



ПОРАДНИК ЯК ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ БУДУВАТИ ПАРТНЕРСТВА З БІЗНЕСОМ

Аналітично-практичне керівництво
на основі опитування
95 закладів і 58 роботодавців

Червень 2026

1. ПЕРЕДМОВА: ПРО ЩО ЦЕЙ ПОРАДНИК І ЯК НИМ КОРИСТУВАТИСЯ

1.1. Для кого ми це написали

Цей poradnik — для керівників та управлінців закладів професійної освіти (ЗПО). Якщо ви директор або заступник директора, відповідальний за партнерства, майстер виробничого навчання чи методист, який формує навчальні плани разом із роботодавцями, або просто людина, що цікавиться темою — ви читаете його не випадково.

Ми писали цей документ як діалог, а не як інструкцію. Ви, ймовірно, чули більшість порад, які знайдете тут, уже раніше — з різних виступів, зустрічей, розмов з колегами. Що у нас інакшого? Ми спробували за кожною порадою поставити цифру з опитування ЗПО та бізнесів. Для того, щоб ви бачили: «Я не єдиний, хто зіткнувся із цим викликом. 87% закладів теж не мають оформленої партнерської пропозиції». Або: «Бізнес зі мною не говорить? 91% бізнесу готовий наймати моїх випускників — тобто розмова можлива, просто потрібно її почати».

1.2. Що це за документ — і чим він не є

Це не звіт про опитування. Повні розподіли відповідей ми виклали у відкритому дашборді за посиланням: <https://easybusiness-paf-dashboard.netlify.app/>. Там ви можете самі подивитися, скільки закладів обрали той чи інший варіант, порівняти ваш заклад із середнім, дослідити розподіли за регіонами й типами. Якщо ви любите занурюватися у дані — починайте з дашборду.

Цей poradnik — спроба зробити крок далі. Ми не просто показуємо, що 13% закладів мають оформлену пропозицію. Ми шукаємо, що спільне у цих 13%: чи вони більші за середній, чи частіше мають системний підхід до управління взаємовідносинами з клієнтами (далі CRM від англійського Customer Relationship Management), чи дають вищий відсоток працевлаштування? Ми шукаємо закономірності. Не для того, щоб сказати «робіть ось так», а щоб сказати: «ми опитали 95 закладів, і бачимо такі-то тенденції; ось наша інтерпретація», а далі вирішувати вам — чи цих тенденцій достатньо, щоб спробувати щось нове для вашого закладу.

1.3. Про розмір вибірки й статистичну значущість

Важлива чесна заявка на початку. У дослідженні ЗПО освіти взяли участь 95 закладів з 22 областей. У дослідженні роботодавців — 58 компаній. У дослідженні щодо наглядових рад — 78 закладів. За класичними статистичними мірками такі вибірки не є «статистично значущими» — їх замало для того, щоб робити жорсткі узагальнення

на всю систему ЗПО чи весь український бізнес. Але їх достатньо, щоб побачити тенденції та мати додаткові аргументи, щоб рухатися далі.

Тому у цьому poradniku ви не зустрінете формулювань типу «заклади з CRM мають на 27% вищий рівень працевлаштування — отже, впроваджуйте CRM» або «дослідження довело, що...». Ми не довели, але побачили закономірності — і ділимося ними з вами разом із нашою інтерпретацією.

Як тоді читати цифри? Просто. Ви дивитеся на тенденцію й ставите собі питання: «Якщо з 10 закладів, які зробили ось так, 6 отримали результат — мені цього досить, щоб спробувати? Чи мені потрібно, щоб із 100 закладів 90 спробували, перш ніж я повірю?». Радимо не чекати стовідсоткової впевненості перед першою дією і, якщо ви відчуваєте, що тенденція збігається з вашим досвідом, — пробуйте.

Ми оцифрували поради, які багато хто з вас уже знає. Оцифрована порада — не магічна, і не замінює вашу експертизу, але вона додає впевненості в кроках, які раніше ґрунтувалися лише на точковому чужому досвіді.

1.4. Структура poradnika

Документ логічно ділиться на п'ять частин:

- Розділ 2 розповідає про вибірку: скільки закладів, скільки бізнесів, які типи, які регіони. Якщо вас цікавить, наскільки ваша ситуація схожа на опиту, — починайте з нього.
- Розділ 3 — шість типів лідерства у партнерствах ЗПО з бізнесом. Це спосіб подивитися на ваш заклад під новим кутом і побачити, до якого з шести «шляхів до лідерства» ви ближче зараз.
- Розділ 4 — практичний алгоритм, сім кроків побудови партнерства: від ініціативи до наглядової ради. Якщо ви хочете конкретного плану дій, починайте звідси.
- Розділ 5 — коротке резюме з основними тезами й посиланнями на подальші матеріали.

Якщо час обмежений — читайте Розділ 4. Якщо хочете зрозуміти, «де я зараз», — Розділ 3. Якщо хочете «глибше в методологію» — Розділи 2 та 3. А якщо ви читаєте цей звіт швидко між іншими справами, то відразу відкривайте Розділ 5, який все підсумовує.

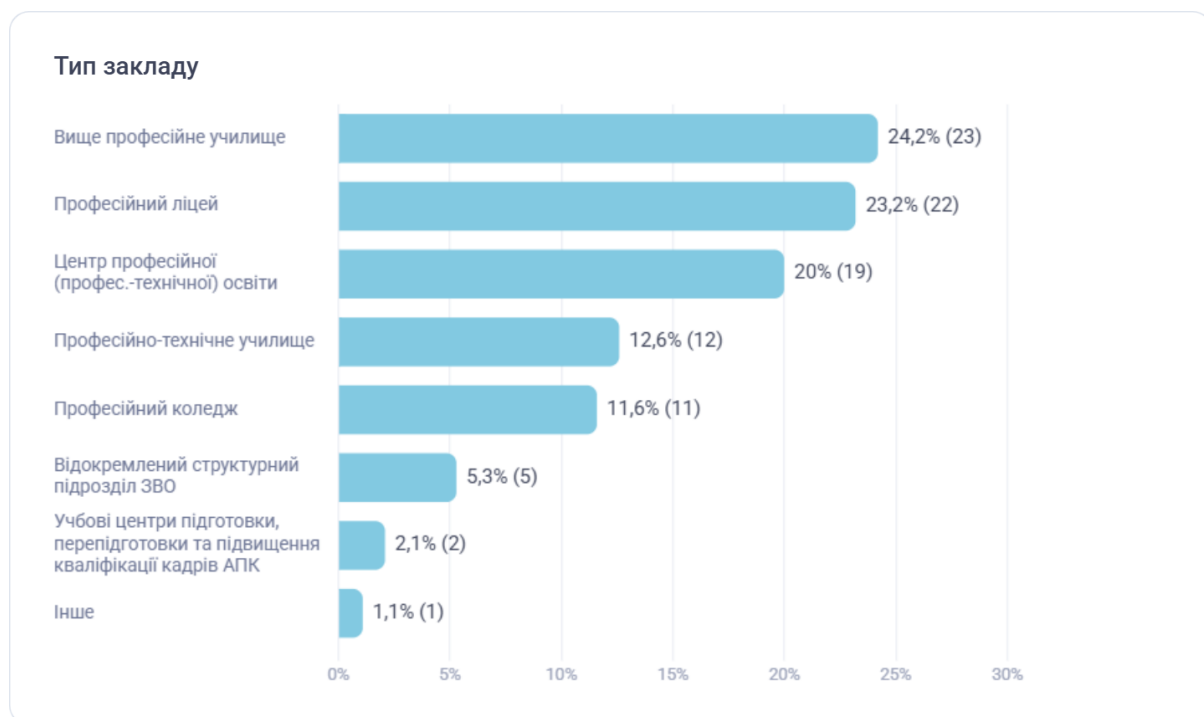
2. ВИБІРКА: КОГО МИ ОПИТАЛИ

Весь цей poradnik спирається на два основні опитування, проведені у березні-квітні 2026 року. Одне — ЗПО, інше — роботодавців. Нижче — коротко про вибірки, щоб ви могли оцінити, наскільки ваша ситуація збігається з опитаною.

2.1. Опитування закладів професійної освіти

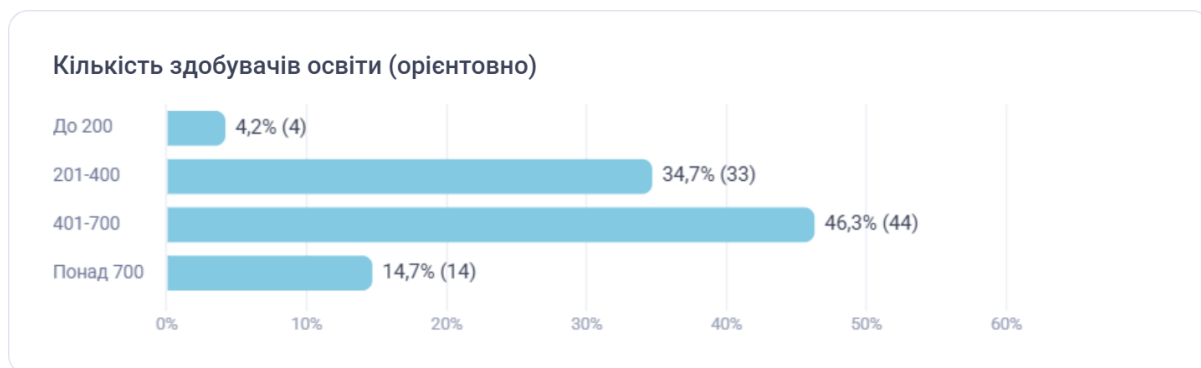
95 закладів з 22 областей України заповнили онлайн-форму з 39 питаннями про те, як вони будують партнерства з бізнесом. Опитування проходило з 10 по 27 березня 2026 року. Заповнювали переважно директори, їхні заступники або відповідальні за партнерства.

Типи закладів у вибірці. Професійні коледжі — 11 (12%). Відокремлені структурні підрозділи закладів вищої освіти (ЗВО) — 5 (5%). Професійні ліцеї — 22 (23%). Вищі професійні училища (ВПУ) — 23 (24%). Центри професійної (професійно-технічної) освіти (ЦПТО) — 19 (20%). Професійно-технічні училища (ПТУ) — 12 (13%). Учебні центри АПК — 2 (2%). Розподіл досить рівномірно покриває основні категорії ЗПО, з акцентом на ВПУ, ліцеї та ЦПТО — це три найпоширеніші типи ЗПО в системі.

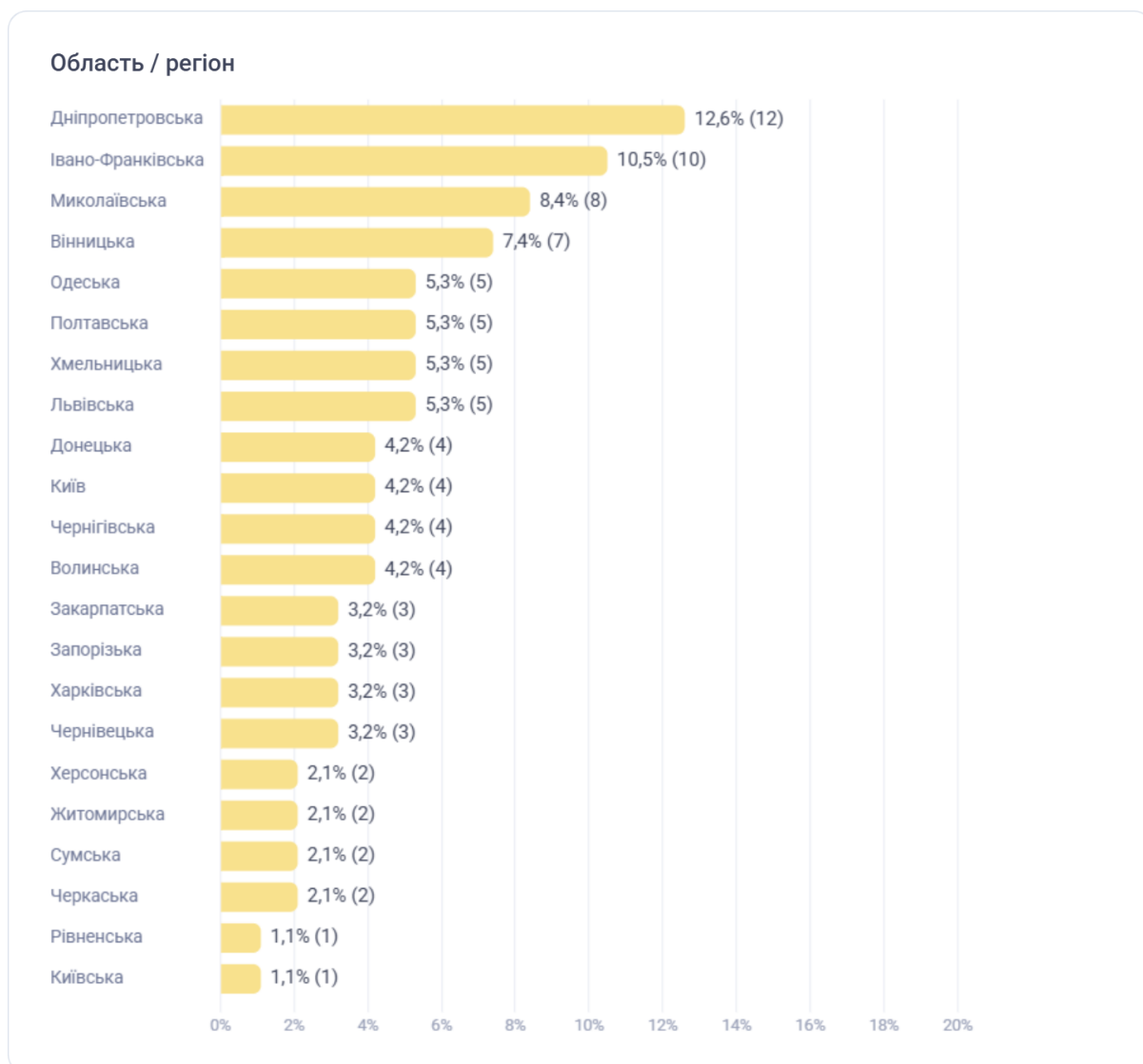


Розмір закладів за кількістю здобувачів. До 200 — 4 (4%). 201-400 — 33 (35%). 401-700 — 44 (46%). Понад 700 — 14 (15%). Середні за розміром заклади (200-700 здобувачів)

переважають. Великих (понад 700) – приблизно кожен сьомий. Малих (до 200) – майже немає.



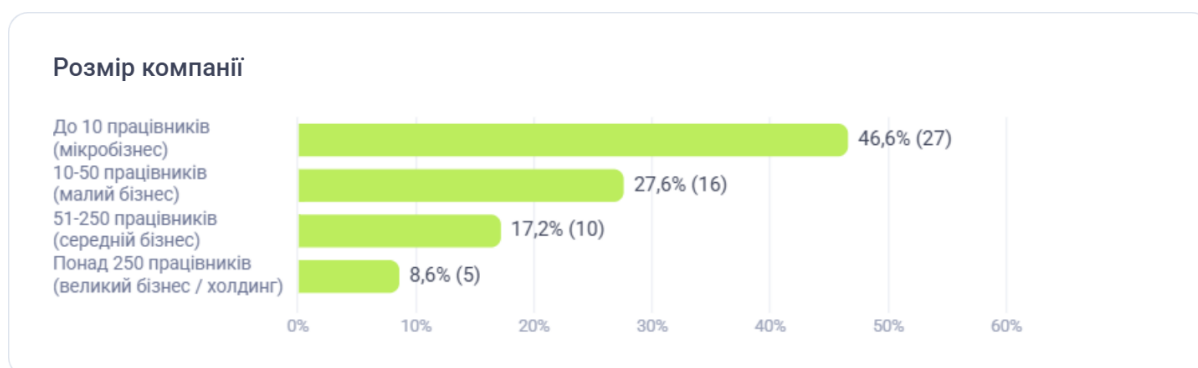
Географія. Найактивніші області: Дніпропетровська (12 ЗПО взяли участь в опитуванні), Івано-Франківська (10), Миколаївська (8), Вінницька (7). По 5 ЗПО – з Одеської, Полтавської, Хмельницької, Львівської. По кілька – з Київщини, Донеччини, Черкащини, Тернопільщини та інших. Загалом охоплено 21 з 24 областей та місто Київ.



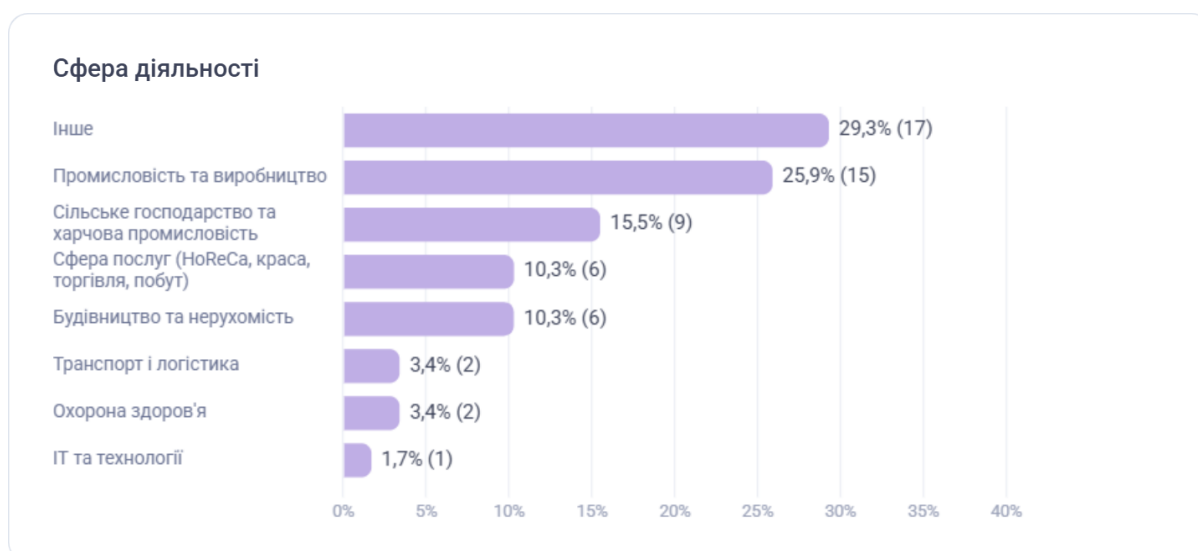
2.2. Опитування роботодавців

58 компаній заповнили паралельне опитування, орієнтоване на бізнес-сторону: чому співпрацюють (або не співпрацюють) із ЗПО, які формати використовують, чого очікують. Опитування проходило з 1 по 13 квітня 2026 року.

Розмір компаній. Мікробізнес (до 10 працівників) — 47% респондентів (27 з 58). Малий бізнес (10-50) — 28% (16). Середній (51-250) — 17% (10). Великий / холдинг (понад 250) — 9% (5). Як і в реальному розподілі українського бізнесу, мікро- і малий бізнес переважають. Це важливо пам'ятати, коли ви читатимете рекомендації: «типовий партнер» у вибірці — це малий бізнес, а не великий завод.



Сфери діяльності. Промисловість і виробництво — 26% (15 компаній). Сільське господарство та харчова промисловість — 16% (9). Сфера послуг (HoReCa, краса, торгівля, побут) — 10% (6). Будівництво та нерухомість — 10% (6). Транспорт, охорона здоров'я — по 3% (2). Решта 30% — дрібні категорії: ІТ, туризм, бухгалтерія, маркетинг, страхування, освіта дорослих, холодильна галузь та інші.



Географія. Компанії представляють переважно ті самі регіони, що й заклади: Дніпропетровська, Львівська, Київ, Одеська, Харківська, Донецька.

2.3. Коротко про методологію

Обидва опитування — добровільні, проведені через Google Forms. Учасників запрошували через розсилки по ЗПО й галузевим бізнес-асоціаціям, а також через регіональні департаменти освіти і центри зайнятості. Це означає, що вибірка — самообрана, тобто в опитуванні взяли участь ті, хто був готовий витратити 15-20 хвилин і вже свідомо думає про партнерства. Є припущення, що ми побачили трохи більш активну частину системи, ніж представлена в ній насправді.

Це означає, що справжні середні показники по всій системі ЗПО, ймовірно, дещо нижчі за ті, що ви побачите у пораднику. Але для наших цілей — шукати закономірності поведінки закладів, що активно розвивають партнерства, — зсув у бік активних радше на користь аналізу, ніж навпаки.

Обидві повні анкети з оригінальними формулюваннями питань доступні як Google Forms — посилання у [Додатку 1](#) та [Додатку 2](#). У тексті порадника ми завжди цитуємо дослівні формулювання разом із цифрою, щоб відсоток не звучав вирваним.

Окремо варто сказати про відкриті питання — «Опишіть партнерство, яким ваш заклад пишається», «Що є головним фактором успіху?», «Що пішло не так?», «Що відрізняє сильні партнерства?». Саме звідси ми брали цитати, які ви бачите в наступних розділах. Вони додають контексту, щоб за цифрою відчувався голос конкретної людини з конкретного закладу.

3. ПРОФІЛІ УСПІШНИХ ПАРТНЕРСТВ: ШІСТЬ ТИПІВ ЗПО

3.1. Що означає «успіх» — і чому одного показника недостатньо

Коли запитуємо «які заклади професійної освіти найсильніше працюють із бізнесом?», спокуса — відповісти одним показником. Наприклад: «ті, хто має багато партнерів». Або «ті, у кого високий % працевлаштування». Або «ті, до кого бізнес приходить сам». Кожен такий показник справді вирізняє частину лідерів. Але жоден окремо не описує систему.

Ми самі, коли починали працювати над порадином, мали однозначні думки: успішний заклад — це той, у кого багато партнерів. Потім подумали: а чи не може бути успішним заклад, що має лише 5 глибоких партнерств, але вкладено дуже системно? Або заклад, де партнерства не глибокі і не довгі, але є стабільний потік нових? Або заклад з найвищим відсотком працевлаштування, навіть якщо він досягає цього через одного великого роботодавця? На питання «успішності» можна дивитися під різними кутами.

Єдиного правильного рецепту немає. У вас може бути своє визначення успіху — й саме це визначення має бути вирішальним для вибору кроків, які вам потрібно робити. Проте одна практична рекомендація: звична для всієї системи ЗПО точка опори — частка працевлаштування випускників за спеціальністю. Це наслідок всієї вашої діяльності, а перед наслідком є багато проміжних «продуктів»: чи впливає бізнес на зміст програм, чи проходять ваші педагоги стажування, чи є регулярний зворотний зв'язок, чи модернізована матеріально-технічна база (МТБ). Саме за цими проміжними продуктами ми й розрізняли заклади — не за одним показником, а за шістьма різними шляхами до сильних партнерств.

Цей розділ пропонує шість типів ЗПО — не готових рецептів, а радше лінз під якими можна дивитися на питання успішності. Заклад може бути сильним у працевлаштуванні, але слабким у процесах. Може бути магнітом для бізнесу, але ще не мати оформленої партнерської пропозиції. Може глибоко вбудувати бізнес у навчальний процес — і не мати жодної одиниці обладнання від партнерів. Шляхи до сильних партнерств різні, і ми побачили це в даних.

Важлива примітка. Те, що заклад певного типу переважає інших за одним показником, НЕ означає, що він переважає за всіма. У багатьох випадках ви побачите протилежне: лідер за працевлаштуванням може мати слабкі внутрішні процеси, а лідер за процесами — повільно приносить матеріальні результати. Дивіться на типи як на лінзи, а не як на рейтинг найкращих закладів. Ваша мета — не «стати всім

одразу», а обрати один-два типи, близькі до вашої реальності, й доводити їхні практики до системного рівня.

3.2. Як ми визначали типи

Аналіз побудований на вибірці 95 ЗПО, які заповнили опитування «Як ваш заклад будує партнерства з бізнесом?» (березень 2026). Для кожного типу ми визначили жорсткий поріг — щоб потрапити в тип, заклад має демонструвати відповідні практики на найвищому рівні, а не просто «планувати».

Шість типів ми розділили на дві категорії. Внутрішні типи (Т2, Т3, Т5) визначаються через внутрішні практики закладу: процеси, інтеграцію в навчання, орієнтацію на надання послуг. Для них ми додатково дивилися, яких зовнішніх результатів вони досягають.

Зовнішні типи (Т1, Т4, Т6) визначаються через зовнішній результат: працевлаштування, ресурси від партнерів, вхідні звернення бізнесу. Для них ми навпаки дивилися, які внутрішні передумови роблять цей результат можливим. Це асиметричний аналіз — він не лише описує тип, а пояснює причинно-наслідковий зв'язок під відповідним кутом.

Типи перетинаються: заклад може одночасно бути “процесно-зрілим”, “глибинним інтегратором” і “магнетичним” і т.д. Це нормально й очікувано — у розділі 3.4 ми покажемо матрицю перетинів.

Нижче — операційні критерії кожного типу. Для кожного ми спираємося на відповіді закладу в опитуванні; питання цитуються повністю, щоб ви могли перевірити ваш заклад за власними відповідями. Нумерація питань — та сама, що у формі опитування.

Шість типів ЗПО у партнерствах з бізнесом

Т1 Продуктивний 19 ЗПО · 20% вибірки ПРИРОДА Зовнішня Партнерства конвертуються у працевлаштування (>70% за спеціальністю)	Т2 Процесно-зрілий 12 ЗПО · 13% вибірки ПРИРОДА Внутрішня Зрілий внутрішній процес: CRM, регламент, оформлена пропозиція, регулярна взаємодія	Т3 Глибинний інтегратор 21 ЗПО · 22% вибірки ПРИРОДА Внутрішня Бізнес глибоко інтегрований у навчальний процес: дуальна форма, спільні програми
Т4 Ресурсно-насичений 6 ЗПО · 6% вибірки ПРИРОДА Зовнішня Партнерства приносять матеріальну базу: обладнання, ресурси, фінансування	Т5 Сервісно-адаптивний 5 ЗПО · 5% вибірки ПРИРОДА Внутрішня Заклад надає послуги бізнесу: короткі курси, перенавчання, адаптивні програми	Т6 Магнетичний 9 ЗПО · 9% вибірки ПРИРОДА Зовнішня Бізнес сам приходить: репутація, видимість, pull-канали залучення

Т1. Продуктивний — 19 ЗПО. Заклад потрапляє в тип, якщо виконуються обидві умови одночасно:

- на питання №29 «Який орієнтовно відсоток випускників працевлаштовується за спеціальністю протягом 6 місяців після закінчення навчання?» обрано варіант «Понад 70%»;
- на питання №28 «Що вдалося досягти завдяки партнерствам за останні 12 місяців?» відмічено щонайменше 3 з 7 позитивних досягнень, а не «поки суттєвих змін не відчуваємо».

Т2. Процесно-зрілий — 12 ЗПО. Виконано щонайменше 5 з 6 операційних ознак зрілого процесу:

- питання №15 «Як часто ваш заклад взаємодіє з ключовими партнерами для підтримки відносин?» — відповідь «Регулярно протягом року — щомісяця і частіше»;
- питання №17 «Чи впливають партнери на зміст ваших навчальних програм?» — відповідь «Так, регулярно — беруть участь в оновленні програм»;
- питання №18 «Чи отримуєте ви зворотний зв'язок від бізнесу про рівень підготовки ваших здобувачів?» — відповідь «Так, регулярно і письмово»;
- питання №20 «Хто у вашому закладі переважно відповідає за пошук нових партнерів і підтримку відносин?» — обрано одну конкретну роль/особу, не «ситуативно — хто зможе, той і займається»;

- питання №23 «Чи має ваш заклад готову партнерську пропозицію для бізнесу?» — відповідь «Так — є оформлений документ»;
- питання №26 «Чи веде ваш заклад єдину базу або реєстр партнерів?» — відповідь «Так, системно — у CRM або зведеній таблиці».

Т3. Глибинний інтегратор — 21 ЗПО. У матриці форматів співпраці (питання №13) щонайменше 3 з 4 глибинних форматів виконуються на рівні «З більшістю» або «З усіма»:

- «Елементи дуальної форми здобуття освіти»;
- «Спільна розробка або оновлення навчальних програм»;
- «Участь бізнесу у кваліфікаційних іспитах / атестації»;
- «Підвищення кваліфікації педагогів на базі підприємства».

Шкала матриці: «Не практикуємо / З одиницями / З половиною / З більшістю / З усіма». Пороговий рівень — «З більшістю партнерів», тобто щонайменше ~75% партнерів закладу.

Т4. Ресурсно-насичений — 6 ЗПО. Усі три ознаки одночасно:

- у матриці №13 формат «Надання обладнання / матеріалів / спецодягу» реалізується на рівні «З більшістю» або «З усіма»;
- у матриці №13 формат «Фінансова підтримка (стипендії / ремонт майстерень тощо)» — так само «З більшістю» або «З усіма»;
- у питанні №28 відмічено досягнення «Отримано обладнання, матеріали або фінансову підтримку» за останні 12 місяців.

Т5. Сервісно-адаптивний — 5 ЗПО. Виконано щонайменше 4 з 5 ознак орієнтації на надання послуг:

- у матриці №13 формат «Короткі курси або перенавчання дорослих на замовлення бізнесу» — на рівні «З більшістю» або вище;
- у матриці №13 формат «Навчання працівників компанії на базі ЗПО» — так само «З більшістю» або вище;
- питання №16 «Чи реалізує ваш заклад короткострокові програми перенавчання/підвищення кваліфікації дорослих на замовлення бізнесу?» — відповідь «Так, регулярно — це частина нашої роботи»;
- питання №17 — «Так, регулярно — беруть участь в оновленні програм»;
- питання №24 «Що ваш заклад може реально запропонувати бізнесу?» — обрано щонайменше 2 конкретні пропозиції (не «поки нічого чіткого не сформульовано»).

Т6. Магнетичний — 9 ЗПО. Усі три ознаки одночасно:

- у питанні №21 «Як найчастіше розпочинається контакт із новим партнером?» обрано варіант «Бізнес сам звертається до нас (потреба в кадрах)»;
- у питанні №28 відмічено досягнення «Заклад став помітнішим для роботодавців у регіоні»;

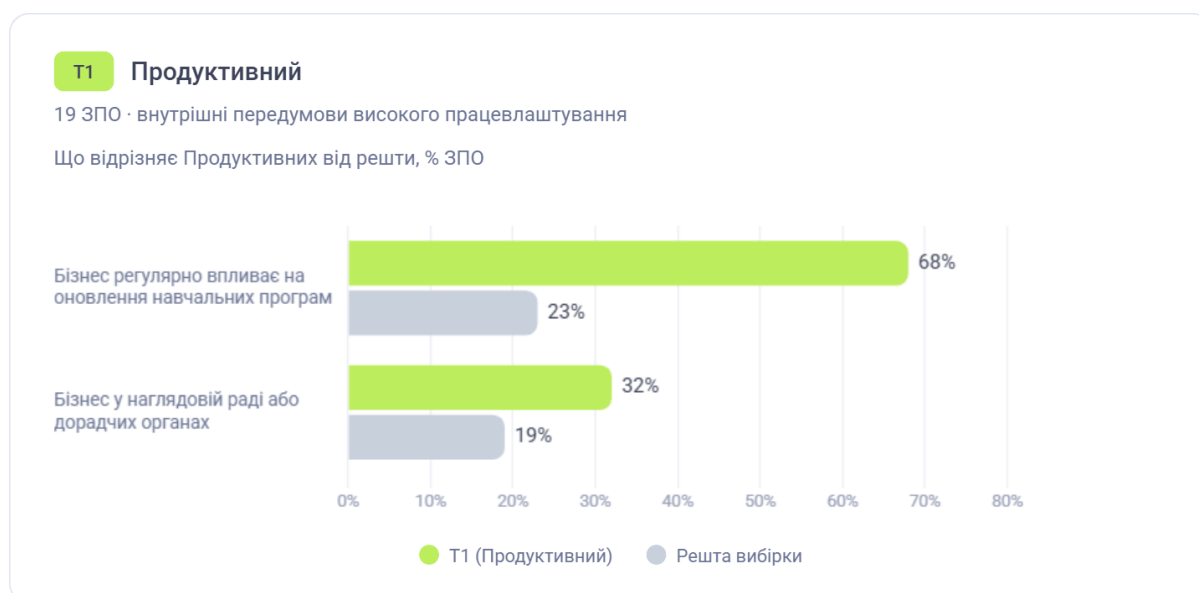
- у питанні №22 «Які канали та інструменти ваш заклад використовує для залучення нових партнерів?» обрано щонайменше 2 з pull-каналів: «Сайт закладу», «Сторінки в соцмережах», «Рекомендації від поточних партнерів».

3.3. Шість типів — детальні профілі

3.3.1. Т1. Продуктивний — 19 ЗПО

Природа типу: Зовнішня (результат).

Продуктивний тип — це заклад, де партнерства передусім конвертуються в реальне працевлаштування випускників. Ознака на поверхні: понад 70% випускників працевлаштовано за спеціальністю протягом 6 місяців. Ознака всередині: щонайменше 3 конкретні досягнення від співпраці з бізнесом за останні 12 місяців. Назва відображає орієнтацію на кінцевий «продукт» системи — випускника з роботою. Це не означає, що інші типи не дають працевлаштування; означає, що тут високий показник досягається стабільно і системно.



Можливість такого результату для ЗПО Т1 типу закладена у їхніх внутрішніх практиках. 68% з них регулярно оновлюють програми з партнерами (питання №17 «Так, регулярно — беруть участь в оновленні програм»), проти 23% у решти вибірки. У 32% бізнес входить у наглядові ради або дорадчі органи (проти 19% у решти) — результатний тип підкріплений довгостроковою управлінською інтеграцією. Показник працевлаштування тут зафіксований не як статистика, а як наслідок системної роботи.

Сильна сторона цього типу — те, що результат легко показати. «Понад 70% працевлаштування» — це те, що розуміє і освітянин, і роботодавець, і засновник. Це сильний аргумент для залучення нових партнерів, для розмов з управлінням освіти, для заявок на донорські програми. Якщо ви в цьому типі — у вас є готова «обкладинка» для будь-якого нового діалогу.

Вразливостей у цього типу кілька. Перша — високий відсоток працевлаштування не завжди означає «роботу саме за спеціальністю». Іноді це загальне працевлаштування випускників, бо в закладі сильна профорієнтація, а не тому, що кожен випускник іде саме на ту роботу, до якої його готували. Друга — лише 42% ЗПО Т1 типу мають системну CRM-базу партнерів (проти очікуваних 80-90% для «лідерів»). Тип тримається на особистих контактах керівництва, а не на інституційному процесі. Це ризик при зміні директора. І третя — якщо заклад сфокусований лише на працевлаштуванні, він може пропустити інші функції партнерства: розвиток викладачів, модернізацію МТБ, створення нових програм. «Моноструктура партнерства» — коли кілька сильних ключових партнерів закривають одну потребу, а інші залишаються поза увагою.

Приклад партнерства з вибірки — ВПУ №20 м. Львова.

«Львівська металообробна компанія "Metalworkshop". Розпочалося зі знайомства з керівником компанії в 2022 році і домовленості про практику та працевлаштування студентів. В 2024-2025 роках ми створювали НПЦ металообробного профілю "CNC Techno HUB". Компанія нам подарувала верстат лазерної різки ЧПК вартістю 2 490 тис. грн та гравірувальний верстат вартістю 300 тис. грн. Заклад отримав потужний НПЦ, а студенти — практичне навчання на сучасному обладнанні.»

— ВПУ №20 м. Львова (Львівська обл.), 401-700 здобувачів

Цей кейс показує типову траєкторію Т1: починається із запиту на працевлаштування, переростає в спільний проєкт, завершується матеріальним внеском від бізнесу. Працевлаштування не ціль, а точка входу — а далі заклад будує архітектуру з кількох функцій водночас.

3.3.2. Т2. Процесно-зрілий тип — 12 ЗПО

Природа типу: Внутрішня (процес).

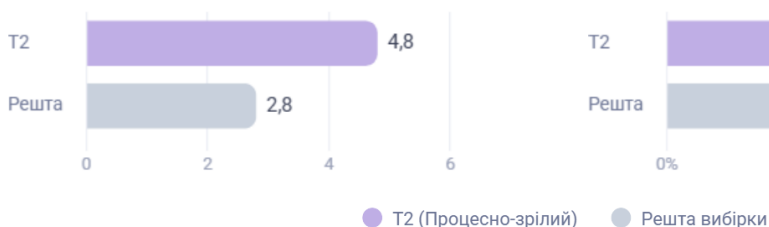
Процесно-зрілий — це заклад, який побудував внутрішні системи роботи з партнерами. Щомісячна регулярна взаємодія, партнери впливають на програми не разово, а на постійній основі, є оформлена партнерська пропозиція-документ, є CRM або зведений реєстр партнерів, є чітко призначена особа за цей напрям, є письмовий зворотний зв'язок від бізнесу. П'ять з шести ознак мають бути виконані на найвищому рівні. Назва відображає не масштаб і не результат, а зрілість процесу: такі заклади працюють із партнерами «як дорослі» — партнерство не залежить від настрою директора або ентузіазму окремих майстрів виробничого навчання.

Зовнішні результати, яких досягає цей тип, стабільно вищі за решту. Найбільш помітне — +40 в.п. зростання частки працевлаштування за 12 місяців (75% ЗПО Т2 відзначили це у досягненнях проти 35% у решти). ЗПО Т2 у середньому відмічають 4,8 позитивних досягнень за 12 місяців проти 2,8 у решти — майже вдвічі більша «віддача» з партнерств, навіть без додаткових партнерів.

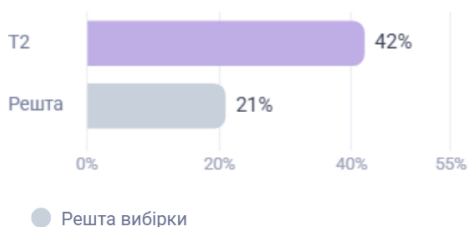
T2 Процесно-зрілий

12 ЗПО · зрілий внутрішній процес дає вищу віддачу

Середня кількість досягнень
за 12 місяців



Частка ЗПО з працевлаштуванням
>70% за спеціальністю



Головна перевага процесу — стійкість до зміни керівництва. Якщо працює CRM і є оформлена пропозиція, нові директор або заступник не починає з нуля. Це єдиний тип у вибірці, де знання про партнерів передається між співробітниками. На рівні системи цей тип — «донор» готових шаблонів: саме сюди варто звертатися за регламентами взаємодії, зразками партнерських пропозицій.

Процес не гарантує глибини: лише 8 з 12 ЗПО T2 одночасно потрапляють у тип «Глибинний інтегратор». Решта мають системний процес, але ще «не дотиснули» дуальну форму або спільну розробку програм до рівня «з більшістю партнерів». Інакше кажучи, процес допомагає розмовляти часто й регулярно, але він не автоматично перетворюється у глибоку взаємодію — для цього потрібен ще один, окремий крок.

Другий чутливий момент — витрати. CRM, оформлений документ, письмовий зворотний зв'язок — усе це потребує часу окремої людини. Малі заклади (до 200 здобувачів) у цей тип майже не потрапляють: у вибірці — 0 з 12. Для них шлях через T3 або T5 може бути доступнішим. Нарешті — «магнетичний» ефект: серед T2 частка ЗПО⁹, до яких бізнес активніше йде на контакт через війну, — лише 25%, усього +11 в.п. до решти. Зрілий процес допомагає утримати партнерів, але не обов'язково робить заклад магнітом.

Приклад з вибірки — Чернівецьке ВПУ радіоелектроніки.

«Ми працюємо з великою кількістю роботодавців, найбільш системним є партнерство з регіональними лідерами енергетичної та радіоелектронної галузі (зокрема тими, що спеціалізуються на обслуговуванні складних мереж та мікропроцесорній техніці), за підтримки міжнародних програм, таких як EU4Skills та Skills4Recovery. Максимально використовуємо 20% варіативної складової програми, маємо високу швидкість адаптації навчальних програм під запити ринку.»

— Чернівецьке ВПУ радіоелектроніки (Чернівецька обл.), 201-400 здобувачів

Кейс демонструє, як процесно-зрілий тип використовує варіативну складову як механізм швидкої адаптації: коли є регламент і документований процес, додаткові

20% часу можна оперативно переформатовувати під конкретного роботодавця. Без системи ця гнучкість неможлива.

3.3.3. Т3. Глибинний інтегратор — 21 ЗПО

Природа типу: Внутрішня (інтеграція).

Глибинний інтегратор — це заклад, де партнерства проростають всередину навчального процесу. Не «візити на виробництво», а змістовна інтеграція: елементи дуальної форми з більшістю партнерів, спільна розробка програм, обов'язкова участь бізнесу у кваліфіспитах, регулярне стажування педагогів на підприємствах. Три з чотирьох форматів мають виконуватися на рівні «з більшістю» або вище. Назва відображає, що інтеграція тут не поверхнева (екскурсія, профорієнтація) і не одностороння (тільки практика на підприємстві), а двостороння: заклад допускає бізнес у свою «навчальну кухню», а бізнес бере відповідальність за зміст підготовки.

Це найширший за кількістю тип — 21 ЗПО, 22% вибірки. Інтеграція актуальних запитів бізнесів в навчальний процес — найпоширеніший шлях до лідерства, а не винятковий. Глибинні інтегратори досягають майже такого ж зростання частки працевлаштування, як Процесно-зрілі (+16 в.п. у Т3 проти +40 в.п. у Т2) — попри те, що Т2 має системні процеси, а Т3 тільки інтеграцію. Отже, інтеграція — самодостатній шлях до результату, а не «додаток» до процесу.



Перетин Т3 з Т2 — 8 ЗПО. Це означає, що 67% процесно-зрілих водночас глибинно інтегровані, і 38% глибинних інтеграторів — водночас процесно-зрілі. Інтеграція і процес підсилюють одне одного, але інтеграція стартує швидше: не потребує CRM, не вимагає оформленого документа-пропозиції. Це шлях, яким можуть піти і малі заклади.

Ризик глибинної інтеграції — у залежності. Заклад-інтегратор часто має не багато партнерів, а 2-3, але їх взаємодія змістовна та глибока. Якщо ключовий роботодавець релокується, скорочує персонал або зупиняє виробництво (типова ситуація в умовах війни) — просідає велика частина навчального процесу. Другий нюанс: Q19 «бізнес у

наглядній раді або дорадчих» виконано лише у 30% ЗПО Т3. Глибока інтеграція в навчальний процес не означає автоматичну інтеграцію в управління закладом. І третій – ЗПО Т3 не гарантує ресурсів: перетин з Т4 (ресурсно-насиченим) – лише 2 ЗПО. Партнери можуть активно вчити, але не дарувати обладнання. Матеріальна підтримка потребує окремої розмови і окремої пропозиції.

Приклад партнерства з вибірки – ДНЗ «Вище професійне училище №7 м. Вінниці».

«ТОВ "Сніжка-Україна" – 2017 р., ТОВ "Фроніус" – 2020 р., ТОВ "Кнауф Гіпс Київ" – 2025 р. Проведення заходів з практичної підготовки студентів, впровадження сучасних виробничих технологій та обладнання в будівництві, підвищення якості підготовки та оновлення матеріально-технічної бази ЗПО.»

– ДНЗ ВПУ №7 м. Вінниці (Вінницька обл.), 401-700 здобувачів

Довгострокова архітектура з трьох ключових партнерів, кожен з яких приєднується по черзі протягом 8 років. Це не «набір контактів», а системне залучення бренд-стандарту у свій професійний напрям: від Сніжки до Фроніуса, Кнауфа і т.д. Студент працює на тому ж обладнанні, на якому працюватиме після випуску.

3.3.4. Т4. Ресурсно-насичений тип – 6 ЗПО

Природа типу: Зовнішня (ресурси).

Ресурсно-насичений – це заклад, куди партнерства принесли матеріальну базу: обладнання, матеріали, фінансову підтримку (стипендії, ремонт майстерень). Усі три ознаки обов'язкові: формат «надання обладнання» і формат «фінансова підтримка» виконані на рівні «з більшістю партнерів», плюс досягнення «отримано обладнання» за 12 місяців. Назва відображає, що заклад зумів перевести партнерство з площини навчального процесу в площину матеріальних інвестицій. Тип вузький – лише 6 ЗПО – бо пройти всі три фільтри складно.

Видимий матеріальний результат – найсильніший аргумент для залучення нових здобувачів, педагогів, партнерів. «Ефект вітрини» працює – сучасне обладнання у майстернях привертає увагу. У 50% ЗПО цього типу бізнес входить у наглядову раду (проти 20% у решти). Гроші йдуть не «в нікуди» – партнер, який дарує обладнання на мільйони, хоче мати голос в управлінні. Це створює основу для довгострокового партнерства. А ще у 67% ЗПО Т4 є регулярний письмовий зворотний зв'язок (проти 22% у решти): коли заклад отримує обладнання, з'являється очікування формально фіксувати, як воно використовується і які результати.

Т4 Ресурсно-насичений

6 ЗПО · матеріальна підтримка від партнерів

Середній рівень охоплення формату (0-4)



Головна вразливість — тип вузький і крихкий. Шість закладів — це межа статистичної репрезентативності. І 5 з 6 зав'язані на одного великого партнера: АрселорМіттал, Фонд Щьока, Крайзель, Епіцентр. Втрата одного ключового партнера означає вихід з типу. Другий парадокс: Q23 «оформлений документ-пропозиція» у Т4 — 0% проти 13% у решти. Ресурсно-насичені заклади взагалі не мають документа-пропозиції. Вони не потребували його, бо партнер прийшов сам і сам запропонував формат. Але для масштабування (для залучення другого і третього великого партнера) цей дефіцит стає блокером.

Приклад з вибірки — Криворізький центр професійної освіти металургії та машинобудування.

«Наш заклад співпрацює з ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Студенти закладу беруть участь у проєкті «Нова фабрика». Цей проєкт дає можливість розуміти повний цикл підприємства, вимоги до охорони праці, розуміння корпоративної культури і, звичайно, можливість додаткових коштів у разі гарного навчання. Також такі студенти мають переваги при працевлаштуванні. Заклад отримує допомогу, яку використовує для модернізації майстерень.»

— Криворізький центр ПО металургії та машинобудування (Дніпропетровська обл.), 401-700 здобувачів

Це приклад «якірного» партнерства: один великий гравець приносить повний цикл — від корпоративної культури до стипендій студентам до модернізації закладу. Архітектура ресурсного типу часто саме така — один якір плюс периферія дрібних партнерів. Ризик у залежності, сила — у швидкості трансформації.

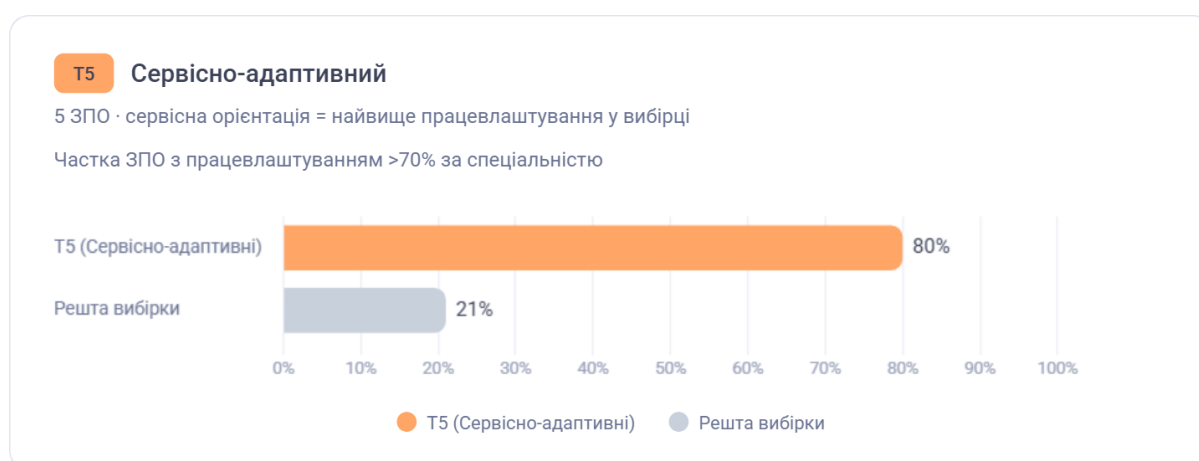
3.3.5. Т5. Сервісно-адаптивний тип — 5 ЗПО

Природа типу: Внутрішня (послуги).

Сервісно-адаптивний — це заклад, який активно формує послуги для бізнесу, а не чекає запиту. Короткі курси для дорослих — з більшістю партнерів. Навчання

працівників бізнесу на базі ЗПО — з більшістю. Програми перенавчання регулярно — «частина нашої роботи». Партнери регулярно впливають на програми. І заклад чітко формулює щонайменше дві пропозиції, що може надати бізнесу. Назва акцентує два атрибути: заклад надає послугу (не лише навчає студентів, а й виконує певне замовлення чи надає послугу для бізнесу) і адаптується (короткі цикли, індивідуалізація програм, швидке включення нових технологій).

Цей тип має найвищий результат за працевлаштуванням серед усіх: 80% ЗПО Т5 мають понад 70% працевлаштування — проти 21% у решти вибірки. Логіка зрозуміла: коли навчаєш під конкретний запит бізнесу, випускник одразу йде на відповідну роботу. Сервісний підхід відкриває додаткові джерела доходу для закладу — замовлені курси, перепідготовка військовослужбовців, перекваліфікація дорослих. У післявоєнному контексті це стає одним із найбільш затребуваних напрямів. А гнучкість, якої вимагає надання послуг, природно тягне за собою інвестиції у постійне підвищення кваліфікації викладачів: це вторинний, але помітний плюс типу.



Головне обмеження типу — розмір вибірки. П'ять закладів — це радше «ранні сигнали», ніж надійний патерн. Для Дорожньої карти цей тип важливий як орієнтир, але не як масове явище. Другий ризик — конфлікт пріоритетів: сервісно-адаптивний заклад може почати «гнатися за замовленнями», зміщуючи на другий план первинну підготовку здобувачів. У ЗПО з обмеженими викладацькими ресурсами це може перерости у структурну проблему. І третій — сервісний підхід працює там, де є активний попит: у регіонах з просілим бізнесом тип не масштабується самостійно. Q32 «бізнес став активніше йти на контакт через війну»: лише +4 в.п. до решти.

Приклад з вибірки — ДПТНЗ «Дніпровський центр професійно-технічної освіти».

«Партнерство з підприємствами у сфері енергетики та технічного обслуговування обладнання (зокрема у напрямі відновлюваної енергетики). Це партнерство розпочалося з діалогу — ми звернулися до представників бізнесу з пропозицією обговорити, яких саме фахівців вони потребують. У процесі спілкування стало зрозуміло, що роботодавці зацікавлені у випускниках, здатних працювати з сучасним електрообладнанням, розуміти вимоги до безпеки та стандарти якості.»

— ДПТНЗ «Дніпровський центр ПТО» (Дніпропетровська обл.), понад 700 здобувачів

Класичний сервісно-адаптивний заклад: не чекає запиту, а проактивно виходить на роботодавця, формує діалог як основу для перебудови програми. Відновлювана енергетика — зростаючий сектор, і заклад потрапляє в нього першим. Це створює перевагу в конкуренції за студента через 3-5 років.

3.3.6. Т6. Магнетичний тип — 9 ЗПО

Природа типу: Зовнішня (вхідні звернення).

Магнетичний — це заклад, до якого бізнес приходить сам. Три ознаки одночасно: заклад відмічає «бізнес сам звертається» як спосіб початку контактів, серед досягнень за 12 місяців — «заклад став помітнішим для роботодавців», і заклад активно використовує щонайменше 2 канали залучення (сайт, соцмережі, рекомендації від поточних партнерів). Магнетичний, бо зовнішня активність бізнесу є вхідним потоком. Проте — зверніть увагу — ми не говоримо про відсутність звернення ЗПО до потенційних партнерів. Такий заклад може і сам звертатися до бізнесу, але одночасно має систему, що приносить звернення без окремого зусилля щоразу.

Магнетичний тип — єдиний, де Q19 «бізнес у наглядовій раді або дорадчих» виконано у 56% випадків. Якщо заклад стає магнітом, бізнес готовий інвестувати не лише гроші, а й час керівників в управлінські механізми ЗПО. Канали залучення працюють кумулятивно: заклад, який веде сайт, соцмережі і рекомендації, отримує зростаючий ефект масштабу — вартість залучення нового партнера падає з часом. Магнетичні заклади мають +0,83 бали в охопленні формату «фінансова підтримка» проти решти. Бізнес, який приходить сам, часто готовий одразу вкладатися — бо він робить вибір, а не реагує на виклик.



Уразливість №1 — Q23 «оформлений документ-пропозиція» у ЗПО Т6 — 0% проти 14% у решти. Магнетичні заклади не мають готової пропозиції, бо бізнес і так приходить. Це працює, поки є «приплив», а коли економічна кон'юнктура змінюється — швидко переорієнтуватися на «звернення ЗПО до потенційних партнерів» без документа буде важко. Уразливість №2 — тип сильно зав'язаний на регіон і сектор: 4 з 9 ЗПО з Івано-Франківської та Львівської областей. У регіонах з просілим бізнесом магнетичність не відбувається, навіть якщо заклад сильний у процесах. Уразливість №3 — Q26 «системна CRM» виконано у 33% проти 36%: магнетичний заклад не завжди

системно фіксує, хто і чому приходить. Знання про впливові канали залучення лишається в голові окремих співробітників і втрачається при кадрових змінах.

Приклад з вибірки — ДНЗ «Новояворівське вище професійне училище».

«Одним із найбільш успішних і результативних партнерств нашого закладу є співпраця з ТзОВ «Факро Орбіта» — сучасним підприємством, що активно підтримує розвиток професійної освіти. Співпраця була започаткована з метою покращення якості практичної підготовки здобувачів освіти за професією електрогазозварник. Ініціатива виникла під час налагодження зв'язків із роботодавцями регіону та пошуку надійних партнерів.»

— ДНЗ «Новояворівське ВПУ» (Львівська обл.), понад 700 здобувачів

Заклади магнетичного типу часто мають стійку репутацію в регіоні. Факро Орбіта обирає саме Новояворівське ВПУ, бо воно вже є точкою тяжіння для електрогазозварників Львівської області. Магнетичність — це не маркетинг, а кумулятивний результат 10+ років стабільної якості.

3.4. Як типи поєднуються

Шість типів не є герметичними коробками. Половина сильних закладів опиняється одразу в двох-трьох типах. Саме перетини показують, як внутрішні процеси конвертуються в зовнішні результати — і навпаки.

Матриця перетинів типів ЗПО

	T1 Продуктивний	T2 Процесно-зрілий	T3 Глибинний інтегратор	T4 Ресурсно-насичений	T5 Сервісно-адаптивний	T6 Магнетичний
T1 Продуктивний	19	5	7	2	4	2
T2 Процесно-зрілий	5	12	8	0	2	1
T3 Глибинний інтегратор	7	8	21	2	3	2
T4 Ресурсно-насичений	2	0	2	6	2	3
T5 Сервісно-адаптивний	4	2	3	2	5	1
T6 Магнетичний	2	1	2	3	1	9

Ключове з матриці — чотири спостереження.

- По-перше, найбільший перетин між двома внутрішніми типами — T2 і T3: 8 ЗПО. Процесно-зрілі часто одночасно є глибинними інтеграторами. Це шлях, коли процес і глибина зростають разом.
- По-друге, T1 і T3 перетинаються у 7 ЗПО. Продуктивні заклади частіше за інших виявляються глибинними інтеграторами — інтеграція в програми → працевлаштування, це причинно-наслідковий ланцюг, підтверджений у 7 з 19 випадків T1.
- По-третє, T4 і T6 перетинаються у 3 ЗПО з 6 ресурсно-насичених — тобто 50%. Магнетичність і ресурси зчеплені: коли бізнес приходить сам, він частіше готовий і вкладатися матеріально. Це окрема траєкторія: «репутаційна → ресурсна → процесна», а не навпаки.
- І, по-четверте — найцікавіший сигнал: T2 і T4 перетинаються у НУЛЬ ЗПО. Серед ресурсно-насичених нікого з процесно-зрілих, і навпаки. Ресурси приходять не до тих, хто має CRM і регламент, а до тих, хто має репутацію і правильного ключового партнера. Це важливий інсайт, що очікування «запустимо процеси — і партнери почнуть дарувати обладнання» — може виявитись не дієвим..

Щодо кількості типів на заклад. 17 ЗПО — 18% вибірки — входять у 2 або більше типів одночасно. Один заклад потрапляє у 4 типи. Ще один — у 5 (супер-лідер). Саме ця група з 17 ЗПО — найближчий орієнтир для подальшого аналізу: у них зібрано одночасно кілька якостей лідерства, які можна вивчати як сталі налагоджені процеси, а не як разовий успіх.

3.5. Коли процеси не конвертуються в результати — і навпаки

Інтуїтивна логіка партнерств зазвичай така: спочатку заклад вибудовує процеси (призначає відповідальну особу, оформлює пропозицію, починає збирати зворотний зв'язок), а потім через рік-два ці процеси перетворюються на результат — працевлаштування росте, обладнання приходить, заклад стає помітнішим. У нашій вибірці ця логіка працює десь наполовину. Велика частина ЗПО не має автоматичної конверсії «процес → результат» або «результат → процес».

Процеси без результату. У 50% процесно-зрілих закладів (T2) немає зовнішнього результату, який виділяється серед інших — ні понад 70% працевлаштування, ні системного ресурсного притоку, ні масового вхідного потоку бізнесу. У глибинних інтеграторів (T3) ця частка ще вища — 57%. Як це виглядає: заклад має CRM, регулярно зустрічається з партнерами, пише їм звіти, має партнерську пропозицію, призначив координатора. Але працевлаштування лишається на рівні 51-70%, обладнання приходить повільно, нових партнерів десь стільки ж, скільки пішло. Процеси є, а результату поки що немає.

Що тут може бути причиною. По-перше, процес ще молодий — результати з'являться через рік-два. По-друге, процес побудований під звітність, а не під зміст — зустрічі відбуваються, але без чіткого порядку денного, що саме має змінитися. По-третє, сектор депресивний — навіть найзріліший процес не витягне партнерства, якщо в регіоні просіло виробництво.

Результат без процесу. Зворотна ситуація частіша, ніж очікувано: 53% Продуктивних закладів (Т1), 67% Магнетичних (Т6) і 50% Ресурсно-насичених (Т4) не мають жодного внутрішнього типу — ні Т2, ні Т3, ні Т5. Це означає, що заклад має понад 70% працевлаштування, або бізнес сам до нього приходить, або партнери регулярно дають обладнання — але операційно це тримається не на системі, а на комбінації особистих стосунків директора, репутації закладу в регіоні та одного-двох сильних партнерів.

Таке партнерство крихке. При зміні директора, релокації ключового партнера або зниженні попиту на спеціальність заклад може швидко втратити свої зовнішні показники. Успіх є, архітектури немає.

Що з цим робити. Для закладів першого типу — «результат без процесу» — головне завдання інше: зафіксувати те, що вже працює, у вигляді системи. Якщо директор знає всіх партнерів особисто, варто почати з малого: одна сторінка-реєстр партнерів з переліком домовленостей, одна людина-координатор, одне правило — раз на квартал формальне письмове оновлення поточного стану. Це не зламає поточну ситуацію, а лише зробить її відтворюваною.

Для закладів другого типу — «процеси без результату» — головна робота полягає в тому, щоб перевести процес у зміст. Запитайте себе: чим закінчується наша типова зустріч з партнером? Конкретною зміною в програмі, в обладнанні, в стажуванні? Чи просто протоколом? Якщо протоколом — процес надто формальний, і його треба переналаштовувати під зміст.

3.6. 53 заклади поза типами: хто вони насправді

55% вибірки (53 з 95) не потрапляє в жоден із шести типів за жорсткими порогами. Це велика група, і вона неоднорідна. Якщо подивитися уважно, всередині вимальовуються три різні ситуації.

31 ЗПО — «на порозі». Більшості з 53, а точніше 31 ЗПО, не вистачає одного кроку до якогось із типів. Саме одного. Якщо пороги типу вимагають виконати 5 з 6 ознак, у них виконано 4. Якщо потрібно 3 з 4 форматів на високому рівні — у них 2. Розподіл серед «на порозі»: 21 ЗПО близький до Т1, тобто Продуктивного типу (має або понад 70% працевлаштування, або 3+ досягнень за рік — але не обидва). Це найбільша і найперспективніша підгрупа. 5 закладів близькі до Т3 — типу Глибинного інтегратора — розгорнули 2 з 4 глибинних форматів. 4 ЗПО близькі до Т6 Магнетичного типу — мають частину ознак «притягання». І один заклад — на порозі Т2.

Для цих закладів звіт і Дорожня карта — найкорисніші. Їм не треба перебудовувати роботу з нуля. Їм треба дотиснути одну конкретну практику до рівня, коли вона стає стабільною — і вони потраплять у свій тип.

20 ЗПО — «вважають, що все системно», але ознак цього немає. 34% безтипових ЗПО (18 із 53) описують стан роботи з бізнесом як «системну роботу з партнерами». Ще 2 заклади йдуть далі і називають партнерства «стратегічною частиною розвитку закладу». Для порівняння: серед закладів, що потрапили в хоча б один тип, 77% так описують свою роботу.

Проблема в тому, що за жодним із 6 операційних критеріїв у цих 20 ЗПО немає сталої практики на рівні «з більшістю партнерів» або «регулярно». Ймовірне пояснення: у цих закладів є один-два дуже хороших партнери, з якими все справді працює системно. Директор переносить це відчуття «у нас все системно» на весь заклад загалом. Практика не масштабована на інших партнерів — а самооцінка вже відображає успіх із одним.

Для подальшої роботи це ризикова зона. Ці 20 директорів можуть не зацікавитися впровадженням додакових чи інших активностей, бо вважають, що в них «уже системно».

22 ЗПО — «далекі» від усіх типів. Ще 22 заклади в жодному критерії не наближаються до порогу. Але і це не означає, що партнерств у них немає. Майже всі можуть назвати конкретного партнера з іменем: ПрАТ «Барський машзавод», ресторан «Амур», агрофірма «Базис», ТМ «Таврія В» і т.д. Відкриті відповіді повні живих наративів. Те, що їх вирізняє від решти — не відсутність партнерства, а відсутність його масштабування. Один партнер працює добре. Решта або в стані формального договору, або практично не взаємодіє. Якщо подивитися на кількість партнерів і формалізацію — 77% цих ЗПО мають понад 50% оформлених партнерств. Це означає, що процеси здебільшого запущені, але не розвинені на нові партнерства.

Для них найкорисніше — не підсилити один партнерський канал, а допомогти розгорнути другий-третій. Найзапитованіша активність — зведення їх із новими партнерами через мережу проєкту, бо власних ресурсів на пошук не вистачає.

Примітка. Ці підгрупи частково накладаються — наприклад, заклад може бути одночасно «на порозі» Т1 і одночасно вважати, що в нього «все системно». Цифри 31 + 20 + 22 віднесено за домінуючою ознакою кожного закладу (сума понад 53 — бо частина ЗПО описана відразу у двох підгрупах).

3.7. Висновки розділу: що типи кажуть про партнерства загалом

Шість типів — це не шість рецептів, а карта можливих шляхів. Жоден заклад не зобов'язаний стати усім одразу, але знання про ландшафт шляхів дає змогу сформулювати рекомендації точніше. Нижче — п'ять висновків, які ми виносимо з розділу в наступний — «Алгоритм побудови партнерства».

1. Немає єдиного правильного шляху до лідерства. У вибірці 42 ЗПО потрапляють хоча б в один тип. Серед них 25 — по одному, 17 — по двох і більше (зокрема два заклади — «супер-лідери», що одночасно в 4 і 5 типах). Заклади з різними стартовими умовами — великі коледжі у великих містах і невеликі ліцеї в невеликих громадах — опиняються в різних типах. Це означає: не може бути однієї універсальної рекомендації. Треба дати кілька стартових точок залежно від того, де заклад сильний зараз.

2. Внутрішні типи надійніші за зовнішні. Внутрішні типи (Т2 процес, Т3 інтеграція, Т5 сервіс) у середньому мають стабільніші зовнішні результати, ніж зовнішні типи мають стабільні внутрішні передумови. Зокрема, Т2 дає +40 в.п. зростання частки

працевлаштування; Т5 — 80% ЗПО з >70% працевлаштуванням. Натомість зовнішні типи (Т1, Т4, Т6) мають різні внутрішні архітектури: у Т4 — 100% призначена особа, у Т6 — 0% оформлений документ-пропозиція. Зовнішній результат не обов'язково будується на внутрішній системі. Практичний наслідок: на перших кроках варто спиратися саме на розвиток внутрішніх практик, а не на переслідування зовнішніх показників ефективності (тобто KPI).

3. Три шляхи до ресурсів — і лише один зі сталою логікою. Ресурсно-насичений тип (Т4) перетинається з глибинним інтегратором у 2 ЗПО, а з магнетичним — у 3 закладах, але жодний із з процесно-зрілим. Шлях до ресурсів проходить передусім через магнетичність (репутацію й вхідний потік бізнесу), а не через налагоджений процес. Закладам, яким потрібні ресурси, варто: 1) зайнятися репутацією в регіоні; 2) розвивати канали залучення; 3) знайти «якірного» партнера. Важливо пам'ятати — CRM не поставить обладнання, якщо цією базою не користуватися.

4. Тип може бути відправною точкою, не фінальною метою. Супер-лідери — 1-2 ЗПО, які одночасно в 4-5 типах — це орієнтир, а не норма. Реалістична мета для більшості ЗПО — потрапити у 1-2 типи за 18-24 місяці. Практично це означає: діагностика, у якому типі заклад ближче всього до порогу; конкретний план підштовхування його в цей тип; через 12 місяців — розгляд іншого типу і т.д..

5. Типи поза вибіркою — не «погані», а «ще не визначені». 53 ЗПО не потрапляють у жоден із шести типів. Це не означає, що в них немає сильних партнерств — у 38% з них загальний стан роботи з бізнесом оцінений як «системний» або «стратегічний». Але жодна окрема практика в них не доведена до рівня «еталонної». Для них цей і наступний розділ — навігатор: замість «робіть усе» — «оберіть один з 6 шляхів і «дотисніть» його до жорсткого порога».

У наступному розділі ми беремо ці п'ять висновків і конвертуємо їх в практичний алгоритм — покроковий маршрут побудови партнерства з бізнесом, від першої ініціативи до стратегічного партнерства у наглядній раді.

4. АЛГОРИТМ ПОБУДОВИ ПАРТНЕРСТВА З БІЗНЕСОМ

4.1. Як читати цей розділ

Попередній розділ показав, що сильні партнерства можуть мати дуже різні форми — від одного великого якірного партнера до системної мережі з десятків середніх. Але кожна з цих форм, якщо подивитися всередину, проходить приблизно один і той самий шлях. Він починається з того, що заклад бере ініціативу, і закінчується глибокою інтеграцією бізнесу в управління. Між цими крайніми точками є сім практичних кроків. Саме про них — цей розділ.

Пройти всі кроки за тиждень неможливо. Реалістичний горизонт — 12-24 місяці на те, щоб побудувати стале партнерство з одним «якірним» бізнесом, і ще 2-3 роки на те, щоб розгорнути навколо нього мережу. Але починати треба з малого. І починати треба сьогодні — бо стартова точка у нас усіх однакова: нуль.

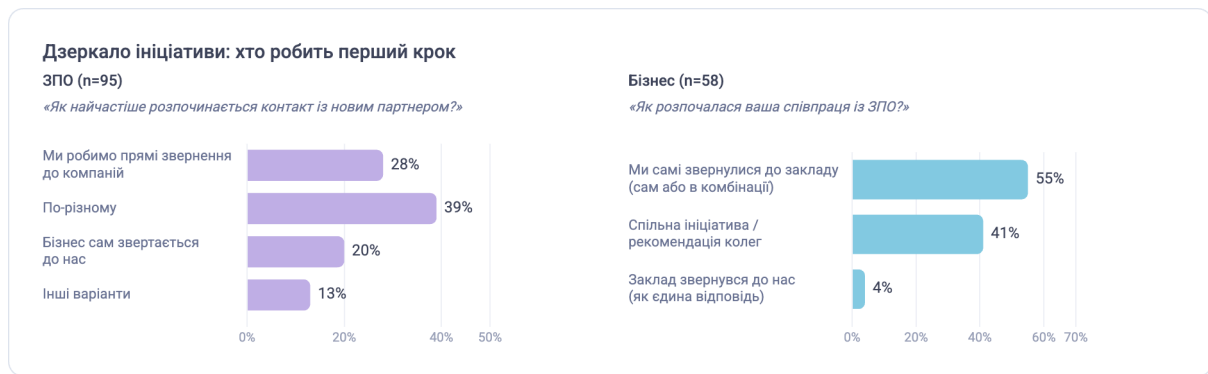
Нижче ми йдемо по кроках послідовно, але в реальності вони перекриваються: поки ви готуєте пропозицію, ви вже робите перші дзвінки; поки фіксуєте домовленості з першим партнером, вже зустрічаєтеся з другим. Структура розділу — це скелет, на який ви натягуєте свій графік.

4.2. Крок 0. Візьміть ініціативу на себе

У наших двох опитуваннях — закладів і бізнесу — є одна симетрична знахідка, яку варто проговорити на самому початку. Заклади скаржаться, що бізнес не звертається. Бізнес скаржиться, що заклади не звертаються. Обидві сторони чекають, поки ініціативу проявить інша — і в результаті нічого не відбувається.

На питання «Як найчастіше розпочинається контакт із новим партнером?» 20% ЗПО відповіли «Бізнес сам звертається до нас», 28% — «Ми робимо прямі звернення до компаній», ще 39% — «По-різному». Іншими словами, у 48% ЗПО хоча б частина ініціативи — активна (вони самі звертаються або змішують підходи). Але 20% все ще орієнтовані передусім на те, що бізнес прийде до них.

Подивимося з іншого боку. Серед 58 опитаних компаній, які співпрацюють зі ЗПО, на питання «Як розпочалася ваша співпраця із ЗПО?» понад половина відповіли варіантом «Ми самі звернулися до закладу» (сам або в комбінації з іншими). Варіант «Заклад звернувся до нас першим» як єдина відповідь відмічено лише у 4% випадків. Сухий залишок: навіть серед уже наявних партнерств бізнес частіше виступає ініціатором, ніж заклад.



У тому самому опитуванні закладів ми запитали, що найбільше заважає розвивати партнерства. «Бізнес не бачить цінності або не хоче витратити ресурси» — обрали 48% ЗПО. Це друга за популярністю відповідь. Іншими словами, майже половина керівників ЗПО пояснює повільність партнерств тим, що бізнес сам не хоче. Але коли запитуєш бізнес напругу — 90% компаній готові наймати випускників ЗПО (варіант «Так, регулярно наймаємо» — 28%; «Так, за наявності належної підготовки» — 45%; «Скоріше так, на окремі позиції» — 17%). Відмову «Ні» чи «скоріше ні» обрали лише 5%.

Практичний висновок простий і непростий водночас: **якщо ви хочете партнерств, ви маєте ініціювати контакт**. Не раз на рік, коли потрібна база практики, а системно. Не після того, як хтось із педагогів порекомендує знайомого — а за планом, який ви собі складете на наступні 6 місяців. Решта шість кроків у цьому розділі — про те, як саме робити цю ініціативу ефективною. Але сам вибір «я йду до них, а не чекаю» — це крок 0, без якого жоден інший не працює.

«Сильні заклади залучають партнерів до стратегічного планування. Роботодавці не просто чекають випускників, а допомагають формувати навчальні плани, щоб компетенції студентів відповідали запитам ринку. Це перетворює соціальне партнерство на інвестиційний проект для обох сторін.»

— представник ЗПО, питання «Що відрізняє заклади з сильними партнерствами від тих, де вони слабкі?»

4.3. Крок 1. До кого йти — аналіз локального бізнес-середовища

Узяли ініціативу — добре. Але ініціатива без вибору адресата перетворюється на масове розсилання листів, на які ніхто не відповість. Перед першим контактом варто зробити крок, який більшість закладів пропускає: системно переглянути, хто саме навколо вас є потенційним партнером.

У межах нашого проєкту ми розробили методологію, яку називаємо сканом локального бізнес-середовища. Для частини ЗПО-учасників ми вже провели такий аналіз і передали їм персональний звіт. Як приклад — аналітичний звіт для ВПУ №21 м. Миколаєва: 90 підприємств у 30-кілометровій зоні, які відповідають спеціальностям закладу і мають більше 10 працівників; для кожного — скоринговий бал за чотирма критеріями; у підсумку — ТОП-20 найперспективніших партнерів.

Якщо ви хочете відтворити такий аналіз самостійно (без зовнішньої допомоги), ось чотири критерії, на які варто дивитися для кожного підприємства:

- *Відповідність спеціалізації* або наскільки бізнес відповідає спеціальностям, які ви готуєте. Збіг основного КВЕД (виду економічної діяльності) — ключова ознака. Компанія, чий основний напрям бізнесу прямо відповідає профілю випускника, зможе запропонувати відповідні місця для практики, дуального навчання й працевлаштування. Збіг додаткових КВЕДів — додатковий сигнал.
- *Масштаб бізнесу* — скільки людей працює, яка річна виручка і т.д. Великі та середні компанії, як правило, мають HR-відділ, відкриті вакансії, ресурси на стажування. Мікробізнес теж може бути партнером, але зазвичай у форматі «один-два конкретні випускники», а не системна практика. У нашому опитуванні бізнесу 74% респондентів — малі та мікрокомпанії, і саме вони переважають у загальному ринку; але для стабільного партнерства орієнтуйтеся спочатку на середній і великий бізнес.
- *Динаміка розвитку* — чи росте компанія за останні 2-3 роки. Компанія, що зростає, — це компанія, яка наймає нових людей і буде мати потребу в кадрах. Динаміку видно з відкритих даних: чи збільшувалася чисельність, чи зростав дохід. Падіння — не завжди вирок, але вимагає обережності.
- *Публічна видимість* — чи має компанія нормальний сайт, активні соцмережі, відкриті вакансії. Якщо публічно не видно жодних слідів — це не обов'язково означає, що бізнесу немає, але означає, що контакт доведеться шукати через особисті зв'язки або місцеву владу. Плануйте час відповідно.

Де брати дані? Безкоштовні відкриті інструменти — YouControl (базова інформація з ЄДРПОУ), OpenDataBot (історія змін у реєстрі), Work.ua та Robota.ua (вакансії), Діамант (фінансова звітність). Для першого аналізу вистачить і сторінки в Facebook з пошуком за назвою компанії.

Що отримаєте в результаті: ТОП-15-20 компаній, до яких має сенс йти в першу чергу — відсортованих від «найбільш очевидний партнер» до «потенційний, але потребує додаткової роботи». З цим списком подальші кроки стають у рази легшими: ви вже знаєте, до кого стукати і чому саме до нього.

«Завдяки налагодженій взаємодії здобувачі освіти отримують практичні навички роботи на сучасному виробництві; підвищується рівень їх професійної підготовки та конкурентоспроможності на ринку праці; частина випускників отримує пропозиції щодо працевлаштування безпосередньо після завершення навчання; заклад зміцнює зв'язки з роботодавцями та підвищує свою репутацію.»

— ЗПО, питання «Опишіть партнерство, яким ваш заклад найбільше пишається»

4.4. Крок 2. Сформулюйте чітку пропозицію

Цей крок — найсильніший важіль, який ви можете використати на ранніх стадіях. У нашому опитуванні 95 ЗПО лише 13% (12 закладів) відповіли «Так — є оформлений документ» на питання «Чи має ваш заклад готову партнерську пропозицію для бізнесу?». 75% відповіли «Є неформально — пояснюємо усно або ситуативно». Ще 12% — «Ні, нічого підготованого немає».

Іншими словами, у двох з трьох ЗПО пропозиція «живе в голові директора». Директор пояснює її під час зустрічі, і пояснює щоразу трохи інакше — залежно від настрою, від співрозмовника, від того, чи пригадав він усі важливі моменти. Це не провал — це стан «ранньої зрілості». Але це і вузьке місце: заклад не може масштабуватися, бо кожен новий контакт потребує часу директора.

Оформлена пропозиція — не технічна вимога, а інструмент делегування. Вона дозволяє, по-перше, передати розмову з бізнесом іншій людині в закладі (заступнику, методисту, майстру в/н) без втрати якості. По-друге, дозволяє адаптувати пропозицію під конкретного партнера за кілька хвилин — просто змінивши один-два акценти в готовому шаблоні. По-третє, вона залишається у партнера після зустрічі — щоб він міг з нею повернутися, переглянути, показати колегам.

Що має бути в пропозиції. Коротка презентація на 1-2 сторінки PDF або 3-5 слайдів — залежно від того, що зручніше вашій аудиторії. Як мінімум: які спеціальності ви готуєте і які компетенції отримує випускник; скільки здобувачів навчається; три-чотири формати співпраці, які заклад пропонує з конкретикою обсягу (скільки студентів, скільки годин, в який період року); що ви готові взяти на себе і що чекаєте від партнера; контакт людини, яка відповідає за партнерства, з прямим телефоном.

Типовий ризик на цьому етапі — зробити пропозицію «для всіх одразу», яка через це стає безликою. Працюючий альтернативний підхід: одна базова версія на 80% тексту + 20% адаптованих елементів під конкретний сектор. Наприклад, у пропозиції для будівельної компанії ви підкреслюєте формати стажування й виробничої практики; для ІТ-компанії — короткі курси та спільні конкурси; для мікробізнесу — гнучкі індивідуальні формати. Важливо запитати себе: що з того, що я вмію робити, бізнес не може купити в іншому місці? Якщо ви відповідаєте «практика і профорієнтація» — це добре, але конкурентам це теж доступно. Ваша справжня перевага, імовірно, в глибшому: сучасна майстерня, випускники з конкретним набором навичок, можливість оперативно додати нові модулі в програму. Там, де ваша пропозиція унікальна, — починайте розмову саме з цього.

Важлива ремарка: оформлена пропозиція — прискорювач, а не блокер. У нашій вибірці ЗПО, що мають документ-пропозицію, у 83% випадків мають понад 50% оформлених партнерств — проти 67% у решти. Різниця помітна, але не катастрофічна. Тобто без пропозиції можна, з нею — швидше і стабільніше. Якщо ви пишете це сьогодні вперше — не драматизуйте: нормальна версія 1.0 виходить за 2-3 години.

«Просунута» порада — візуальний образ. Бізнес, який подумує про партнерство, заходить у Google, знаходить ваш сайт — і бачить останнє оновлення за 2022 рік,

привітання до всіх можливих свят і жодного конкретного результату. Це створює відчуття «заклад не живе зараз». Наявність нормально оновленого сайту, активної Facebook-сторінки, регулярних оновлень про досягнення здобувачів (конкурси, кваліспити, випуски) — може вигідно зіграти вам на користь. Це не обов'язково робити вже завтра; це проєкт на 6-12 місяців, у який варто закласти окремий ресурс. Коли ви в ньому просунетесь — бізнес, до якого ви вийдете з пропозицією, вже матиме первинне враження про вас до того, як ви почнете говорити.

4.5. Крок 3. З чого почати розмову

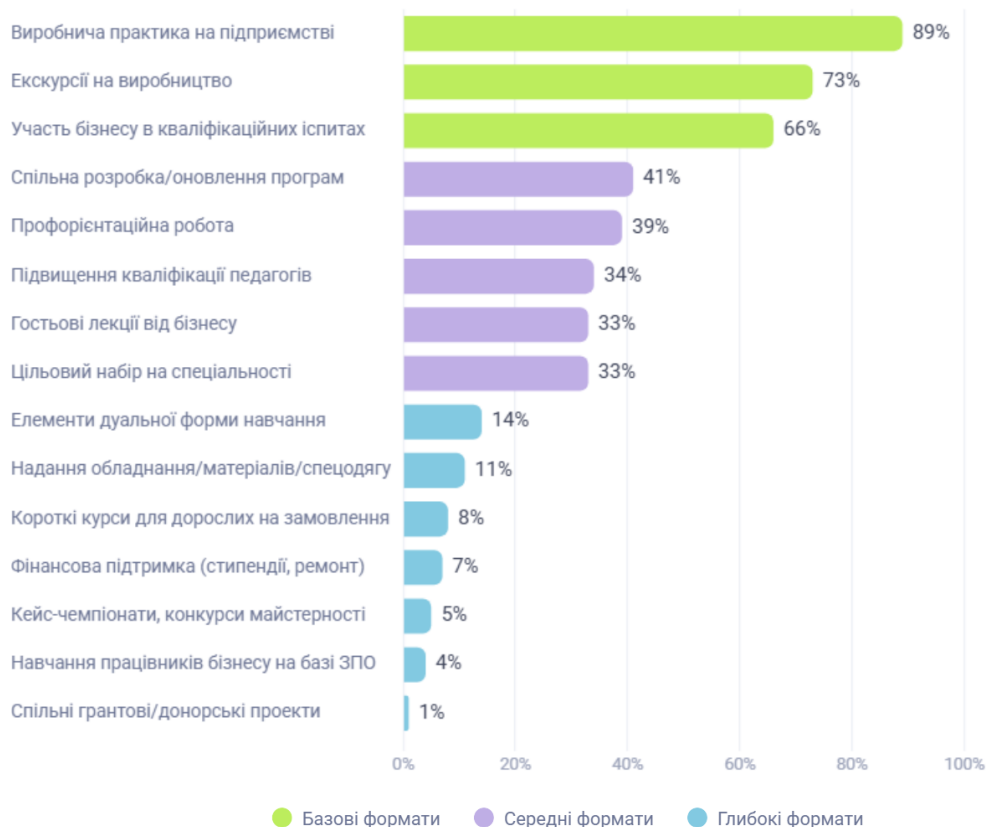
Один з часто поставлених нами питань: з якого формату краще починати співпрацю — з малого чи з великого? У наших даних немає однозначної відповіді. У відкритих відповідях закладів є різні приклади: один починав з виробничої практики на кілька тижнів і поступово розгортав до дуальної форми через кілька років, а інший — одразу зі стратегічного партнерства з великим донором, де практика «накладалася» пізніше.

Правило, яке можна сформулювати: якщо ви починаєте з малого, заздалегідь знайте, до чого хочете довести співпрацю через 2-3 роки. Якщо починаєте з великого — знайте, які менші формати ви надбудовуватимете навколо. Без цього «бачення фінальної точки» перший крок перетворюється на разову акцію.

Для більшості ЗПО, які читають цей poradnik, реалістична порада — починати з малого. Невеликий конкретний формат, який можна провести за 2-3 місяці, дає партнеру досвід роботи з вами й довіру, на якій далі можна будувати. У нашій матриці форматів з Q13 три формати — найпопулярніші «стартові»: виробнича практика (89% закладів практикують її «з більшістю» або «з усіма» партнерів), екскурсії на виробництво (73%), участь бізнесу в кваліфікаційних іспитах (66%). Це не найглибші формати, але це перевірений шлях входу.

Піраміда форматів співпраці ЗПО з бізнесом

Частка ЗПО, які практикують формат «з більшістю» або «з усіма» партнерами



Є і один формат, який ми відзначимо окремо — попри те, що лише 5% закладів практикують його «широко». Це кейс-чемпіонати й конкурси фахової майстерності. Формально, кейс-чемпіонат — малий формат: 1-2 дні роботи, 10-15 студентів, один-два представники бізнесу як журі або ментори. Але саме цей формат має ключову рису, яка робить його ідеальним стартом: швидкий, конкретний результат, який видно обом сторонам. Студенти працюють над реальним кейсом від компанії. Компанія бачить рівень підготовки «в дії», а не на папері. За один день ви створюєте з бізнесом спільний досвід, з якого легко перейти до довшої розмови про стажування, про оновлення програм, про наглядову раду.

Якщо ви шукаєте спосіб швидко заявити про себе новому партнеру — кейс-чемпіонат підходить майже ідеально. Робіть невеликими, робіть регулярно (мінімум раз на рік — бажано раз на семестр), запрошуйте кількох партнерів одночасно — щоб створити ефект мережі або конкуренції.

4.6. Крок 4. Поглиблюйте системно

Перший контакт відбувся. Перший малий формат спрацював. Далі — найважливіше: не зупинятися на цьому. Одноразове партнерство краще, ніж жодне, але не дає ні стабільних кадрових потоків, ні модернізації програм. Поглиблення — це коли кожен наступний формат будується на досвіді попереднього і розширює зону взаємодії.

Якщо дивитися на наші 15 форматів співпраці як на «щаблі», то в більшості ЗПО вони утворюють піраміду. Базові формати (виробнича практика, екскурсії, участь у кваліфісписах) — поширені майже всюди. Середні формати (спільна розробка програм 41%, профорієнтація 39%, стажування педагогів 34%, лекції від бізнесу 33%, цільовий набір 33%) — широко практикуються лише третинною закладів. Глибокі формати — значно рідше, а саме:

- Елементи дуальної форми здобуття освіти — 14% ЗПО практикують «з більшістю» партнерів;
- Надання обладнання / матеріалів / спецодягу — 11%;
- Короткі курси для дорослих на замовлення бізнесу — 8%;
- Фінансова підтримка (стипендії, ремонт майстерень) — 7%;
- Кейс-чемпіонати — 5%;
- Навчання працівників компанії на базі ЗПО — 4%;
- Спільні грантові або донорські проекти — 1%.

Піраміда показує реалістичну картину: перейти з базових у середні — це вже значна робота; з середніх у глибокі — критична точка, через яку проходять одиниці. Саме тому наш розділ 3 визначив «Глибинного інтегратора» як окремий тип лідерства — цих закладів 21 з 96, або ж 22%.

Що дає поглиблення в цифрах? Повернімося до Розділу 3. Заклади, що розгорнули 3 з 4 глибоких форматів «з більшістю партнерів», мають +12 в.п. частки працевлаштування понад 70% (33% проти 22% у решти). Ті, хто додатково має системний процес роботи з партнерами (Процесно-зрілі, Т2), мають +40 в.п. до зростання працевлаштування за 12 місяців. Глибина має матеріальну віддачу, але вона відчувається не на першому році. Плануйте горизонт — мінімум 18-24 місяці.

Як пройти щабель. Конкретна тактика: пройдіться вашим опитувальником-анкетою (або просто нашим Q13) як чек-листом по кожному партнеру. Для кожного: на якому щаблі ми зараз? Який наступний логічний формат? Які перешкоди стоять? Робіть це разом із керівником напряду у партнера, а не у своєму кабінеті — бо він має своє бачення, яке може з'ясуватися, що наступний логічний крок зовсім інший, ніж ви думали.

4.7. Крок 5. Комунікація як ключ — і як вона провалюється

Якщо попередні чотири кроки про те, що робити, то цей — про те, як не втратити партнерство, яке вже є. З усіх відкритих відповідей у нашому опитуванні жодна тема не повторюється так часто, як ця: партнерство розпадалося через невідповідність очікувань. Бізнес очікував одне, заклад зробив інше. Або навпаки.

«Головне — це постійний діалог і чітка фіксація домовленостей. Коли немає регулярної взаємодії, партнер перестає розуміти, що відбувається, і починає сумніватися, чи варто продовжувати. Ми це пройшли — і тепер ведемо зустрічі щомісяця, навіть якщо немає нових тем. Просто щоб переконатися, що ми на одній хвилі.»

— ЗПО, питання «Що, на вашу думку, є головним фактором успіху цього партнерства?»

У нашому опитуванні ЗПО 46% закладів відповіли, що підтримують регулярну взаємодію з ключовими партнерами щомісяця і частіше; 32% — переважно з питань практики або іспитів; 16% — кілька разів на квартал; і лише 2% — «Рідко, коли виникає потреба». Хороші новини — у більшості закладів комунікація не зникає повністю. Погані — у 50% вона має «транзакційний» характер: говоримо, коли треба підписати документ або відправити студентів на практику. Це не те саме, що стосунки.

Зі зворотним зв'язком ще драматичніше. На питання «Чи отримуєте ви зворотний зв'язок від бізнесу про рівень підготовки ваших здобувачів?» 60% ЗПО відповіли «Так, але усно і нерегулярно»; лише 25% — «Так, регулярно і письмово»; і ще 8% — «Зрідка, переважно коли є проблема». Іншими словами, якщо бізнес каже щось у коридорі — це зараховується як зворотний зв'язок; але не потрапляє в документ, не фіксується, не впливає на програми.

Невідповідність очікувань виникає з чотирьох типових ситуацій. Ви обіцяли — не зробили. Бізнес обіцяв — не зробив. Сформулювали нечітко — кожен зрозумів по-своєму. Або пройшов час, і обставини змінилися — але ви не зустрілися, щоб оновити домовленості.

Два з цих чотирьох варіантів можна закрити тільки комунікацією: зустрічайтеся не коли треба, а регулярно — щомісяця або раз на квартал як мінімум. Переглядайте разом, що змінилося за період, які результати ви маєте, які не маєте, і чому. Фіксуйте рішення письмово — хоча б у короткому протоколі на пів сторінки. Не надсилайте цього як звіт — надсилайте як «давайте переконаємося, що ми розуміємо це однаково».

Два інші варіанти — «обіцяв і не зробив» — перевіряються на стадії обіцянки. Не обіцяйте того, у чому не впевнені на 100%. Краще сказати «нам потрібно порадитися з колегами» чи «ми можемо взяти 5 студентів на практику, але не 15» — ніж дати відповідь, яку потім доведеться переграти. Партнер, від якого ви отримаєте «ні» зараз, буде вам вдячний за це «ні» через півроку, коли не доведеться розбиратися з провалом.

4.8. Крок 6. Фіксуйте: реєстр партнерів, а не пам'ять директора

Партнерство, яке «живе в голові директора», має одну фатальну вразливість — воно зникає, коли директор іде у відпустку, на лікарняний, на підвищення або на іншу посаду. У нашій вибірці 28% ЗПО відповіли, що саме директор особисто відповідає за пошук нових партнерів і підтримку відносин; 33% — заступник; 10% — майстри виробничого навчання (кожен під свої групи); і 6% — «ситуативно, хто зможе, той і займається».

На запитання, чи веде заклад єдину базу партнерів, відповіді розклалися так: 35% — «Так, системно, у CRM або зведеній таблиці»; 51% — «Частково, є окремі списки у різних людей»; 9% — «Ні, все тримається в пам'яті або в паперових договорах».

Ці цифри варто читати разом. У 51% випадків партнерство в принципі задокументовано, але розпорошено: у однієї людини — таблиця у Excel, у іншої — файл у Word, у третьої — паперові папки. Коли один з цих співробітників іде у відпустку або переходить в інший заклад, частина інформації зникає — а нова людина починає з неповної картини. У 9% випадків інформації не існує в принципі поза головою конкретної людини.

Що потрібно зробити. В ідеальному світі — легка CRM з профілем кожного партнера: контакти, історія взаємодії, домовленості, результати, план наступних кроків. На практиці CRM для більшості ЗПО — надлишкова інфраструктура. Почати можна з набагато меншого: одна сторінка Google Sheets з одним рядком на партнера, колонками «ким почалося», «що робимо разом», «коли остання зустріч», «що домовилися далі». Один файл, один координатор, одне правило: після кожного значущого контакту (зустріч, дзвінок, підписаний документ) координатор оновлює рядок.

Це не замість CRM, а сходинка до неї. Через 6-12 місяців, коли цей файл стане натуральним інструментом команди, ви вже знатимете, що вам треба від повноцінної CRM — і зможете або перейти на один із доступних на ринку варіантів, як то Bitrix24, AmoCRM, HubSpot, або залишитися в таблиці, якщо вона продовжує працювати. Головне — почати з малого, але зробити це справжнім правилом, а не доброю побажанкою.

Побічний бонус від реєстру — він дозволяє бачити власний прогрес. Коли у вас 12 партнерів у таблиці, кожен з домовленостями й результатами, ви в будь-який момент можете побачити: що зробили за останній квартал, скільки досягнень зафіксовано, де «провисає». Це не лише інструмент роботи з бізнесом — це інструмент управління вашою ж командою.

4.9. Крок 7. Максимальна глибина — бізнес у наглядовій раді

Найглибша форма залучення бізнесу — це не дуальна форма навчання, не фінансова підтримка, не спільний грант. Це участь представника бізнесу в управлінських або дорадчих механізмах закладу: наглядова рада, дорадча рада, експертна рада з окремих напрямів підготовки.

На питання «Чи залучений бізнес до дорадчих / управлінських механізмів закладу?» у нашому опитуванні 15% ЗПО відповіли «Так, через наглядову раду»; ще 7% — «Так, через інші дорадчі формати»; 39% — «Епізодично»; і 35% — «Ні».

Іншими словами, лише 22% закладів мають бізнес у тому чи іншому постійно діючому дорадчому/управлінському механізмі. Це мало — і в наступному документі проєкту (окремому звіті про наглядові ради) ми заглибимося в причини й описуємо, як ситуацію можна змінити. Тут — лише коротка установка.

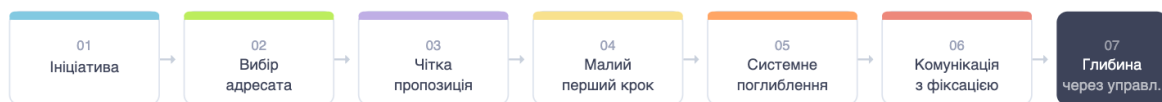
Чому саме наглядова рада? Три причини. По-перше, це формат, у якому бізнес витрачає найбільш цінний ресурс — час керівника, а не просто гроші чи обладнання. Коли CEO компанії приходить на засідання раз на квартал, це означає, що йому справді цікаво. По-друге, саме через наглядову раду бізнес бере відповідальність за стратегічні рішення закладу — включно з оновленням програм, кадровою політикою, інвестиціями в МТБ. По-третє, у типах лідерства з розділу 3 ми побачили: серед Магнетичних закладів (Т6) 56% мають компанії у наглядовій раді — це найвищий показник серед усіх шести типів. Наглядова рада і «магнетичність» (коли бізнес приходить сам) — явища, що підсилюють одне одного.

Для більшості ЗПО наглядова рада — це далека мета. Це не крок 7 на перший рік; це крок, до якого більшість з вас дійдуть через 2-3 роки після того, як пройшли кроки 0-6. Але знати, що він існує — важливо вже зараз: коли ви спілкуєтеся з першим партнером, тримайте в голові, що через 2-3 роки ви можете запропонувати йому місце в наглядовій раді. Це задає горизонт і амбіцію.

Окремий документ нашого проєкту — аналітичний звіт про стан наглядових рад у ЗПО — заглиблюється саме в цю тему: чому зараз їх мало, що заважає їх запустити, як виглядають перші реально працюючі кейси. Якщо ви готові думати про наглядову раду вже сьогодні — цей звіт буде наступним логічним матеріалом.

4.10. Підсумок: формула й порядок кроків

Сім кроків можна підсумувати однією формулою:



Цю формулу ви не пройдете за рік. Реалістичний темп: 2-3 кроки в активній стадії одночасно. Поки ви фіксуєте домовленості з першим партнером (крок 6) — ви вже пишете пропозицію для іншого партнера (крок 2) і вже робите перший кейс-чемпіонат з третім (крок 3). Кроки не є послідовними у часі — вони послідовні у логіці.

І останнє, найважливіше. У нашому опитуванні ми поставили закладам відкрите питання: «Що, на вашу думку, найбільше відрізняє заклади з сильними партнерствами від тих, де вони слабкі?». Відповіді в одну тезу концентруються так: сильні заклади будують партнерства як довготривалі відносини з взаємною вигодою, а не як разові контакти «для галочки».

Менша кількість, але глибших партнерів — набагато цінніше, ніж велика кількість формальних. Це головне, що варто тримати в голові, проходячи всі сім кроків.

5. РЕЗЮМЕ: 10 ТЕЗ І КУДИ ДАЛІ

5.1. Десять тез, якщо читати лише одну сторінку

Якщо з усього poradnika вам хочеться забрати найкоротше — ось воно:

1. **Партнерство починається з ініціативи закладу.** Чекає, поки бізнес прийде сам, означає залишитися у тих 20%, до кого він справді приходить. Активні ЗПО роблять прямі звернення — і отримують співпрацю з 91% бізнесу, який у принципі готовий наймати ваших випускників.
2. **Успіх у партнерствах має кілька визначень.** Відсоток працевлаштування, кількість партнерів, глибина інтеграції, наявність ресурсів, вхідний потік від бізнесу — це різні шляхи. Ми виділили шість типів лідерства, і ваш заклад, імовірно, ближче до одного-двох з них. Ваша мета — не всі шість, а один-два, доведених до стабільного рівня.
3. **Піраміда форматів співпраці реальна.** У 89% ЗПО системно практикується виробнича практика. У 14% — дуальна форма. У 5% — кейс-чемпіонати. У 1% — спільні донорські проекти. Це нормально: починайте з базових, поглиблюйтеся поступово, плануйте горизонт 18-24 місяці на перехід зі середніх до глибоких.
4. **Оформлена партнерська пропозиція** — найсильніший важіль на ранніх стадіях. 12% ЗПО мають документ-пропозицію. 72% пояснюють усно. Написати базову версію — 2-3 години. Це не блокер, а прискорювач, і він себе оправдовує вже з першого нового партнера.
5. **Якщо не знаєте, до кого йти, — проскануйте локальне бізнес-середовище.** Чотири критерії: відповідність спеціальностей (КВЕД), масштаб, динаміка, публічна видимість. За кілька годин у відкритих джерелах ви отримаєте ТОП-15-20 потенційних партнерів у вашому регіоні.
6. **Комунікація** — ключ до того, щоб партнерство не розпалося. 60% ЗПО отримують зворотний зв'язок від бізнесу лише усно і нерегулярно. Ось тут і ховається причина невідповідності очікувань. Рішення — регулярні зустрічі (щомісячні або кварталні) з письмовою фіксацією.
7. **Фіксуйте домовленості в одному місці.** 9% ЗПО тримають інформацію про партнерів лише «в пам'яті». 51% — «частково, у різних людей». Почати з Google Sheets на один рядок на партнера коштує нуль грошей і годину часу. Це основа для майбутньої CRM, а головне — попередження втрати знань при зміні персоналу.
8. **Глибина важливіша за кількість.** Заклад з 5 глибокими, системними партнерами показує кращі результати за відсотком працевлаштування, ніж заклад з 25 формальними. Менше, але глибше — потужніше.
9. **53 з 96 ЗПО не потрапляють у жоден з шести типів лідерства** за жорсткими порогами. Це не погано — у 38% з них самооцінка «все системно» або «стратегічна

частина розвитку». Це означає, що потенціал не реалізований, але він близько: більшості з цих 53 ЗПО не вистачає одного конкретного кроку до потрапляння в тип. Цей poradnik — про те, як зробити цей крок.

10. **Наглядова рада — не стартова точка, а горизонт.** Лише 15% ЗПО мають компанії/бізнес у наглядовій раді. Але саме цей формат дає найглибшу інтеграцію і є природною завершальною точкою партнерства. Плануйте 2-3 роки на шлях до неї.

5.2. Куди далі

Дешборд даних. <https://easybusiness-paf-dashboard.netlify.app/> — всі розподіли з опитувань у інтерактивному форматі. Фільтруйте за регіоном, типом закладу, розміром бізнесу. Порівнюйте ваш заклад із середнім.

Приклад аналізу локального бізнес-середовища. Персональний звіт скану локального бізнес середовища для ВПУ №21 м. Миколаєва — як орієнтир того, що ви можете отримати або відтворити самостійно. Доступний за запитом до команди проекту.

Аналітичний звіт про наглядові ради. Окремий документ нашого проекту фокусується на поточному стані та викликах наглядових рад у ЗПО. Якщо ви думаєте над кроком 7 уже зараз, це буде наступний логічний матеріал для прочитання.

Підтримка проекту ПАМ. Якщо ваш заклад — серед учасників проекту, ми плануємо буткемп, консультаційні зустрічі й знайомство з потенційними партнерами. Актуальний графік — у розсилках проекту.

5.3. Останнє слово

Ми не очікуємо, що після прочитання цього poradnika ви одразу перебудуєте всю роботу з партнерствами. Реалістично — що ви виберете один крок з семи, який відчувається найближчим до того, де ви зараз, і зробите його на наступні 2-3 місяці. Потім наступний. Потім ще один.

Саме так — поступово, по одному кроку за раз — будуються всі ті заклади-лідери, кейсами яких ми ділилися впродовж документа. Жоден з них не прокинувся одного ранку з 30 партнерами, CRM і бізнесом у наглядовій раді. Всі вони проходили ті самі сім кроків — тільки починали з них 3, 5, 10 років тому.

Ми переконані, що ваш заклад теж може стати справжнім центром підготовки кадрів для свого регіону. Для цього потрібні сильні партнерства, а для партнерств — системна робота. Саме це ми намагалися закласти в poradnik: не магію, а системність. Якщо ви готові пробувати — починайте з кроку 0. Решта прикладеться.

Якщо у вас виникли запитання щодо даних, методології або наступних кроків — зверніться до команди проекту. Ми завжди на зв'язку.