

СТЕЙКХОЛДЕРСТВО ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТОМ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

УДК 37.072

DOI: 10.12958/2227-2747-2023-2(183)-3-12

Васиньова Надія Сергіївна,

кандидат педагогічних наук, доцент,

доцент кафедри публічної служби та управління

навчальними й соціальними закладами

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,

м. Полтава, Україна.

ned1235@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0002-7019-0247>

Для цитування: Васиньова Н. С. Стейкхолдерство як основа управління університетом в умовах євроінтеграції. *Освіта та педагогічна наука*. 2023. № 2 (183). С. 3–12. DOI: [https://doi.org/10.12958/2227-2747-2023-2\(183\)-3-12](https://doi.org/10.12958/2227-2747-2023-2(183)-3-12).

References (стандарт APA): Vasynova, N. S. (2023). Stakeholderstvo yak osnova upravlinnia universytetom v umovakh yevrointehratsii [Stakeholders as a Basis for University Management in Terms of European Integration]. *Osvita ta pedahohichna nauka – Education and Pedagogical Sciences*, 2 (183), 3–12. DOI: [https://doi.org/10.12958/2227-2747-2023-2\(183\)-3-12](https://doi.org/10.12958/2227-2747-2023-2(183)-3-12) [in Ukrainian].

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні призвела до відчутних змін у системі вищої освіти, функціонуванні університетів. Заклади вищої освіти зіштовхнулися із зростаючим тиском щодо отримання соціально та економічно цінних результатів, зокрема необхідності переорієнтувати свою діяльність задля роботи також на благо суспільства. Це призвело до стихійної побудови нових відносин між закладами вищої освіти та зовнішніми спільнотами, територіальними громадами, зацікавленими сторонами, намагаючись урахувати суспільні потреби. Тому наразі зростає необхідність розмірковувань про роль університетів у територіальних громадах у глобальному контексті, здатність співпрацювати, брати

участь у розвитку громади, країни; дослідження питань налагодження співпраці закладів вищої освіти із зацікавленими сторонами, реалізація соціальної відповідальності університетів, що є особливо важливим з огляду на євроінтеграційні процеси та набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС.

Актуальність означеної проблеми зумовлена наявністю суперечностей між:

вимогами Європейської вищої педагогічної освіти, яка спрямована на врахування інтересів здобувачів

СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ КОНТЕКСТ
РОЗВИТКУ ОСВІТИ

вищої освіти і вимог роботодавців, та неможливістю врахування цих аспектів без налагодженої взаємодії університету з різними групами стейкхолдерів, зокрема співпраці з територіальною громадою;

потребою залучення зацікавлених сторін до реальної (офіційної) співпраці із ЗВО та наявністю формальних форм взаємодії;

потребою залучення зовнішніх стейкхолдерів, зацікавлених до освітнього процесу, розробки й перегляду освітніх програм, включення до складу Ради університету тощо, та певним браком методичних розробок, процедур установа партнерських відносин, діалогових платформ, які б сприяли налагодженню договірних відносин на партнерських засадах.

Аналіз актуальних досліджень. У сучасному менеджменті проблема управління взаємодією зі стейкхолдерами досліджується на основі теорії зацікавлених сторін. Питання залучення різних груп зацікавлених сторін до процесу забезпечення якості вищої освіти, особливості взаємодії закладів вищої освіти зі стейкхолдерами, висвітлення зарубіжного досвіду, зокрема використання стейкхолдерського підходу в управлінні стратегічним розвитком закладу вищої освіти, репрезентовано в наукових працях таких дослідників і фахівців, як: І. Баришевська, А. Коробахіна, В. Борисов, І. Гевко, О. Коваленко, О. Кравченко, В. Чепак, Н. Шевченко, М. Хитько, Є. Хриков та ін. (Баришевська, Коробахіна, 2016; Гевко, Борисов, 2020; Коваленко, 2021; Кравченко, 2018; Шевченко, 2014; Шевченко, Хитько; Чепак, 2017; Хриков, 2021).

Серед зарубіжних науковців слід відмітити напрацювання таких авторів, як Б. Агле (B. Agle), Д. Ватсон (D. Watson), Р. Мітчел (R. Mitchell), Х. Етцковіц (H. Etzkowitz), С. Огден (S. Ogden), Ю. Фасін (Y. Fassin). У доробках учених висвітлюються питання ролі стейкхолдерів у ви-

щій освіті, взаємозв'язок та взаємозалежності між вищою освітою, суспільством та економікою, тобто концепція «потрійної спіралі» (університет – влада – бізнес) (Mitchell, Agle, Wood, 1997; Watson, 2012; Etzkowitz, 2002; Fassin, 2000).

Е. Фелікс (E. Felix), Г. Секундо (G. Secundo), С. Перес (S. Perez), Ж. Мартінайтис (Ž. Martinaitis), К. Лейтнер (K. Leitner) розглядають «третю місію» університетів як діяльність, пов'язану з генеруванням, використанням, застосуванням та використанням знань із зовнішніми зацікавленими сторонами та суспільством загалом (Felix, 2020; Secundo, Perez, Martinaitis, 2017).

Результат огляду літератури демонструє наявність достатньо вагомої джерельної бази щодо висвітлення можливостей співпраці закладів вищої освіти зі стейкхолдерами і в українському, і зарубіжному дискурсі. Проте, на наше переконання, додаткової уваги потребує дослідження потенціалу співпраці університетів і зацікавлених сторін у сучасних умовах (у період повномасштабної війни в Україні) та впливу встановленої взаємодії не тільки на якість вищої освіти, конкурентоспроможність та рейтинг закладу, а й на процес повоєнного відновлення держави. Важливо продемонструвати різноманітні економічні та соціальні вигоди від університетів, які дієво здійснюють зовнішню діяльність у суспільстві, зокрема соціальну місію.

Мета статті – окреслити бар'єри розвитку стейкхолдерства в Україні, визначити шляхи їх вирішення та виокремити перспективні напрями взаємодії закладів вищої освіти та стейкхолдерів в умовах євроінтеграції.

Методологія та методи дослідження. Дослідження здійснювалося на основі наукових положень системного, діяльнісного, особистісно зорієнтованого та партисипативного методологічних підходів.

Для реалізації поставленої мети використано комплекс методів наукового дослідження: теоретичних – міждисциплінарний аналіз наукової літератури для з'ясування стану розробленості порушеної проблеми; аналіз, синтез, узагальнення – для виокремлення бар'єрів розвитку стейкхолдерства в Україні, обґрунтування теоретичних положень статті та формулювання висновків; прогнозування та планування – для визначення шляхів вирішення окреслених бар'єрів та характеристики перспективних напрямів взаємодії закладів вищої освіти та стейкхолдерів в умовах євроінтеграції. Крім того, було сформовано вибірку з 50-ти університетів за академічним рейтингом закладів вищої освіти України «Топ – 200 Україна 2022» (Рейтинги), (який репрезентовано Центром міжнародних проєктів «Євроосвіта» (Центр), у партнерстві з міжнародною групою експертів IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence (IREG Observatory). На основні вивчення структури сайтів визначено розділи та підрозділи, у яких висвітлено інформацію щодо співпраці університетів і зацікавлених сторін, зокрема в період повномасштабної війни в Україні, а саме: публічна інформація, новини (події), міжнародна діяльність тощо. На наступному етапі визначено необхідну для аналізу та фіксації інформацію в кожному підрозділі (інформація щодо наявної системи управління якістю, інформації щодо реалізації проєктів, висвітлення результатів опитування стейкхолдерів тощо). До того ж проаналізовано Положення про участь стейкхолдерів у процедурах забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти, які розміщено на офіційних сайтах закладів вищої освіти.

Для аналізу інформації використано і контент-аналіз за ключовими словами (напрями взаємодії, співпраця, соціальні ініціативи, третя місія, проєкт та ін.), і традиційний аналіз документів.

Виклад основного матеріалу.

Зазвичай заклади вищої освіти реалізують політику єдиної системної комунікації з усіма стейкхолдерами, яка включає короткострокові й довгострокові взаємодії. Так, у відносинах з окремими зацікавленими групами для університету важливі короткострокові взаємодії, а з іншими – довгострокові. У більшості випадків найбільш важливими групами стейкхолдерів є співробітники (включаючи й керівництво) університету, здобувачі вищої освіти (внутрішні стейкхолдери), споживачі освітніх послуг, випускники, інвестори, батьки здобувачів вищої освіти, організації-партнери, засоби масової інформації та ін. (зовнішні стейкхолдери) (Поняття про стейкхолдерів). Звідси цілком закономірним є необхідність у встановленні пріоритетів щодо різних груп зацікавлених сторін, визначенні чинників, які можуть впливати на процес взаємодії, виокремленні стейкхолдерів, які впливають або відчують (відчуватимуть) вплив від подібної співпраці з університетом. Також, на наше переконання, у сучасній ситуації важливо сконцентрувати увагу на налагодженні взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами задля забезпечення підтримки сталого розвитку закладів вищої освіти, громад тощо.

Ці зміни знайшли відображення в новому понятті «стейкхолдер менеджмент» (*Stakeholder Management*) – управління відносинами із зацікавленими групами, оскільки сьогодні лідерами освітнього ринку стають ті організації, які й проводять політику єдиної системної комунікації з усіма впливовими спільнотами (Коваленко, 2021, с. 100 – 101). Принаймні, налагодження співпраці закладів вищої освіти з бізнес-спільнотою та територіальними громадами можна віднести до одного з важливих управлінських завдань, яке потребує планомірної роботи

щодо залучення до університетів кращих експертів-практиків, які є лідерами думок у професійному середовищі. Деякі фахівці пропонують задля вирішення цього завдання розробляти карту стейкхолдерів, яка відображає ключові групи, інститути, що можуть впливати на їхню успішну діяльність або на які вони (організації) можуть самі впливати (Коваленко, 2021, с. 101).

Аналіз Положень про участь стейкхолдерів у процедурах забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти, які представлені на офіційних сайтах університетів, дозволив виокремити найпоширеніші напрями, на які мають право впливати стейкхолдери на інституційному рівні:

- процес надання якісної освіти та забезпечення сприятливих умов навчання;
- публічність та прозорість управлінської, організаційної та кадрової інформації;
- удосконалення майбутнього суспільства шляхом соціалізації здобувачів освіти (студентів);
- організацію та вдосконалення умов вступної кампанії;
- адаптацію здобувачів вищої освіти до сучасного академічного життя;
- оптимізацію й удосконалення інформаційних ресурсів навчального закладу бібліотеки, дистанційного середовища для навчання, офіційного вебсайту університету тощо);
- прозорість конкурсів;
- зв'язок із потенційними роботодавцями, організацію та рівень працевлаштування випускників;
- підготовку спеціалістів високої кваліфікації;
- розвиток студентських організацій, гуртків, секцій, товариств тощо;
- створення груп та комісій з питань етики та академічної доброчесності шляхом сприяння академічній доброчесності (формування академічної спільноти,

несумісної з корупцією, академічним плагіатом, фальсифікацією, списуванням, обманом, хабарництвом, необ'єктивним оцінюванням тощо);

- рівень академічної мобільності здобувачів вищої освіти;
- процес розробки, моніторинг, періодичний перегляд освітніх програм спеціальностей та їх зміст;
- оцінку рівня компетенцій професорсько-викладацького складу: професійних характеристик, педагогічної діяльності, науково-дослідної, навчально-методичної та організаційної роботи, міжнародної співпраці тощо;
- якість методичного забезпечення освітніх компонентів;
- вибір методів навчання та виховання під час викладання освітніх компонентів;
- якість й об'єктивність оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти щодо компетенцій, зазначених в освітній програмі;
- якість матеріально-технічної бази спеціальностей;
- якість процесу набуття практичного досвіду здобувачами вищої освіти;
- забезпечення справедливості при формуванні рейтингів успішності здобувачів освіти (студентів), вирішенні питань щодо їх відрахування;
- якість наукової роботи та можливість участі здобувачів вищої освіти в академічній мобільності, наукових проєктах, конференціях, публікаціях тощо.

Зазначимо, що окреслені напрями «мають» впливати, але впливають чи ні – не зрозуміло. Спираючись на аналіз сайтів (інформації щодо наявної системи управління якістю, інформації щодо реалізації проєктів, висвітлення результатів опитування стейкхолдерів тощо), можна припустити, що окремі напрями випадають або є формальними (лише прописаними), що

можна пояснити відсутністю процедур та інструментів, які забезпечують дійсний вплив, реалізацію видів діяльності, зокрема чинників, які впливають на розвиток стейкхолдерства. Утім слід провести більш детальне дослідження цих складників задля більш об'єктивного висновку, що і є об'єктом подальших дискусій.

Отже, до загальних проблем, пов'язаних із розвитком стейкхолдерства, відносимо кілька *чинників*. Простежується достатньо вузький спектр сфер, у яких стейкхолдери зацікавлені співпрацювати. Тобто низький рівень мотивації роботодавців до встановлення взаємодії із ЗВО, розширення їхньої співпраці. У вирішенні цього питання необхідно акцентувати увагу на кінцевому результаті роботи університету, який виконує якісну підготовку здобувачів вищої освіти в рамках потреб роботодавців, що в перспективі забезпечить стабільність організації роботодавців, вплив на регіональний розвиток країни. Утім, на нашу думку, для подальшого підвищення якості вищої освіти необхідно забезпечити прямий зв'язок між бажаними компетенціями ринку праці та підготовкою кадрів. Цього можна досягти, застосовуючи провідний досвід у цьому питанні певних зарубіжних країн. Насамперед, керівництво закладів вищої освіти повинно усвідомлювати цінність довгострокових відносин із «бізнес-спільнотою», громадою як основними «споживачами» підготовлених випускників, поважаючи людську гідність кожного працівника, здобувача вищої освіти, та серйозно ставитися до їхніх інтересів, зокрема з повагою ставитися до ролі державних інституцій.

Використання всього потенціалу теорії стейкхолдерів забезпечить взаємозв'язок, гармонізацію інтересів усіх учасників цього процесу, підвищить їхню конкурентоспроможність. Також до галь-

мування здебільшого внутрішнього стейкхолдерства відносимо той факт, що інтереси різних стейкхолдерів не тільки можуть не збігатися, а й вступати у протиріччя, тобто фактично перебувати в прямому конфлікті. Утім це має місце в кожній організації, зокрема в закладі вищої освіти. Згідно з теорією ресурсної залежності, організація надаватиме більше уваги й буде більш перейматися проблемами груп стейкхолдерів, які контролюють ресурси, що є критично важливим для її виживання.

Аналіз і систематизація зарубіжної літератури з проблеми дослідження (Mitchell, Agle, 1997; Watson, 2012; Etkowitz, 2002; Fassin, 2000; Felix, 2020; Secundo, Perez, Martinaitis, 2017) дав можливість окреслити низку ключових заходів щодо вирішення цих аспектів.

Необхідно розставити пріоритети між групами стейкхолдерів і розробити індивідуальні стратегії роботи з кожною групою зацікавлених сторін. Крім того, актуальним залишається вирішення завдання щодо подолання консерватизму учасників цього процесу, забезпечення зацікавленості всіх сторін взаємодії, але в певних випадках це є лише бажаним параметром. Звідси можна говорити про переважання двох основних та одного бажаного *параметрів стейкхолдерів*: взаємозалежність, взаємозв'язок і збіг інтересів. Саме ці параметри можуть бути в основі ідентифікації та класифікації стейкхолдерів. Але незалежно від того, які потреби, бажання та інтереси різних стейкхолдерів, усі вони будуть поважати керівника, який: завжди чесний; є надійним; роз'яснює свої рішення; бере на себе відповідальність за помилки; пред'являє до себе такі ж вимоги, як і до стейкхолдерів, і слідує їм. Тобто тактика, стратегія, стиль та особисті якості керівника(ів) університету мають вирішальне значення в налагодженні продуктивної взаємодії зі стейкхолдерами. Утім слід від-

мітити наявність стратегічних пріоритетів співпраці закладів вищої освіти з різними групами зацікавлених осіб відповідно до місії університету, концепції розвитку в контексті європейської інтеграції України, сфокусувавши увагу на соціальному складнику, тобто спрямуванні зусиль щодо трансформації діяльності ЗВО на забезпечення покращення життя громадян, а у відповідь на сьогоденні виклики задля відбудови держави.

Задля формування позитивних змін у системі практико зорієнтованої освіти, спираючись на нові вимоги до ЗВО, які виходять за межі основних завдань викладання та досліджень, зокрема в умовах євроінтеграції, до цього переліку, на нашу думку, доречно додати таке:

- забезпечення практико зорієнтованого складника досліджень та навчально-методичного забезпечення (залучаючи стейкхолдерів до розробки освітніх комплексів, навчальних посібників, розробка спільних освітніх компонентів тощо);

- розширення додаткових послуг (створення для установ стейкхолдерів змістовної частини англійськомовної версії сайту, проведення тренінгів, семінарів тощо). Утім не виключається реалізація комерційних проєктів, розширення додаткових послуг, цікавих для обох сторін;

- посилення спроможності органів студентського самоврядування, розширення їхньої діяльності, повноважень задля реалізації більш широкого кола ініціатив;

- розвиток міжнародної діяльності за умов участі кожного учасника взаємодії, зокрема стейкхолдерів, щодо реалізації грантів, міжнародних проєктів;

- розвиток волонтерської діяльності та реалізацію соціальної відповідальності закладів вищої освіти (активізація соціальних ініціатив);

- розвиток університетського потенціалу, зокрема організацій стейкхолдерів,

щодо залученості до співпраці з громадськими організаціями, територіальною громадою, розширення форм взаємодії;

- збільшення прикладних досліджень, зокрема залучення стейкхолдерів до спільних і короткострокових, і довгострокових проєктів задля практичного застосування знань та ідей, що забезпечить часткове використання потенціалу трансферу знань.

Окреслені вище аспекти можна вважати соціально значущими, їх цінність та актуальність пояснюється ситуацією в країні, тому як роль університетів на регіональному рівні істотно змінилася, кожен провідний ЗВО повинен запроваджувати та розвивати ініціативи щодо соціальної відповідальності, розширення форм взаємодії із громадою, активізації співпраці з різними групами стейкхолдерів. Отже, окреслені напрями слід і надалі розвивати, а в окремих випадках – брати на замітку та приступати до розробки інструментів щодо їх запровадження.

Спираючись на проведений аналіз та попередні дослідження (Васиньова, 2022, с. 252 – 253; Васиньова, 2023, с. 253 – 255), ми дійшли висновку, що внутрішні та зовнішні стейкхолдери за умов установленої партнерської співпраці з університетом, використовуючи наявний потенціал, набувають вагомих ресурсів, активів для забезпечення сталого розвитку закладу освіти, так і територіальної громади, маючи спроможність для ефективного впливу на суспільство, країну загалом.

До перспектив подальших досліджень відносимо розгляд потенціалу теорії стейкхолдерів у реалізації «третьої / соціальної ролі» університетом та обґрунтування методики самодіагностики рівня залучення зацікавлених сторін до діяльності університету, зокрема реалізації соціальних ініціатив.

Література

- Баришевська І., Коробахіна А.** Особливості впливу стейкхолдерів на розвиток освітнього простору вищого навчального закладу. *Модернізація інформаційно-ресурсного забезпечення освітнього простору навчальних закладів* : збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : Агроосвіта, 2016. С. 65–68.
- Васиньова Н. С.** Стейкхолдерський підхід як умова стратегічного розвитку університету. *Актуальні питання гуманітарних наук : міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*. 2022. Вип. 57, Том 1. С. 250–254. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/57-1-36>.
- Васиньова Н.** Взаємодія закладу вищої освіти із стейкхолдерами: досвід та напрями розвитку. *Актуальні питання гуманітарних наук : міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*. 2023. Вип. 59, Том 1. С. 251–255. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/59-1-39>.
- Гевко І., Борисов В.** Взаємодія стейкхолдерів із закладами вищої освіти в умовах оптимізації освітнього процесу. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*. Серія «Педагогічні науки». 2020. Вип. 3. С. 57–63. DOI: <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2020-3-57-63>.
- Коваленко О.** Поняття «стейкхолдер» та їх роль у роботі сучасного університету. *Нові технології навчання*. 2021. Вип. 95. С. 98–105. DOI: <https://doi.org/10.52256/2710-3560.95.2021.11>.
- Кравченко О. І.** Стейкхолдерський підхід у моделюванні стратегічного розвитку університету. *Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2018. Вип. 61. С. 155–159.
- Поняття** про стейкхолдерів. URL: <https://hb.mdpu.org.ua/kafedra-ekologiyi-ta-zoologiyi/stejkholderiy/ponyattya-pro-stejkholderiv/>.
- Консолідований рейтинг вишів України 2022 року.** URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/51741/>.
- Хриков Є. М.** Теоретичні засади взаємодії закладів вищої освіти та територіальних громад. *Держава та регіони*. 2021. № 1 (71). С. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.1.14>.
- Центр** міжнародних проєктів «Євроосвіта». URL: <http://www.euroosvita.net/>.
- Чепак В.** Університет як стейкхолдер-компанія: потреба чи необхідність? *Новий колегіум*. 2017. № 1. С. 14–17.
- Шевченко Н. В.** Соціальне партнерство у сфері освіти: горизонти модернізації. Харків : Вид-во ТОВ «Щедра садиба плюс», 2014. 504 с.
- Шевченко Н. О., Хитько М. Я.** Роль стейкхолдерів у системі забезпечення якості вищої освіти. *Філософія і культура в мінливості сьогодення : матеріали Всеукраїнської філософської читанки з нагоди Всесвітнього Дня Філософії (UNESCO), 24 листопада 2020 р.* Дніпро : НТУ «ДП», 2020. С. 60–66.
- Etzkowitz H.** Incubation of Incubators: Innovation as a Triple Helix of University-Industry-Government Networks. *Science and Public Policy*. 2002. Vol. 29. № 2. Pp. 115–128. DOI: <https://doi.org/10.3152/147154302781781056>.
- Fasisin Y.** The Strategic Role of University Liaison Offices. *The Journal of Research Administration*, 2000. № 2. Vol. 1. P. 31–41.
- Felix E.** Making the Most of Your University Partnerships. *Brightspot transforming the higher education experience*. 2020. URL: <https://www.brightspotstrategy.com/industry-university-partnerships/>.

IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence. URL: <http://ireg-observatory.org/en/>

Mitchell Ronald K., Agle Bradley R., Wood Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. 1997. No. 4. Vol. 22. Pp. 853–886. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>.

Problems With Stakeholders. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/stakeholder.asp#ixzz5NmKF15nu>

Secundo G., Perez S. E., Martinaitis Ž., Leitner K. H. An Intellectual Capital framework to measure universities' third mission activities. *Technological Forecasting and Social Change*. 2017. Vol. 123. Pp. 229–239. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.12.013>.

Watson D. Who Runs Our Universities? *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*. 2012. № 16 (2). P. 41–45. DOI: <https://doi.org/10.1080/13603108.2011.652987>.

References

Baryshevska, I., & Korobakhina, A. (2016). Osoblyvosti vplyvu steikkholderiv na rozvytok osvitnoho prostoru vyshchoho navchalnoho zakladu [Peculiarities of the Influence of Stakeholders on the Development of the Educational Space of a Higher Educational Institution]. *Modernizatsiia informatsiino-resursnoho zabezpechennia osvitnoho prostoru navchalnykh zakladiv – Modernization of Information and Resource Provision of the Educational Space of Educational Institutions*. (pp. 65–68). Kyiv: Ahrosvita [in Ukrainian].

Vasynova, N. S. (2022). Steikkholderskyi pidkhid yak umova stratehichnoho rozvytku universytetu [Stakeholder Approach as a Condition of Strategic Development of the University]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk: mizhvuzivskyi zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh Drohobytskoho derzhavno-*

ho pedahohichnoho universytetu imeni Ivana Franka – Topical Issues of the Humanities: an Intercollegiate Collection of Researchers Working with Young People with Drohobych Workers at Ivan Franko University, 57 (1), 250–254. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/57-1-36> [in Ukrainian].

Vasynova, N. (2023). Vzaiemodiia zakladu vyshchoi osvity iz steikkholderamy: dosvid ta napriamy rozvytku [Interaction of the Institution of Higher Education with Stakeholders: Experience and Directions of Development]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk: mizhvuzivskyi zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh Drohobytskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Ivana Franka – Topical Issues of the Humanities: an Intercollegiate Collection of Researchers Working With Young People With Drohobych Workers at Ivan Franko University*, 59 (1), 251–255. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/59-1-39> [in Ukrainian].

Hevko, I., & Borysov, V. (2020). Vzaiemodiia steikkholderiv iz zakladamy vyshchoi osvity v umovakh optymizatsii osvitnoho protsesu [Stakeholder Interaction with Higher Education Institutions in the Context of Optimization of the Educational Process]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriiia «Pedahohichni nauky» – Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Series «Pedagogical Sciences»*, 3, 57–63. DOI: <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2020-3-57-63> [in Ukrainian].

Kovalenko, O. (2021). Poniattia «steikkholder» ta yikh rol u roboti suchasnoho universytetu [The Concept of «Stakeholder» and their Role in the Work of a Modern University]. *Novi tekhnolohii navchannia – New Learning Technologies*, 95, 98–105. DOI: <https://doi.org/10.52256/2710-3560.95.2021.11> [in Ukrainian].

Kravchenko, O. I. (2018). Steikkholderskyi pidkhid u modeliuvanni stratehich-

noho rozvytku universytetu [Stakeholder Approach in Modeling the Strategic Development of the University]. *Pedahohichni nauky: realii ta perspektyvy – Pedagogical sciences: realities and prospects*, 61, 155–159 [in Ukrainian].

Poniattia pro steikholderiv [Concept of Stakeholders]. *hb.mdpu.org.ua*. Retrieved from <https://hb.mdpu.org.ua/kafedra-ekologiyi-ta-zoologiyi/steikholderiv/ponyattya-pro-steikholderiv/> [in Ukrainian].

Konsolidovanyi reitynh vyshiv Ukrainy 2022 roku [Consolidated Rating of Higher Education Institutions of Ukraine in 2022]. *osvita.ua*. Retrieved from <http://osvita.ua/vnz/rating/51741/> [in Ukrainian].

Khrykov, Ye. M. (2021). 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 – State and Regions*, 1 (71), 88–93. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.1.14> [in Ukrainian].

Tsentr mizhnarodnykh proektiv «Ievroosvita» [Center for International Projects «Euroeducation»]. *euroosvita.net*. Retrieved from <http://www.euroosvita.net> [in Ukrainian].

Chepak, V. (2017). Universytet yak steikholder-kompaniia: potreba chy neobkhdnist? [University as a Stakeholder Company: a Need or a Necessity?], *Novyi kolehiumy – New Collegium*, 1, 14–17 [in Ukrainian].

Shevchenko, N. V. (2014). Sotsialne partnerstvo u sferi osvity: horyzonty modernizatsii [Social Partnership in Education: Horizons of Modernization]. Kharkiv: Vyd-vo TOV «Shchedra sadyba plius» [in Ukrainian].

Shevchenko, N., & Khytko, M. (2020). Rol steikholderiv u sytemi zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity [The Role of Stakeholders in the Quality Assurance System of Higher Education]. *Filosofia i kultura v minlyvosti sohodennia – Philosophy and*

Culture in Today's Change. (pp. 60–66). Dnipro: NTU «DP» [in Ukrainian].

Etzkowitz, H. (2002). Incubation of Incubators: Innovation as a Triple Helix of University-Industry-Government Networks. *Science and Public Policy*, 29 (2), 115–128. DOI: <https://doi.org/10.3152/147154302781781056> [in English].

Fassin, Y. (2000). The Strategic Role of University Liaison Offices. *The Journal of Research Administration*, 1 (2), 31–41 [in English].

Felix, E. (2020). Making the Most of Your University Partnerships. Brightspot transforming the higher education experience. Retrieved from <https://www.brightspotstrategy.com/industry-university-partnerships/> [in English].

IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence. *ireg-observatory.org*. Retrieved from <http://ireg-observatory.org/en> [in English].

Mitchell, Ronald K., Agle, Bradley R., & Wood, Donna J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853–886. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105> [in English].

Problems with Stakeholders. *Investopedia.com*. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/s/stakeholder.asp#ixzz5NmKF15nu> [in English].

Secundo, G., Perez, S. E., & Marti-naitis, Ž. (2017). An Intellectual Capital framework to measure universities' third mission activities. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 229–239. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.12.013> [in English].

Watson, D. (2012). Who Runs Our Universities? *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 16 (2), 41–45. DOI: <https://doi.org/10.1080/13603108.2011.652987> [in English].

Васиньова Н. С. Стейкхолдерство як основа управління університетом в умовах євроінтеграції

У статті висвітлено потенціал співпраці університетів та зацікавлених сторін у сучасних умовах (у період повномасштабної війни в Україні) та впливу встановленої взаємодії не тільки на якість вищої освіти, конкурентоспроможність та рейтинг закладу, а й на процес повоєнного відновлення держави. Розкрито роль університетів у територіальних громадах у глобальному контексті, важливість реалізації соціальної відповідальності закладами вищої освіти, що є особливо актуальним із огляду на євроінтеграційні процеси.

Виокремлено найпоширеніші види діяльності, на які впливають зацікавлені сторони в процедурах забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти, окреслено бар'єри розвитку стейкхолдерства в Україні та визначено шляхи їх вирішення. Задля формування позитивних змін у системі практико-зорієнтованої освіти, спираючись на нові вимоги до ЗВО, виокремлено перспективні напрями взаємодії закладів вищої освіти та стейкхолдерів.

Доведено, що внутрішні та зовнішні стейкхолдери за умов встановленої партнерської співпраці з університетом, використовуючи наявний потенціал, набувають вагомих ресурсів, активів для забезпечення сталого розвитку як закладу освіти, так і територіальної громади, маючи спроможність для ефективного впливу на суспільство, країну загалом.

Ключові слова: стейкхолдерство, управління університетом, євроінтеграційні процеси, напрями взаємодії закладів вищої освіти та стейкхолдерів, партнерська співпраця, соціальна відповідальність, сталий розвиток.

Vasynova N. S. Stakeholders as a Basis for University Management in Terms of European Integration

The article highlights the potential of cooperation between universities and stakeholders in modern conditions (during the full-scale war in Ukraine) and the impact of established interaction not only on the quality of higher education, competitiveness, and rating of the institution, but also on the process of post-war state restoration. The article has been revealed the role of universities in territorial communities in the global context, the importance of implementing social responsibility by higher education institutions.

The most common types of activities that are influenced by stakeholders in the procedures for ensuring the quality of educational activities and the quality of higher education have been outlined. The barriers to stakeholder development in Ukraine and ways to solve them have been identified. The author has identified perspective directions of interaction between higher education institutions and stakeholders for the formation of positive changes in the system of practice-oriented education.

It has been proved that internal and external stakeholders in terms of established partnership cooperation with universities, using the existing potential, acquire significant resources and assets to ensure the sustainable development of the institution and the territorial community, having the ability to effectively influence society and the country as a whole.

Keywords: stakeholder, university management, European integration processes, directions of interaction between higher education institutions and stakeholders, partnership cooperation, social responsibility, sustainable development.

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

