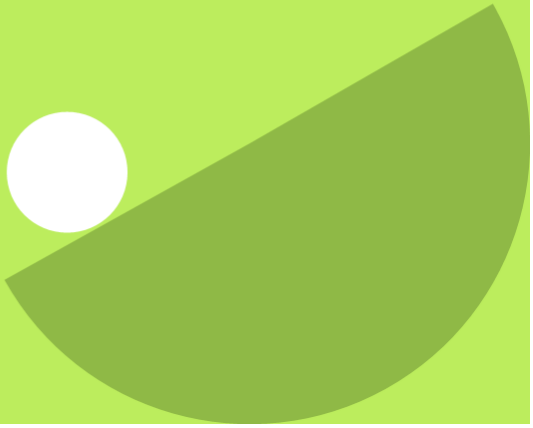


НАГЛЯДОВІ РАДИ У ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ:

поточний стан і
ключові бар'єри



Аналітичний звіт базується на результатах опитування закладів професійної освіти, проведеного в березні 2026 року в рамках проекту "Посилення автономії ЗПО та розбудова бізнес партнерств" (Профосвіта: Автономія Майбутнього), який впроваджується EasyBusiness за фінансової підтримки Європейського Союзу, Німеччини, Польщі, Естонії та Данії в межах Мультидонорської ініціативи Skills4Recovery, яка реалізується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH та Solidarity Fund PL (SFPL).



Зміст

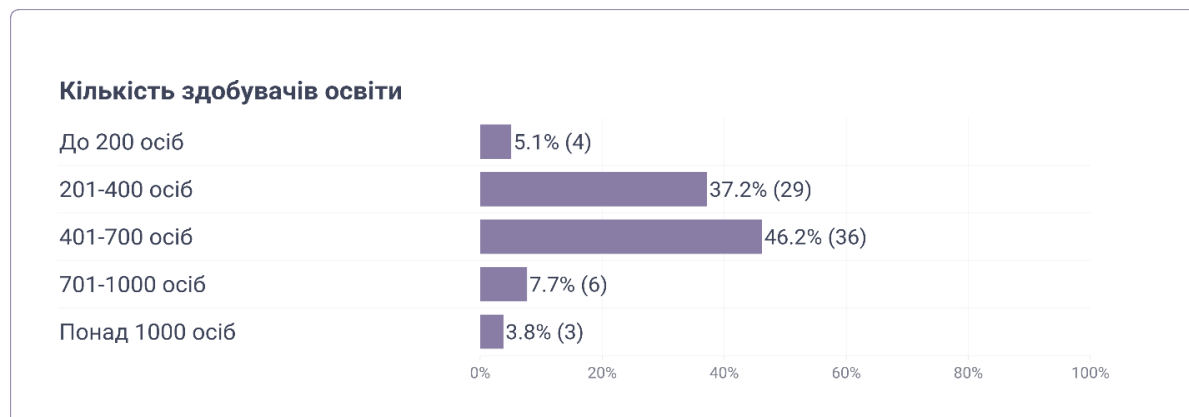
Вступ	4
Поточний стан наглядових рад у системі	7
Блок 1. Розуміння цінності як фундаментальний бар'єр	10
1.1. Що таке «цінність» для закладу і для бізнесу	11
1.2. Досвід українських ЗВО як аргумент «це справді може працювати»	12
1.3. Стратегічні радники, а не контролери	13
1.4. Напрямок дії	14
Блок 2. Процес формування наглядової ради	15
2.1. Яким міг би бути практичний супровід процесу	16
2.2. Чому цей блок важливий саме зараз	17
Блок 3. Нормативні бар'єри поза контролем закладу	18
3.1. Координація засновників як окремий бар'єр	19
3.2. Що можна робити на рівні рекомендацій закладам, а що потребує нормативного узгодження	19
Блок 4. Комунікація з бізнесом: що саме обговорюватимемо	20
4.1. Сценарій першого року роботи ради	21
4.2. Роль координатора або секретаря ради	21
4.3. Напрямок дії	22
Блок 5. Людський фактор і мотивація членів ради	23
5.1. Модель, яка працює без компенсації	23
5.2. Де модель без компенсації не працює	23
5.3. Питання компенсації	24
5.4. Напрямок дії	25
Висновки і напрямки дій	26

Вступ

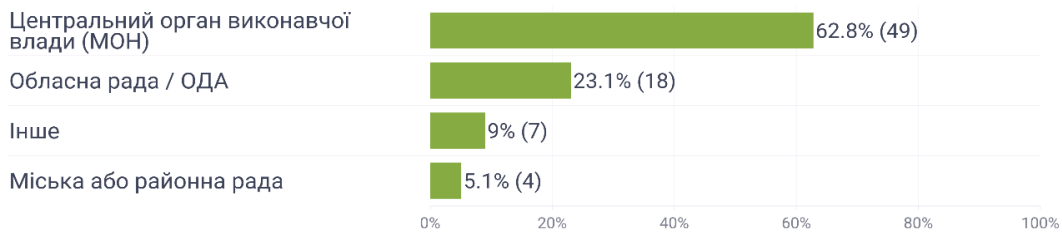
Реформа професійної освіти в Україні входить у фазу, коли наглядові ради перестають бути теоретичною конструкцією і стають практичним завданням. Наказ Міністерства освіти і науки (МОН) України №1725 від 30 грудня 2025 року «Про затвердження Примірного положення про наглядову раду закладу професійної освіти» відкрив правову можливість для того, щоб заклади професійної освіти (ЗПО) почали формувати наглядові ради (НР) відповідно до нової рамки. Частина закладів уже розпочала цей процес, частина перебуває на етапі підготовки документів і підбору кандидатів, частина — планує розпочати. Від того, наскільки якісними та дієвими будуть ці перші ради залежатиме, чи стане цей інструмент реально дієвим.

Цей звіт фіксує поточний стан створення НР у ЗПО та ключові бар'єри, з якими заклади стикаються вже зараз або очікують у майбутньому. Це не рекомендаційний і не методичний документ. Його завдання простіше і водночас не менш важливе: дати зацікавленим сторонам (стейкхолдерам) на рівні органів влади, міжнародних проєктів та ЗПО зокрема чітку картину про поточний стан реалізації реформи. Без такої фіксації будь-які подальші кроки — розробка методичних матеріалів, нормативні уточнення, комунікаційні кампанії — ризикують не відповідати реальним потребам, бо будуть спиратися на припущення про те, чого не вистачає ЗПО, замість на дані про їхні реальні болі. Саме ці дані мають стати основою для подальших рішень (нормативних, методичних, комунікаційних) замість припущень про те, чого бракує закладам.

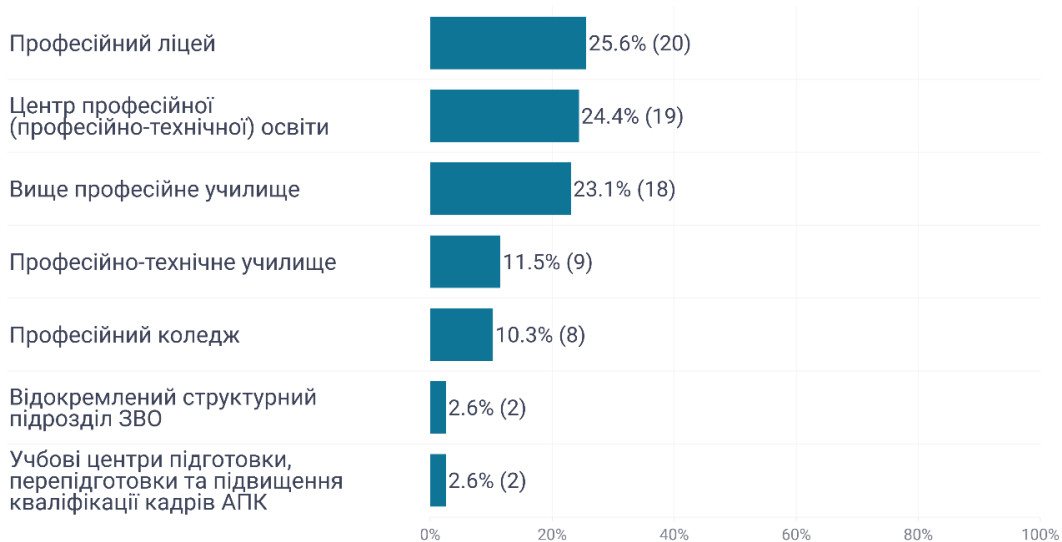
Основою звіту є онлайн-опитування 78 ЗПО з 22 областей України, проведене у березні 2026 року. Вибірка широко представляє систему: як з точки зору типів ЗПО та їх засновників, їх розміру та спеціалізації.



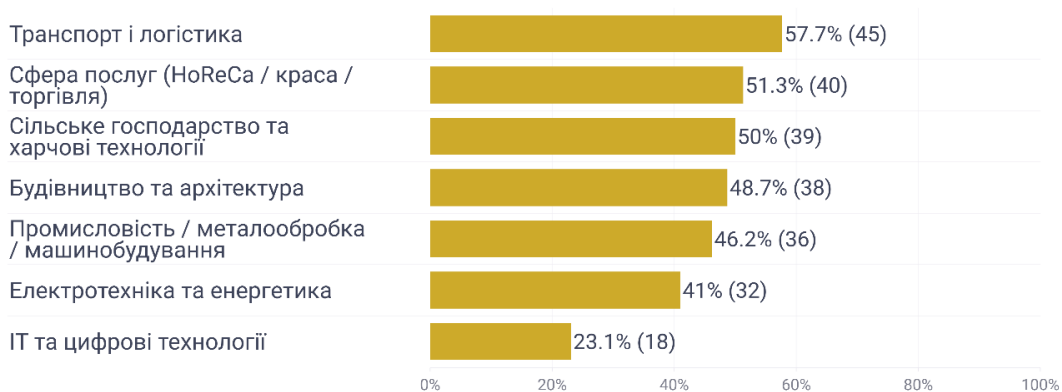
Засновник закладу



Тип закладу



Основні напрями підготовки



Додатково у звіті використано відкриті відповіді з того самого опитування, які дають якісний вимір там, де кількісних даних не вистачає для цілісного опису поточного стану.

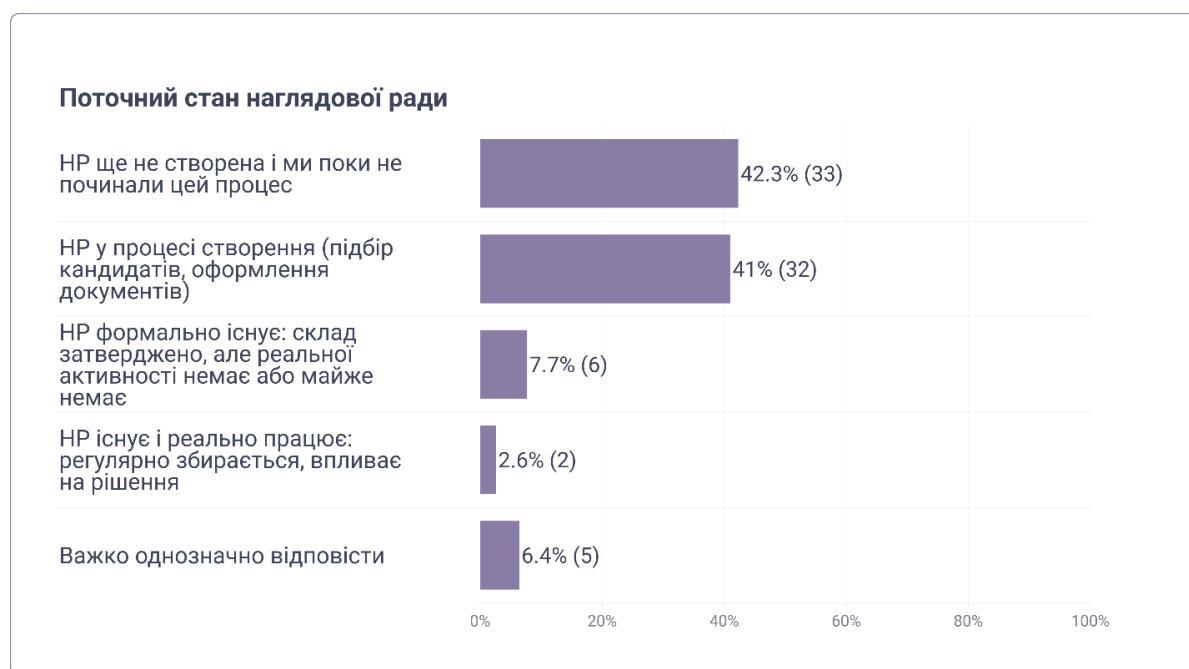
Метою даного короткого аналітичного документу не передбачено детальний розгляд кожного запитання опитувальника. Дана інформація детально представлена у створеному дашборді, де зібрані дані можна проаналізувати самостійно: <https://easybusiness-paf-dashboard.netlify.app/>. Натомість, даний документ інтерпретує кількісні дані та якісні коментарі ЗПО і фіксує п'ять взаємопов'язаних блоків, які разом визначають, чи запрацює НР у конкретному закладі: розуміння цінності, процес створення, нормативне середовище, комунікація з бізнесом і мотивація людей, які входять до НР або забезпечують її роботу.

Спершу ми дивимося на поточний стан у системі в цілому і звертаємо особливу увагу на ті заклади, у яких НР вже функціонує, але не для того, щоб зробити з них еталон, так як їхня кількість у вибірці занадто мала для будь-яких узагальнень. Наша мета на даному етапі – виокремити фактори, які в них склалися, і використати цей профіль як дзеркало для решти ЗПО: якщо певні фактори відрізняють заклад з робочою НР від решти, то саме цих факторів бракує решті, і саме вони є предметом подальшого фокусу. Далі, блок за блоком, ми розбираємо, чому ці фактори не складаються у переважній більшості ЗПО.

Починаємо з того, що лежить найглибше – із розуміння цінності НР як такої. Без цього фундаменту жоден подальший крок не спрацює: заклад не зможе переконати бізнес, засновник не побачить сенсу давати “зелене світло”, члени НР не захочуть витрачати свій час. Якщо ж цінність визнана, наступне питання – операційне: як саме створити раду, у який спосіб забезпечити збір документів, хто що підписує і коли. Далі просуваємось через нормативні бар'єри – те, що не залежить від самого закладу і вимагає дій на рівні засновника і МОН. Наступний етап: про що саме говорити з бізнесом, коли він вже увійшов до ради, і як вести перший рік її роботи, щоб вона не формалізувалася після двох-трьох засідань. І у підсумку фокусуємось на людському факторі, зокрема хто ці особи, які погодяться вкладати у НР свій професійний час, чи потрібна їм компенсація і як з цим впоратись. Наприкінці, ми зводимо висновки в коротку підсумкову секцію з пріоритетними напрямками дій для МОН, засновників і партнерів міжнародної технічної допомоги – не як завершену дорожню карту, а як орієнтир для наступних кроків, які дозволять системі приносити результат у майбутньому.

Поточний стан наглядових рад у системі

Опитування зафіксувало розподіл ЗПО за статусом НР, який добре ілюструє, на якій фазі загалом перебуває система. Картина така: НР ще немає у 33 ЗПО (42% вибірки), ще 32 заклади (41%) перебувають у процесі створення – підбирають кандидатів, готують документи. Формально існуюча НР, тобто склад якої затверджено, але реальної активності немає або майже немає, – це ситуація 6 закладів (8%). Ще 5 закладів (6%) самі не змогли однозначно класифікувати свою ситуацію. І лише 2 із 78 опитаних ЗПО (близько 3%) мають НР, яка регулярно збирається і реально впливає на рішення.



Три цифри тут критично важливі для розуміння поточної ситуації. Перша – 83% ЗПО (65 зі 78) взагалі не мають НР: або не починали процес, або тільки-но його розпочали. Це означає, що ми говоримо не про реформування наявної інституції, а про її масове створення з нуля. Друга – 8% (6 ЗПО) мають формальну НР, тобто її склад затверджено, документи підписано, але ради як механізму впливу на розвиток закладу – нема. Ці заклади створювали НР ще до оновлення законодавства і це фактично дзеркало того,

що може трапитися з рештою, якщо процес створення буде запусканий формально і без супроводу. Третя — 3% (2 заклади) мають реально діючу раду. Це невеликий, але показовий сегмент, з якого має сенс почати аналіз — не тому, що ці два кейси дають статистичну базу для узагальнень, а тому, що саме в них система реально спрацювала і саме на них є сенс орієнтуватися, плануючи масштабний запуск НР у решті закладів.

Важливо також, що знайомство закладів із Примірним положенням про наглядову раду закладу професійної освіти та Примірним порядком формування наглядової ради закладу професійної освіти, затвердженим [Наказом №1725](#) від 30 грудня 2025 року, є високим: 66 закладів (85%) позначили, що детально з ним ознайомлені, ще 11 (14%) чули про нього, але детально не читали. Лише 1 заклад зазначив, що чує про наказ уперше. Заклади знають, що від них очікується, — але або ще не встигли почати процес, або не бачать сенсу діяти, або не знають, як саме діяти, або знають як, але стикаються з зовнішніми обмеженнями.

Серед 78 опитаних ЗПО профіль НР, яка реально функціонує, мають лише два (за їх самооцінкою): Криворізький центр професійної освіти металургії та машинобудування (Дніпропетровська область, засновник — МОН) і Комунальний заклад професійної освіти «Нововолинський центр професійної освіти» Волинської обласної ради (Волинська область, засновник — обласна рада). Ці два заклади відрізняються за типом засновника, географічним розташуванням і профілем підготовки, тобто не є кластером, який можна пояснити одним зовнішнім фактором. Водночас у відповідях обох ЗПО є помітний перетин: вони називають одні й ті самі фактори, які відрізняють їхню раду від формальної. Це дозволяє не тільки перелічити ці фактори, а й перехресно перевірити, наскільки вони узгоджуються з тим, що зазначають формальні ради як причину їх поточної декларативності.

Відповіді обох закладів мають три взаємопов'язані складові, які тримають раду дієвою. Перша — сильний голова НР, який бере на себе лідерство: обидва заклади називають цей фактор головним з-поміж тих, що допомогли зробити раду активною. Друга — розуміння членами ради того, що вони реально можуть впливати на розвиток ЗПО і громади: саме цю мотивацію члени активних рад ставлять на перше місце. Третя — видимі результати у стратегічних для закладу напрямках: обидва приклади зазначають, що їхня рада реально впливає на стратегічний розвиток закладу і залучення нових партнерів та ресурсів.

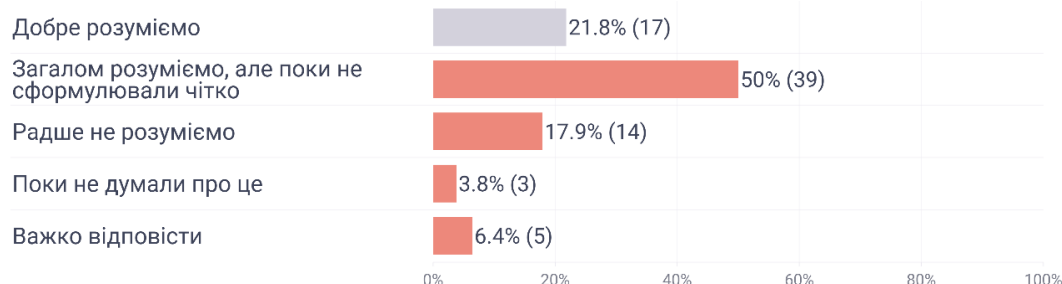
Цю тріаду варто прочитати разом з іншою цифрою — зворотнім портретом. У шести ЗПО із формальною радою всі без винятку називають головною ознакою формальності саме відсутність сильного лідера, який би «тягнув» роботу ради. У п'яти з цих шести закладів (83%) члени ради, за оцінкою респондентів, не бачать достатньої цінності для себе в участі, ще у п'яти з шести (83%) — це зайняті люди, яких складно зібрати. Три формальні ради із шести (50%) прямо фіксують, що рада фактично не впливає на жодне рішення закладу.

Перехресне зіставлення цих двох картин дає першу опорну тезу звіту: наглядова рада працює там, де одночасно склалися три фактори — сильне лідерство, яке тримає процес у русі; зрозуміла і відчутна членами цінність участі; і видимі результати, які підтверджують цю цінність на практиці. Якщо хоча б одна з цих складових відсутня, рада перетворюється у формальність. У наступних блоках ми розберемо кожную із зазначених складових.

Розуміння цінності як фундаментальний бар'єр

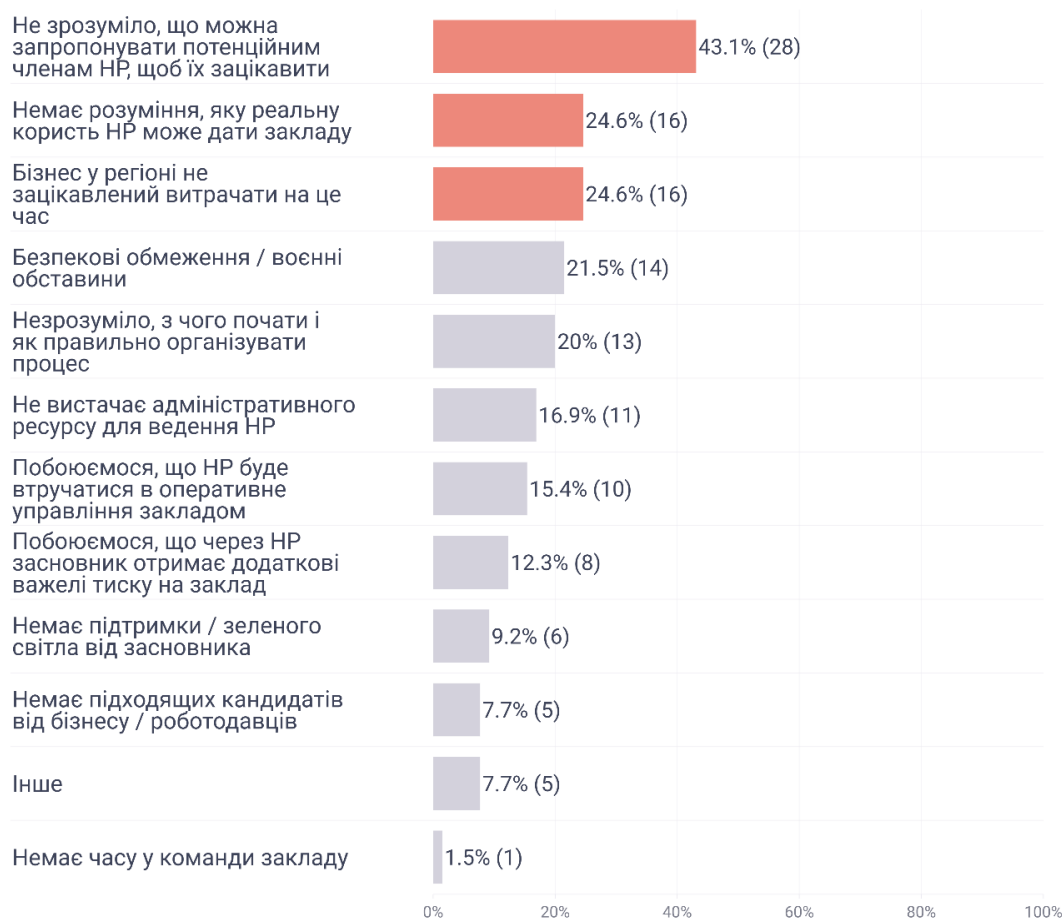
Якщо починати рух від результату до фундаменту, перший рівень, на якому процес створення НР найчастіше загальмовується, — це розуміння самими закладами і бізнесом того, для чого взагалі потрібна НР. Опитування підтверджує це у двох різних формах. З одного боку, коли закладам ставили пряме питання про ступінь їхнього розуміння взаємної користі від НР — для самого закладу і для зовнішніх її членів, — добре розуміють цінність лише 17 із 78 ЗПО (22%). Інших 78% ЗПО у системі не мають чіткого, артикульованого розуміння того, що саме НР має давати їм і бізнесу.

Наскільки заклад розуміє взаємну користь НР



З іншого боку, коли ми дивимося на причини, з яких заклади не створюють НР, перші три позиції у переліку бар'єрів — це, по суті, різні прояви того самого вакууму цінності. На першому місці — «не зрозуміло, що можна запропонувати потенційним членам наглядової ради, щоб їх зацікавити». Цей бар'єр називають 28 із 65 ЗПО, які не мають НР або тільки її створюють, тобто 43% цього сегменту. На другому місці — «немає розуміння, яку реальну користь НР може дати закладу» — 16 закладів (25%). На третьому місці з тим самим показником — «бізнес у регіоні не зацікавлений витратити на це час». Ці три бар'єри разом окреслюють ключовий дефіцит — не ресурсний, не нормативний, не політичний, а смисловий: бракує чіткого формулювання переваг і для ЗПО, і для потенційних членів ради від їх співпраці у форматі НР.

Бар'єри та побоювання щодо створення НР



«Наглядова рада – це не структура. Це інструмент, який або вбудований у систему, або не працює взагалі» – така констатація від самих закладів – ключова: йдеться не про те, щоб «створити орган» у відповідь на нормативну вимогу, а про те, щоб зрозуміти, під яку функцію ця рада потрібна. І лише розуміючи функцію, можна артикулювати цінність – і для закладу, і для бізнесу.

1.1. Що таке «цінність» для закладу і для бізнесу

Загалом в межах проекту було проведено три опитування: ЗПО про наглядові ради, ЗПО та бізнесу про їх партнерства. Всюди проглядається однакова структура потенційної цінності, яку НР може давати, якщо її правильно наповнити змістом. Для закладу НР – це механізм, через який стратегічні рішення (оновлення та розробка освітніх програм відповідно до потреб ринку праці, поява нових – зокрема дуальних – програм спільно з бізнесом, підсилення управлінського складу закладу та формування довгострокової стратегії розвитку) приймаються не у вакуумі внутрішньої логіки адміністрації, а у діалозі з ринком праці. Це особливо важливо у ситуації, коли, як зафіксувало опитування ЗПО, «сама логіка розвитку закладу значною мірою залежить

від ініціативності керівництва»: активні директори здатні вибудовувати сталі альянси з бізнесом, менш проактивні ЗПО — залишаються у пасивному очікуванні зовнішніх змін. HR — інструмент, який робить розвиток закладу менш залежним від особистості директора і стійкішим інституційно.

Для бізнесу наглядова рада — це не благодійна функція. Це канал впливу на те, які навички реально формуються в регіоні, які випускники приходять на виробництво і наскільки матеріально-технічна база закладу відповідає сучасним виробничим процесам. У тих галузях, де дефіцит кваліфікованих кадрів стає критичним, можливість впливати на програми, стажування, переоснащення лабораторій через участь у HR закладу — це прямий інвестиційний інструмент, а не соціальна відповідальність. Саме так цю роль бачать і респонденти активних рад: мотивація членів за їхньою оцінкою — це насамперед можливість впливати на розвиток закладу і громади, далі — доступ до потенційних працівників і формування кадрового резерву, професійна репутація і розширення контактів.

Але зводити участь бізнесу виключно до інвестиційної логіки — значить звужувати поле потенційної взаємодії. Аргумент про «довгострокові інвестиції» справді можна відкинути: великі компанії, можливо, й можуть дозволити собі чекати на віддачу роками, але малий і середній бізнес — основний роботодавець у більшості регіонів — такої можливості не має. Натомість є інший мотив, який не залежить від розміру компанії: відповідальність перед громадою. Локальний бізнес існує в тому самому місті, де живуть його працівники, клієнти і діти майбутніх випускників. ЗПО — це інфраструктура громади, і участь у його розвитку для місцевого підприємця має іншу природу, ніж для інвестора, який очікує відповідну рентабельність і окупність інвестицій. Це ближче до того, як бізнес долучається до благоустрою, підтримки місцевих ініціатив чи розвитку спортивних секцій — не тому що це вигідно в горизонті п'яти років, а тому що це частина того середовища, в якому він існує.

1.2. Досвід українських ЗВО як аргумент «це справді може працювати»

Одна із типових ремарок у відкритих відповідях — «це все на папері красиво, а як воно в реальності?». І тут найбільш переконлива відповідь — не апеляція до світової практики, а посилання на український досвід закладів вищої освіти (ЗВО), де HR вже починають працювати і дають конкретний результат. Найбільш помітний приклад — Національний університет «Київський Авіаційний Інститут» (KAI, в минулому — НАУ). Він ще у 2024 році став першопрохідцем серед університетів, які існуватимуть за правилами бізнесу. Лише за півроку, з квітня 2024 року, університет залучив понад 50 млн грн (фінансування у 2023 році — 904 млн грн) і побудував партнерство з компаніями "Київстар", Ajax Systems, Cisco, "Октава", "Прогрестех". Тут роль HR не зводиться ні до контролю, ні до формальної структури — це робоча група, яка регулярно збирається, має свій порядок денний і видимі результати.

Окремо варто згадати досвід дуальної освіти в Україні — він наочно показує, що участь бізнесу в освітньому процесі дає результат навіть у складному нормативному середовищі. [Дослідження Київської школи економіки](#) (2021) зафіксувало: у пілотній

дуальній програмі Державного податкового університету всі учасники були задоволені результатами навчання, а серед ключових переваг роботодавці та студенти називали можливість одразу застосовувати теорію на практиці та навчання на реальних кейсах. Показово, що найбільші виклики програми були не в принциповій несумісності бізнесу й освіти, а в організаційних деталях — розкладі, балансі теорії та практики, підготовці менторів та наставників. Для ЗПО це важливий сигнал: якщо у ЗВО бізнес-участь у формуванні змісту освіти вже доводить свою цінність — у профосвіті, де зв'язок із конкретним роботодавцем є ще більш прямим і природним, підстав для сумнівів ще менше.

Практичний сенс посилання на цей досвід для ЗПО не в тому, щоб копіювати модель ЗВО, яка працює в іншому масштабі і з іншим типом партнерів, а в тому, щоб зняти сумнів у принциповій можливості. Тобто, якщо в українському контексті, з його нормативними особливостями і обмеженнями, наглядова рада у ЗВО може бути реальним інструментом стратегічного управління — немає фундаментальних перешкод, щоб та сама модель запрацювала у ЗПО, адаптована до їхнього масштабу і типу партнерів. Дане припущення підтверджують і закордонні практики ([OECD](#), 2025; [ETF](#), 2019) провідних систем професійної освіти та навчання, зокрема Данії, Норвегії, Швейцарії. У цих країнах участь бізнесу в управлінні закладом є не виключенням, а нормою, і саме це відрізняє дієву раду від декоративної: учасники ради не консультують, а беруть участь у стратегічних рішеннях і несуть за них спільну відповідальність.

1.3. Стратегічні радники, а не контролери

Третя складова роботи з цінністю — це точне окреслення того, ким саме є члени НР і ким вони не є. Один із стійких побоювань ЗПО, зафіксованих у опитуванні, — це страх, що НР буде втручатися в оперативне управління закладом (так позначили 10 із 65 ЗПО, які не мають ради, — 15%) або що через раду засновник отримає додаткові важелі тиску на заклад (8 закладів, 12%). Якщо нормативна рамка і практика запуску ради не розмежують чітко, за що відповідає рада, а за що — директор і засновник, з'явиться ризик дублювання функцій і постійного конфлікту.

Функціональна модель НР, яка може сприяти гармонійному розвитку стійкої та ефективної взаємодії ЗПО та роботодавців-членів НР — модель стратегічних радників, а не контролерів. Тобто, коли рада впливає на рішення про те, які програми розвивати у відповідь на попит ринку, з якими секторами економіки ЗПО вибудовує пріоритетні партнерства, куди концентрувати ресурси розвитку, як виглядає зв'язок з роботодавцями регіону у середньостроковій перспективі. Рада не втручається в оперативне управління закладом: не впливає на прийом-звільнення викладацького складу поза стратегічними кадровими рішеннями, не розподіляє поточні операційні витрати, не керує навчальним процесом. Директор залишається керівником закладу з усією управлінською відповідальністю, а рада створює зовнішню рамку стратегічного вибору, всередині якої адміністрація вільно діє. Саме так працюють НР у тих двох закладах, які у вибірці фіксуються як активні: обидва зазначають, що рада реально впливає на стратегічний розвиток закладу і залучення нових партнерів, а один

додатково — на фінансовий план (його погодження і моніторинг) і матеріально-технічне оснащення.

Секрет одного з активних закладів, сформульований у відкритій відповіді, добре ілюструє цей принцип:

«Наглядова рада не стала формальною, тому що ми залучаємо її членів не як «глядачів», а як технічних та стратегічних консультантів. Ми замінили формат «директор доповідає про роботу» на формат «заклад і бізнес спільно вирішують проблему дефіциту конкретних навичок». Крім того, завдяки сертифікації за стандартом ISO 9001:2015, ми розмовляємо з бізнесом однією мовою — мовою управління якістю та вимірюваних результатів» — Криворізький центр професійної освіти металургії та машинобудування

У даному випадку прослідковуються дві ключові особливості. Перше — рада не доповідає про те, що вже зроблено, а разом із закладом формулює проблему і шукає рішення. Це докорінно змінює динаміку: бізнес не приходить «слухати звіт», а бере участь у пошуку відповіді на питання, яке його самого стосується. Друге — заклад говорить з бізнесом на спільній мові (у цьому випадку — ISO 9001 і управління якістю). Без такої спільної мови навіть при доброму намірі сторони говорять мимо одна одної: заклад розповідає у термінах навчальних планів і годин, бізнес думає у термінах результату і компетенцій.

1.4. Напрямок дії

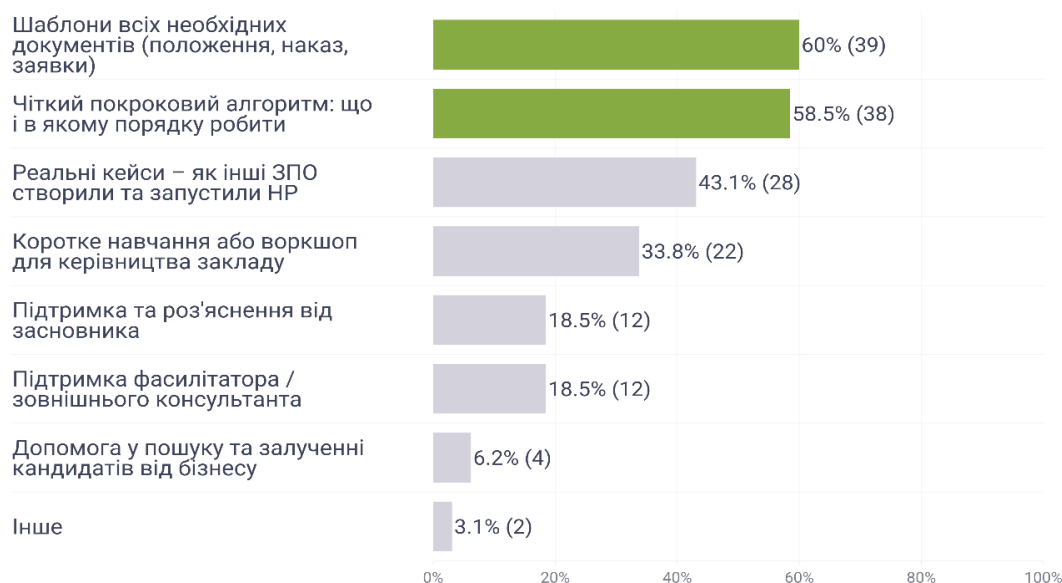
Для більш збалансованого розвитку розуміння ролі та цінності НР важливо посилити системну комунікаційну й методичну підтримку з боку МОН та міжнародних партнерів. Насамперед йдеться про ресурс, який пояснює НР не лише як формальний орган, а як інструмент розвитку закладу та взаємодії з бізнесом. Це має бути не стільки інструкція щодо оформлення документів, скільки доступний і практично орієнтований матеріал, який демонструє, які можливості та переваги НР рада створює для ЗПО, роботодавців і партнерів. Важливим елементом такого ресурсу могли б стати декілька змістовних прикладів із українських ЗПО з конкретними рішеннями та результатами, а також посилення на міжнародний досвід, зокрема практики, висвітлені Європейським фондом освіти (ЄФО) та Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Актуальність такої підтримки підтверджують і результати опитування: 43% ЗПО, які перебувають на етапі створення НР, зазначили, що найбільш корисними для них були б реальні кейси запуску та функціонування НР в інших ЗПО, а 31% усіх опитаних віднесли подібні приклади та практичні матеріали до найбільш необхідних форм підтримки.

Процес формування наглядової ради

Коли заклад зрозумів, навіщо взагалі потрібна НР, і побачив її цінність — постає наступний рівень бар'єрів, цілком операційний, а саме: що саме робити, у якому порядку, які документи готувати, хто їх затверджує, на яких етапах потрібна взаємодія з засновником, як виглядає перший склад ради і як проходить перше засідання. Нормативна рамка, яку ввів [Наказ №1725](#) від 30 грудня 2025 року, описує ці питання у загальному вигляді: Примірне положення і Примірний порядок формування існують, їх можна брати за основу. Але, як показують самі заклади, цього рівня загальності недостатньо, щоб запустити процес.

Запит на операційну конкретику проходить через усі блоки опитування і в усіх перетинах дає фактично однакову відповідь. Проаналізуємо групу тих, хто ще не створив НР (65 закладів). На питання «що найбільше допомогло б зрушити процес» вони відповідають: 60% — шаблони всіх необхідних документів — положення, наказу, заявок, ще 58% просять чіткий покроковий алгоритм — що і в якому порядку робити. Серед усіх 78 опитаних ЗПО на питання про загальну найбільш потрібну підтримку 58% називають шаблони документів (положення, порядку, заявок, протоколів), а 44% — практичне керівництво «Як створити наглядову раду з нуля».

Що найбільше допомогло б зрушити процес



Яку підтримку щодо НР заклад потребує



2.1. Яким міг би бути практичний супровід процесу

Ми не претендуємо на те, щоб у цьому звіті сформулювати готову дорожню карту – це завдання окремого методичного документу, який має створюватися окремо. Але варто зафіксувати логіку, за якою цей супровід міг би бути побудований.

1. **Послідовність етапів.** Має бути чітко зрозуміла послідовність кроків: від ініціативи закладу і неформального діалогу з засновником – підбір кандидатів, погодження з засновником, затвердження складу і положення, – до першого засідання і планування першого року роботи. Кожен етап – з орієнтовними термінами (скільки часу розумно відводити на кожен крок), ключовими рішеннями (хто і що підписує) і переліком документів, які готуються саме на цьому кроці.
2. **Шаблони.** Для кожного критичного документа – положення про наглядову раду закладу, наказу про затвердження складу, типового порядку денного першого засідання, типового протоколу – мають існувати шаблони, достатньо детальні, щоб їх можна було адаптувати, але достатньо загальні, щоб адаптація не вимагала юридичної експертизи.
3. **Матриця відповідальності.** Критично важливо для уникнення сповзання у формальність, у такому супроводі має бути матриця ролей і відповідальності: що саме ухвалює НР, що – директор, що – засновник, де межа між стратегічним

рішенням (рада) і операційним виконанням (адміністрація). Ця матриця має закривати більшість сірих зон, які зараз викликають у ЗПО побоювання втручання ради в оперативне управління.

4. **Ясність засідань.** потрібен сценарій перших кількох засідань (про це — окремий Блок 4, присвячений комунікації з бізнесом): що винести на перше засідання, що — на друге, як сформулювати перші рішення, щоб вони водночас були предметними і не перевантажували початок.
5. **Супровід фасилітаторів.** Ця складова має бути не одноразовим методичним продуктом, а постійною практикою: кілька досвідчених фасилітаторів або менторів, які у перший рік запуску готові допомогти закладам на найважчих кроках — від формулювання першого звернення до потенційного кандидата у раду до розбору перших складних ситуацій на засіданнях. Запит на таку підтримку у опитуванні є: 18% згадують підтримку «фасилітатора або ментора на початковому етапі», а 29% — «навчання для керівництва закладу щодо наглядової ради».

2.2. Чому цей блок важливий саме зараз

Багато ЗПО просто зараз перебувають у процесі формування НР. Це той момент, коли підтримка має найбільший ефект: якість організації процесу формування безпосередньо визначить, чи ця когорта закладів за рік приєднається до категорії «формально існує», чи до категорії «реально працює». Якщо методичний супровід з'явиться через рік, він ризикує потрапити у ситуацію, коли частина з цих закладів уже зробить свій вибір у бік формальності, і виправляти його буде набагато складніше, ніж задати правильну рамку одразу.

Нормативні бар'єри поза контролем закладу

Третій рівень бар'єрів — це те, що лежить поза компетенцією конкретного ЗПО і потребує дій на вищих рівнях: засновників, МОН, інших залучених зацікавлених сторін. На цьому рівні знаходяться питання, які заклади не можуть вирішити власними зусиллями, навіть маючи вичерпне розуміння цінності і найякісніший методичний супровід. Опитування зафіксувало ці питання у двох різних питаннях: як частина кількісних бар'єрів (засновник не підтримує — 9% закладів; засновник може використати раду як важіль тиску — 12%) і як широкий пласт змістовних відкритих відповідей на питання про регуляторні прогалини у Примірному положенні, затвердженому Наказом №1725.

Найбільший кластер відкритих відповідей стосується механізмів реального впливу. Заклади фіксують, що Примірне положення надає НР повноваження, але не прописує, як саме ці повноваження перетворюються на рішення, які зобов'язують або заклад, або засновника. Характерна цитата з опитування:

«Наглядові ради знову залишаються декларативними, бо Примірне положення дає їм багато прав, але майже не дає механізмів впливу»

Другий кластер — механізми оцінки ефективності НР. Якщо рада є, але немає чіткого способу визначити, чи вона працює дієво або формально, створюється “інституційне сліпе місце”, через яке формальні ради не видно ні засновнику, ні самому закладу — поки ситуація не стає очевидною вже з інших наслідків. Голосом респондента:

«Роль наглядових рад — дорадча або розмита, «А як зрозуміти, що НР ефективна?»

Третій кластер — фінансування діяльності НР і компенсація членам. Це тонке і багатогарне питання, до якого ми повертаємося у Блоці 5, бо воно стосується мотивації. Тут важливо зафіксувати саме нормативний вимір: у Примірному положенні немає ні джерел покриття витрат на організаційну діяльність ради (приміщення, документообіг, експертні матеріали), ні механізму, який дозволив би засновнику або ЗПО передбачити хоча б символічну винагороду для голови чи секретаря ради там, де це потрібно для забезпечення сталості роботи. Цитата респондента:

«Бюрократія. Секретар наглядової ради не заохочений фінансово ні засновником, ні бізнесом»

Четвертий кластер — розмежування повноважень між НР і керівником закладу. Цей кластер наочно перетинається з побоюваннями щодо втручання ради в оперативне управління, які ми фіксували у Блоці 1. Голосом респондентів:

«Бракує чіткого розмежування повноважень між наглядовою радою та керівником закладу, що створює ризик втручання в оперативне управління»

П'ятий кластер — персональна відповідальність або бездіяльність членів ради за ухвалені рішення. Це нормативно складне питання, бо передбачає баланс: надто жорстка відповідальність відвертає кандидатів від участі, надто м'яка — знижує якість рішень. Тому, вже наявне Примірне положення потрібно фокусувати саме на балансуванні відповідальності сторін у процесі його адаптації до потреб того чи іншого ЗПО та організації роботи його НР.

3.1. Координація засновників як окремий бар'єр

Окреме питання у межах цього блоку — координація з засновниками. За даними опитування, проведеним EasyBusiness у березні 2026 року, засновниками опитаних ЗПО є: МОН (62%), обласні ради та обласні військові адміністрації (23%), міські або районні ради (5%), низка профільних міністерств, і ЗВО, до яких приєднано відокремлений структурний підрозділ (випадок фахових коледжів). Для значної частини ЗПО формування НР потребує погодження положення саме з засновником — і саме тут проявляється бар'єр, який заклад не може обійти.

«Наглядова рада діє на підставі положення, яке розроблене та затверджене засновником на основі Примірного положення. На даний час засновник не розробив положення» // «Фактично чекаємо вказівку від Департаменту освіти»

Ці цитати ілюструють типову ситуацію: заклад має ініціативу, бачить цінність і готовий рухатися, але процес блокується на стороні засновника, який сам не має методичної готовності або внутрішнього розподілу відповідальності, щоб розробити свою адаптацію Примірного положення, затвердити її і запустити процес на своїх підвідомчих закладах. Слід врахувати, що на даному початковому етапі створення НР, частина системи затиснута між нижнім і верхнім рівнями так як передача повноважень від МОН на місцевий рівень займає певний час. У даному випадку найбільш розумним рішенням для ЗПО має бути попередня підготовка і розуміння “паузи”, яка виникає на місцевому рівні не як “перепони”, а як періоду, який потребує недовгого очікування.

3.2. Що можна робити на рівні рекомендацій закладам, а що потребує нормативного узгодження

Важливо розрізняти два класи питань. Частина нормативних прогалин, які фіксують ЗПО, може бути закрита на рівні рекомендацій і методичних орієнтирів без зміни Наказу №1725. Так, розмежування повноважень між радою і директором може бути операціоналізоване через матрицю ролей (див. Блок 2). Деталізація механізмів впливу — через сценарії засідань і типові формати рішень (про це — Блок 4). А ось механізми оцінки ефективності, фінансування діяльності ради і компенсація організаційних функцій, персональна відповідальність членів — це питання, які потребують або доповнення до Примірного положення, або окремих нормативних уточнень з боку МОН і засновників. Паралельно — окремої комунікаційної роботи із засновниками на обласному і міському рівнях, щоб активізувати їхню роль відразу після передачі повноважень від МОН.

Комунікація з бізнесом: що саме обговорюватимемо

Четвертий рівень бар'єрів виникає тоді, коли заклад уже має розуміння цінності, знайшов операційну ясність у процесі створення і подолав нормативні перешкоди на рівні засновника. На цьому рівні заклад приходить у розмову з бізнесом і стикається з наступним питанням, на яке у нього часто немає готової відповіді: «А що саме ми будемо робити на засіданнях? Яким буде порядок денний першого року? Що ми чекаємо від бізнесу на кожному засіданні, і що бізнес — від нас?»

Цей блок критично важливий, бо саме тут заклад продає бізнесу не ідею НР в абстрактному сенсі (із цим він уже впорався на рівні цінності), а конкретний сценарій співпраці: скільки разів на рік збираємося, у якому форматі, які питання виносимо, як виглядає підготовка до засідання, як оформлюємо рішення, що робимо з рішеннями після засідання і т.д. Без такого сценарію навіть заклад із чітким розумінням цінності ради ризикує отримати у відповідь запитання «а що конкретно ми там будемо обговорювати?» — і застрягти на ньому.

У тих двох закладах, які у вибірці зафіксовані як активні, мотивація членів ради дає якісний орієнтир. І в одному, і в іншому закладі члени ради на перше місце ставлять можливість впливати на розвиток закладу і громади. Далі, кожен із зазначених факторів згадується одним із закладів: доступ до потенційних працівників і формування кадрового резерву, особиста ціннісна зацікавленість, професійна репутація і статус, розширення контактів та партнерств. Це означає, що якщо ЗПО буде розмову з бізнесом про «навіщо входити до ради» навколо цих чотирьох-п'яти мотивів, він має набагато більшу ймовірність потрапити в реальну «мотиваційну сітку» потенційного члена ради, ніж якщо спробує запропонувати абстрактну «співпрацю».

Один із активних закладів сформулював свій підхід до залучення бізнесу у відкритій відповіді так:

«Ми переконували партнерів, переходячи від прохань про допомогу до пропозицій щодо стратегічного партнерства»

Другий додав до цього конкретну практичну пораду закладам, які тільки запускають раду:

«Не боятися професійної критики від бізнесу. Підбирати надійних, дієвих і впливових кандидатів»

4.1. Сценарій першого року роботи ради

Щоб комунікація ЗПО-бізнес була успішною масово, а не лише у тих закладах, де директор інтуїтивно знаходить правильний підхід, потрібен сценарій першого року — умовно, чотирьох перших засідань з орієнтовними темами і логікою переходу від одного до наступного. Формат такого сценарію не є частиною цього звіту — як і деталі процесного супроводу, цей продукт потрібно розробляти окремо. Але логіка, у якій він міг би бути побудований, впливає з аналізу того, що працює у двох активних закладах.

Перше засідання — це установче засідання, на якому рада знайомиться зі станом закладу, його стратегічним профілем, ключовими напрямками підготовки і головними викликами на найближчі один-два роки. Тут критично важливо не зводити засідання до «звіту директора»: формат має бути діалогом, у якому заклад не виступає з монологом, а ставить перед радою конкретні відкриті питання, на які шукає відповідь. Результатом першого засідання мали б стати три-чотири пріоритети, які рада і заклад разом визначають як напрямки фокусу на перший рік.

«Наглядова рада працює ефективно лише за наявності чітко визначених річних цілей, ключових показників ефективності (KPI) та зони відповідальності, а не як формальний консультативний орган. Критичною є наявність координатора/секретаря від закладу, який забезпечує підготовку рішень і супровід діяльності НР. Без швидких «перших результатів» рада ризикує втратити динаміку»

Друге-третє засідання — робочі засідання, присвячені одному-двом із пріоритетів, зафіксованих на першому. Тут формат може бути у форматі, який запропонував один із активних ЗПО: «заклад і бізнес спільно вирішують проблему дефіциту конкретних навичок». Рада не реагує на готове рішення закладу, а формує своє рішення разом з ним. Між засіданнями — робоча комунікація: голова ради та/або секретар підтримують контакт з членами, які мають підготувати експертну позицію до наступного засідання. Це те, що у відповідях активних закладів фіксується як «онлайн-комунікація між засіданнями» і «індивідуальні консультації».

Четверте засідання — підсумкове за перший рік. Тут рада оцінює, що з пріоритетів реалізовано, що — ні, з яких причин, і формує порядок на другий рік. Критично, щоб результати першого року були артикульовані у форматі, придатному для зовнішньої комунікації: заклад має показати, що рада працює, не тільки самому собі, а й засновнику, потенційним нових членам і суспільному середовищу.

4.2. Роль координатора або секретаря ради

Наскрізний елемент, який у кількох місцях відзначають самі заклади, — це роль координатора або секретаря ради від ЗПО для забезпечення підготовки рішень, супроводу роботи ради між засіданнями, здійснення комунікації з членами НР, документообігу тощо. Без цієї ролі навіть сильна рада може втратити динаміку — не з нестачі бажання її членів, а з зміщення фокусу на інші питання. В опитуванні активних рад ця роль згадується: один із закладів має призначеного працівника, який операційно супроводжує роботу ради, хоча це є додатковим навантаженням без окремо виділеної ролі. У нормативній базі ця роль поки формально не описана, і це

частина нормативних прогалин, про які йшлося у Блоці 3 – зокрема, питання компенсації організаційних функцій.

4.3. Напрямок дії

Таким чином, щоб рада не згасла після двох-трьох засідань, ЗПО критично потрібен орієнтир для першого року роботи: модель порядку денного, формат засідань, практика ведення роботи між ними, сценарії типових рішень. Цей ресурс має бути результатом окремої методичної роботи, заснованої на глибинному аналізі тих самих двох закладів, де рада вже дієва, плюс – якщо залучити відповідні експертні ресурси – референсу на практику українських ЗВО і подібних систем професійної освіти і навчання у країнах ЄС. Важливо: такий ресурс не є нормативним документом; це методичний орієнтир, який заклад адаптує під свій контекст.



Людський фактор і мотивація членів ради

П'ятий, останній блок — про людей. Все, про що йшлося вище, формує рамку, у якій НР має можливість бути дієвою: артикульована цінність, операційна ясність, нормативна узгодженість, сценарій роботи з бізнесом. Але всередині цієї рамки працюють конкретні люди, які щомісяця або щоквартально витрачають свій професійний час на підготовку до засідання, на саме засідання, на комунікацію між засіданнями і на відстеження того, щоб ухвалені рішення справді виконувалися. І питання, на якій підставі ці люди готові цей час витрачати, є кінцевою точкою, у якій найкраще продумана рамка або спрацює, або зупиняється.

5.1. Модель, яка працює без компенсації

Дані активних рад показують, що робоча модель НР без компенсації членів в принципі існує і має внутрішню логіку. Вона спирається на певний сегмент бізнесу — компанії, для яких участь у раді ЗПО є водночас суспільно-ціннісним жестом (внеском у розвиток системи профосвіти в регіоні, у формування кадрового резерву галузі тощо) і стратегічно-інвестиційним інструментом (способом впливати на зміст програм і якість випускників, з якими ця компанія безпосередньо працює або планує працювати). Ключова умова — ці компанії усвідомлюють подвійну цінність і готові інвестувати у неї свій час без вимоги прямої фінансової компенсації.

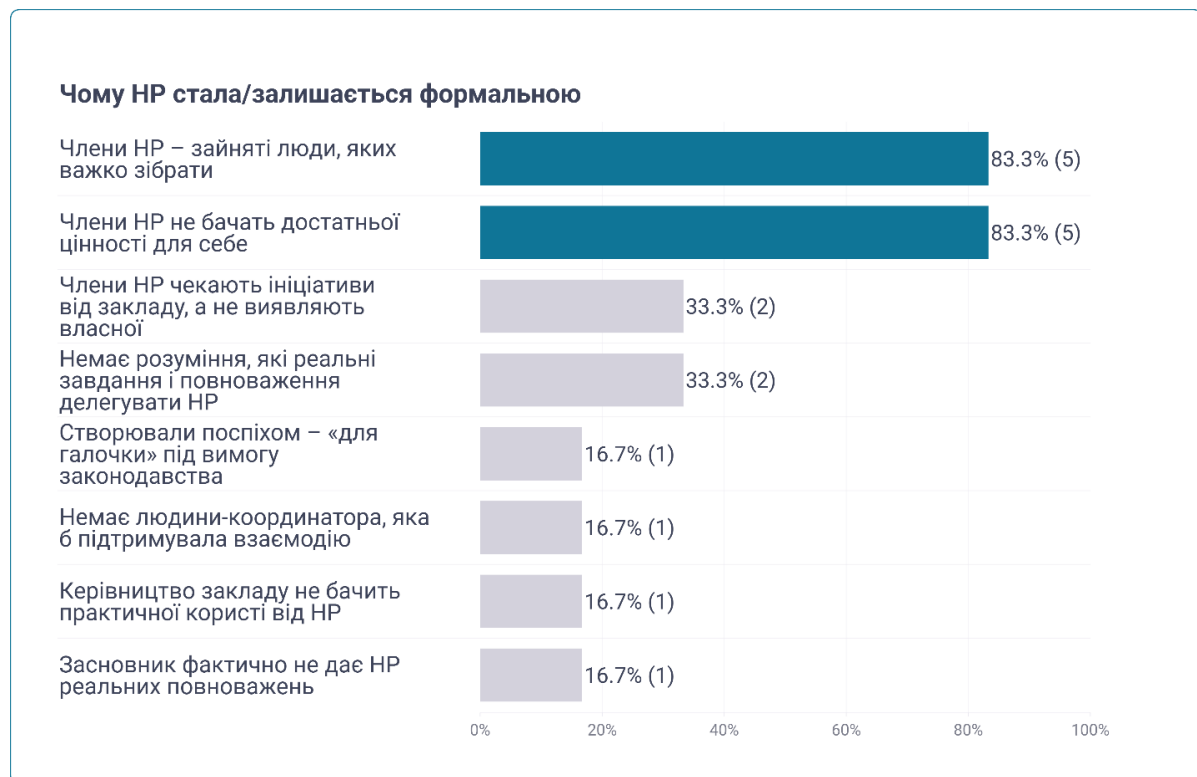
Точна цитата одного з активних ЗПО про те, як бізнес увійшов до ради: **«Бізнес увійшов, бо розумів доцільність наглядової ради»**

Практично це означає, що на початкових етапах запуску наглядових рад у ЗПО є сенс орієнтуватися саме на цей сегмент — компанії, для яких мотивація «впливати + будувати кадровий резерв + репутація партнерства» самодостатня. Опитування активних рад показує, що саме ці три групи мотивів працюють: можливість впливати на розвиток ЗПО і громади, доступ до потенційних працівників, професійна репутація і статус партнера. Якщо заклад зосередить свою комунікацію на пошуку і переконанні таких компаній — модель без компенсації може спрацювати.

5.2. Де модель без компенсації не працює

Водночас було б наївно припустити, що ця модель буде самодостатньою у всіх випадках і для всіх ролей у раді. Ті шість ЗПО, у яких рада зараз формально існує, але не працює, у п'яти випадках із шести (83%) вказують на дві взаємопов'язані причини формальності: «члени наглядової ради — зайняті люди, яких важко зібрати» і «члени

наглядової ради не бачать достатньої цінності для себе». Це ситуація, коли перший ентузіазм зійшов, подвійна цінність на практиці не спрацювала або спрацювала слабо, а зусилля — підготовка до засідань, сам час, операційна активність між засіданнями — вимагають чогось, де ціннісної мотивації вже не вистачає.



Окремо від цієї великої картини постає питання ролі голови НР і особливо секретаря ради, яке неодноразово з'являється у відкритих відповідях (зокрема на питання «Що є бар'єром для активного і дієвого функціонування наглядових рад?»):

«Секретар наглядової ради має великі повноваження. Хто цю роль буде виконувати? Адже ця посада на громадських засадах!»

«Шляхи і можливість фінансування матеріальної винагороди голові та секретарю наглядової ради»

Якщо голова ради — це, як правило, людина з високим професійним статусом, для якої сам статус голови є суттєвою частиною мотивації, то секретар ради — це операційна роль, яка потребує систематичної уваги, часу і координаційної роботи. Вона має виконуватися або кимось із закладу (додаткове навантаження на конкретного працівника), або зовнішньою особою. В обох випадках повністю волонтерська модель для цієї ролі часто не витримує на етапі другого-третього року роботи НР.

5.3. Питання компенсації

З цього логічно постає дискусія про мінімальну компенсацію для голови та секретаря ради. Ця дискусія тонка через один ключовий контраргумент, який не можна ігнорувати: у тому ж закладі, де члени НР можуть отримувати компенсацію, викладачі отримують зарплати, які самі часто є недостатніми відносно їхнього професійного

внеску. Створювати ситуацію, у якій участь у консультативному органі оплачується краще за основну педагогічну діяльність, яка несе головну частку відповідальності за результат закладу, — це ризик серйозного дисбалансу як в оплаті праці, так і в мотивації колективу.

Рациональний баланс тут, ймовірно, складається з трьох правил. Перше — компенсація, якщо вона передбачається, має бути прозоро обмеженою: вона компенсує час і зусилля, але не є ринковою оплатою роботи. Друге — вона має покривати передусім операційні ролі (секретар, у деяких випадках координатор між засіданнями), де ціннісна мотивація об'єктивно менш стійка, ніж у членів ради, які отримують від участі стратегічний вплив і репутаційну користь. Третє — компенсація має бути нормативно передбачена і прозоро фінансована (засновник, грантові ресурси партнерів міжнародної технічної допомоги), а не перекидатися на плечі конкретного ЗПО або окремого бізнес-партнера. Цей пункт напряму перегукується з одним з нормативних дефіцитів, зафіксованих у Блоці 3: у поточній рамці немає передбачених джерел покриття таких витрат.

5.4. Напрямок дії

У практичному сенсі, у частині людського фактора є два взаємопов'язані завдання. Перше — на рівні методичного супроводу і комунікаційного продукту: допомогти ЗПО правильно сегментувати бізнес у регіоні і фокусувати перші запрошення до ради на тих компаніях, для яких подвійна ціннісна мотивація самодостатня. Друге — на рівні нормативного і фінансового дизайну: передбачити рамку мінімальної компенсації для операційних ролей, прозоро обмежену і прозоро фінансовану, щоб сталість роботи ради не залежала від того, чи знайшов директор закладу секретаря-ентузіаста на невизначено довгу перспективу.

Висновки і напрямки дій

Система формування НР у ЗПО перебуває у фазі, у якій результат найближчих 12 місяців визначатиме, чи стане цей інструмент реальним механізмом залучення бізнесу до стратегічного управління закладом. 42% ЗПО поки не починали процес, 41% – перебувають у його середині, 8% – мають формально існуючу, але недієву раду, і тільки 3% – раду, яка реально працює. 85% ЗПО обізнані з Наказом №1725. Тобто, зараз мова не про брак правової бази чи її незнання, а про п'ять блоків, у яких ЗПО потребують прямої підтримки.

Перший блок – розуміння цінності. 78% ЗПО не мають чіткого, артикульованого розуміння того, що саме НР має давати закладу і бізнесу. Три з чотирьох перших місць у переліку бар'єрів створення ради – це прояви смислового вакууму.

Рекомендована дія: комунікаційний і методичний продукт, що артикулює НР як функцію (стратегічні радники, а не контролери), з посиланням на успішний український досвід ЗВО і збіркою кейсів українських ЗПО, де рада уже працює та приносить цінність.

Відповідальність: МОН у партнерстві з експертами і надавачами міжнародної технічної допомоги.

Другий блок – процес створення. 60% ЗПО, які ще не створили раду, запитують шаблони документів, 58% – покроковий алгоритм.

Рекомендована дія: розроблення та поширення методичного пакету з шаблонами положення, наказу, порядку денного, протоколу, матрицею ролей «рада-директор-засновник» і з послідовністю етапів від ініціативи до першого засідання. Формат: методичний посібник плюс шаблони у редагованому вигляді, плюс (опціонально) мережа фасилітаторів/менторів, які супроводжують перший рік.

Відповідальність: засновники ЗПО, МОН у партнерстві з експертами і надавачами міжнародної технічної допомоги.

Третій блок – нормативні бар'єри. ЗПО фіксують п'ять кластерів регуляторних прогалин: (1) механізми впливу ради на рішення закладу і засновника, (2) механізми оцінки ефективності роботи ради, (3) фінансування операційної діяльності ради, (4) розмежування повноважень з керівником, і (5) персональна відповідальність членів. Окремо – низька активність засновників обласного і міського рівнів, через що частина ЗПО застрягла у стані «маємо ініціативу, але засновник не готовий».

Рекомендована дія: доопрацювання Примірного положення або окремі доповнюючі методичні документи, які закривають ці прогалини, та цілеспрямована робота з засновниками на обласному і міському рівнях.

Відповідальність: МОН на рівні нормативного доопрацювання; засновники на обласному рівні — на рівні власної методичної готовності.

Четвертий блок — комунікація з бізнесом і операційна модель роботи ради. ЗПО не вистачає сценарію першого року — який порядок денний, як проводити перше засідання, як організовувати роботу між засіданнями, як оформлювати рішення.

Рекомендована дія: методичний орієнтир для першого року роботи ради, заснований на аналізі активних рад у вибірці, досвіді українських ЗВО та відповідних практиках ЄС/ЄФО/ОЕСР.

Відповідальність: експертне партнерство (МОН, міжнародні партнери, заклади з активними радами як донори практики).

П'ятий блок — людський фактор і мотивація. Модель без компенсації працює з сегментом компаній, готових інвестувати час у подвійну цінність (суспільна та стратегічна). Для операційних ролей (передусім секретар ради, у деяких випадках координатор) ця модель часто не витримує другого-третього року.

Рекомендована дія: у короткостроковій перспективі — комунікаційна і методична підтримка ЗПО у правильній сегментації бізнесу; у середньостроковій — передбачення у нормативній рамці джерел прозорого фінансування операційних ролей через засновника або партнерські програми. Важливий контрольний баланс: компенсація має бути символічною і прозорою, щоб уникнути дисбалансу із оплатою праці педагогічного персоналу в тому ж закладі.

Разом ці п'ять напрямків утворюють стартовий порядок денний для того, щоб перетворити наявну правову рамку (Наказ №1725) на масову практику НР, які реально впливають на розвиток ЗПО в Україні. Два заклади у вибірці, які зараз демонструють робочу раду, показують, що це можливо і в умовах поточної нормативної бази — якщо одночасно склалися цінність, процес, нормативне тло, бізнес-комунікація і мотивація. Завдання системного рівня — щоб у наступних місяцях ці п'ять складових перестали складатися випадково і почали складатися закономірно у всіх ЗПО, які зараз перебувають без ради або в процесі її створення. Це не гарантує того, що всі НР стануть активними — частина все одно пройде через фазу формальності. Але це суттєво збільшить частку активних відносно формальних НР. І саме на цю частку реально працюючих НР у системі професійної освіти України через рік, два і три роки має сенс дивитися як на ключовий показник успіху реформи управлінської автономії ЗПО.