



УДК 338.24.01

**KEY STAKEHOLDERS OF EDUCATIONAL PROGRAMS:  
IDENTIFICATION OF INTERESTS AND INTERACTION STRATEGIES  
КЛЮЧОВІ СТЕЙКХОЛДЕРИ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ:  
ІДЕНТИФІКАЦІЯ ІНТЕРЕСІВ ТА СТРАТЕГІЇ ВЗАЄМОДІЇ**

**Halushka Z./Галушка З.І.***Doctor of Economics, Professor,**Yriy Fedkovych Chernivtsi National University, Ukraine;**ORCID: 0000-0003-0597-5221*

***Анотація.** Наведено підходи науковців до ідентифікації заінтересованих сторін освітніх програм. Запропоновано карту ключових стейкхолдерів, характерну для ОП магістра менеджменту. Здійснено порівняння різних груп стейкхолдерів ОП шляхом визначення їх сили впливу, очікувань, інтересів, вимог та можливої підтримки. Зазначено головні елементи механізму управління ключовими стейкхолдерами ОП. Виокремлено засоби забезпечення ефективної комунікації стейкхолдерів у ході розробки стратегії взаємодії стейкхолдерів. У стратегіях взаємодії зі стейкхолдерами ОП запропоновано орієнтуватися на створення цінності ОП та готовність усіх заінтересованих сторін інвестувати у розвиток взаємовигідної взаємодії.*

***Ключові слова:** заклад вищої освіти (ЗВО); освітня програма (ОП); концепція стейкхолдер-менеджменту; заінтересовані сторони; ключові стейкхолдери ОП; узгодження інтересів стейкхолдерів*

**Вступ.**

Забезпечення якості освітніх послуг закладів вищої освіти відповідно до сучасних вимог ґрунтується на інноваційних підходах до його оцінювання. У центрі уваги стоїть виявлення потреб та інтересів не лише учасників освітнього процесу, а й усіх заінтересованих сторін. У Рекомендаціях щодо застосування критеріїв оцінювання освітніх програм одним із головних критеріїв визначено, що «цілі освітньої програми та програмні результати навчання визначаються з урахуванням позицій та потреб заінтересованих сторін» [7]. Отже, необхідно ідентифікувати стейкхолдерів конкретних ОП, вивчити та врахувати їх пропозиції при розробці цілей та визначенні результатів ОП, залучити їх до груп забезпечення ОП. Для цього потрібно періодично проводити опитування широкого кола заінтересованих сторін (здобувачів освіти, випускників, роботодавців, інвесторів, представників держави та органів місцевого самоврядування, академічної спільноти, громадянського суспільства) з метою визначення напрямів вдосконалення та оновлення ОП.

Оскільки рівень заінтересованості різних стейкхолдерів у якості ОП та програмних результатах навчання дуже розрізняється, необхідно виокремлювати тих, хто найбільш причетний і найбільш зацікавлений у такому партнерстві. Важливо ідентифікувати ключових стейкхолдерів за низкою таких критеріїв як підтримка, протидія, сила впливу, влада та ін.

Ідентифікація ключових стейкхолдерів ОП – це лише початковий етап взаємодії. У сучасних умовах завдання полягає у вивченні їх інтересів та створення моделі управління заінтересованими сторонами для досягнення бажаних для всіх результатів такої взаємодії.



З погляду стратегічного управління можна вважати, що фундаментальною концепцією виявлення ключових стейкхолдерів стала робота Е.Фрімана «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід» (1984) [9], у якій запропоновано критерії класифікації стейкхолдерів та модель ведення бізнесу, що ґрунтується на створенні цінності для всіх залучених до даної сфери діяльності заінтересованих сторін та гармонізації їх інтересів. Концепція набула популярності у 1990-х роках. З'явилися такі критерії класифікації стейкхолдерів як: ступінь впливу на корпоративну стійкість (А. Менделов) [13], за функціями керування, фінансування, постачання певних ресурсів (Дж. Невбоулд, Дж. Луффман) [15], за атрибутами впливу, влади, легітимності та актуальності (Р. Мітчелл, Б. Аджл, Д. Вуд) [14], а також за їх роллю у реалізації певних проєктів – цілями, ступенем обізнаності, мірою впливу, або підтримки чи протидії. Цікаво, що вже на початку 2000-х років Дж. Пост, Л. Престон, С. Сакс запропонували не включати до числа заінтересованих сторін конкурентів. Це дало можливість змінити погляд на заінтересованих сторін та на можливості їх впливу на організацію. У розумінні стейкхолдерів з'явилася можливість переходу від маніпулювання ними (за рахунок справджування їх очікувань) до менеджменту заінтересованих сторін [16]. Саме набуття активів взаємовідносин стало сприйматися як головний фактор стійкого розвитку організації в середовищі, що швидко змінюється.

У 2000-х роках дослідники почали виділяти інші важливі аспекти стейкхолдер-менеджменту - «дерево цінностей» заінтересованих сторін, мережеві зв'язки і взаємовплив між ними, виявлення важливостей та переваг при прийнятті певних рішень, механізми прийняття рішень на основі норм законів і потреб певних впливових заінтересованих сторін. С. Фурта та Т. Саламатіна побудували «карту заінтересованих сторін», у якій виділили три області – відповідальності, прямого впливу та опосередкованого впливу, зокрема, що стосуються ідентифікації заінтересованих сторін, їх взаємодії та соціальної відповідальності [8]. Деякі дослідники навіть ототожнюють теорію заінтересованих сторін з теорією соціальної відповідальності. Наприклад, Е. Камишникова зазначає, що «Стейкхолдерська теорія – відгалуження концепції КСВ» [3, с. 394]. Більшість дослідників все ж головну увагу приділяють дослідженню внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів та міри їхнього впливу на функціонування організації (Я. Лагута, В.Лаврененко, Е. Камишникова та ін.) [3; 5; 6].

Кожна сфера функціонування економічних відносин представлена різними суб'єктами, що включаються в неї для реалізації певних своїх інтересів. Отже, самі стейкхолдери дуже специфічні, бо по-різному розуміють стратегічні цілі таких взаємовідносин. Це означає, що залежно від сфери застосування концепція стратегічного стейкхолдер-менеджменту розрізняється і тому існують різні механізми її реалізації, наприклад, як концепції корпоративної соціальної відповідальності чи комунікаційної стратегії. Важливо, використовуючи напрацьовані у теорії і практиці підходи, знаходити механізми управління заінтересованими сторонами для досягнення намічених цілей організації. Це повною мірою стосується й освітньої сфери, зокрема, розробки та реалізації



освітніх програм. Мета статті - на основі використання теоретичної концепції стейкхолдер-менеджменту виявити ключових стейкхолдерів ОП магістра менеджменту, побудувати карту стейкхолдерів, ідентифікувати їх інтереси та визначити головні принципи, цілі й пріоритети, на яких будуються стратегії взаємодії з цими стейкхолдерами.

### Основний текст.

Ключовими стейкхолдерами ЗВО вважаємо тих, інтереси та очікування яких є першочерговими і для них самих. Процес ідентифікації ключових стейкхолдерів конкретної ОП може відбуватися за таким алгоритмом: 1) вивчення зовнішнього середовища навчального закладу з погляду виявлення потенційно заінтересованих сторін та засобів комунікації з метою узгодження уявлень про цілі ОП та міру задоволення очікувань стейкхолдерів щодо їх реалізації; 2) оцінювання ступеня потенційного впливу стейкхолдерів на розробку ОП та реалізацію освітньої діяльності за низкою критеріїв (обізнаність, ступінь впливу, підтримка, протидія та ін.); 3) виділення найважливіших стейкхолдерів за ступенем зацікавленості та відповідності найголовнішими вимогам щодо спільної взаємодії; 4) виявлення та конкретизація ключових інтересів та очікувань заінтересованих сторін; 5) вибір спільних інтересів та очікувань, можливих для досягнення у найближчий період. Модель ідентифікації ключових стейкхолдерів ОП з менеджменту може бути представлена такою картою (Рис.1):

*Стейкхолдери, які пред'являють вимоги щодо спільної взаємодії*

*Стейкхолдери, перед якими ЗВО має юридичні, фінансові, операційні зобов'язання*



*Стейкхолдери, які проявляють обізнаність та підтримку у розробці ОП*

**Рис.1 – Карта стейкхолдерів ОП.**

*Джерело: складено автором*



Карта стейкхолдерів ОП дозволяє їх ідентифікувати та згрупувати, однак важливо також виявити їхні інтереси щодо реалізації ОП. Це можливо здійснити шляхом визначення сили впливу, очікувань, інтересів, вимог та можливої підтримки з боку різних стейкхолдерів (Табл. 1).

**Таблиця 1 – Порівняння груп стейкхолдерів ОП**

<b>Групи стейкхолдерів</b>	<b>Влада/ сила впливу +/-</b>	<b>Інтереси/ очікування</b>	<b>Обізнаність, підтримка</b>
Здобувачі освітніх послуг, студентське самоврядування	-/+	Якісна освіта Комфортні умови навчання Перспективність професії	Вмотивованість, професійна зорієнтованість, Соціалізація
Стейкхолдери, перед якими ЗВО має юридичні, фінансові, операційні зобов'язання	+/+	Відповідність ОП сучасним критеріям якості Постійне удосконалення ОП Реагування на потреби ринку Заповнення вакансій	Нормативне регулювання, фінансування, гранти Соціальна відповідальність
Стейкхолдери, які пред'являють вимоги щодо спільної взаємодії	-/+	Комфортні умови навчання Доступна оплата освітніх послуг Відповідність результатів навчання сучасним вимогам	Соціальне партнерство Участь у практичній підготовці студентів Розробка вимог та рекомендацій щодо вдосконалення ОП
Стейкхолдери, які проявляють обізнаність та підтримку у розробці ОП	-/+	Співпраця задля удосконалення ОП Високий професійний рівень викладання Удосконалення ОП	Визначення спільних цілей Соціальне партнерство Зростання рейтингу ОП
Гарант, група забезпечення, викладачі	-/+	Цінність ОП Імідж ОП Конкурентоспроможність ОП Зростання контингенту здобувачів вищої освіти	Умови професійного розвитку Соціальне партнерство Ефективна взаємодія усіх заінтересованих сторін на основі принципів інноваційного стейкхолдер-менеджменту

*Джерело: складено автором*

Сучасний стейкхолдер-менеджмент має спрямованість не стільки на управління інтересами ключових стейкхолдерів, скільки на спільну реалізацію цих інтересів на основі прийняття спільних рішень. Принципи сучасного стейкхолдер-менеджменту – це: системність взаємовідносин, орієнтація на реалізацію спільних довгострокових цілей, взаємовигідність відносин, фокусування на стратегічно важливих напрямках, проактивність управління, прозорість і підзвітність, орієнтація на сталий розвиток [1, с 55].



Його інноваційність щодо реалізації ОП має проявлятися у: спрямуванні на досягнення взаємної вигоди (win-win) та стійкого розвитку взаємовідносин, що добре структуровані; досягненні синергетичного ефекту від вибору спільних цілей у ході формування взаємовідносин; створення комфортного середовища для створення особистісних комунікацій. Елементи управління ключовими стейкхолдерами складаються у механізм, представлений на Рис. 2.

**Мета:** забезпечення високого рівня якості ОП на основі взаємодії з ключовими стейкхолдерами

**Завдання:**

1. Досягнення стратегічних цілей (якість ОП, репутація, визнання)
2. Зростання якості управлінських рішень
3. Створення цінності для усіх заінтересованих сторін
4. Зниження ризиків, пов'язаних з несподіваними обставинами

**Суб'єкти:**

Університет  
Гарант, група забезпечення,  
викладачі  
МОНУ, місцеві органи  
управління, громада  
Академічна спільнота  
Роботодавці  
Здобувачі освітніх послуг

**Об'єкти:**

Стратегічні плани розвитку  
взаємовідносин  
Спільні заходи щодо визначення  
вимог до ОП та засобів їх  
досягнення  
Співпраця у забезпеченні якості  
освітніх послуг  
Міжнародне партнерство

**Нормативно-правові основи взаємодії:**

Закон України «Про вищу освіту», стандарти вищої освіти, положення про забезпечення якості освіти, меторандуми, угоди про співпрацю та ін.  
Стандарт взаємодії зі стейкхолдерами AA 1000SES

**Функції:**

Організування, стратегічне планування, комунікація, мотивація,  
балансування інтересів, контроль досягнутих результатів

**Принципи:** системність взаємовідносин, орієнтація на реалізацію спільних довгострокових цілей, взаємовигідність відносин, фокусування на стратегічно важливих напрямках, проактивність управління, прозорість і підзвітність, орієнтація на сталий розвиток

**Методи:**

Економічні  
Організаційні  
Адміністративні  
соціальні

**Інструменти:**

Карта ключових стейкхолдерів, угоди,  
стратегічні плани, положення, правила та  
процедури,  
Терміни, ключові показники результатів  
Звіти про соціальну відповідальність

**Рисунок 2 – Механізм управління ключовими стейкхолдерами**

Джерело: складено автором



Стратегії взаємодії зі стейкхолдерами ОП мають розроблятися спільно з ключовими стейкхолдерами на основі узгодження їхніх стратегічних та оперативних цілей та визначених пріоритетів у цих взаємовідносинах. Засобами забезпечення ефективної комунікації стейкхолдерів у ході розробки стратегії взаємодії стейкхолдерів виступають: створення інформаційної бази про стейкхолдерів про сферу діяльності, пріоритети та інтереси щодо взаємодії; створення онлайн-платформи для постійного спілкування; розробка планів заходів, важливих для узгодження підходів щодо вдосконалення ОП (організація круглих столів, науково-практичних конференцій, методичних семінарів та ін.); рецензування ОП; створення дієвого механізму взаємодії ЗВО з представниками органів місцевої влади та управління, громадських організацій, сфери бізнесу для забезпечення практичної спрямованості підготовки фахівців.

Необхідно зазначити, що подекуди взаємовідносини ЗВО зі стейкхолдерами ОП носять формальний характер. Причина, з нашого погляду, полягає у неусвідомленості учасниками взаємовідносин важливості такої взаємодії, у відсутності інтересів до співпраці із ЗВО. виправити ситуацію можливо, якщо цьому сприятимуть певні об'єктивні та суб'єктивні умови та стимули. До їх числа можемо віднести певні правові норми ведення бізнесу, коли, наприклад, для створення власного медичного закладу крім медичної освіти потрібні знання з менеджменту та адміністрування. Пандемія коронавірусу та російсько-українська війна спричинили появу заінтересованості у здобутті фахової освіти для внутрішньо переміщених осіб, демобілізованих зі ЗСУ, постраждалих від воєнних дій на сході України та тих, хто має тяжкі наслідки хвороби на COVID-19.

Суб'єктивні уявлення про вигоди від взаємодії ЗВО з представниками сфери бізнесу, місцевої влади та громадянського суспільства складаються на основі усвідомлення необхідності включити в стратегічні плани свого розвитку застосування найновіших технологій виробництва, використання в операційних процесах та в структурі управління здібностей та фахових компетентностей сучасних випускників ОП. На жаль, на даний час такі інтереси найбільше співпадають у науковців, гарантів та груп забезпечення ОП, які намагаються забезпечити відповідність ОП сучасним критеріям якості.

Перспективні стратегії взаємодії з ключовими стейкхолдерами ОП, з нашого погляду, мають ґрунтуватися на усвідомленні усіма заінтересованими сторонами цінності ОП, вивченні стратегій кожного учасника взаємовідносин, на розумінні потреб, інтересів та прагнення гуртуватися з метою вдосконалення результатів діяльності, яка не може бути ефективною без постійного вдосконалення та узгодження своєї діяльності з усіма заінтересованими сторонами.

### **Висновки.**

Стейкхолдер-менеджмент – це сучасний інноваційний підхід в управлінні організаціями, що ґрунтується на тому, що успіх будь-якої організації в ринкових умовах знаходиться в її зовнішньому середовищі, визначається низкою політичних, економічних, соціальних, культурних, демографічних, конкурентних та інших чинників. У цьому середовищі для ЗВО важливо знайти та заінтересувати до спільної діяльності тих суб'єктів, які певним чином



причетні до сфери освіти, виступають як замовники чи споживачі освітніх послуг, потребують поповнення своїх колективів молодими співробітниками, які володіють сучасними знаннями та вміннями, здатні розв'язувати на сучасному рівні складні задачі та добре орієнтуються в ринковому середовищі. Стейкхолдер-менеджмент повинен бути орієнтований на створення цінності своєї організації та готовність інвестувати у розвиток взаємовигідної взаємодії усіх заінтересованих сторін.

### Список літератури

1. Галушка З.І. Стратегічний стейкхолдер-менеджмент: теоретична концепція й особливості застосування. Науковий вісник Чернівецького університету. 2020. Випуск 829. Економіка. С. 52-59.
2. Заболотна А. М., Серпухов М. Ю. Побудова корпоративних комунікацій зі стейкхолдерами підприємства ІТ-галузі на зовнішньому ринку. БІЗНЕСІНФОРМ № 11 '2020. С. 411-418.
3. Камишникова Е. Модель стейкхолдер-менеджменту в системі управління корпоративною соціальною відповідальністю. Вісник приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2017. Випуск 34. С. 394-400.
4. Кравченко О. Стейкхолдери як агенти зовнішніх та внутрішніх комунікацій в організаціях сфери масового спорту та спорту для всіх [https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/515/1/Kra\\_9.pdf](https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/515/1/Kra_9.pdf)
5. Лаврененко В. В. () Ціннісно-орієнтоване управління підприємством: ресурсні аспекти. Вчені записки. 2017. № 14. Частина 2. Функціональна економіка. с.139-144.
6. Лагута Я.М. Стейкхолдерський підхід в корпоративній соціальній відповідальності компанії. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/25-1-2017/29.pdf>
7. Рекомендації щодо застосування критеріїв оцінювання якості освітньої програми/ Затверджено Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти 17 листопада 2020 року: ТОВ «Український освітянський видавничий центр «Оріон»». К., 2020. 66 с.
8. Фурта С.Д., Соломатина, Т.Б. Карта заінтересованих сторін - інструмент аналізу оточення бізнесу. Всероссийский научный и общественно-просветительский журнал "Инициативы XXI века". 2010. №1. С. 22-27.
9. Freeman E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman. 1984. 292 p.
10. Freeman R. E., McVea J. F. A Stakeholder Approach to Strategic Management. Darden Graduate School of Business Administration University of Virginia. Working Paper No. 01-02. 2001. DOI: 10.2139/ssrn.263511
11. Gomes R. C., Liddle J., Gomes L.O. M. Five-Sided Model Of Stakeholder Influence A crossnational analysis of decision making in local government. Public Management Review, Volume 12, Issue 5, 2010, Pages 701-724 DOI: 10.1080/14719031003633979



12. Guillermo A. Mendozaa, Prabhub R. Evaluating multi-stakeholder perceptions of project impacts: a participatory value-based multi-criteria approach» International Journal of Sustainable Development & World Ecology, Volume 16, Issue 3, 2009, Pages 177–190 DOI: 10.1080/13504500902919672

13. Mendelow A. Stakeholder Mapping. Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems, Cambridge, 1991. Vol.5. Issue 2. 374 p.

14. Mitchell R. K., Agle B. R. and Wood D.J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts. Academy of Management Review 1997. 22(4): 853-888.

15. Newbould G., Luffman G. Successful business politics. Gower, London, 1989. 78 p.

16. Post, J. E. , Preston, L. E. and Sachs, S.(2002) Redefining the Corporation, Stakeholder Management and Organizational Wealth,” Stanford University Press, Stanford, 2002.

**Abstract.** *This article presents the approaches of scientists to the identification of interested parties in educational programs. A map of key stakeholders, typical for educational programs of higher education institutions, is proposed, in which stakeholders are grouped according to the following criteria: those who make demands for joint interaction; to whom the institution of higher education has legal, financial, operational obligations; who show awareness and support in the development of educational programs. A comparison of different groups of stakeholders of educational programs was made by determining their power of influence, expectations, interests, demands, and possible support. The main elements of the mechanism of management of key stakeholders of educational programs (goals, tasks, subjects, objects, regulatory and legal bases of interaction, functions, principles, methods, and tools) are specified. Means of ensuring effective stakeholder communication during the development of a stakeholder interaction strategy are highlighted. In the strategies of interaction with stakeholders of educational programs, it is proposed to focus on the creation of value of educational programs and the readiness of all interested parties to invest in the development of mutually beneficial interaction.*

*It is noted that the strategies of interaction with stakeholders of educational programs should be developed together with key stakeholders based on the coordination of their strategic and operational goals and defined priorities in these relationships. The means of ensuring effective communication of stakeholders during the development of the strategy of the interaction of stakeholders are defined as follows: the creation of an information base about stakeholders about the sphere of activity, priorities, and interests in relation to interaction; the creation of an online platform for constant communication; development of action plans important for coordinating approaches to improving educational programs (organization of round tables, scientific and practical conferences, methodical seminars, etc.); reviewing educational programs; creation of an effective mechanism of interaction between institutions of higher education and representatives of local authorities and administrations, public organizations, and the business sphere to ensure the practical focus of specialist training.*

**Keywords:** *institution of higher education; educational program; the concept of stakeholder management; interested parties; key stakeholders of educational programs; coordination of stakeholders' interests.*

Стаття відправлена 11.03.2023 р.

© Галушка З.І.