких ініціативах. Найчастіше йдеться про професійні об'єднання освітян (обласні методичні об'єднання професійного спрямування, Всеукраїнська спілка працівників ЗПО), роботодавців та бізнес-асоціації, а також об'єднання громадських організацій і волонтерських ініціатив. Для покращення мережування освіти та бізнесу респонденти зазначають необхідність створення онлайн-платформи для партнерства та комунікації, розробки дорожніх карт співпраці, підтримки з боку держави та місцевої влади, а також підвищення зацікавленості бізнесу у практиках ДФЗО.

Рисунок 46. Рівень залученості ЗПО до об'єднань та мережевих ініціатив, % відповідей



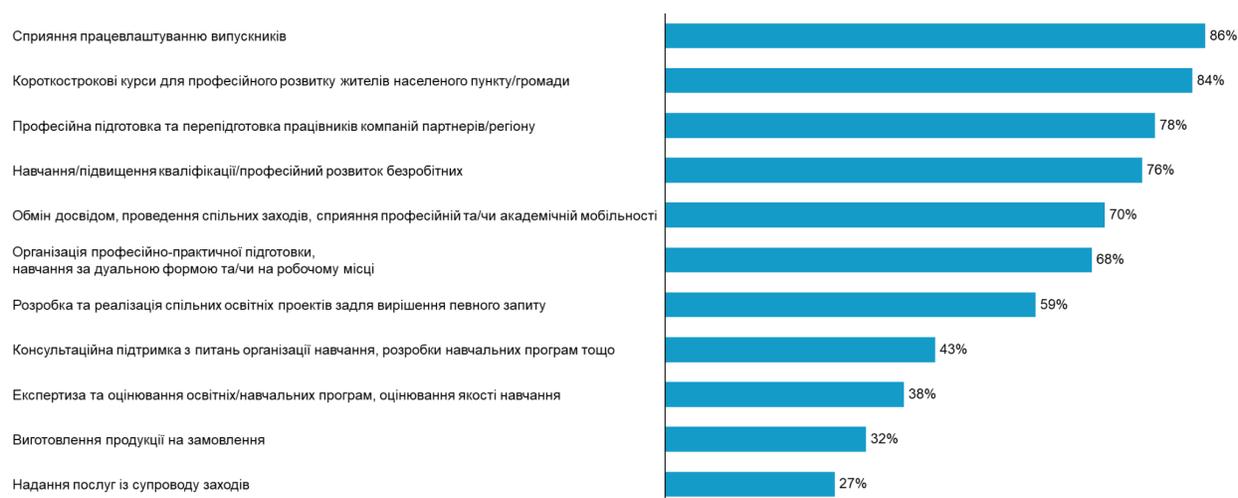
Автономія ЗПО у наданні послуг на запити партнерів демонструє високі показники: 76% респондентів можуть надавати послуги компаніям та центрам зайнятості, 62% – громадам, 76% – донорським проектам, 68% – управлінням освіти, при цьому лише 8–14% закладів не мають такої можливості або не мають досвіду.

Рисунок 47. Можливість ЗПО надавати послуги окремим категоріям партнерів, % відповідей



Протягом останніх десяти років заклади активно надають широкий спектр послуг партнерам: 86% сприяють працевлаштуванню випускників через ярмарки вакансій, поширення інформації та тренінги; 84% організують короткострокові курси професійного розвитку для місцевої громади; 78% займаються професійною підготовкою та перепідготовкою працівників компаній; 76% надають навчання та підвищення кваліфікації безробітним; 70% здійснюють обмін досвідом і сприяють академічній та професійній мобільності; 68% організують професійно-практичну підготовку або навчання за ДФЗО; 59% розробляють спільні освітні проекти; 43% надають консультації щодо організації навчання та вибору професії; 38% – експертизу та оцінювання програм; 32% – виготовлення продукції на замовлення; 27% – супровід заходів, включно з кейтерингом та орендою приміщень. Деякі заклади також впроваджують нові освітні програми для різних груп населення, зокрема для ВПО, людей з інвалідністю та національних меншин.

Рисунок 48. Послуги, які ЗПО надають партнерам % відповідей



Протягом останніх трьох років 70% закладів частково оновили перелік своїх послуг, 27% залишили його без змін, і лише 3% здійснили повне оновлення. Оцінка самостійності у впровадженні нових послуг показала, що лише 8% респондентів визначають її як низьку або дуже низьку, 24% – як посередню, 57% – як високу, а 11% – як дуже високу.

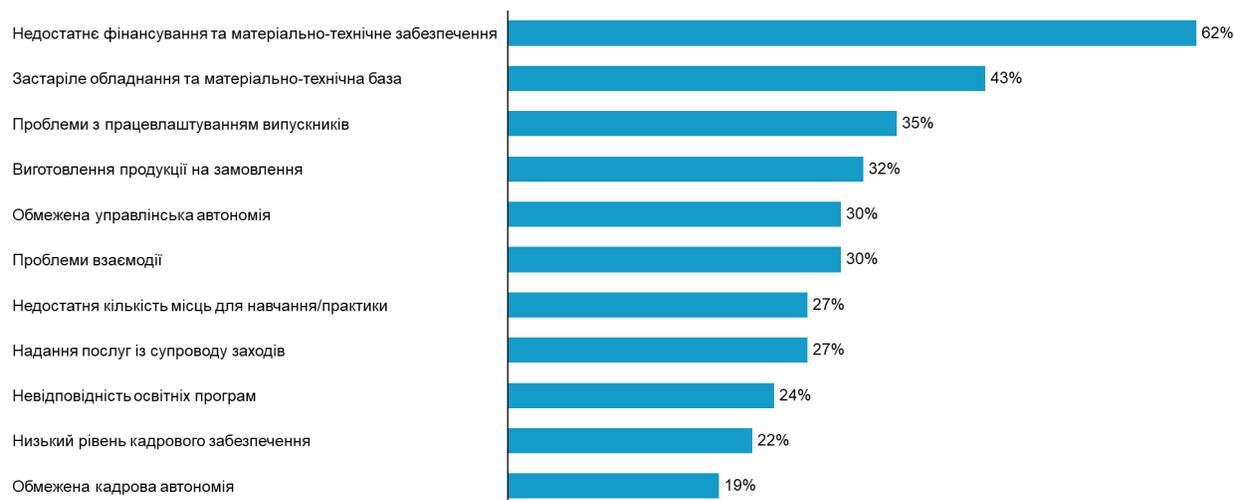
Рисунок 49. Рівень оновлення переліку послуг, які надають ЗПО, % відповідей



Що стосується потреб у вдосконаленні послуг, 62-73% ЗПО зазначили необхідність покращення або впровадження таких послуг, як консультації з організації навчання та працевлаштування, розробка спільних проєктів, експертиза освітніх програм, організація професійно-практичної підготовки, сприяння працевлаштуванню випускників та обмін досвідом. Менше уваги потребують виготовлення продукції на замовлення та супровід заходів, хоча відповідні показники все ще складають 27-35%.

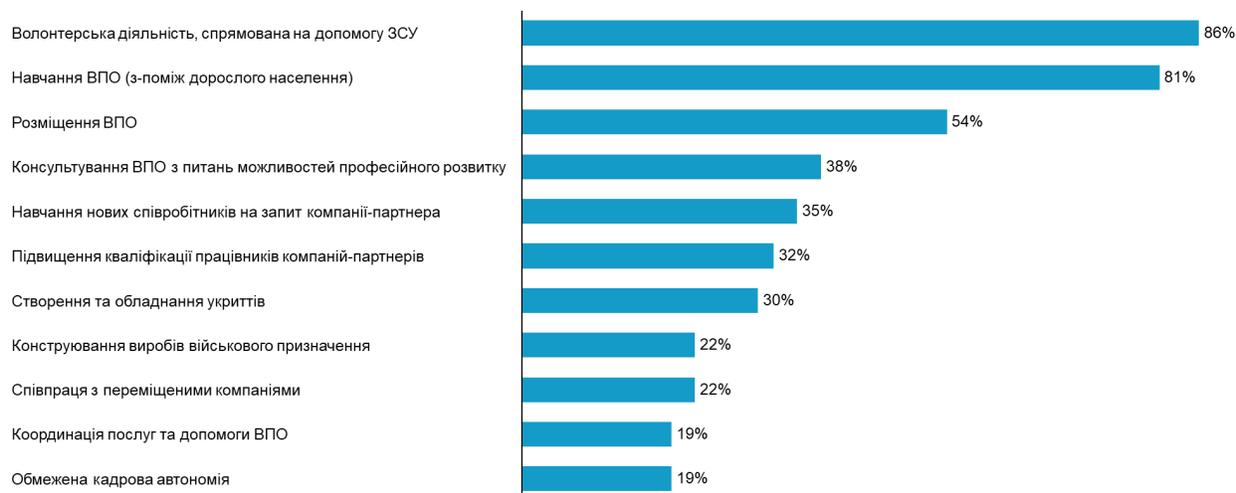
Основними труднощами при наданні послуг партнерам респонденти називають недостатнє фінансування та матеріально-технічне забезпечення (62%), застаріле обладнання (43%), проблеми з працевлаштуванням випускників (35%), взаємодією та управлінською автономією (по 30%), обмеженість місць для навчання/практики (27%) та невідповідність освітніх програм (24%).

Рисунок 50. Перешкоди для надання послуг ЗПО, % відповідей



У відповідь на виклики сучасного часу, зокрема повномасштабної агресії Росії проти України, цільові ЗПО активно надають послуги для підтримки ВПО та громад: 86% займаються волонтерською діяльністю для ЗСУ, 81% – навчанням ВПО, 54% – наданням тимчасового розміщення, 38% – консультуванням щодо професійного розвитку ВПО, 35% – навчанням нових співробітників за запитом компаній-партнерів, 32% – підвищенням кваліфікації працівників партнерських компаній, 30% – створенням та обладнанням укриттів. 22% закладів співпрацюють з переміщеними компаніями, 22% беруть участь у виготовленні виробів військового призначення, а 19% координують послуги та надають допомогу ВПО.

Рисунок 51. Види послуг, які ЗПО надають для підтримки ВПО та громад, % відповідей



Оцінка рівня автономії у розвитку партнерств та наданні відповідних послуг показала, що 54% респондентів вважають його посереднім, 38% – високим, а 8% – дуже високим. Є і низькі (5%) та дуже низькі (2.5%) оцінки, що свідчить про наявність точок росту для нарощування потенціалу закладів з питань автономії розвитку партнерств та надання послуг.

Рисунок 52. Оцінка задоволеності рівнем автономії партнерств і послуг, % відповідей



Узагальнюючи, рівень партнерств і послуг серед цільових ЗПО є достатнім, а заклади найчастіше співпрацюють зі своїми партнерами у контексті працевлаштування випускників, проведення курсів для професійного розвитку жителів громади/населеного пункту, а також навчання та перенавчання працівників компаній. ЗПО мають досить широкі можливості для надання послуг партнерам, зокрема місцевому бізнесу, громадам, донорським проектам тощо. Однак основні перешкоди для покращення даного типу автономії охоплюють недостатнє фінансування, погану МТБ та проблеми з працевлаштування випускників.

6.3. КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ ОПИТУВАННЯ

6.3.1. ІДЕЇ ТА ПЕРЕВАГИ

Цільові ЗПО переважно орієнтовані на молодь 15-24 років та ВПО, активно працюють із ветеранами і родинами загиблих, а також пропонують короткострокові програми для ВПО та постраждалого від війни населення. Основні переваги – швидка адаптація до воєнного контексту, фокус на актуальні ринкові потреби та високий рівень чутливості до вразливих груп.

Управлінська автономія цільових ЗПО характеризується високим рівнем самостійності у стратегічному плануванні, кадровому управлінні та розвитку партнерств, а також у формуванні внутрішніх процедур та бренду закладу. Основні переваги включають можливість автономного ухвалення рішень (67-70%), активне залучення внутрішніх стейкхолдерів (73-78%) та інтеграцію у зовнішні партнерства (81-92%).

Фінансова автономія цільових ЗПО перебуває на етапі формування та характеризується високою фрагментарністю: 100% закладів мають спецфонди, 78% надають платні послуги, а 65% залучають додаткове фінансування, проте самостійне управління майном (41%) та бюджетом (22%) обмежене. Перевагами автономії визначають підвищення ефективності використання коштів (84%), майна (73%) та активніше залучення позабюджетних ресурсів (57%).

Педагогічна автономія у цільових ЗПО є високою: 68-84% закладів самостійно визначають зміст освіти, розробляють програми, обирають форми навчання та організують практичну підготовку, при цьому широкі можливості надані для підвищення кваліфікації персоналу. Основні переваги включають академічну свободу, підтримку індивідуальної траєкторії здобувачів і розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

Автономія з розвитку партнерств та надання послуг є високою: 81% ЗПО активно ініціюють співпрацю з компаніями, громадами та іншими закладами, а 76-86% активно надають широкий спектр освітніх та практичних послуг, включно з працевлаштуванням випускників, навчанням громад та ВПО. Найсильніші партнерства спостерігаються з органами управління освітою (92%) та іншими закладами (65%), водночас співпраця з бізнесом (54%), громадами (22%) та донорськими проектами (38%) потребує зміцнення.

6.2.2. ВИКЛИКИ ТА ПЕРЕШКОДИ

Виклики цільових ЗПО у роботі із різними цільовими групами включають нерівномірне охоплення різних вікових та вразливих груп, обмежені інклюзивні програми та інфраструктуру, а також недостатнє фінансування й слабкі механізми підтримки.

Виклики управлінської автономії полягають в обмеженій можливості реорганізації та перепрофілювання закладу (46%), формуванні наглядових рад (43%) та недостатньому залученні зовнішніх стейкхолдерів до колегіального управління (14-49%).

Основні виклики фінансової автономії пов'язані з недостатністю ресурсів (89%), обмеженою інфраструктурою (65%), складністю зміни системи фінансування (59%) та ризиками неефективного використання через брак управлінської експертизи (41%).

Виклики педагогічної автономії цільових ЗПО пов'язані з обмеженим фінансуванням та ресурсами (59%), законодавчими бар'єрами (51%), недосконалою взаємодією з роботодавцями (16-19%) та організаційною інертністю (24%).

Основні виклики автономія з розвитку партнерств та надання послуг включають недостатнє фінансування та ресурси (62%), обмежену участь у мережевих ініціативах (46%) та необхідність покращення або впровадження ключових послуг (62-73%). Попри це, автономія дозволяє ЗПО гнучко реагувати на суспільні потреби та впроваджувати нові освітні практики.

6.3.3. ВИЯВЛЕНІ ПРОПОЗИЦІЇ

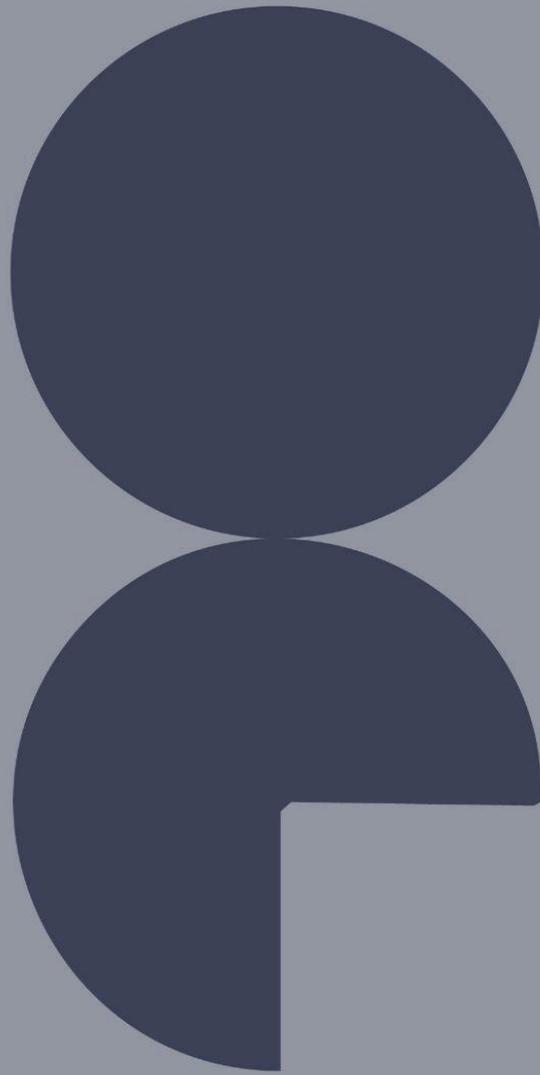
Для розширення доступу різних цільових груп до професійної освіти потрібна комплексна підтримка інклюзивності, гнучких форматів навчання та цифрового маркетингу.

Для підвищення ефективності управлінської автономії необхідне посилення організаційної структури, розвиток механізмів залучення зовнішніх партнерів та вдосконалення форм колегіального управління.

Для посилення фінансової автономії необхідні додаткові фінансові інструменти, підтримка місцевої влади та підвищення кваліфікації керівників у сфері фінансового менеджменту.

Для підвищення ефективності педагогічної автономії необхідні гнучкі моделі навчання, спрощення процедур оновлення програм, безпечні умови офлайн-занять і розвиток цифрових компетенцій.

Для покращення автономії партнерств та послуг доречно створити онлайн-платформу для комунікації, розробити дорожні карти співпраці, посилити підтримку від держави та бізнесу й заохочувати участь компаній у ДФЗО.



ДОДАТОК 1

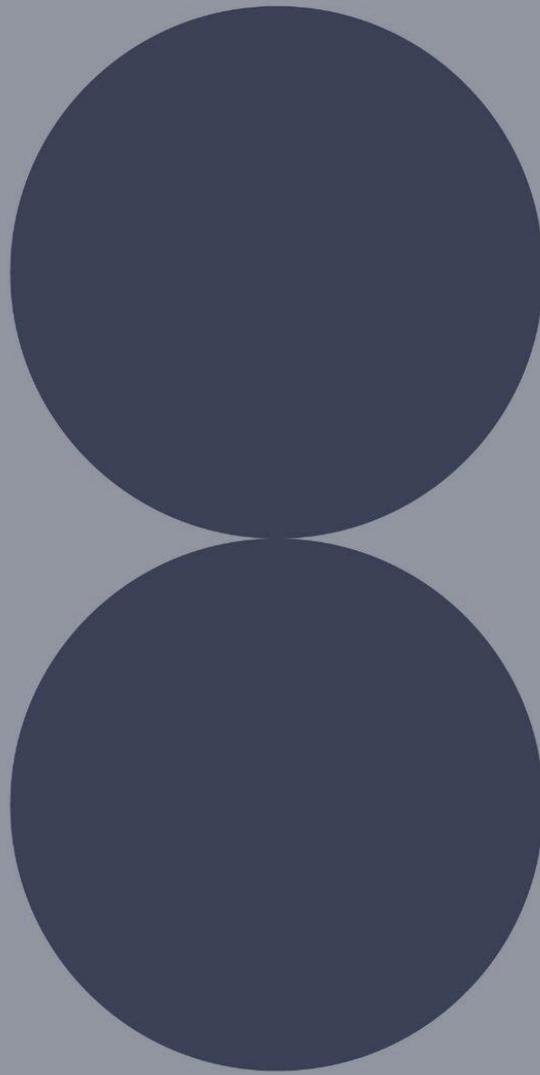
ПОКАЗНИКИ ВІДІБРАНИХ КРАЇН ЗА РІВНЕМ РОЗВИТКОМ СИСТЕМИ ПОН ТА ПОТОЧНИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ

В цьому додатку міститься перелік з семи країн з метою проведення кейс-досліджень та вивчення міжнародного досвіду в підтримці та розвитку автономії закладів ПОН. Обрані країни належать до категорії країн з високим рівнем доходу, а з огляду річного приросту ВВП економіки даних держав демонструють змішану динаміку. Водночас базуючись на показниках розглянутих індикаторів, країни демонструють достатньо високий рівень розвитку ПОН. Найкращі показники демонструють Чехія та Нідерланди, дещо меншою мірою – Республіка Корея, де частка студентів ПОН складає 17%.

Таблиця 16. Порівняльна таблиця показників відібраних країн за рівнем розвитку системи ПОН та поточним економічним розвитком

Частина 1	Шкала/середній показник серед країн ОЕСР	Естонія	Республіка Корея	Німеччина
Річний приріст ВВП (World Bank, 2023)	Середнє значення – 1%	-3%	1,4%	-0,3%
Індекс децентралізації (European Committee of the Regions)	від 0 (низький рівень децентралізації) до 3 (високий рівень децентралізації)	1,6	Немає даних	2,5
Видатки на первинну ПОН, відсоток від ВВП (Cedefop, 2021)	Середнє значення – 0,6%	0,4%	Немає даних	0,5%
Видатки на навчання осіб, які зіштовхуються з труднощами на ринку праці, відсоток від ВВП (Cedefop, 2023)	Середнє значення – 0,12%	0,13%	Немає даних	0,15%
Частка учнів середньої школи, які навчаються у закладах ПОН (всі вікові групи) (OECD, 2021)	Середнє значення – 43,6%	40%	17%	47%
Рівень зайнятості населення (World Bank, 2024)	Середнє значення – 58,4%	61,4%	62,8%	59,8%

Частина 2	Шкала/середній показник серед країн ОЕСР	Швеція	Ізраїль	Чехія	Нідерланди
Річний приріст ВВП (World Bank, 2023)	Середнє значення – 1%	-0,3%	2,4%	-0,1%	0,1%
Індекс децентралізації (European Committee of the Regions)	від 0 (низький рівень децентралізації) до 3 (високий рівень децентралізації)	2,4	Немає даних	1,9	1,8
Видатки на первинну ПОН, відсоток від ВВП (Cedefop, 2021)	Середнє значення – 0,6%	0,6%	Немає даних	0,7%	0,7%
Видатки на навчання осіб, які зіштовхуються з труднощами на ринку праці, відсоток від ВВП (Cedefop, 2023)	Середнє значення – 0,12%	Немає даних	Немає даних	0%	Немає даних
Частка учнів старшої середньої школи, які навчаються у закладах ПОН (всі вікові групи) (OECD, 2021)	Середнє значення – 43,6%	35%	41%	69%	69%
Рівень зайнятості населення (World Bank, 2024)	Середнє значення – 58,4%	61,8%	62,6%	58,6%	Немає даних



ДОДАТОК 2

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РОЗШИРЕННЯ АВТОНОМІЇ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ТА НАВЧАННЯ: КЕЙСИ КРАЇН

У пострадянський період Естонія зіткнулася з актуальними для України викликами реформування системи професійної освіти. Після здобуття незалежності Естонії у спадок дісталась радянська централізована система професійно-технічної освіти (ПТО), яка була тісно пов'язана з плановою моделлю промисловості. Крім того, ситуація ускладнювалась внаслідок всеохопної реструктуризації ЗПО під час процесу приватизації та переорієнтації на західні ринки.⁷⁷ Починаючи із середини 1990-х років, уряд розпочав процес реформування системи ПОН, завдяки чому вдалося її значно розвинути, на основі чіткої нормативно-правової бази та широкій автономії закладів ПОН. Це дозволило адаптувати навчальний процес до сучасних вимог ринку праці, а також гнучко вибудувати співпрацю з бізнесом.

Управлінська автономія ґрунтується на положеннях Закону про заклади професійної освіти (Vocational Educational Institutions Act), який передбачає, що керівники закладів ПОН мають повноваження самостійно укладати, змінювати або припиняти трудові відносини з педагогічними працівниками та викладачами, а також встановлювати рівень заробітної плати. Відсутність надмірного нормативного регулювання надає закладам освіти і муніципалітетам гнучкість у контексті встановлення власних правил, адаптованих до місцевих умов.⁷⁸

Однак досить широка автономія на місцях збалансована більшим урядовим втручанням у питання працевлаштування директорів закладів ПОН, адже їхнє призначення та звільнення перебуває у віданні Міністерства освіти і науки або органів місцевого самоврядування, залежно від форми власності закладу.⁷⁹

Також управлінська автономія реалізується через діяльність ради закладу – найвищого колегіального органу управління, до складу якого входять директор закладу ПОН, його заступники, очільники структурних підрозділів, а також представники студентського самоврядування.⁸⁰ Рада володіє досить широкими повноваженнями, а її основні функції охоплюють:

- Затвердження загального плану розвитку закладу ПОН;
- Затвердження графіку роботи на навчальний рік, зокрема і графік підвищення кваліфікації працівників;
- Затвердження бюджету закладу, плану закупівель та звітування за його виконання;
- Затвердження навчальних програм тощо.⁸¹

Додатково функціонують консультативні ради, основні функції яких – забезпечення зв'язку між закладом освіти та суспільством, а також надання рекомендацій керівництву освітнього закладу під час планування його розвитку, організації навчально-виховної та господарської діяльності. Директор закладу формує консультативний орган строком на 5 років, до складу якого входять батьки, представники місцевої громади та інші зацікавлені сторони.⁸² Функції такого органу охоплюють:

⁷⁷ [SpingerOpen, 2016](#)

⁷⁸ [National Center on Education and the Economy, 2023](#)

⁷⁹ [Riigi Teataja, 2013](#)

⁸⁰ [Riigi Teataja, 2013](#)

⁸¹ [Riigi Teataja, 2013](#)

⁸² [OECD, 2016](#)

- Надання пропозицій щодо напрямів розвитку освітнього закладу;
- Оцінку співпраці з державними структурами та бізнесом;
- Оцінка якості проходження практики студентами тощо.⁸³

Фінансова автономія закладів ПОН в Естонії забезпечується можливістю фінансування з різних джерел, як з державного бюджету і місцевих бюджетів, пожертв та коштів, отриманих від фондів, цільових і проектних грантів тощо,⁸⁴ так і шляхом отримання додаткових ресурсів з ведення господарської діяльності, наприклад, через продаж товарів і послуг під час виробничої практики, надання платних послуг, пов'язаних з основною діяльністю закладу.⁸⁵

До прикладу, Пярнуський центр ПОН надає послуги в сфері краси та догляду (функціонують перукарня та салон краси), громадського харчування тощо, що дає змогу залучати додаткові фінансові ресурси.⁸⁶ За результатами 2023-2024 навчального року фінансування закладу освіти виглядало наступним чином: 83% бюджету покривало державне фінансування, а 17% – власні доходи закладу. Структура власних надходжень мала такий вигляд: доходи від курсів підвищення кваліфікації (56%), дохід від продажу продукції та надання послуг (40%) та надходження від плати студентів за проживання в гуртожитку (3%).⁸⁷

Важливим елементом фінансової автономії є те, що попри перебування у державній власності більшості закладів ПОН, вони мають значну свободу у розподілі ресурсів та виборі фінансування для своїх програм.⁸⁸

Педагогічна автономія дозволяє гнучко формувати навчальні плани та методи викладання у рамках національної навчальної програми. Навчальні плани формують у тісній співпраці з місцевими підприємствами, що забезпечує їхню відповідність реальним потребам ринку праці, а надані державою навчальні матеріали сьогодні переважно відіграють роль зразків, які викладачі можуть адаптувати під свої потреби, а не використовувати в обов'язковому порядку.⁸⁹

Крім традиційних форм навчання, широко застосовується **дуальна система**, яка поєднує аудиторне навчання з практикою на робочому місці. Одним із прикладів гнучких освітніх можливостей є спеціальна програма для молоді, яка ще не визначилась із професійним напрямом: 30% її наповнення складають базові заняття з планування кар'єри, а 70% – індивідуально обрані модулі, адаптовані до інтересів студентів.⁹⁰ Додатковою перевагою є можливість закладів ПОН залучати представників компаній у ролі гостей викладачів та встановлювати інші форми співпраці з ними у контексті навчання студентів.⁹¹ Такими формами співпраці можуть бути обмін досвідом, надання можливостей педагогічним працівникам проходити стажування на базі підприємств тощо.⁹²

⁸³ [Riiqi Teataja, 2013](#)

⁸⁴ [Eurydice, 2023](#)

⁸⁵ [OECD, 2019](#)

⁸⁶ [Pärnumaa Kutsehariduskeskusele \(PKHK\), 2025](#)

⁸⁷ [Pärnumaa Kutsehariduskeskusele \(PKHK\), 2025](#)

⁸⁸ [OECD, 2019](#)

⁸⁹ [National Center on Education and the Economy, 2023](#)

⁹⁰ [Education Estonia, 2025](#)

⁹¹ [European Training Foundation, 2018](#)

⁹² [Civitta, 2020](#)

У межах **автономії партнерств та послуг** заклади ПОН в Естонії відіграють важливу роль у професійній адаптації населення. У співпраці з держструктурами та роботодавцями вони надають послуги з підготовки безробітних і підвищення кваліфікації працівників. Завдяки системі ваучерів, які надає Естонський фонд страхування на випадок безробіття, безробітні мають можливість самостійно обирати освітні послуги, що підвищує гнучкість і ринкову орієнтованість системи. Отримувач ваучера може обрати курс у сертифікованому суб'єкті освітньої діяльності, державній або приватній, що відповідає ваучерним вимогам.⁹³ Крім ваучерного фінансування, програма включає стипендію та компенсацію витрат на поїздки, зберігаючи при цьому виплати по безробіттю під час навчання, а також практичне стажування.⁹⁴ Так, Естонський фонд страхування на випадок безробіття пропонує до 2500 євро на витрати на навчання протягом трьох років для осіб, які раніше були працевлаштовані, і протягом двох років – для тих, хто наразі безробітний. Ваучери можна використовувати для різноманітних курсів, включаючи мовну підготовку, розвиток ІТ-навичок та професійну перепідготовку, але вони не призначені для базового навчання чи загального розвитку навичок.⁹⁵ Крім того, освітні заклади залучені до організації практики: служба зайнятості укладає відповідні угоди, що передбачають стипендії, компенсацію проїзду та збереження допомоги по безробіттю.⁹⁶

Поряд із цим, заклади ПОН розширюють спектр освітніх послуг через програми для дорослих, осіб без кваліфікації, людей віком 50+, а також тих, хто втратив роботу через проблеми зі здоров'ям або економічні зміни. Одним з прикладів впровадження таких рішень є Рекверське професійне училище, яке реалізує цілий спектр навчальних програм для таких категорій, як дорослі без професійної чи середньої освіти або із застарілими навичками. Тематика програм охоплює здобуття цифрових навичок, вивчення англійської мови, а також вмінь, необхідних під час роботи в автомайстернях та на підприємствах.⁹⁷ Тривалість програм залежить від їхньої інтенсивності: курси зі щоденним відвідуванням занять тривають близько двох тижнів, а курси, заняття в рамках яких проводять двічі на тиждень, тривають до півтора місяця.⁹⁸

Підвищення попиту на такі послуги додатково стимулюється коштом роботодавців, зокрема, компенсації 50-100% витрат на навчання працівників та гранти на підготовку кадрів для роботи з новими технологіями або на посадах, де спостерігається кадровий дефіцит.⁹⁹

⁹³ [OECD, 2020](#)

⁹⁴ [Cedefop, 2023](#)

⁹⁵ [Eurofound, 2017](#)

⁹⁶ [Cedefop, 2023](#)

⁹⁷ [Tasuta koolitused, 2025](#)

⁹⁸ [Rakvere Ametikoool, 2025](#)

⁹⁹ [Cedefop, 2023](#)

В Ізраїлі система ПОН підпорядковується двом окремим міністерствам: Міністерству освіти та Міністерству економіки. Міністерство освіти контролює близько 1 700 навчальних закладів, у яких навчається приблизно 570 000 студентів за трьома основними напрямками: практично-інженерний (наприклад, електроніка, біотехнології), технологічний (архітектура, промисловий дизайн) та професійний (механіка, косметологія). Близько 37% ізраїльських випускників шкіл навчаються у закладах ПОН: з них 35% обирають практично-інженерний напрям, 43% – технологічний, і 22% – професійний.¹⁰⁰

Навчальні заклади, підпорядковані Міністерству економіки, становлять приблизно 4-5% усіх професійних установ (близько 70 закладів). Вони працюють автономно та зосереджуються переважно на практичному навчанні: студенти відвідують школу два дні на тиждень, а три дні працюють на оплачуваних посадах у зовнішніх компаніях, набуваючи практичного досвіду без суворого дотримання педагогічних стандартів.¹⁰¹

У контексті **управлінської автономії** система ПОН Ізраїлю постає перед деякими труднощами. На відміну від низки проаналізованих країн, в Ізраїлі значно менш поширена практика працевлаштування експертів у певних галузях у заклади ПОН. Ключовою перешкодою є відсутність сприятливих умов для працевлаштування на неповний робочий день, адже кваліфікаційні вимоги до таких викладачів з боку Міністерства не відрізняються від вимог до викладачів, які працюють повний робочий день.¹⁰²

Фінансова автономія. У сфері ПОН, що підпорядкована Міністерству освіти, основними джерелами фінансування закладів є кошти державного бюджету, місцевих бюджетів та мереж надавачів освітніх послуг.¹⁰³ Відповідно до встановленої формули, Міністерство здійснює розподіл коштів між громадами та окремими закладами на рівні районів.¹⁰⁴

Місцеві органи влади, які відповідають за інфраструктуру та матеріально-технічне забезпечення, можуть додатково фінансувати заклади ПОН понад передбачені державні асигнування. Крім цього, освітні мережі (проміжні ланки між міністерствами та навчальними закладами, через які відбувається розподіл державних ресурсів) мають власні джерела фінансування і можуть безпосередньо підтримувати підпорядковані їм заклади ПОН – шляхом надання коштів, організації підвищення кваліфікації педагогічного персоналу або впровадження нових освітніх ініціатив тощо.¹⁰⁵ Водночас Міністерство освіти запустило пілотні проекти самоврядних закладів ПОН, які мають більші повноваження в управлінні фінансовими ресурсами у порівнянні із більшістю закладів, які не були обрані для участі в ініціативі. Однак варто зазначити, що дане явище не є універсальним, а заклади ПОН діють у рамках рекомендацій з боку Міністерства.¹⁰⁶

¹⁰⁰ [Taylor&Francis, 2024](#)

¹⁰¹ [Taylor&Francis, 2024](#)

¹⁰² [OECD, 2014](#)

¹⁰³ Відповідно до вимог Міністерства освіти та Міністерства економіки, освітні мережі керують закладами ПОН, включаючи щоденне управління, ініціативи та розвиток, підвищення кваліфікації та фінансування. Найбільшими освітніми мережами є ORT та AMAL, які адмініструють заклади, в яких навчається 40% студентів ПОН.

¹⁰⁴ [OECD, 2016](#)

¹⁰⁵ [OECD, 2016](#)

¹⁰⁶ [ETE, 2014](#)

Педагогічна автономія закладів ПОН в Ізраїлі є досить обмеженою, адже система ПОН має чітко виражені елементи централізації. Зокрема, це стосується національних іспитів, навчальних матеріалів та програм, на формування яких заклади ПОН мають досить обмежений вплив. Однак 20% навчальних програм все ж складають на розсуд закладів ПОН, що дає певну змогу адаптувати навчальні підходи, співпрацювати з місцевим бізнесом і впроваджувати інноваційні методи викладання відповідно до потреб регіонального ринку праці.¹⁰⁷

Однією з ознак **автономії партнерств та послуг** є наявність широкого спектра освітніх послуг для дорослих, які реалізуються як державними, так і приватними закладами ПОН. Ізраїль має окремі програми, орієнтовані на доросле населення, які ведуть до отримання професійних сертифікатів, що видаються Міністерством праці, добробуту та соціальних служб (MLWSS). Частина курсів організовується і фінансується державою, інші – пропонуються приватними провайдерами та оплачуються самими студентами, але всі вони орієнтовані на отримання офіційної кваліфікації. Крім того, навчання може надаватися й іншими міністерствами, що свідчить про розподілену модель управління і взаємодію між відомствами.¹⁰⁸

У Розділі 3 звіту ОЕСР наголошується, що успішне функціонування ПОН в Ізраїлі значною мірою залежить від активного залучення роботодавців. При цьому підкреслюється, що ефективне партнерство можливе лише за умови узгодження інтересів усіх сторін – держави, роботодавців та учасників навчального процесу.¹⁰⁹

До основних програм для дорослих належать НРМ, "Клас на робочому місці" та пілотна програма "Новий початківець". Усі ці ініціативи реалізуються у партнерстві між державними інституціями, роботодавцями та самими учасниками навчання. Програма "Клас на робочому місці" реалізується за принципом партнерства безпосередньо із закладами ПОН: роботодавці мають змогу організовувати спеціалізовані курси для груп шукачів роботи, поєднуючи теоретичне навчання з практикою на реальному виробництві. Навчальні модулі можуть проводитися як самими підприємствами, так і у співпраці з акредитованими закладами ПОН, що створює гнучку, модульну структуру освіти.^{110,111}

Крім програм для дорослих, Ізраїль також розвиває гібридні моделі учнівства для молоді. Програма "Новий початківець" поєднує навчання в класі та НРМ тривалістю 6–9 місяців за підтримки майстрів професійного навчання. Попри коротшу тривалість у порівнянні з традиційними моделями, вона передбачає отримання повноцінної професійної кваліфікації. Наразі програма перебуває на стадії пілоту, проте роботодавці активно її підтримують, а держава планує її масштабування. Така експериментальна автономія в межах міністерських структур дозволяє швидко реагувати на потреби ринку праці.^{112,113}

¹⁰⁷ [ETF, 2014](#)

¹⁰⁸ [OECD, 2014](#)

¹⁰⁹ [OECD, 2018](#)

¹¹⁰ [OECD, 2014](#)

¹¹¹ Myers-JDC-Brookdale Institute at the request of the Ministry of Labour (Unpublished).

¹¹² [OECD, 2014](#)

¹¹³ [OECD, 2014](#)

Також діє ще один важливий приклад партнерської взаємодії: програма короткострокового стажування для студентів технологічного напрямку, яку адмініструє Міністерство освіти. У ній взяли участь майже 9 тис. студентів із понад 170 шкіл за останні роки існування програми. Хоча стажування є неоплачуваним для студентів, роботодавці отримують фінансові стимули від держави, що зміцнює їхню мотивацію брати участь у професійній підготовці молоді.^{114,115}

НІДЕРЛАНДИ

На початку 1990-х єдиної системи ПОН в Нідерландах у сьогодиншньому вигляді фактично не існувало. Професійна освіта не мала власної нормативно-правової бази, також не існувало загальних навчальних цілей чи визначених стандартів якості тощо. Численні невеликі заклади пропонували широке різноманіття програм підготовки, втім це не мало системного характеру. Ситуація почала змінюватися вже у 1990-х роках із запуском масштабних реформ. Однією з перших змін стало скорочення кількості закладів ПОН та формування повноцінної галузі ПОН. У подальші роки розпочався новий етап трансформації, зосереджений на підвищенні гнучкості навчання. Було впроваджено модульне навчання, вибіркові компоненти та посилено співпрацю з бізнесом – усе це спрямовано на краще узгодження освіти з потребами ринку праці.¹¹⁶

Управлінська автономія реалізується через функціонування рад закладів ПОН, які відповідають за управління закладами та впровадження національної освітньої політики, а їхніми членами є персонал закладу, батьки студентів та самі студенти.¹¹⁷ Ради закладів ПОН мають повноваження щодо одного або кількох закладів освіти. Вони відповідають за організацію роботи закладів освіти, включаючи управління персоналом і ресурсами, організацію навчального процесу, внутрішні перевірки та моніторинг якості надання освітніх послуг.¹¹⁸

Ради закладів ПОН самостійно відповідають за кадрову політику, набір персоналу, розвиток і оцінювання працівників. Оцінювання персоналу базується на двох основних інструментах, які використовують для планування та оцінки роботи: (1) зустріч-оцінка роботи педагогічного працівника за результатами певного періоду; (2) зустріч-обговорення професійного розвитку педагогічних працівників.¹¹⁹ Повноваження щодо прийняття рішень про призначення директорів закладів ПОН у Нідерландах належать радам закладів, що характеризує їхню автономність в даному процесі.¹²⁰

Крім того, у Нідерландах поширене явище так званих гібридних викладачів, себто педагогічних працівників, які також безпосередньо займаються професійною діяльністю. Бабільше, такий формат заохочує місцева влада. До прикладу, в регіоні Брейнпорт Ейндховен (чи не найбільш технологічно розвинений регіон країни) у співпраці з закладами ПОН та бізнесом розпочато пілотний проєкт, у рамках якого технічні фахівці

¹¹⁴ [OECD, 2018](#)

¹¹⁵ Myers-JDC-Brookdale Institute at the request of the Ministry of Labour (Unpublished)

¹¹⁶ [Cedefop, 2021](#)

¹¹⁷ [Wetten Overheid, 2025](#)

¹¹⁸ [OECD, 2014](#)

¹¹⁹ [Erydice, 2023](#)

¹²⁰ [Cedefop, 2021](#)

можуть спробувати себе в ролі так званого гібридного викладача з навантаженням 4-8 годин на тиждень.¹²¹

Фінансова автономія закладів ПОН полягає в тому, що вони отримують від держави кошти на покриття поточних витрат і мають право самостійно розпоряджатися ними. Досить часто державне фінансування становить більшу частину фінансових надходжень закладів ПОН. До прикладу, розподіл доходів Коледжу Хорнбек, одного з провідних закладів у Нідерландах, за 2023 навчальний рік мав такий вигляд: надходження з державного бюджету – 92%, інші надходження та субсидії від державних органів влади – 1%, доходи від плати за навчання, проведення курсів та іспитів – 2%, інші види доходів – 5%.¹²²

Хоча державні кошти превалюють у контексті фінансових надходжень, підготовка закладами ПОН звітів, в яких вони відображають свою фінансову політику та інформують уряд про освітні результати, дає уряду змогу здійснювати нагляд за їх функціонуванням, не здійснюючи надмірного контролю за ним.¹²³ Інструкції щодо підготовки цих щорічних звітів викладено в інструкціях Міністерства освіти, культури та науки. Такий гнучкий підхід дозволяє закладам адаптувати свої політики та методи викладання відповідно до потреб студентів.¹²⁴

Окрім державного фінансування, заклади ПОН в Нідерландах мають можливість залучати додаткові ресурси з інших джерел. Зокрема, вони можуть укладати договори з юридичними та фізичними особами на виробництво продукції чи надання послуг, отримувати фінансування від місцевих органів влади за проведення курсів із громадської інтеграції для дорослих, а також поповнювати бюджет закладу освіти за рахунок плати за навчання.¹²⁵ До прикладу, Регіональний освітній центр Твенте (ROC van Twente), крім ПОН також пропонує інтеграційні курси для дорослих, які допомагають вивчити нідерландську мову, опанувати базові цифрові навички, а також більше дізнатися про країну та працевлаштування в ній.¹²⁶

У рамках політики навчання впродовж життя була розроблена програма STAP (STimulerend ArbeidsmarktPositie – стимулювання позиції на ринку праці). Це система особистих навчальних рахунків або ваучерів, які можуть використовуватись для оплати навчання. Завдяки цьому бюджету на розвиток, який планувалося впровадити у січні 2022 року, дорослі можуть брати участь у широкому спектрі навчальних програм, у тому числі й тих, що пропонуються закладами ПОН. Ця програма є частиною ширшої ініціативи, спрямованої на те, щоб надати дорослим контроль над власним навчанням і розвитку.¹²⁷

Педагогічна автономія закладів ПОН передбачає їхнє право самостійно розробляти навчальні плани, педагогічні підходи, а також домовлятися про організацію компонентів навчання на робочому місці. У низці навчальних програм існують спеціальні механізми для поєднання теоретичного навчання з практикою на робочому місці. Наприклад, у сфері охорони здоров'я заклади ПОН мають довгострокові партнерства з лікарнями,

¹²¹ [OECD, 2021](#)

¹²² [Stichting voor Onderwijs op Reformatorische Grondslag te Amersfoort, 2023](#)

¹²³ [Eurydice, 2023](#)

¹²⁴ [Eurydice, 2023](#)

¹²⁵ [Cedefop, 2023](#)

¹²⁶ [ROC van Twente, 2025](#)

¹²⁷ Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Unpublished)

куди щороку направляється значна кількість студентів для проходження стажування та виробничої практики.¹²⁸

Останніми роками в Нідерландах спостерігається чіткий тренд на підвищення гнучкості освітнього процесу. Заклади освіти отримали змогу самостійно визначати обсяг навчального навантаження та регулювати його відповідно до потреб студентів. Зокрема, впроваджується практика самостійного навчання, а студенти, які вже володіють необхідними знаннями та навичками, можуть бути звільнені від окремих занять або іспитів, адже заклади можуть відходити від встановленої тривалості програм. Також заклад освіти може запропонувати курси, розроблені спеціально для групи студентів зі схожим досвідом, наприклад працівникам, які бажають перекваліфікуватися і змінити рід діяльності.¹²⁹

Однак відхід від стандартної програми потребує низки умов, а саме:

- Освітня програма має бути високої якості, і нею мають бути задоволені студенти, а також потенційні роботодавці;
- Заклад освіти повинен мати змогу пояснити додану вартість від відхилення;
- Рада закладу ПОН повинна дати чітку згоду на відхилення та врахувати це у звітній документації.¹³⁰

Автономія партнерств і послуг. Закон про професійну освіту та освіту дорослих (WEB) об'єднує професійно-технічну середню освіту та освіту дорослих у спільну правову рамку. Освіта дорослих у цьому контексті включає як навчання для здобуття формальної кваліфікації, так і програми другого шансу, мовну підготовку, розвиток базових навичок. Ця зміна започаткувала децентралізацію управління та фінансування, що посилює автономію регіональних партнерств між закладами ПОН та зовнішніми партнерами, де муніципалітети, інші освітні установи, бібліотеки, неприбуткові організації та бізнеси мають змогу формувати рішення відповідно до потреб своїх громад. У результаті заклади ПОН втратили монополію у самостійному наданні таких послуг, натомість з'явилася можливість для більшої інституційної гнучкості та співпраці з новими партнерами.¹³¹

З боку держави впроваджуються ініціативи для розвитку цієї багатозарової системи. Зокрема, міжміністерська програма "Навчання впродовж життя" акцентує на відповідальності самих студентів, активній участі роботодавців, гнучких підходах у ПОН, а також на підвищенні доступності та якості навчання для вразливих груп (наприклад, людей з інвалідністю, малозабезпечених тощо). У рамках цієї політики також посилюється увага до регіонального підходу та тісної взаємодії між муніципалітетами, службами зайнятості та освітніми установами.^{132,133} Поряд із цим, нові освітні формати, такі як "третій шлях навчання", дають змогу закладам ПОН надавати кваліфікації без дотримання стандартних часових рамок, що значно полегшує доступ до навчання для дорослих. Однак приватний сектор зберігає провідну роль у наданні після-професійної освіти, зокрема завдяки тому, що формування цього ринку відбувалося паралельно до інституційних реформ у сфері державної освіти.¹³⁴

¹²⁸ [Cedefop, 2021](#)

¹²⁹ [Wij-leren, 2025](#)

¹³⁰ [Wij-leren, 2025](#)

¹³¹ [Hungarian Educational Research Journal, 2022](#)

¹³² [Cedefop, 2021](#)

¹³³ [Kennispunt MBO leven lang ontwikkelen, 2020](#)

¹³⁴ [Kennispunt MBO leven lang ontwikkelen, 2020](#)

Німеччина – одна з європейських країн, де НРМ є традиційною складовою системи освіти. Програма професійного навчання (дуальна система, що поєднує два місця навчання: 70% – на підприємстві та 30% – у навчальному закладі) є основним стовпом ПОН. Близько половини випускників середніх шкіл обирають професійний шлях, переважно через дуальне навчання.

Здобуття навичок можливе завдяки різним регульованим програмам ПОН, що пропонуються після закінчення середньої школи, а дедалі частіше – й на рівні вищої освіти. Система ПОН в Німеччині базується на співпраці між державою (Федерацією та 16 федеральними землями), підприємствами та соціальними партнерами, які разом встановлюють національні стандарти та правила підготовки. Це забезпечує високу якість професійної кваліфікації, що полегшує перехід на ринок праці та сприяє низькому рівню безробіття серед молоді.¹³⁵

Управлінська автономія закладів ПОН в Німеччині може відрізнитися залежно від федеральної землі, проте зазвичай повноваження директорів охоплюють управління персоналом і бюджетом, зовнішні зв'язки, оцінювання роботи педагогічних працівників тощо. Досить часто директори закладів ПОН в Німеччині виконують викладацькі обов'язки, а їхня заробітна плата залежить від розміру закладу.¹³⁶

Так, в обов'язки директорів закладів ПОН у землі Північний Рейн-Вестфалія входять питання управління людськими ресурсами, підготовки закладу до навчального року, підготовки річного звіту і його представлення перед конференцією закладу, а також почасти розв'язання кадрових питань за умови, що такі повноваження були делеговані йому.¹³⁷

Хоча протягом останніх років директори закладів ПОН в Німеччині отримали більше автономії у питаннях, які стосуються бюджету та кадрових рішень, все ж існують деякі обмеження. Передусім вони стосуються працевлаштування педагогічного персоналу, адже на відміну від багатьох європейських країн, німецькі заклади ПОН не можуть самостійно формувати склад працівників. За винятком певних регіональних особливостей, переважно за процес відбору відповідають Міністерство освіти та Міністерство культури відповідної землі, які отримують заявки від кандидатів та приймають фінальні рішення.¹³⁸

Окрім повноважень і обов'язків директорів, іншою важливою складовою управлінської автономії є функціонування колегіальних органів. Як і в інших європейських державах, в Німеччині існують аналоги рад закладів ПОН - конференції (Schulkonferenz). Однак їхній склад, як і повноваження можуть відрізнитися залежно від федеральної землі. До прикладу, у землі Північний Рейн-Вестфалія конференції закладів ПОН розв'язують наступні питання:

- Затвердження навчальних програм та графіку проведення занять;
- Затвердження бюджету закладу ПОН;
- Взаємодія з місцевою владою;

¹³⁵ [UNESCO](#)

¹³⁶ [OECD, 2021](#)

¹³⁷ [Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen, 2025](#)

¹³⁸ [OECD, 2021](#)

- Надання рекомендацій стосовно вибору навчальних матеріалів;
- Надання пропозицій стосовно інклюзивного навчання тощо.¹³⁹

Фінансова автономія закладів ПОН у Німеччині полягає в тому, що питання бюджетування, тобто загальний розподіл бюджету (поточних грошових ресурсів, а також фінансування персоналу) все частіше переходить до повноважень закладів освіти. Однак цей процес реалізується з різним ступенем інтенсивності в окремих федеральних землях, що зумовлено не лише пріоритетами адміністрації закладів освіти та політик стосовно ПОН у різних землях, але й від регіональних особливостей та вимог, які ставлять до закладів ПОН.¹⁴⁰

До прикладу, в землі Північний Рейн-Вестфалія заклади ПОН здійснюють використання ресурсів відповідно до правил, встановлених засновником закладу (зазвичай засновниками є муніципалітет). Водночас засновник може уповноважити директора закладу укласти юридичні угоди, що мають силу для шкільної адміністрації, та брати на себе зобов'язання від її імені в межах фінансових ресурсів, якими розпоряджається заклад ПОН. На прикладі Центру професійної освіти у Мьольні можна зрозуміти приблизне співвідношення джерел фінансування у закладах ПОН. Так, у фінансовому плані на 2024 рік вказано, що близько 92% надходжень складають державні асигнування, 2% - доходи від наданих послуг, а ще 6% - відшкодування витрат, які можуть надходити з боку державної або місцевої влади чи підприємств.¹⁴¹

Водночас на відміну від низки європейських країн, заклади ПОН в Німеччині стикаються з обмеженнями в контексті пошуку додаткових джерел фінансових ресурсів.¹⁴² Хоча у навчальних закладів також існує можливість залучення грантів від засновників за умови, що надання додаткових коштів не створює привілеїв для реципієнта додаткових ресурсів, а також приймати пожертви від третіх сторін та рекламувати свою діяльність та послуги, такі рішення затверджують засновники закладів. До того ж такі активності мають мати значну освітню користь та служити освітнім цілям, адже в іншому разі вони заборонені.¹⁴³

Педагогічна автономія закладів ПОН в Німеччині надає змогу безперешкодно впроваджувати методи викладання, формувати навчальні групи та використовувати навчальні посібники на власний розсуд. Водночас у контексті розробки навчальних програм заклади ПОН володіють меншою автономією, адже їх розробляють на рівні федеральних земель (Федеральний інститут професійної освіти і навчання – детальніше в частині “Автономія партнерств та послуг”). Третину навчальної програми становлять загальні дисципліни, а дві третини – дисципліни спеціалізованого змісту, пов'язані з професійним вибором. Іспити проводяться під наглядом торгово-промислових палат, які відповідають за їхнє проведення.¹⁴⁴

Автономія партнерств та послуг. У Німеччині соціальні партнери – об'єднання роботодавців і профспілки – відіграють надзвичайно важливу роль. Вони активно залучені на різних рівнях: від планування змісту навчальних програм до визначення

¹³⁹ [Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen, 2025](#)

¹⁴⁰ [Cedefop, 2007](#)

¹⁴¹ [Berufsbildungszentrum Mölln, 2024](#)

¹⁴² [ETF, 2018](#)

¹⁴³ [Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen, 2025](#)

¹⁴⁴ [Dutch Foundation of Innovation](#)

форм первинної та безперервної освіти. На національному рівні соціальні партнери представлені у раді Федерального інституту професійної освіти і навчання, де вони беруть участь у роботі профільних комітетів. На регіональному рівні свою вагому роль виконують торгово-промислові палати, які, зокрема, організовують іспити. Ініціативи щодо оновлення або створення нових професійних стандартів зазвичай виходять саме від соціальних партнерів.¹⁴⁵

Щодо партнерств у сфері професійної освіти малих і середніх підприємств (МСП), думки фахівців поділяються. Приблизно третина з них вважає, що такі партнерства є незамінними для забезпечення високої якості навчання. Ще одна третина оцінює їх як рекомендовані, але не обов'язкові. Решта фахівців вважає, що й без партнерських об'єднань можна досягти високого рівня підготовки. Ситуація трохи інакша, коли йдеться про привабливість ПОН для молоді в МСП. Приблизно третина експертів впевнена, що об'єднання кількох підприємств значно підвищує її привабливість, інша третина вбачає помірковане зростання, а решта висловлює скептицизм щодо ефективності таких партнерств у залученні молоді.¹⁴⁶

Важливою частиною системи підготовки кадрів є міжпідприємницькі навчальні центри (überbetriebliche Berufsbildungsstätten, ÜBS). Вони доповнюють практичні заняття, що проводяться безпосередньо на підприємствах, і організовуються закладами ПОН за підтримки галузевих організацій. Особливо малі та середні підприємства ремісничого профілю часто не можуть забезпечити весь обсяг навчання через посилення поділу праці, зростаючу спеціалізацію, технічний прогрес або фінансові труднощі. Саме тому додаткові навчальні заходи у міжпідприємницьких центрах чи спільних навчальних структурах є необхідними.¹⁴⁷

Міжпідприємницькі навчальні центри зазвичай управляються муніципалітетами, торгово-промисловими палатами або гільдіями, а також неприбутковими приватними структурами (галузеві об'єднання). Фінансування цих центрів має змішаний характер і надходить з різних джерел: Федерального агентства зайнятості, уряду Німеччини, бюджетів федеральних земель та ресурсів організацій-засновників. Окрім цього, передбачено фінансування модернізації і структурної перебудови, щоб відповідати викликам цифровізації та змінам у освітній політиці.¹⁴⁸

Традиційно для багатьох німецьких компаній участь у дуальній системі освіти є не лише обов'язком, а й важливою інвестицією у майбутні кваліфіковані кадри. Вони беруть на себе основне фінансове навантаження підготовки здобувачів освіти. Проте впродовж останнього десятиліття знижується готовність малих підприємств забезпечувати навчання на базі підприємств. Ця тенденція посилилась під час пандемії COVID-19, що зробило державну підтримку малих і середніх підприємств у сфері ПОН ще більш актуальною.¹⁴⁹

Практичні форми співпраці між підприємствами у ПОН бувають дуже різноманітними. Іноді підприємства об'єднуються із закладами ПОН, щоб спільно охопити всі складові навчального процесу, оскільки окремо не можуть забезпечити повний обсяг змісту. В

¹⁴⁵ [Bundesinstitut für Berufsbildung \(BIBB\), 2017](#)

¹⁴⁶ [Bundesinstitut für Berufsbildung \(BIBB\), 2017](#)

¹⁴⁷ [Cedefop, 2025](#)

¹⁴⁸ [Bundesinstitut für Berufsbildung \(BIBB\), 2017](#)

¹⁴⁹ [Cedefop, 2025](#)

інших випадках лише базова підготовка здійснюється одним із партнерських підприємств, тоді як інші підприємства готують студентів до іспитів. Існують також приклади, коли спільно розробляються програми із закладами ПОН або один із партнерів організовує підготовку до іспитів для студентів кількох підприємств.¹⁵⁰

Водночас виникають і проблемні питання. Часто спостерігається неузгодженість відповідальності, наприклад, за перевірку навчальних досягнень між виробничим партнером та закладом ПОН. Існує також дисбаланс між офіційними іспитовими вимогами та додатковим навчальним змістом, а іноді – конфлікти інтересів щодо тривалості, формату і змісту спільного навчання. Окремою проблемою є ризик втрати студентів закладами ПОН на користь партнерів, а також занадто короткий період випробування нових ініціатив, що призводить до їх припинення навіть у разі перспективності.¹⁵¹

ПІВДЕННА КОРЕЯ

У період стрімкого зростання надходжень інвестицій в економіку країни протягом 1980-х років Республіка Корея зіштовхнулася з нестачею кваліфікованих працівників робітничих професій, що створювало перешкоди для швидкого розвитку економіки.¹⁵² Ситуація була зумовлена негативними демографічними трендами та більшим попитом на вищу освіту. Розширення системи ПОН стало відповіддю на виклики ринку праці та спосіб зменшити навантаження на університети.

З часом система ПОН змінювалась, адаптуючись до нових реалій, зокрема старіння населення. Було проведено реформу навчальної програми: тепер професійна підготовка поєднується з академічними предметами, а в деяких закладах до 75% курсу є спільним для здобувачів як професійного, так і загального напрямку. Акцент зроблено на формуванні навичок працевлаштування, критичного мислення та цифрової грамотності. У 2010 році були створені заклади ПОН нового типу (meister schools), орієнтовані на галузі з високим попитом, такі як робототехніка, електроніка, ШІ, біотехнології та передове виробництво. Завдяки тісній співпраці з промисловими підприємствами багато студентів отримують пропозиції роботи ще до завершення навчання.¹⁵³

Управлінська автономія закладів ПОН в Південній Кореї зростала протягом останніх років, що збільшило престиж ПОН. Відтак процедура вибору директорів закладів ПОН є більш децентралізованою. Відбір директора закладу здійснюється шляхом відкритого конкурсу, а досвідчені генеральні директори корейських компаній та галузеві експерти можуть стати директором або педагогами у закладах ПОН.^{154,155} Обирає і призначає директорів закладів ПОН управління освіти.¹⁵⁶

¹⁵⁰ Деякі компанії відкривають власні спеціалізовані курси для студентів інших підприємств, а також проводять взаємні стажування і практики, які дають можливість ознайомитися з різними технологіями і виробничими процесами. Такий досвід учасники опитувань оцінюють позитивно, особливо відзначаючи ентузіазм студентів під час знайомства з новими середовищами. Джерело: [Bundesinstitut für Berufsbildung \(BIBB\), 2017](#)

¹⁵¹ [Bundesinstitut für Berufsbildung \(BIBB\), 2017](#)

¹⁵² [UNESCO](#)

¹⁵³ [Korea Research Institute for Vocational Education and Training \(KRIVET\)](#)

¹⁵⁴ [Korea Taylor & Francis, 2023](#)

¹⁵⁵ [Law Viewer](#)

¹⁵⁶ [UNESCO, 2024](#)

Крім того, заклади ПОН можуть спільно здійснювати професійну (професійно-технічну) підготовку та навчання або спільно використовувати педагогічних працівників, приміщення, обладнання та інформацію для підвищення якості освіти перед студентами.¹⁵⁷

Фінансова автономія закладів ПОН в Південній Кореї є обмежено. Фінансування закладів здійснюється за змішаною моделлю, яка охоплює державне фінансування та внески роботодавців. Формальні програми ПОН фінансуються переважно коштом Міністерства освіти. Неформальні програми ж фінансуються за рахунок навчального збору, який стягується Міністерством зайнятості та праці. Роботодавці зобов'язані сплачувати цей збір для компенсації витрат на навчання працівників. Хоча ці механізми забезпечують необхідні ресурси, розподіл і використання коштів часто перебувають під централізованим контролем та наглядом з боку держави та органів місцевої влади, що обмежує автономію окремих закладів.¹⁵⁸

Педагогічна автономія закладів ПОН у Південній Кореї є ширшою, на відміну від фінансової. Зміст навчання загалом визначається національною навчальною програмою. Вона регламентує розподіл 204 кредитних одиниць, з яких 65 кредитів припадає на загальноосвітні предмети (корейська мова, англійська, математика, природничі науки тощо) та 86 – на професійну підготовку. Крім того, 29 кредитних одиниць відведено на курси, які заклад визначає самостійно, а ще 24 кредити – на творчі експериментальні навчальні заходи. Водночас національна навчальна програма дозволяє містам і провінціям коригувати частину кредитів відповідно до місцевих потреб.¹⁵⁹

Крім того, додаткові можливості для адаптації під освітні потреби передбачені Законом про сприяння ПОН (Vocational Education and Training Promotion Act). Це стосується можливості директора закладу ПОН делегувати частину навчальної програми своєї установи іншому закладу ПОН або підприємствам.¹⁶⁰

У перший рік навчання зосереджене на базовій теоретичній підготовці в межах закладу ПОН. На другому та третьому курсах студенти обирають спеціалізацію й навчаються в більш практично орієнтованому середовищі, що включає викладання від фахівців з індустрії, стажування та практичну роботу на підприємствах.¹⁶¹

Автономія партнерств і сервісів посилилась від тісної співпраці закладів ПОН та галузі промисловості. Вона охоплює різні форми взаємодії, які інтегрують ПОН з реальними потребами ринку. Зокрема, муніципалітети активно залучені до впровадження освітніх ініціатив для дорослого населення, включаючи програми перекваліфікації та професійного зростання для вразливих груп. Студенти мають можливість безпосередньо знайомитися з виробничим середовищем, проходити стажування, отримувати консультації від профільних спеціалістів, а викладацький склад – оновлювати свої професійні знання завдяки практиці на відповідних галузевих підприємствах. Постійний контакт педагогічних працівників із сучасними технологіями та практикою дозволяє їм зберігати актуальність своїх знань і методів викладання. Це все, своєю чергою, відіграє

¹⁵⁷ [UNESCO, 2014](#)

¹⁵⁸ [Law Viewer](#)

¹⁵⁹ [ETH, 2017](#)

¹⁶⁰ [Law Viewer](#)

¹⁶¹ [ETH, 2017](#)

важливу роль у формуванні професійної готовності студентів виходити на ринок праці.¹⁶² Такий підхід визнається як на міжнародному рівні, зокрема у звітах ОЕСР, так і в європейських освітніх рекомендаціях.¹⁶³

Для кращої підготовки студентів було впроваджено формат спеціалізованих закладів ПОН (meister schools), в яких підготовка є більш інтенсивною, а сам заклади більш тісно співпрацюють з промисловими компаніями. Навчальні програми розробляються автономно, у співпраці з представниками бізнесу, і адаптуються під потреби місцевих галузей.

З метою підвищення якості освіти впродовж життя Міністерство освіти реалізувало низку стратегічних заходів, що ґрунтуються на інтеграції системи неперервної освіти в рамки формальної освітньої структури. Заохочувалося створення Центрів навчання впродовж життя на базі закладів ПОН, які пропонують різноманітні курси, що дають можливість здобувати кредити у межах цієї освітньої траєкторії. Крім того, приватні заклади ПОН охоплюють широке коло програм для дорослих, орієнтованих на підвищення професійної кваліфікації або отримання дозволів на здійснення допоміжних видів діяльності — таких як догляд за людьми старшого віку, медсестринська справа, водіння вантажного транспорту, кулінарія тощо.¹⁶⁴

На місцевому рівні важливу роль у розвитку ПОН відіграють як державні, так і приватні середні школи, які спеціалізуються на конкретних галузях, таких як виробництво, технології чи сільське господарство. Особливу увагу вони приділяють практичному навчанню, тісно пов'язаному з потребами роботодавців. Окрему нішу займають заклади ПОН нового типу (meister schools), створені за зразком німецької моделі, які готують висококваліфікованих технічних фахівців для окремих галузей. Такі школи працюють під контролем Міністерства освіти, а за їхнє щоденне управління відповідають місцеві або регіональні освітні структури.¹⁶⁵



Після політичної та економічної трансформації 1989 року система ПОН у Чеській Республіці зазнала суттєвих реформ. Серед них – запровадження нових навчальних програм, розширення автономії закладів ПОН, перехід до фінансування, яке базується на кількості студентів у закладі, та поява приватних закладів освіти. Програма Phase разом із рекомендаціями ОЕСР відіграли ключову роль у напрямку цих реформ, зокрема через реалізацію пілотних проєктів у 19 закладах. ПОН еволюціонувала зі статичної системи в таку, що здатна реагувати на зміни на ринку праці, а середня освіта стала її найдинамічнішим сегментом. Зміни охопили розширення та інтеграцію навчальних програм, зниження інтересу молоді до робітничих професій та необхідність оптимізації мережі закладів через негативні демографічні зміни.¹⁶⁶

¹⁶² [Cologne Institute for Economic Research, 2017](#)

¹⁶³ [OECD, 2012](#)

¹⁶⁴ [소장정보검색, 2024](#)

¹⁶⁵ [OECD, 2012](#)

¹⁶⁶ [The Ministry of Education, Youth and Sports, 2005](#)

Управлінська автономія полягає в тому, що заклади ПОН в Чехії досить гнучкі в питанні управління своїм педагогічним персоналом. Директори закладів ПОН мають наступні повноваження:

- Приймати на роботу і звільняти педагогічний персонал;
- Встановлювати розмір базової заробітної плати педагогічного персоналу;
- Встановлювати розмір підвищення зарплат.

Крім того, директори відповідальні за організацію процесу підвищення кваліфікації педагогічного персоналу, впровадження навчальних програм з урахуванням вимог ринку праці та специфічних потреб студентів, а також ухвалення рішень стосовно дисциплінарної політики щодо студентів.¹⁶⁷

Автономія директорів закладів ПОН урівноважується повноваженнями, які залишаються за регіональними органами влади. Це стосується процедури призначення директорів закладів, затвердження планів надання освітніх послуг та розподілу фінансування між закладами освіти.¹⁶⁸

Іншим елементом управлінської автономії закладів ПОН є функціонування рад як консультативних органів при закладах освіти. До їхнього складу входять представники адміністрації закладу, педагогічного колективу, батьки/законні представники студентів, а іноді й самі студенти за умови, що вони досягли повноліття. Формування складу ради відбувається наступним чином: $\frac{1}{3}$ складу призначає орган управління (який залежно від форми власності перебуває у підпорядкуванні центральних, регіональних або місцевих органів влади), $\frac{1}{3}$ – обирає педагогічний персонал, а ще $\frac{1}{3}$ – студенти або їхні батьки/законні представники. Строк повноважень ради – 3 роки. Директор не може бути членом ради, але зобов'язаний брати участь у засіданнях, якщо його запросив голова ради, а також надавати всі документи, необхідні для обговорення. Рада закладу ПОН засідає щонайменше двічі на рік, і в її повноваження входить:

- Затвердження річного звіту про діяльність закладу;
- Обговорення бюджету і внесення пропозицій стосовно покращення фінансового управління;
- Контроль за виконанням освітніх програм;
- Участь у розробці стратегічних цілей розвитку закладу ПОН;
- Надання пропозицій щодо звільнення директора закладу та оголошення конкурсу на заміщення вакантної посади тощо.¹⁶⁹

Фінансова автономія. Автономія закладів ПОН є порівняно великою у всіх сферах функціонування – від організації навчального процесу до управління персоналом. Винятком є управління ресурсами, де масштаб автономії закладів відповідає середньому рівню країн-членів ОЕСР.¹⁷⁰

Заклади ПОН можуть набувати у власність лише майно, необхідне для досягнення цілей свого функціонування, зокрема шляхом дарування, правонаступництва або іншим способом. Засновник (найчастіше муніципалітет) здійснює контроль за фінансовим

¹⁶⁷ [OECD, 2010](#)

¹⁶⁸ [OECD, 2010](#)

¹⁶⁹ [Eurydice, 2025](#)

¹⁷⁰ [OECD, 2016](#)

управлінням закладу ПОН, який має повноваження самостійно розв'язувати фінансові операційні питання.¹⁷¹ Додатково, окрім фінансування з боку держави, заклади можуть залучати кошти роботодавців, які часто підтримують заклади ПОН шляхом спонсорства та інвестицій в інфраструктуру та обладнання. Також заклади ПОН можуть отримувати певне фінансування завдяки господарській діяльності та участі у міжнародних програмах підтримки.¹⁷² Структура доходів закладів ПОН у Чехії є доволі схожою. До прикладу, структура надходжень Академії комерції, готельної школи та середньої професійної школи міста Турнов у 2024 році мала наступний вигляд: 90% – державні надходження, 8% – доходи від надання послуг та продажу товарів, 2% – інші надходження.¹⁷³

Директор закладу ПОН одноосібно затверджує ключові рішення у сфері фінансового управління. Ради закладів ПОН беруть участь в обговоренні бюджету, висловлюють думку стосовно економічних результатів та пропонують заходи для їхнього покращення, тим самим виконуючи функцію громадського контролю.

Педагогічна автономія створює можливості, за яких у межах встановлених рекомендацій на національному рівні заклади ПОН в Чехії можуть коригувати зміст окремих програм, ухвалювати рішення щодо місця проведення практичного навчання (у майстерні або на підприємстві) та встановлювати процедури вступу. Водночас цей процес повинен відбуватися у рамках встановлених регіональними органами влади стратегічних цілей з урахуванням демографічних змін, тенденцій на ринку праці тощо.¹⁷⁴

Розвитку співпраці з бізнесом також сприяє низка проектів, реалізованих за фінансування ЄС. Зокрема, мова йде про проект “Модернізація професійної освіти через співпрацю з промисловістю”. Проект має на меті підвищити якість ПОН у закладах шляхом організації обмінів між закладами освіти та промисловими підприємствами. Кінцева ціль – підвищити мотивацію студентів навчатися в технічних галузях. Загалом, станом на 2020 рік було розроблено понад 1150 навчальних модулів і 47 планів співпраці між закладами ПОН та роботодавцями.¹⁷⁵

Автономія партнерств та послуг у Чехії передбачає можливість закладів ПОН пропонувати програми, орієнтованих переважно на працевлаштованих кандидатів, де формат очного навчання переважно у вихідні дні поєднується з консультаціями та різними методами дистанційного навчання, такими як самостійне навчання та онлайн-курси.¹⁷⁶

Відповідно до поправок до Закону про освіту, прийнятих у 2017 році, заклади ПОН зобов'язані забезпечувати проходження частини практичного навчання безпосередньо на робочому місці, а також співпрацювати з роботодавцями у розробці навчальних програм, проведенні практичного навчання, підсумковому оцінюванні та підвищенні кваліфікації педагогічних працівників.

Зклади ПОН у Чехії також залучені до перепідготовки безробітних та інших важливих груп населення, таких як осіб віком 50 років і більше, жінок у декретній відпустці тощо.

¹⁷¹ [Furydice, 2025](#)

¹⁷² [Cedefop, 2022](#)

¹⁷³ [Hotelová škola a Střední odborná škola, Turnov, 2024](#)

¹⁷⁴ [OECD, 2010](#)

¹⁷⁵ [OECD, 2020](#)

¹⁷⁶ [Cedefop, 2022](#)

Регіональні відділення Центру зайнятості розробляють проект, адаптований під потреби цільової групи, що перебувають на їхньому обліку, та укладають контракт з відповідними надавачами освітніх послуг, якими є заклади ПОН.¹⁷⁷

Крім того, передбачені програми ПОН, які спеціально розроблені для осіб з особливими освітніми потребами, що охоплюють однорічні, дворічні та трирічні програми денної форми навчання з нижчими вимогами у порівнянні з іншими програми ПОН. Такі програми доступні для студентів, які мають базову середню освіту, (як молодь, так і дорослі). Процес вступу не передбачає жодних етапів, окрім співбесіди.¹⁷⁸

ШВЕЦІЯ

Починаючи з кінця 1960-х років, ПОН у Швеції є частиною загальнодержавної системи старшої середньої школи. Навчальні програми ПОН тривають три роки: 85% навчання проходить у закладі освіти та передбачає 15-тижневу практику на робочому місці. Існує також можливість проходження навчання у формі стажування, хоча кількість таких випадків залишається незначною. Після реформ децентралізації 1990-х років реалізацією визначених політик ПОН займаються муніципалітети.¹⁷⁹

Загалом система ПОН у Швеції зазнала двох ключових реформ – у 1991 та 2011 роках. Реформа 1991 року передбачала підготовку як до працевлаштування, так і до вступу у вищі навчальні заклади, через поєднання загальноосвітніх і професійних компонентів. Реформа 2011 року посилила орієнтацію закладів освіти на потреби ринку праці, чітко розділивши програми на академічні та професійні напрямки. Відповідно, заклади ПОН отримали більше автономії у контексті своєї діяльності.¹⁸⁰

Управлінська автономія. Директори закладів ПОН не мають серйозних обмежень у контексті виконання своїх функцій. Директори закладів ПОН також мають високий рівень автономії у контексті контролю з боку муніципальних органів влади. Муніципалітети встановлюють певні стратегічні цілі для всіх підпорядкованих закладів ПОН, але дані цілі є досить загальними, що дає широкий простір для дій з досягнення цих цілей. Допоки заклад освіти демонструє хороші показники і надає задовільний рівень послуг, його автономія залишатиметься великою.¹⁸¹

Заклади ПОН також володіють широкою автономією у контексті внутрішньої організаційних процесів. Так, питання, які стосуються укладання розкладів для кожної навчальної програми, розподіл завдань між педагогічними працівниками, розподілу навчальних курсів та формування робочих груп. Водночас глибока децентралізація, яка створює серйозні відмінності у роботі різних муніципалітетів та підвищена увага в деяких з них (особливо до фінансових питань) створює умови, коли деякі заклади освіти стикаються з більшим обсягом контролю з боку місцевої влади.¹⁸²

¹⁷⁷ [Cedefop, 2022](#)

¹⁷⁸ [Cedefop, 2022](#)

¹⁷⁹ [Sage Journals, 2019](#)

¹⁸⁰ [Sage Journals, 2019](#)

¹⁸¹ [Taylor & Francis, 2023](#)

¹⁸² [Taylor & Francis, 2023](#)

Фінансова автономія. Надавачі освітніх послуг у Швеції несуть основну фінансову відповідальність та самостійно розпоряджаються ресурсами, які надходять від муніципалітетів. Кожен муніципалітет самостійно вирішує, як розподіляти ресурси між закладами освіти, однак значною мірою саме заклад ПОН несе відповідальність за те, щоб використати ресурси найефективніше для задоволення потреб студентів.¹⁸³

До прикладу, питання встановлення заробітної плати педагогічного персоналу зазвичай вирішують на рівні окремого закладу ПОН, у співпраці з профспілкою. Водночас підхід до використання коштів на капітальні видатки, такі як будівництво приміщень, є менш уніфікованим. Деякі муніципалітети надають закладам ПОН автономію в управлінні такими витратами, інші муніципалітети залишають відповідальність за таке використання ресурсів за собою. Крім того, деякі муніципалітети можуть самостійно приймати рішення стосовно капітальних видатків в рамках інших структур, наприклад, через власну адміністрацію з питань планування та будівництва.¹⁸⁴

У контексті **педагогічної автономії** у Швеції діє децентралізована система. У країні існує Національна навчальна програма, розроблена урядом та Національним агентством з питань освіти, однак заклади ПОН мають свободу в тлумаченні та впровадженні цієї програми.¹⁸⁵ Особливо це стосується безпосереднього процесу викладання, де педагогічні працівники самостійно визначають формат викладу навчальної програми студентів.¹⁸⁶

Заклади ПОН не мають суттєвих обмежень щодо організації процесу розвитку педагогічних працівників. Заклади ПОН мають змогу самостійно визначати зміст підвищення кваліфікації педагогів, оскільки дане питання не врегульовано на національному рівні.¹⁸⁷

Автономія партнерств і послуг. Шведська система ПОН характеризується високим рівнем децентралізації та широкими можливостями для розвитку місцевих партнерств. З метою розширення спектра курсів професійної освіти для дорослих, ще з 2016 року уряд Швеції започаткував ініціативу, що передбачає надання грантів муніципалітетам, які співпрацюють у плануванні освітніх послуг для дорослих. Для отримання такої підтримки необхідна участь щонайменше трьох муніципалітетів, а також залучення до процесу різних організацій, що надають послуги дорослому населенню, таких як заклади ПОН та державні служби зайнятості.¹⁸⁸

У Швеції широко практикується НРМ, яке є невід'ємною частиною багатьох програм ПОН. Це навчання реалізується через участь у практичній роботі під наглядом роботодавця та супроводжується структурованим поєднанням практичного компонента з теоретичним навчанням. У більшості програм НРМ є обов'язковим, за винятком курсів для дорослих, де він факультативний – ймовірно, через наявність у дорослих слухачів вже набутого професійного досвіду.^{189,190}

¹⁸³ [OECD, 2017](#)

¹⁸⁴ [Eurydice, 2025](#)

¹⁸⁵ [MDPI, 2020](#)

¹⁸⁶ [Taylor & Francis, 2018](#)

¹⁸⁷ [OECD, 2021](#)

¹⁸⁸ [Cedefop, 2023](#)

¹⁸⁹ [Skolverket, 2020](#)

¹⁹⁰ [OECD, 2019](#)

Шведська модель відзначається значною автономією навчальних закладів. Саме заклади ПОН відповідають за організацію та управління навчальним процесом, зокрема за впровадження НРМ, як у шкільних, так і в учнівських програмах. Вони мають свободу адаптувати графік проходження практики під потреби учнів (студентів) і місцевих роботодавців. Наприклад, практику можна організувати кілька днів на тиждень, через тиждень або блоком наприкінці навчання.³ У програмах учнівства чітко визначено поділ змісту навчання між закладом ПОН і робочим місцем шляхом підписання тристороннього договору між закладом ПОН, роботодавцем і учнем.^{191,192}

Для стимулювання участі роботодавців у підготовці кадрів існує система фінансової підтримки. Заклади ПОН можуть отримати до 5 000 шведських крон на одного учня на рік для розвитку учнівських програм, а роботодавці – до 32 500 крон на учня щорічно. Додаткове фінансування передбачене, якщо наставник пройшов спеціальну підготовку (10 000 крон), а також у разі офіційного працевлаштування учня з виплатою заробітної плати (500 крон на рік).¹⁹³

¹⁹¹ [Skolverket, 2020](#)

¹⁹² [OECD, 2019](#)

¹⁹³ [OECD, 2019](#)