

УДК 378.098

DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/57-1-36>**Надія ВАСИНЬОВА,***orcid.org/0000-0002-7019-0247*

кандидат педагогічних наук, доцент,

доцент кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами

Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

(Полтава, Україна) *ned1235@ukr.net*

СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД ЯК УМОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ

У статті доведено, що задля забезпечення свого місця у сучасній економіці, заснованій на знаннях, університети змушені ретельно переглянути свою роль і відносини з різними групами, спільнотами, зацікавленими сторонами, зокрема територіальною громадою. Розкрито потенціал теорії стейкхолдерів у забезпеченні стратегічного розвитку університету. Обґрунтовано безпосередній та опосередкований вплив партнерської співпраці закладу вищої освіти із зацікавленими сторонами на діяльність кожного учасника такої взаємодії, зокрема соціально-економічний розвиток країни.

Зазначено, що заклади вищої освіти шляхом створення якісної стратегії повинні: аналізувати зміни в оточенні університету, вимоги ринку, законодавство тощо; уживати заходів на основі очікуваних змін, а не на основі поточного стану; запроваджувати рішення, які полегшують навчальний процес – ураховуючи зміни в навколишньому середовищі; переглядати бізнес-концепції ЗВО, зокрема цінності, що переважають; стимулювати дії, спрямовані на отримання зворотного зв'язку від зацікавлених сторін, особливо зовнішніх задля визначення корисності наданих знань, навичок, компетенцій університетом.

Узагальнення отриманої інформації дозволило визначити перспективні напрями встановлення взаємодії закладів вищої освіти із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). Автором підкреслено, що наразі найважливішим напрямом, який потребує вивчення та вирішення, є ідентифікація зацікавлених сторін у сучасних умовах (у воєнний час), їх класифікація відповідно до їх відносної важливості та, після цього, встановлення партнерських відносин із зацікавленими сторонами.

У статті зроблено висновок, що співпраця закладів вищої освіти з зацікавленими сторонами на партнерських засадах ефективно впливатиме на діяльність усіх рівнів цього процесу, зокрема на активізацію соціальної відповідальності, сталий розвиток країни загалом.

Ключові слова: університет, стейкхолдерський підхід, взаємодія, партнерські засади, заклад вищої освіти, стратегічний розвиток.

Nadiia VASYNOVA,*orcid.org/0000-0002-7019-0247*

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,

Associate Professor at the Department of Public Service and Management

of Educational and Social Institutions

Luhansk Taras Shevchenko National University

(Poltava, Ukraine) *ned1235@ukr.net*

STAKEHOLDER APPROACH AS A CONDITION FOR UNIVERSITY STRATEGIC DEVELOPMENT

The article proves that in order to take their place in the modern knowledge-based economy, universities have to carefully review their role and relations with various groups, communities, stakeholders, in particular the territorial community. The potential of the stakeholder theory in ensuring the strategic development of the university is revealed. The article substantiates direct and indirect impact of partnership cooperation of a higher education institution with stakeholders on the activities of each party of such interaction, in particular, on the social and economic development of the country.

It is pointed out that higher education institutions, creating a qualitative strategy, should: analyze changes in the university environment, market requirements, legislation, etc.; take measures based on expected changes, rather than on the current condition; introduce solutions that facilitate the educational process taking into account changes in the environment; review business concepts of higher education institutions, in particular the fundamental values; stimulate actions aimed at obtaining feedback from stakeholders, especially external ones, to determine the usefulness of the knowledge, skills, competencies provided by the university.

The generalization of the received information made it possible to determine the promising directions for establishing interaction of higher education institutions with interested parties (stakeholders). The author emphasizes that currently the most important areas that need studying and where new solutions need to be found are the identification of stakeholders in modern conditions (in wartime), classification of stakeholders according to their relative importance and, after that, the establishment of partnerships with the stakeholders.

The article concludes that the cooperation of higher education institutions with stakeholders on a partnership basis will effectively influence the activities of all levels of this process, in particular, the increased social responsibility, and sustainable development of the country as a whole.

Key words: university, stakeholder approach, interaction, partnership basis, higher education institution, strategic development.

Постановка проблеми. Нові принципи управління закладами вищої освіти (чесність і довіра до ділових стосунків; толерантність; відповідальність за порушення домовленостей; соціальна відповідальність, зокрема перед суспільством у цілому; схильність діяти у власних інтересах, але за єдиними для всіх правилами тощо) передбачають активне залучення зацікавлених сторін до процедур забезпечення якості освітнього процесу. Використання в практиці управління потенціалу теорії стейкхолдерів безпосередньо впливає на якість освіти, а також на сталий розвиток університету загалом. Але незважаючи на те, що заклади вищої освіти визнають важливість взаємодії із зацікавленими сторонами, більшість із них зосереджуються на низьких і середніх ступенях взаємодії, пов'язаних із певною діяльністю у напрямі розвитку закладу освіти. Проте це, на нашу думку, обмежує можливості партнерської взаємодії зацікавлених сторін, виключає розширення подібної співпраці та формування стійкої її моделі.

Аналіз досліджень. Дослідження впливу різних груп стейкхолдерів на вищу освіту в Україні проведено А. Шаровим, дослідники Г. Піскурська, Н. Шевченко, М. Хитько обґрунтовують доцільність залучення різних груп стейкхолдерів до процесу забезпечення якості вищої освіти. Утім, С. Безвух у своїй науковій праці окреслює масові недоліки цього процесу. Інституціональні проблеми взаємодії стейкхолдерів у вищій освіті, напрями підвищення ефективності співпраці висвітлено в доробках І. Мазур, Н. Савицької, С. Тарасенко, В. Чепак, В. Чумак та ін.

Питання взаємодії університетів і бізнесу у сфері інновацій, роль обох сторін у спільній роботі, зокрема обґрунтування ідеї врахування інтересів зацікавлених сторін в управлінні організаціями активно досліджуються зарубіжними науковцями: С. Берман (S. Berman), Бредлі Р. Егл (Bradley R. Agle) Д. Грін (D. Green), Т. Дунфі (T. Dunfee), П. Сантьяго (P. Santiago), Донна Дж. Вуд (Donna J. Wood), Рональд К. Мітчелл (Ronald K. Mitchell), Л. Шиндлер (L. Schindler), Р. Філіпс (R. Philips) та ін.

Низка наукових робіт присвячено проблемі впливу та зв'язків зі стейкхолдерами щодо стратегічного розвитку організації: Б. Агле (B. Agle), Р. Ватсон (R. Watson), А. Вікс (A. Wicks), Т. Джонс (T. Jones), М. Кларсон (M. Klarcson), Р. Мітчел (R. Mitchel), С. Огден (S. Ogden), Е. Фриман (E. Freeman), Р. Філіпс (R. Philips) та ін.

У межах нашого дослідження інтерес складає наукова праця О. Кравченко (Кравченко, 2018), у якій висвітлено зарубіжний досвід використання стейкхолдерського підходу в управлінні стратегічним розвитком закладу вищої освіти. Також авторка окреслює процедуру взаємодії керівної системи та стейкхолдерів зарубіжних університетів у процесі розроблення стратегії розвитку та стратегічного плану університету.

Крім того, цінним напрацюванням є дослідження, представлені Є. Хриковим (Хриков, 2021). Професор у своїй роботі виокремлює ключові ідеї оптимізації взаємодії ЗВО та роботодавців, а саме: спрямованість взаємодії на розвиток регіону та країни; партнерський характер взаємодії; нормативне закріплення мети, змісту, форм взаємодії; орієнтація на перспективне планування взаємодії; поєднання використання досвіду вітчизняного, міжнародного досвіду взаємодії та розробки її інноваційних форм; технологічне забезпечення функціонування системи взаємодії за допомогою напрацьованих її форм; спрямованість працівників на забезпечення взаємодії; вирішення проблеми взаємодії на чотирьох рівнях – державному, регіональному, галузевому та рівні окремих установ. Уважаємо, що врахування вже отриманих результатів є потужним поштовхом щодо розвитку вищої освіти, підвищення конкурентоспроможності університету в освітньому середовищі.

Проте, на нашу думку, не достатньо вивченими залишаються окремі аспекти з проблематики, особливо у вітчизняному науковому просторі. До актуальних питань, які потребують наразі додаткового вивчення, відносимо процес взаємодії закладів вищої освіти із зацікавленими сторонами як стратегічної складової кожної зі сторін. Але

звідси є також доречність в обґрунтуванні позитивного впливу партнерської співпраці на діяльність усіх рівнів цього процесу, зокрема на покращення конкурентних переваг країни.

Мета статті: обґрунтувати партнерську взаємодію закладів вищої освіти та зацікавлених сторін як стратегічну складову кожного учасника цього процесу.

Виклад основного матеріалу. Дієву взаємодію закладів вищої освіти із зацікавленими сторонами справедливо можна вважати одним із основних принципів підвищення стійкості університету. Зацікавленою стороною (стейкхолдером), за визначенням Р. Фрімена, може бути будь-яка група чи особа, яка сама може впливати на досягнення цілей організації і на яку впливає досягнення цілей організації (Freeman, 1984).

З точки зору теорії зацікавлених сторін, як зазначають Н. Шевченко та М. Хитько (Шевченко, Хитько), будь-яка організація, включаючи заклади вищої освіти, існує для задоволення потреб усіх зацікавлених сторін, і це є їх основною метою. Ми погоджуємося також з думкою вчених, що якщо університет не орієнтований у своїй діяльності на інтереси зацікавлених сторін, він навряд чи може розраховувати на розвиток. Однак окремі зацікавлені сторони можуть відрізнятися у своєму сприйнятті та визначенні критеріїв якості, чинників, які впливають на рівень задоволеності учасників-партнерів. На жаль, також прослідковується ситуація, коли заклади вищої освіти у встановленні взаємодії з зацікавленими сторонами здебільшого постають у ролі «прохача». Тому необхідним є донесення значущості такої співпраці до потенційних учасників взаємодії та встановлення довірливих відносин.

У свою чергу, Д. Вотсон (Watson, 2012) підкреслює, що не всі групи, які розглядаються як зацікавлені сторони, насправді є зацікавленими сторонами, оскільки роль, яку вони відіграють, вплив на організацію дуже низький або зовсім відсутній. Таким чином, погляди зацікавлених сторін можуть бути як альтруїстичними, керуватися інтересами (гурботою) щодо діяльності ЗВО та суспільства (громадськості) загалом, так і егоїстичними (засновані на особистих і приватних інтересах). Проте деякі можуть поєднувати принципи обох сторін, що за змістом більше схоже на взаємодію. Але важливо, щоб взаємодія була побудована на партнерських засадах.

Спираючись на вищезазначене, зацікавлені сторони – це репрезентативні групи (або особи), які отримують вигоду від результатів діяльності університету та роблять свій внесок у їх розви-

ток. Рівень їх впливу залежить від наявних форм взаємодії, масштабів співпраці та взаємозв'язку з діяльністю закладу вищої освіти. На наше переконання, в ідеалі потрібно домогтися розуміння того, що співпраця закладів вищої освіти з зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) на партнерських засадах ефективно впливатиме на діяльність усіх рівнів цього процесу, зокрема на активізацію соціальної відповідальності, сталий розвиток країни загалом.

Цікавим є положення про те, що стейкхолдери володіють одним або кількома з трьох атрибутів відносин: влада, легітимність і терміновість. Поєднуючи ці атрибути, можна створювати типологію зацікавлених сторін, пропозиції щодо їх важливості для керівників організацій, а також напрями досліджень та управління (Ronald K. Mitchell, 1997).

Отже, насамперед використання всього потенціалу теорії стейкхолдерів забезпечить гармонізацію інтересів обох сторін та підвищить їх конкурентоспроможність. Утім, вибір стратегії взаємодії із роботодавцями залежить, перш за все, від загальної стратегії розвитку ЗВО. Можна припустити, що в сучасних умовах достатньо велика кількість зацікавлених сторін, з якими наразі співпрацюють університети потребують більш чіткого формулювання стратегії для розвитку та управління відносинами між ними.

Тому заклади вищої освіти шляхом створення якісної стратегії повинні:

- аналізувати зміни в оточенні університету, вимоги ринку, законодавство тощо;
- уживати заходів на основі очікуваних змін, а не на основі поточного стану;
- запроваджувати рішення, які полегшують навчальний процес – ураховуючи зміни в навколишньому середовищі;
- переглядати бізнес-концепції ЗВО, зокрема цінності, що переважають;
- стимулювати дії, спрямовані на отримання зворотного зв'язку від зацікавлених сторін, особливо зовнішніх (роботодавці, представники державних установ) з метою визначення користності наданих знань, навичок, компетенцій університетом).

Звідси доцільно підкреслити, що стратегічні пріоритети співпраці з зацікавленими сторонами повинні відповідати концепції розвитку закладу вищої освіти. Утім як виокремлення перспективних напрямів взаємодії, безпосередньо, залежить від провідних завдань університету.

Ми погоджуємося з позицією О. Кравченко, що дослідження стейкхолдерської моделі в управ-

лінні розвитком закладів вищої освіти дозволяють підвищити якість управлінської діяльності на різних рівнях управління та підвищити конкурентоспроможність університету в освітньому середовищі (Кравченко, 2018), що, у свою чергу, безпосередньо впливає на соціально-економічний розвиток країни зокрема.

Розглянемо певні можливості використання теорії стейкхолдерів у стратегічному управлінні Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». Університет намагається реалізовувати політику єдиної системної комунікації зі всіма стейкхолдерами. Зовнішні стейкхолдери, з якими ЗВО налагодив зв'язки, залучаються здебільшого з установ, де застосовуються інновації у технології, управлінні й економічній діяльності. Здобувачі вищої освіти мають можливість проходження виробничої практики та/або дуального навчання з подальшим працевлаштуванням. Однією з цілей їх залучення є проведення експертної оцінки якості освітніх програм.

Університет активно спрямовує свою діяльність на налагодження взаємодії з бізнесом, громадськими організаціями, зокрема територіальною громадою. Сьогодні підписано достатню кількість угод, договорів, меморандумів щодо встановлення двосторонньої співпраці та партнерства.

Відповідно до Положення про розробку, затвердження, оновлення змісту та закриття освітніх програм у ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка» процедур забезпечення якості освіти (Положення, 2021), освітня програма (ОП) розробляється проектною групою на чолі з гарантом певної освітньої програми, узгоджується з директором інституту, органами студентського самоврядування, представниками стейкхолдерів, навчальним відділом, проректором. Остаточне затвердження освітньої програми розглядається вченою радою університету, але після врахування результатів опитування здобувачів вищої освіти, співбесід із роботодавцями, випускниками.

Проте важливо підкреслити, що стейкхолдери залучаються не лише до проведення експертної оцінки якості освітньої програми, але й до рецензування навчально-методичних матеріалів, беруть активну участь у підсумковій атестації здобувачів вищої освіти. Стейкхолдери включені до складу Ради університету, тому вони можуть здійснювати вплив на навчальний процес (підвищення якості освітньої програми та всього навчального процесу загалом), а також, вносити зміни до нормативних документів.

Відділ управління якістю освітньої діяльності ЗВО проводить опитування роботодавців, випускників, здобувачів вищої освіти з метою отримання надійної та достовірної інформації про оцінювання якості освітніх програм (Сайт Державного закладу). До змісту анкети роботодавців входять питання щодо визначення рівня задоволеності роботодавців професійною підготовкою випускників ЛНУ імені Тараса Шевченка, які працюють у їх установах/організаціях; оцінювання рівня практичної підготовки випускників; з'ясування рівня зацікавленості в прийомі на роботу випускників університету тощо. Крім того, Процедура оцінювання якості викладання освітнього компонента здобувачами вищої освіти (Процедура оцінювання, 2020) передбачає також участь здобувачів освітнього процесу моніторингу повноти викладення матеріалу за освітніми компонентами, рівнів задоволеності результатами навчання та методами викладання, якості освітньої програми. Моніторинг проводиться шляхом анонімного електронного опитування, анкета та результати якого розміщено на офіційному сайті університету.

Спираючись на вище зазначене, вплив і права стейкхолдерів не мають обмежуватися: переглядом змісту освітніх програм; забезпеченням зв'язку з потенційними роботодавцями; аналізом якості методичного забезпечення освітніх компонентів тощо.

До перспективних напрямів щодо встановлення взаємодії, зокрема налагодження співпраці, відносимо:

- розробку процедури щодо визначення потенційних стейкхолдерів;
- розробка стратегії розвитку (стратегічного плану) ЗВО, урахуваючи потенціал стейкхолдерського підходу;
- залучення провідних фахівців установ стейкхолдерів до проведення занять як на базі ЗВО, так і на базі установ стейкхолдерів;
- проведення спільних круглих столів, майстер-класів, тренінгів тощо;
- створення в університеті бази даних зацікавлених сторін.

У свою чергу, найважливішим напрямом, який потребує вивчення та вирішення, є ідентифікація зацікавлених сторін у сучасних умовах (у воєнний час), їх класифікація відповідно до їх відносної важливості та, після цього, встановлення партнерських відносин із зацікавленими сторонами.

Висновки. Отже підсумуємо, щоб забезпечити своє місце в сучасній економіці, заснованій на знаннях, університети змушені ретельно переглянути

свою роль і відносини з різними групами, спільнотами, зацікавленими сторонами, зокрема територіальною громадою. Саме цю проблематику відносимо до подальших наших досліджень. А також

конкретизації потребують окреслені ідеї взаємодії ЗВО та обґрунтування умов застосування всього потенціалу теорії стейкхолдерів щодо ефективної реалізації університетом «третьої місії».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кравченко О. І. Стейкхолдерський підхід у моделюванні стратегічного розвитку університету. *Педагогічні науки: реалії та перспективи*. Вип. 61. 2018. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/23735/Kravchenko.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 15.11.2022).
2. Положення про розробку, затвердження, оновлення змісту та закриття освітніх програм у ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». 2021. URL: http://luguniv.edu.ua/wp-content/uploads/2021/07/polog_rozr_zatverd_g_ono_vl_zm_zakr_osv_prog_25.06.2021.pdf (дата звернення: 15.11.2022).
3. Процедура оцінювання якості викладання освітнього компонента здобувачами вищої освіти. 2020. Retrieved from http://luguniv.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/6_2_prot_s_zabezp_yakist_osvita_2020.pdf (дата звернення: 15.11.2022).
4. Сайт Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». URL: http://luguniv.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/op_073_menedj_usz_mag_2021.pdf (дата звернення: 15.11.2022).
5. Хриков Є. М. Теоретичні засади взаємодії закладів вищої освіти та територіальних громад. Держава та регіони. 2021. № 1 (71). URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2021/16.pdf дата звернення: 15.11.2022).
6. Шевченко Н. О., Хитько М. Я. Роль стейкхолдерів у системі забезпечення якості вищої освіти. URL: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/158420/3%20%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BA%D0%B0%20CD%201278-60-66.pdf?sequence=1> (дата звернення: 15.11.2022).
7. Freeman R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.
8. Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood. *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*. *Academy of Management Review* Vol. 22, No. 4. 1997. URL: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1997.9711022105>. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105> (дата звернення: 15.11.2022).
9. Watson D. *Who Runs Our Universities? Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*. 2012. № 16 (2). P. 41–45.

REFERENCES

1. Kravchenko O. I. *Stakeholderskyi pidkhyd u modeliuvanni stratehichnoho rozvytku univrsytetu [Stakeholder approach in modeling the strategic development of the university]*. *Pedahohichni nauky: realii ta perspektyvy*. Vyp. 61. 2018. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/23735/Kravchenko.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [in Ukrainian].
2. *Polozhennia pro rozrobku, zatverdzhennia, onovlennia zmistu ta zakryttia osvitnikh proham u DZ «LNU imeni Tarasa Shevchenka» [Regulations on the development, approval, updating of the content and closure of educational programs at the Taras Shevchenko National University of Education]*. 2021. URL: https://vnu.edu.ua/sites/default/files/2021-02/Polozhennia_perehliad_zakryttia_OP.pdf [in Ukrainian].
3. *Protsedura otsiniuvannia yakosti vykladannia osvitnoho komponenta zdobuvachamy vyshchoi osvity [The procedure for evaluating the quality of teaching the educational component by students of higher education]*. 2020. URL: http://luguniv.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/6_2_prot_s_zabezp_yakist_osvita_2020.pdf [in Ukrainian].
4. *Sait Derzhavnoho zakladu «Luhanskyi natsionalnyi univrsytet imeni Tarasa Shevchenka»*. [Website of the State institution «Luhansk National University named after Taras Shevchenko»]. URL: http://luguniv.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/op_073_menedj_usz_mag_2021.pdf [in Ukrainian].
5. Khrykov Ye. M. *Teoretychni zasady vzaiemodii zakladiv vyshchoi osvity ta terytorialnykh hromad [Theoretical principles of interaction between higher education institutions and territorial communities. State and regions]* *Derzhava ta rehiony*. № 1 (71). 2021. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2021/16.pdf [in Ukrainian].
6. Shevchenko N. O., Khytko M. Ya. *Rol steikkholderiv u sytemi zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity. [The role of stakeholders in the higher education quality assurance system]*. URL: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/158420/3%20%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BA%D0%B0%20CD%201278-60-66.pdf?sequence=1>
7. Freeman R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman. 1984.
8. Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood. *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*. *Academy of Management Review* Vol. 22, No. 4. 1997. URL: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1997.9711022105>. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
9. Watson D. *Who Runs Our Universities? Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*. 2012. № 16 (2). P. 41–45.