

УДК 378.1

**Лопушняк Галина Степанівна**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри соціоекономіки та управління персоналом  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»*

**Lopushnyak Halyna**

*Doctor of Economics, Professor,  
Head of the Department of Socioeconomics and Human Resources Management  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
ORCID: 0000-0001-8576-6440*

**Скидан Максим Ігорович**

*аспірант кафедри соціоекономіки та управління персоналом  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»*

**Skydan Maksym**

*Postgraduate of the Department of  
Socioeconomics and Human Resources Management  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
ORCID: 0000-0003-1846-7154*

**ЗАКЛАДИ ВИЩОЇ ОСВІТИ І СТЕЙКХОЛДЕРИ: ПРОБЛЕМИ ТА  
ПЕРСПЕКТИВИ СПІВПРАЦІ  
HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AND STAKEHOLDERS:  
PROBLEMS AND PROSPECTS FOR COOPERATION**

**Анотація.** Виклики національній економіці загалом і галузі вищої освіти зокрема зумовили потребу в підвищенні ефективності роботи закладів вищої освіти, покращення їх іміджу, залучення фінансування з альтернативних джерел, посилення конкурентоспроможності на швидкозмінному ринку освітніх послуг. Це сприяє запровадженню в практику управління закладами вищої освіти стейкхолдерського підходу, що уможливлює посилення його конкурентоспроможності за рахунок орієнтації на задоволення ключових потреб і мотивацій основних груп заінтересованих осіб як екзогенного, так і ендогенного спрямування. Метою статті є ідентифікація специфіки розробки та імплементації системи заходів зі взаємодії закладу вищої освіти з основними групами заінтересованих сторін, виходячи з рівня їх задоволеності. В статті вивчено сутність стейкхолдерського підходу в рамках управління сучасним закладом вищої освіти. Здійснено аналіз ключових груп стейкхолдерів в галузі вищої освіти. Виділено ключові потенційні обмеження та конфлікт інтересів в контексті запровадження стейкхолдерського підходу в системі управління закладом вищої освіти. Виділено потенційні ускладнення в рамках стейкхолдерського підходу в стратегічній і операційній роботі закладу вищої освіти, зокрема, потенційний конфлікт інтересів, порушення в сфері етики, дефіцит фінансування та недостатня якість комунікація з групами стейкхолдерів. Сформульовано пропозиції з розширення аналітичної компоненти інтегрованої системи управління закладу вищої освіти в контексті стейкхолдерського підходу. Наголошено на потребі впровадження даного інструменту для визначення ключових необхідних змін в рамках покращення досвіду заінтересованих сторін. Відзначено значимість даного підходу у процесі забезпечення високої конкурентоспроможності закладів вищої освіти у волатильних умовах та створення якісної системи управління змінами в організації. Дане дослідження може бути корисним профільним дослідникам,

*експертам зі стратегічного управління в галузі вищої освіти, органам державної влади, закладам вищої освіти. Перспективами подальших досліджень є розширення запропонованого аналітичного інструменту за рахунок драйверів задоволеності за ключовими групами стейкхолдерів, а також адаптації кращих практик управління закладами вищої освіти ЄС в рамках стейкхолдерського підходу в Україні в контексті євроінтеграційного руху.*

**Ключові слова:** *заклад вищої освіти, стейкхолдер, конкурентні переваги, комунікація, рівень задоволеності стейкхолдера.*

**Summary.** *Challenges to the national economy in general and the higher education sector in particular have led to the need to increase the efficiency of higher education institutions, improve their image, attract funding from alternative sources, and strengthen their competitiveness in the rapidly changing market of educational services. This contributes to the introduction of a stakeholder approach to the management of higher education institutions, which makes it possible to strengthen its competitiveness by focusing on meeting the key needs and motivations of the main groups of stakeholders, both exogenous and endogenous. The purpose of the article is to identify the specifics of development and implementation of a system of measures for interaction of a higher education institution with the main groups of stakeholders, based on the level of their satisfaction. The article examines the essence of the stakeholder approach in the management of a modern higher education institution. The key groups of stakeholders in the field of higher education are analyzed. The key potential limitations and conflicts of interest in the context of introducing a stakeholder approach in the management system of a higher education institution are highlighted. Potential complications within the framework of the stakeholder approach in the strategic and operational work of a higher education institution are highlighted, in particular, potential conflicts of*

*interest, ethical violations, lack of funding and poor quality of communication with stakeholder groups. The author formulates proposals for expanding the analytical component of the integrated management system of a higher education institution in the context of the stakeholder approach. The need to implement this tool to identify the key necessary changes to improve the experience of stakeholders is emphasized. The significance of this approach in the task of ensuring high competitiveness of higher education institutions in volatile conditions and creating a high-quality change management system in the organization is noted. This study may be useful for specialized researchers, experts in strategic management in the field of higher education, public authorities, and higher education institutions. Prospects for further research are to expand the proposed analytical tool to include satisfaction drivers by key stakeholder groups, as well as to adapt the best practices of EU higher education institutions management within the framework of the stakeholder approach in Ukraine in the context of the European integration movement.*

**Key words:** *higher education institution, stakeholder, competitive advantages, communication, level of stakeholder satisfaction.*

**Постановка проблеми.** Суттєві екзогенні та ендогенні зміни в соціально-економічному, соціально-культурному, соціально-політичному полі зумовили нові виклики, що актуалізують проблематику поглиблення співпраці між різними економічними агентами, серед яких ключову роль відіграє вища освіта як невід’ємна складова національної економіки. Численні претензії роботодавців, представників урядових структур, різного роду громадських організацій, а також здобувачів вищої освіти до змісту та якості підготовки майбутніх фахівців для різних сфер економіки, які здебільшого є необґрунтованими, зумовлюють необхідність збалансування інтересів основних груп стейхолдерів на етапі розроблення та реалізації відповідних освітніх програм. Незважаючи на поширення

практики українських та зарубіжних ЗВО щодо залучення зацікавлених сторін до формування переліку компетентностей, якими має володіти випускник тієї чи іншої освітньої програми, а також до обговорення її змісту і освітніх компонент, форми такої співпраці часто носять формальний характер, про що свідчать результати проведення акредитаційних експертиз. Водночас, дана взаємодія на основі стейкхолдерського підходу покликана захистити репутацію закладів вищої освіти (ЗВО), підвищити рівень довіри до них та забезпечити їх життєздатність та конкурентоспроможність на довгостроковому часовому горизонті. Систематичне залучення зацікавлених сторін до прийняття відповідних рішень у сфері вищої освіти загалом, та щодо діяльності ЗВО, зокрема, сприяє поліпшенню розуміння керівництва останніх щодо конкретних вимог і очікувань кожної з груп стейкхолдерів і створює підґрунтя для покращення якості стратегічного та операційного управління закладами вищої освіти, що зумовлює значну актуальність даної проблематики на сучасному етапі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематиці взаємодії закладів вищої освіти та стейкхолдерів присвячена низка наукових праць. Зокрема, питання мотивації ключових груп стейкхолдерів та їх залучення до розробки та реалізації стратегій закладів вищої освіти досліджували М. Беллуччі (M. Bellucci) [6], С. Бьяджі (S. Biagi) [6], Л. Гриценко (L. Gritsenko) [1], М. Зідмунт-Шульце (M. Siegmund-Schultze) [4], Г. Манетті (G. Manetti) [6], О. Кириленко (O. Kyrylenko) [2], Т. Фальк (T. Falk) [4], Ж.Чан (G. Chan) [3], Л. Шміт (L. Schmidt) [4] та інші.

У своїх працях Л. Гриценко та О. Кириленко [1, с. 23] описали різні підходи та методики залучення зацікавлених сторін до процесу стратегічного планування у ЗВО, а також навели приклади з реальної практики українських університетів. Також вчені [2, с. 41] аргументували необхідність картографування зацікавлених сторін, що допоможе

сформувати ефективне середовище для розвитку ЗВО. Chan G. [3, с. 7-8] звернув увагу на проблематику глибинних мотивацій ключових груп стейкхолдерів в царині вищої освіти та запропонував оновлену модель управління зацікавленими сторонами, у якій враховано вплив однолітків для залучення тих, хто не підтримує стратегію розвитку відповідного ЗВО.

Досліджуючи проблематику застосування мультидисциплінарного підходу у вивченні потреб стейкхолдерів, Schmidt L., Falk T., та Siegmund-Schultze M. [4] виділили переваги застосування рефлексивної практики співпраці із стейкхолдерами, яка є особливо актуальною під час розробки та реалізації спільних проєктів.

Xanthoroulou P. [5, с. 37-38] акцентує увагу на ролі стейкхолдерського аналізу для досягнення високої якості навчального процесу в контексті реалізації стратегії на прикладі грецьких університетів. Дослідження було зосереджено на визначенні зацікавлених сторін університету, а також на ступені їхнього впливу на надання якісних освітніх послуг, а також на рівень відсіву студентів, використовуючи тематичні дослідження двох грецьких університетів.

Дослідження Bellucci M., Biagi S., Manetti G. [6, с. 1150-1152] вивчає проблематику реалізації стейкхолдерської стратегії закладів вищої освіти через канали комунікації, зокрема, в частині роботи закладів вищої освіти в соціальних мережах з ключовими групами стейкхолдерів. Зроблений ними аналіз підтверджує, що багато університетів використовують соціальні медіа для надання публічної інформації та залучення зацікавлених сторін

Проблема взаємодії бізнесу та інших економічних агентів з закладами вищої освіти в площині стейкхолдерського підходу до управління в галузі вищої освіти вивчається в ряді досліджень. Зокрема, Fernandes G., Capitão M., Tereso A.P. [7, с. 136-137] акцентують увагу на проблематиці реалізації стейкхолдерської взаємодії в площині «заклад

вищої освіти – бізнес» з точки зору основних потреб і мотивацій заінтересованих сторін та робить висновок, що проблематика реалізації стейкхолдерської взаємодії, лежить в площині «заклад вищої освіти – бізнес» з точки зору виокремлення основних потреб і мотивацій заінтересованих сторін. В свою чергу, De Wet G., Schiller U. [8, с. 56-57] звертають увагу на проблематику стейкхолдерської взаємодії закладів вищої освіти з некомерційним сектором, зокрема, в контексті поглибленого залучення закладів вищої освіти до покращення якості життя місцевої громади і ця мета повинна стати центральною в цій взаємодії.

Студенти як ключова група стейкхолдерів в контексті стратегічного та операційного управління закладів вищої освіти вивчається в низці досліджень. Зокрема, McCann L., Hutchison N., Adair A. [9, с. 130-131] визначили напрямки залучення студентів як ключової групи стейкхолдерів за рахунок вирішення питання забезпечення житлом під час навчання в закладі вищої освіти та власне наводять приклади, яким чином повинно відбуватися вирішення питання забезпечення житла.

В свою чергу, Mohedas I., Sienko K.H., Daly S.R. [10, с. 762-763] акцентують увагу на проблематиці залучення студентів як стейкхолдерів з точки зору їх оцінки цінності взаємодії в площині «заклад вищої освіти – студент» в рамках навчального процесу та здійснення науково-технічних розробок на університетській базі. Шлях залучення студентів як стейкхолдерів лежить через вдосконалення навчального процесу та розширення здійснення науково-технічних розробок на університетській базі.

Проблематика управління відносинами закладів вищої освіти зі стейкхолдерами розвивається і в площині корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, Smolíková L., Schüller, D. у своєму дослідженні [11, с. 50-51] обґрунтовують, що посилення позицій університету, як соціально відповідального суб'єкта економічних відносин, повинно

відбуватися через реалізацію плану залучення стейкхолдерів. Це підтверджують Ismail Z. та Shujaat N. [12, с. 79-80], аргументуючи, що сприйняття соціально відповідальної діяльності ЗВО повинно відбуватися через активність ключових груп стейкхолдерів. Розвиваючи цю тезу, Corazza L. та Saluto, P. [13, с. 1175–1176] визначили, що у процесі залучення як зовнішніх, так і внутрішніх груп стейкхолдерів доцільно використовувати мульти-стейкхолдерський підхід, який є центральним для розвитку корпоративної соціальної відповідальності ЗВО.

Вагоме місце у проблематиці досліджень з питань взаємодії ЗВО з зацікавленими сторонами займають питання розширення джерел фінансування. Так, McCann L., Hutchison N. та Adair A. [12, с. 99-100] наводячи приклади університетів у Великій Британії стверджують, що в сучасному контексті залучення фінансування з зовнішніх джерел на реалізацію значних проєктів повинно відбуватись через стейкхолдерів. До такого висновку прийшли і Mainardes E.W., Raposo M. та Alves H. [15, с. 160-161]. Вони встановили, що ЗВО, в межах задач пошуку нових джерел фінансування, необхідно залучати неконвенційні групи стейкхолдерів.

Вивчаючи проблематику залучення зацікавлених сторін до розроблення та оновлення освітніх програм ЗВО як перспективний напрямок роботи у сфері вищої освіти, Ian K.A. та Hjortso C. [16, с. 8-9] визначили складнощі реалізації ініціатив в рамках поліпшення та актуалізації освітніх програм за активного та пасивного залучення різноманітних груп стейкхолдерів (зокрема, в площині різної організаційної динаміки, конфліктів у розподілі ресурсів, управління змінами тощо). В свою чергу, Sidebotham M., Walters C.E. та Chipperfield J. [17, с. 7-8] обґрунтували доцільність проведення низки спільних заходів з основними групами стейкхолдерів в контексті розроблення та оновлення освітніх програм ЗВО медичного профілю з урахуванням використання інструментарію активного партнерства.



Вивчаючи проблематику регіональної залученості ЗВО в площині взаємодії зі стейкхолдерами, Sánchez-Barrioluengo M. та Benneworth P.S. [18, с. 209-210] акцентують увагу на їхньому впливі на місцеві громади в контексті оцінки регіональної залученості ключових зацікавлених сторін. Adamakou M., Niavis S. та Kallioras D. [19, с. 10565], досліджуючи діяльність грецьких університетів, зазначають, що структурні недоліки в регіональному розвитку, відбуваються через великі бар'єри, в основному створеними неуніверситетськими стейкхолдерами.

Однак, проблематика інтегрованого управління зв'язками зі стейкхолдерами в контексті врахування потенційних конфліктів інтересів і інших ускладнень недостатньо вивчена.

**Метою** статті є визначення особливостей планування та реалізації взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами на основі рівня їх задоволеності. В межах цього дослідження сформовано низку **завдань**:

- визначити сутність стейкхолдерського підходу в контексті управління закладом вищої освіти;
- здійснити аналіз ключових ускладнень і конфлікту інтересів, що виникають у процесі взаємодії ключових стейкхолдерів та ЗВО;

**Виклад основного матеріалу.** Стейкхолдерський підхід є відносно новим явищем в сфері управління закладом вищої освіти. Він полягає у доволі гнучкому управлінні, що включає широкий комплекс драйверів екзогенної та ендогенної природи, які впливають на результативність роботи ЗВО, перспективи його розвитку, а також здатність до залучення обмежених ресурсів, як людських, так і фінансових.

Залежно від цілей та вимог закладу вищої освіти, фокус управління ЗВО, в контексті їхньої роботи зі стейкхолдерами, має певні відмінності. Наприклад, окремі ЗВО можуть концентруватися на розвитку зв'язків з донорами – з метою залучення додаткових джерел фінансування; інші, відповідно до свого стратегічного бачення та позиціонування на ринку

освітніх послуг, можуть акцентувати свою увагу на роботі з роботодавцями – з метою забезпечення кращих перспектив працевлаштування для своїх випускників. Відповідно це актуалізує необхідність пошуку різних інструментів налагодження тісної співпраці між ЗВО та стейкхолдерами.

Загалом, впровадження стейкхолдерського підходу у діяльність ЗВО вимагає від останніх запровадження системної роботи з ключовими групами заінтересованих сторін, включаючи моніторинг їхніх потреб, мотивацій і думок, а також здатності керівництва ЗВО імплементувати зміни, що необхідні для покращення взаємодії усіх груп стейкхолдерів. Це, зокрема, створить дієве підґрунтя для формування відповідної організаційної рамки для швидкої та дієвої імплементації критичних змін, а також сприятиме підвищенню рівня довіри до ЗВО.

Враховуючи те, що «вищій освіті відводиться роль ключового чинника у створенні передумов забезпечення конкурентоспроможності національної економіки» [18, с. 164], зацікавлених у послугах ЗВО є доволі широкий спектр. Серед них варто виділити такі ключові групи як: здобувачі вищої освіти, науково-педагогічні працівники, науковці, представники адміністративних служб, випускники, місцеві громади, органи державної та місцевої влади, представники бізнес-структур, громадських, волонтерських та благодійних організацій, організації замовники консультаційних послуг та інші.

Зауважимо, що такий розгалужений спектр груп стейкхолдерів не лише створює сприятливе поле для розвитку ЗВО, але й може призвести до низки ускладнень. Зокрема, може у процесі взаємодії може виникнути конфлікт інтересів, порушення етичних норм та правил, брак фінансування для реалізації певних проєктів та інші.

*Конфлікт інтересів:* ЗВО можуть зіткнутися з конфліктом інтересів в рамках роботи з групами стейкхолдерів, особливо щодо угод про

фінансування та співпрацю з бізнесом. Наприклад, за ситуації отримання ЗВО фінансування від компанії на вивчення потенціалу нового продукту, потенційно може виникнути тиск на дослідників і ЗВО загалом з метою отримання висновків, які відповідатимуть очікуванням компанії, що фінансувала дослідження. Зауважимо, що в рамках такої взаємодії закладу вищої освіти з групами стейкхолдерів рівень асиметрії може варіюватися – зокрема, більш потужні заклади освіти можуть мати більший вплив на окремі групи стейкхолдерів, а також мати більше можливостей для відстоювання своїх позицій в рамках взаємодії з окремими зацікавленими особами. Наприклад, керівництво ЗВО або його співробітники можуть використати свій вплив на окремі групи стейкхолдерів для реалізації свого бачення щодо пріоритетів розвитку даного закладу або характеру побудови його операційної роботи та організації освітнього процесу.

*Порушення в царині етики:* ЗВО мають додержуватися чітких етичних норм і принципів у своїх відносинах зі стейкхолдерами. Зокрема, ЗВО має переконатися, що здійснювані дослідження проводяться етично, а їх співпраця з окремими стейкхолдерами не обмежує академічну свободу усіх учасників освітнього процесу. В даному контексті також важливо пересвідчитися, що внутрішні правила та практики управління ЗВО не дискримінують окремі соціально-демографічні групи.

*Брак фінансування:* структура фінансування ЗВО в розрізі його джерел є доволі складною та розгалуженою. Так, ЗВО можуть залучати кошти як від уряду, так і від бізнесу, домогосподарств, неприбуткового сектору на різних умовах використання. Відповідно ці джерела фінансування можуть бути нестабільними за своїм характером надходження, що ускладнює для зазначених установ розробку довгострокових планів розвитку. В свою чергу, це суттєво впливає на взаємодію закладу вищої освіти з різноманітними групами стейкхолдерів як на коротко-, так і довгостроковому горизонті.

*Ускладнення в рамках комунікації:* заклади вищої освіти загалом і його окремі представники можуть мати складнощі у підтриманні якісної комунікації з різними групами стейкхолдерів, в силу розгалуженості даних стейкхолдерських зв'язків, а також складнощі внаслідок загострення поведінкових аспектів даної взаємодії. Наприклад, потенційним ризиком є виникнення недовіри внаслідок недостатньої поінформованості нових студентів про особливості навчального процесу, що є притаманними для конкретного закладу вищої освіти. Потенційними ускладненнями в полі комунікації зі стейкхолдерами є:

- брак прозорості: потенційно можливою є ситуація, за якої складно передавати важливу інформацію простим і надійним способом, що може призвести до плутанини та недовіри з боку стейкхолдерів;

- невідповідність змісту повідомлень до реальних дій представників закладу вищої освіти: це потенційно може статися внаслідок використання кількох повідомлень та каналів комунікації у багатьох структурних підрозділах, відповідно плутаючи кінцеву цільову аудиторію даних повідомлень поміж стейкхолдерів;

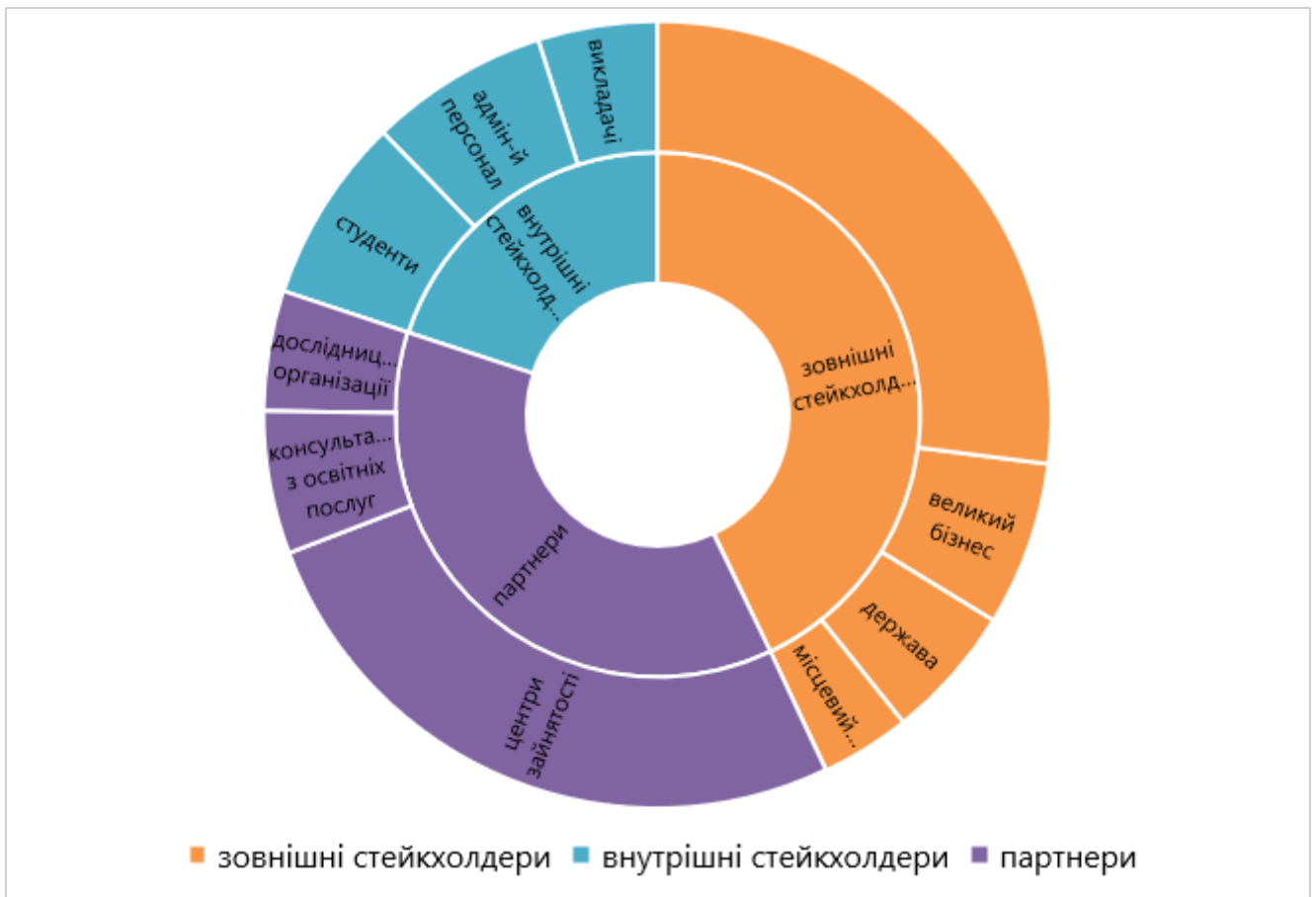
- недостатня взаємодія з зовнішніми стейкхолдерами: ЗВО можуть надмірно концентруватися на внутрішній комунікації зі студентами та викладачами, приділяючи суттєво меншу уваги зовнішнім стейкхолдерам, що відповідно веде до браку систематичності та фрагментарності комунікації.

Відповідно така система управління відносинами зі стейкхолдерами потребує адекватного аналітичного забезпечення, що може використовуватися управлінцями в галузі вищої освіти з метою покращення якості управління в рамках стейкхолдерського підходу. Так в Україні склалася практика здійснення внутрішніх досліджень щодо рівня задоволення основних потреб стейкхолдерів з точки зору рівня компетенцій і навичок студентів і випускників в рамках їх

конкурентоспроможності на ринку праці. Зокрема, внутрішнє дослідження [19] демонструє стійкий зв'язок між рівнем якості навичок і компетенцій, що набули випускники – і відповідно рівня їх успішності на ринку праці та динаміки кар'єрного зростання – та іміджем закладу вищої освіти.

Відповідно пропонуємо доповнити дану систему дослідження в рамках стейкхолдерського підходу додатковим аналітичним інструментом за групами стейкхолдерів. Вважаємо за потрібне виділити окремі групи стейкхолдерів в розрізі їх рівня задоволеності – за групами «Зовнішні стейкхолдери», «Внутрішні стейкхолдери» та «Партнери». Відповідно вибіркова сукупність скрадатиметься з представників даних груп стейкхолдерів. Рівень задоволення за групами стейкхолдерів пропонується вивчати за допомогою комбінування двох методів дослідження: 1. Відповіді на ряд питань в розрізі рівня задоволеності за шкалою від 1 до 10; 2. Глибинних інтерв'ю з представниками груп стейкхолдерів. Результати дослідження графічно узагальнюються в формі діаграми за прикладом рис. 1.

Даний аналітичний інструмент дозволить глибше вивчити поточний стан і перспективи розвитку, а також систематизувати стан відносин закладу вищої освіти зі стейкхолдерами. Доповненням до даного аналітичного інструменту може бути розгорнутий перелік рекомендацій, що ґрунтується на результатах дослідження та охоплює ключові зони покращення стану відносин зі стейкхолдерами та шляхи реалізації даних рішень.



**Рис. 1. Приклад реалізації аналітичного інструменту з залучення стейкхолдерів закладом вищої освіти за рівнем їх задоволеності від співпраці**

*Джерело: власний аналіз*

Зауважимо, що даний аналітичний інструмент слугує доповненням до вже існуючих стратегічних планів розвитку закладів вищої освіти та планів взаємодії зі стейкхолдерами. Ключова роль запропонованого інструменту полягає в доповненні ключових заходів в рамках роботи управлінців в галузі вищої освіти з контролю та моніторингу, комунікації та інших заходів в рамках реалізації стейкхолдерського підходу. Відповідно даний інструментарій має бути вбудований в систему заходів з покращення зв'язків закладу вищої освіти зі стейкхолдерами, що виділено в табл. 1.

**Система ключових заходів з покращення зв'язків закладу вищої освіти зі стейкхолдерами**

<i>Заходи</i>	<i>Коментарі</i>
Покращення стану відкритості комунікації зі стейкхолдерами	Відкрита комунікація має здійснюватися на системній основі та відповідати етичним стандартам, що прийняті в спільноті; засобами такої комунікації є застосування релевантної комбінації каналів, зокрема, регулярні інформаційні бюлетені, повідомлення в соціальних мережах, відкриті зустрічі, освітні форуми
Підтримка зворотного зв'язку зі стейкхолдерами	Зворотній зв'язок здійснюється в рамках системи заходів, за якої заклади вищої освіти регулярно запитують про їхню думку. Цей зворотний зв'язок може бути використаний для визначення проблемних зон та впровадження змін для вищої задоволеності стейкхолдерів.
Робота над створенням доданої вартості для стейкхолдерів	Створення доданої вартості для стейкхолдерів може бути досягнуто шляхом надання релевантних і практично значимих досліджень, а також залучення в систему безперервної освіти та громадської діяльності та волонтерства

*Джерело:* власний аналіз

Відповідно виділені покращення в розрізі роботи зі стейкхолдерами мають бути не тільки ідентифіковані та зафіксовані у відповідних аналітичних звітах, але і відповідним чином ефективно імplementовані в стратегічну та операційну діяльність закладів вищої освіти. Такий підхід забезпечить високу конкурентоспроможність закладу вищої освіти, також уможливить якісну систему управління змінами в організації в контексті покращення досвіду стейкхолдерів.

**Висновки.** Стейкхолдерський підхід відіграє провідну роль в управлінні закладом вищої освіти на сучасному етапі розвитку національної економіки загалом та галузі вищої освіти зокрема. Орієнтація на потреби та мотивації ключових груп стейкхолдерів дозволяє посилити ключові конкурентні переваги закладу вищої освіти, покращити результати

імплементатії змін в його стратегічну та операційну роботу, підвищити рівень прозорості закладу вищої освіти. Все це є критично важливими складовими досягнення успіху закладу вищої освіти в контексті інтегрованого підходу до роботи зі стейкхолдерами.

Встановлення ефективного підходу до роботи зі стейкхолдерами вимагає від закладів вищої освіти здійснення системної роботи з даного напрямку, зокрема, впровадження інструменту управління, що дозволить ефективно ідентифікувати ключові необхідні зміни, що сприятимуть вдосконаленню досвіду стейкхолдерів у їх взаємодії з закладом вищої освіти. Ключова роль запропонованого інструменту полягає у доповненні системи ключових заходів у роботі управлінців у сфері вищої освіти щодо контролю та моніторингу, комунікаційних та інших заходів у рамках реалізації підходу зацікавлених сторін інсайтами щодо необхідних змін з точки зору ключових груп стейкхолдерів з потенційними рішеннями. Такий підхід забезпечить високу конкурентоспроможність вищого навчального закладу як в стратегічній, так і операційній компоненті, а також дозволить створити якісну систему управління змінами в організації в контексті вдосконалення досвіду стейкхолдерів.

Перспективами майбутніх досліджень з даного напрямку є розширення аналітичного інструментарію стейкхолдерського підходу в рамках управління закладом вищої освіти з фокусом на драйвери задоволеності стейкхолдерів на коротко- та довгостроковому горизонті. Додатковим напрямком для подальших досліджень є аналіз кращих практик управління відносинами зі стейкхолдерами закладами вищої освіти в ЄС з їх подальшою адаптацією до потреб українських закладів вищої освіти в контексті євроінтеграційного руху.



## Література

1. Гриценко Л.І., Кириленко О.І. Стратегічне планування університетів: підходи до залучення зацікавлених сторін // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. №170(3). С. 21-28.
2. Кириленко О.І., Гриценко Л.І. Аналіз та картографування зацікавлених сторін як інструменти стратегічного планування університетів // Journal of Higher Education Theory and Practice. 2015. Т.15, №3. С. 33-41.
3. Чан Г. Стратегії управління стейкхолдерами: Особливий випадок університетів. Міжнародні дослідження в галузі освіти. 2021. №14(7). С. 1-12. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1309381.pdf> (дата звернення: 17.04.2023)
4. Шмідт Л., Фальк Т., Зігмунд-Шульце М., Спангенберг Й.Х. Цілі залучення стейкхолдерів у трансдисциплінарних дослідженнях. Концептуальна основа для рефлексивної та рефлексивної практики. Екологічна економіка. 2020. №176. doi: 10.1016/j.ecolecon.2020.106751; URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S092180091931420X> (дата звернення: 26.04.2023)
5. Xanthoroulou P. Теоретичний підхід та аналіз впливу стейкхолдерів на процеси забезпечення якості у вищій освіті - приклад грецьких університетів. Міжнародний науковий журнал. 2020. № 9. С. 34-45.
6. Беллуччі М., Бьяджі С., Манетті Г. Діалоговий облік та залучення стейкхолдерів через соціальні медіа: Приклад університетів з високими рейтингами. The Review of Higher Education. 2019. № 42(3). С. 1145-1184.
7. Fernandes G., Capitão M., Tereso A.P., Oliveira J.L., Pinto E.C. Управління зацікавленими сторонами в програмах співпраці між

- університетами та промисловістю: Тематичне дослідження. ICIENG. 2021. С. 134-147.
8. Де Вет Г., Шиллер У. Неурядові організації як зацікавлені сторони у здійсненні університетами досліджень на рівні громади. *Die Maatskaplikewerk-Navorser-Praktisyn*. 2019. № 31(2). С. 54-75.
  9. МакКанн Л., Хатчисон Н., Адаір А. Студентські резиденції: Час для партнерського підходу? *Journal of Property Investment and Finance*. 2020. № 38. С. 128-146.
  10. Мохедас І., Сієнко К.Г., Дейлі С.Р., Кравенс Г.Л. Сприйняття студентами цінності залучення стейкхолдерів під час інженерного проектування. *Журнал інженерної освіти*. 2020. № 109(4). С. 760-779.
  11. Смолікова Л., Шюллер Д. Важливість стейкхолдерів у соціальній відповідальності університету. *Економіка та культура*. 2021. № 18(1). С. 46-58.
  12. Ісмаїл З., Шуджаат Н. КСВ в університетах: Тематичне дослідження про сприйняття внутрішніми стейкхолдерами соціальної відповідальності університетів. *Advances in Social Sciences Research Journal*. 2019. № 6(1). С. 75-90.
  13. Корацца Л., Салутто П. Університети та залучення багатьох зацікавлених сторін для сталого розвитку: Дослідницька та технологічна перспектива. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2021. № 68(4). С. 1173-1178.
  14. МакКанн Л., Хатчисон Н., Адаір А. Зовнішнє фінансування великих капітальних проєктів у секторі вищої освіти Великої Британії: Питання попиту, пропозиції та ринкового часу? *Journal of Property Research*. 2019. № 36. С. 97-130.
  15. Майнардес Е.В., Рапосо М., Алвес Х. Університети потребують ринкової орієнтації для залучення нетрадиційних стейкхолдерів як

- нових джерел фінансування. Огляд громадських організацій. 2014. № 14(2). С. 159-171.
16. Ian K.A., Hjortso S. Джерела складності у спільній розробці навчальних програм: Підхід до аналізу напруженості та суперечностей на основі системи діяльності та аналізу зацікавлених сторін. Вища освіта. 2019. № 77. С. 1-22.
17. Sidebotham M., Walters C.E., Chipperfield J., Gamble J.A. Midwifery participatory curriculum development: Transformation through active partnership. *Nursing Education in Practice*. 2017. № 25. С. 5-13.
18. Санчес-Барріолуенго М., Бенневорт П.С. Чи є підприємницький університет також регіонально залученим? Аналіз впливу структурної конфігурації університету на виконання третьої місії. Технологічне прогнозування та соціальні зміни. 2019. 141. С. 206-218.
19. Дамаку М., Ніавіс С., Калліорас Д., Петракос Г. Розуміння залучення регіональних університетів з точки зору зацікавлених сторін: Приклад Фессалійського університету, Греція. Сталий розвиток. 2021. № 13(19). С. 10565.
20. Матеріали Аналітичного звіту кафедри аналітичної економіки та менеджменту про результати анкетування зовнішніх стейкхолдерів щодо якості надання освітніх послуг зі спеціальності 051 «Економіка» першого (бакалаврського) та початкового (короткий цикл) рівня вищої освіти освітньої професійних програм «Економічна аналітика та захист економіки» та «Економіка». URL: <https://dduvs.in.ua/0202/01/02/analychnyj-zvit-kafedry-analychnoyi-ekonomiky-ta-menedzhmentu-3/> (дата звернення: 29.05.2023).

## References

1. Gritsenko, L. & Kyrylenko, O. Strategic Planning at Universities: Approaches to Involving Stakeholders. *Herald of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. 2015, 170(3), 21-28.
2. Kyrylenko, O., & Gritsenko, L. Stakeholder analysis and mapping as tools for strategic planning at universities. *Journal of Higher Education Theory and Practice*. 2015, 15(3), 33-41.
3. Chan G. Stakeholder Management Strategies: The Special Case of Universities. *International Education Studies*. 2021, 14(7), 1–12. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1309381.pdf> (date of application: 17.04.2023)
4. Schmidt, L., Falk, T., Siegmund-Schultze, M., Spangenberg, J.H. The Objectives of Stakeholder Involvement in Transdisciplinary Research. A Conceptual Framework for a Reflective and Reflexive Practise. *Ecological Economics*. 2020, 176. doi: 10.1016/j.ecolecon.2020.106751; URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S092180091931420X> (date of application: 26.04.2023)
5. Xanthopoulou, P. Theoretical Approach and Analysis of Stakeholders' Impact on Quality Processes in Higher Education - The Case of Greek Universities. *International Journal of Sciences*. 2020, 9, 34–45.
6. Bellucci, M., Biagi, S., Manetti, G. Dialogic Accounting and Stakeholder Engagement Through Social Media: The Case of Top-Ranked Universities. *The Review of Higher Education*. 2019, 42(3), 1145–1184.
7. Fernandes, G., Capitão, M., Tereso, A.P., Oliveira, J.L., Pinto, E.C. Stakeholder Management in University-Industry Collaboration Programs: A Case Study. *ICIENG*. 2021, 134–147.
8. De, Wet G., Schiller, U. Non-Governmental Organisations as Stakeholders in the Implementation of Community-Based Research by Universities. *Die Maatskaplikewerk-Navorser-Praktisyn*. 2019, 31(2), 54–75.

9. McCann, L., Hutchison, N., Adair, A. Student Residences: Time for a Partnership Approach? *Journal of Property Investment and Finance*. 2020, 38, 128–146.
10. Mohedas, I., Sienko, K.H., Daly, S.R., Cravens, G.L. Students' perceptions of the value of stakeholder engagement during engineering design. *Journal of Engineering Education*. 2020, 109(4), 760–779.
11. Smolíková, L., Schüller, D. Importance of Stakeholders within University Social Responsibility. *Economics and Culture*. 2021, 18(1), 46–58.
12. Ismail, Z., Shujaat, N. CSR in Universities: A Case Study on Internal Stakeholder Perception of University Social Responsibility. *Advances in Social Sciences Research Journal*. 2019, 6(1), 75–90.
13. Corazza, L., Saluto, P. Universities and Multistakeholder Engagement for Sustainable Development: A Research and Technology Perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2021, 68(4), 1173–1178.
14. McCann, L., Hutchison, N., Adair, A. External Funding of Major Capital Projects in the UK Higher Education Sector: Issues of Demand, Supply and Market Timing? *Journal of Property Research*. 2019, 36, 97–130.
15. Mainardes, E.W., Raposo, M., Alves, H. Universities Need a Market Orientation to Attract Non-Traditional Stakeholders as New Financing Sources. *Public Organization Review*. 2014, 14(2), 159–171.
16. Ian, K.A., Hjortso, C. Sources of Complexity in Participatory Curriculum Development: An Activity System and Stakeholder Analysis Approach to the Analyses of Tensions and Contradictions. *Higher Education*. 2019, 77, 1–22.
17. Sidebotham, M., Walters, C.E., Chipperfield, J., Gamble, J.A. Midwifery participatory curriculum development: Transformation through active partnership. *Nurse Education in Practice*. 2017, 25, 5–13.
18. Sánchez-Barrioluengo, M., Benneworth, P.S. Is the entrepreneurial university also regionally engaged? Analysing the influence of university's

structural configuration on third mission performance. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019, 141, 206–218.

19. Adamakou, M., Niavis, S., Kallioras, D., Petrakos, G. Understanding the Regional Engagement of Universities from a Stakeholders' Perspective: The Case of the University of Thessaly, Greece. *Sustainability*. 2021, 13(19), 10565.
20. Materials of the Analytical Report of the Department of Analytical Economics and Management on the results of a survey of external stakeholders on the quality of educational services in the specialty 051 "Economics" of the first (bachelor's) and initial (short cycle) level of higher education of the educational professional programs "Economic Analysis and Protection of the Economy" and "Economics". URL: <https://dduvs.in.ua/0202/01/02/analychnyj-zvit-kafedry-analychnoyi-ekonomiky-ta-menedzhmentu-3/> (date of application: 29.05.2023)