

УДК 378.005.33

DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/59-1-39>

**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*

## **ВЗАЄМОДІЯ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ ІЗ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ: ДОСВІД ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ**

*У статті доведено, що у сучасних умовах ефективність діяльності закладів вищої освіти визначають розширення й оптимізація їх співпраці із зацікавленими сторонами. Крім того зазначено, що нові умови акредитації освітніх спеціальностей вимагають активізації взаємовідносин університету із стейкхолдерами. Автором стисло окреслено досвід проходження акредитації ОП «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 «Менеджмент» кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка».*

*Узагальнення отриманої інформації дозволило визначити основні, розповсюджені форми роботи закладу вищої освіти із зацікавленими сторонами. Обґрунтувати перспективні напрями діяльності щодо налагодження взаємодії університету, зокрема кафедри: розробка механізму взаємодії з роботодавцями; розробка процедури щодо визначення потенційних стейкхолдерів; залучення провідних фахівців установ стейкхолдерів до проведення навчальних занять на базі ЗВО та на базі установ стейкхолдерів; організація та проведення спільних конференцій, майстер-класів; організація та проведення спільних конкурсів бізнес-проспектів; створення гуртків, комісій з питань етики та академічної доброчесності; залучення провідних фахівців установ стейкхолдерів до розробки навчально-методичного забезпечення освітніх компонентів; створення бази даних стейкхолдерів; створення системи моніторингу якості діяльності випускників; організація спільної волонтерської діяльності.*

*Автором підкреслено, що дієву взаємодію закладу вищої освіти із зацікавленими сторонами, побудовану на партнерських засадах справедливо можна вважати одним із основних принципів підвищення стійкості університету. Активізація всіх можливих форм взаємодії зі стейкхолдерами дозволить сформувати уявлення про кафедру, університет як активного суб'єкта освіти, який має потенціал щодо сприяння соціально-економічному прогресу, модернізації суспільства та регіональному розвитку.*

**Ключові слова:** *заклад вищої освіти (університет), зацікавлені сторони (стейкхолдери), взаємодія, досвід, напрями розвитку.*

**Nadiia VASYNOVA,**

*orcid.org/0000-0002-7019-0247*

*Candidate of Pedagogical Sciences, Assistant Professor;*

*Assistant Professor at the Department of Public Service and Management*

*of Educational and Social Institutions*

*Luhansk Taras Shevchenko National University*

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

## **INTERACTION OF THE INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION WITH STAKEHOLDERS: EXPERIENCE AND DEVELOPMENT DIRECTIONS**

*The article proves that in modern conditions, the effectiveness of higher education institutions is determined by the expansion and optimization of their cooperation with interested parties. In addition, it is noted that the new conditions for accreditation of educational specialties require the activation of the university's relations with stakeholders. The author briefly outlined the experience of passing accreditation by the educational program «Management of educational institution» specialty 073 «Management» of the department of public service and management of educational and social institutions of the «Luhansk National University Taras Shevchenko».*

*The generalization of the received information made it possible to determine the main, widespread forms of work of the institution of higher education with interested parties. To justify promising areas of activity regarding the establishment of interaction between the university, in particular the department: development of a mechanism for interaction with employers; development of a procedure for identifying potential stakeholders; involvement of leading specialists of stakeholder institutions in conducting training sessions on the basis of higher education institutions and on the basis of stakeholder institutions; organization and holding of joint conferences, master classes; organization and holding of*

*joint competitions of business projects; creation of circles, commissions on ethics and academic integrity; involvement of leading specialists of stakeholder institutions in the development of educational and methodological support for educational components; creation of a database of stakeholders; creation of a system for monitoring the quality of graduates' activities; organization of joint volunteer activities.*

*The author emphasized that the effective interaction of the higher education institution with interested parties, built on a partnership basis, can rightly be considered one of the main principles of increasing the sustainability of the university. The activation of all possible forms of interaction with stakeholders will allow to form an image of the department, the university an active subject of education, which has the potential to promote socio-economic progress, modernization of society and regional development.*

**Key words:** *institution of higher education (university), interested parties (stakeholders), interaction, experience, directions of development.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах ефективність діяльності закладів вищої освіти визначають розширення й оптимізація їх співпраці із зацікавленими сторонами, наявні форми реалізації взаємозв'язків із стейкхолдерами щодо забезпечення задоволення інтересів обох сторін, зокрема інтересів країни загалом. Дієву взаємодію закладу вищої освіти із зацікавленими сторонами, побудовану на партнерських засадах, справедливо можна вважати одним із основних принципів підвищення стійкості університету. Більш того, учені вважають, що здатність ЗВО задовольняти вимоги зацікавлених сторін стає головною умовою його існування (Труніна, Білик, 2021). Це викликає необхідність розгляду діяльності ЗВО з позицій теорії зацікавлених сторін, а також виокремлення перспективних напрямів і форм взаємодії університету зі стейкхолдерами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковий дискурс містить значну кількість наукових публікацій, у яких висвітлено досвід взаємодії закладів вищої освіти та роботодавців, зокрема бізнесу (І. Баришевська, В. Борисов, І. Гевко, А. Коробахіна, О. Допілко, А. Кавунець, І. Кравченко, С. Тарасенко, Н. Шевченко, Н. Шевчук, М. Хитько). І. Труніна та М. Білик висвітлюють проблему формування конкурентних переваг закладів вищої освіти, зокрема виокремлюють основні групи стейкхолдерів. Є. Хриковим виокремлено ключові ідеї оптимізації взаємодії ЗВО із зацікавленими сторонами та обґрунтовано алгоритм дій налагодження співпраці з роботодавцями на рівні кафедр університету. У наукових працях Н. Васиньової, О. Кравченко розкрито потенціал теорії стейкхолдерів у забезпеченні стратегічного розвитку університету.

У світовому інформаційному просторі достатньо багато публікацій, присвячених співпраці університетів із стейкхолдерами, трансформації місій університету та різним аспектам взаємодії територіальних громад із закладами освіти (В. Ілюстре (V. Ilustre), А. Лопез (A. López), Б. Мойли (B. Moely), А. Харт (A. Hart), С. Носмор

(S. Northmore), Х. Гехард (C. Gerhardt), П. Родригес (P. Rodriguez), Б. Джонгблуд (B. Jongbloed), Дж. Ендерс (J. Enders), С. Салерно (C. Salerno), П. Патель (P. Patel), П. Сміт, М. Перкман (M. Perkmann), Е. Фелікс (E. Felix)). Учені також виокремлюють перспективні форми взаємодії зацікавлених сторін, громад та університетів, відповідно до яких передбачається встановлення їх робочих партнерських відносин; аналізують досвід залучення університетів до вирішення актуальних проблем громади тощо. Однак питання налагодження взаємовідносин ЗВО із зацікавленими сторонами, зокрема територіальною громадою, знаходиться відкритим, крім того, у цій сфері існує низка труднощів.

**Мета статті:** визначити напрями оновлення процесу взаємодії закладу вищої освіти, зокрема кафедри та роботодавців у сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Співпраця закладів вищої освіти та організацій стейкхолдерів набирає стратегічного характеру. Утім, значна частина роботодавців не відчуває тісного зв'язку між ефективністю діяльності своїх співробітників із якістю їх освіти, тому має низький рівень спрямованості на розвиток взаємодії з університетом. Можна припустити, що причиною такої ситуації є дійсно низька якість освіти, одним із показників якої є недостатній рівень взаємодії закладу вищої освіти з роботодавцями (Хриков, 2021).

Крім того, за нашим переконанням, зміст освіти не повинен відставати від нових економічних реалій, тому необхідно університету будувати ефективні та плідні відносини із зацікавленими сторонами, використовуючи наявний їх потенціал для розвитку кожного учасника такої взаємодії, зокрема регіону та країни загалом.

Нові умови акредитації освітніх спеціальностей вимагають активізації таких взаємовідносин. Згідно з Положенням про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, оцінювання якості освітньої програми здійснюється за визначеними критеріями (Положення, 2021). Так, Критерій 1.

Проектування та цілі освітньої програми, передбачає врахування потреб заінтересованих сторін. Зокрема, інтересів і пропозицій стейкхолдерів під час формулювання цілей та програмних результатів навчання за освітньою програмою. Стисло окреслимо певний досвід проходження акредитації ОП «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 «Менеджмент» (Сайт) кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка».

Спираючись на те, що в процесі акредитації вагоме, у деяких випадках вирішальне значення має роль зацікавлених сторін в оцінці якості освіти, зокрема певної освітньої програми, стейкхолдери у складі проектної групи залучені до процедури внутрішнього забезпечення якості ОП. До того ж ключові стейкхолдери переглядають освітню програму, представляють інтереси здобувачів вищої освіти щодо забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти на всіх інституційних рівнях, погоджують зміст освітньої програми тощо. Кафедрою забезпечено можливість унесення пропозицій і зауважень до певної освітньої програми та ознайомлення з остаточним рішенням.

Відповідно до Положення про розробку, затвердження, оновлення змісту та закриття освітніх програм у ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка» (Сайт), процедур забезпечення якості освіти (Процедура, 2020), освітня програма розробляється проектною групою на чолі з гарантом ОП, узгоджується з директором інституту, органами студентського самоврядування, представниками стейкхолдерів, навчальним відділом, проректором. Остаточне затвердження освітньої програми розглядається вченою радою університету. Так, останні зміни до ОП «Управління навчальним закладом» були внесені у 2022 р., на основі врахування певних аспектів: зміна гаранта ОП, зміна терміну навчання та юридичної адреси університету. Крім того, спираючись на результати опитування здобувачів вищої освіти, співбесід зі стейкхолдерами, роботодавцями, випускниками.

Роботодавці залучаються до проведення експертної оцінки якості освітньої програми, рецензування навчально-методичних матеріалів та беруть участь у підсумковій атестації. Для підвищення якості ОП зовнішні стейкхолдери можуть здійснювати вплив на проведення навчального процесу та на внесення змін до нормативних документів.

Загалом ознайомитися з ОП, навчальним планом та надати свої пропозиції щодо змін до

нормативного освітнього компонента (ОК) або вибіркового ОК є можливість на сайті кафедри, де оприлюднюються проекти освітніх програм. Крім того, відділ управління якістю освітньої діяльності університету проводить опитування здобувачів вищої освіти, випускників та роботодавців із метою отримання надійної та достовірної інформації про оцінювання якості освітніх програм другого (магістерського) рівня вищої освіти. Так, наприклад, при спілкуванні зі стейкхолдерами було встановлено, що вимогою до фахівців є знання та уміння ефективно здійснювати управлінську діяльність у закладах освіти, забезпечення закладів освіти професійними менеджерами-лідерами з інноваційним та стратегічним мисленням. Тому в межах освітніх компонентів «Теоретичні та практичні засади управління закладом освіти» додано модуль «Стратегічне управління». Зацікавлені учасники мають можливість висловитися щодо освітньої програми, написавши листа на електронну пошту кафедри чи гаранта.

Також пропозиції від стейкхолдерів щодо оновлення ОП збираються шляхом особистого спілкування викладачів кафедри та зацікавлених сторін. Роботодавці, які беруть участь в обговоренні освітньої програми, вносять пропозиції про необхідні зміни в процесі професійної підготовки керівників закладів освіти, які враховуються під час періодичного перегляду ОП. Для покращення співпраці всі охочі мають можливість надати свої пропозиції та заповнити форму зворотного зв'язку, яку розміщено на сайті університету.

Але співпраця кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами зі стейкхолдерами не обмежується спільною роботою над удосконаленням траєкторії розвитку освітньої програми. Взаємодія передбачає також активну участь у навчально-методичних семінарах, на яких обговорюються питання впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти, за результатами анкетування щодо якості навчання, рівня інформатизації розглядаються побажання і зауваження здобувачів вищої освіти, зокрема стейкхолдерів; методи й форми навчання здобувачів вищої освіти під час виїзних занять до установ стейкхолдерів тощо.

Кафедра достатньо ефективно співпрацює не тільки з дійсними та потенційними роботодавцями, але й із академічною спільнотою – спорідненими кафедрами різних закладів вищої освіти України та близького зарубіжжя. Серед яких: Харківський регіональний інститут державного управління Національної Академії державного управління при Президентові України, Академія

педагогічних наук України, Донецький національний університет, Центральноукраїнський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, Миколаївський національний аграрний університет та ін., зокрема на договірній основі.

У межах співпраці здійснюється науково-дослідна, навчально-методична діяльність; підвищення кваліфікації педагогічних працівників кафедр; видавнича діяльність (спільна підготовка та видання наукової та навчально-методичної літератури, посібників, зокрема електронних); організація та проведення науково-практичних конференцій, семінарів, «круглих столів» з актуальних питань управління соціальними системами, зокрема обміну досвідом тощо.

Аналіз наукових праць із проблематики та узагальнення досвіду взаємодії кафедри із зацікавленими сторонами дав можливість виділити наразі такі основні, поширені форми роботи:

- залучення стейкхолдерів до розробки та перегляду освітніх програм;

- включення до складу Ради кафедри (університету) зовнішніх стейкхолдерів;

- запрошення представників установ стейкхолдерів на захист кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти;

- анкетування дійсних стейкхолдерів (на рівні університету);

- запрошення стейкхолдерів на навчально-методичні семінари, організовані на базі кафедри, зокрема долучення до проведення занять задля обміну досвідом тощо;

- установалення договірних відносин, що передбачають можливість проведення виробничої та переддипломної практики здобувачів вищої освіти на базі установ стейкхолдерів, подальше працевлаштування випускників кафедри. Але необхідно ставити перед керівництвом кафедри, зокрема університету, більш стратегічні завдання, а саме: активізувати через виробничу практику діяльність щодо розширення форм взаємодії та закріплення (затвердження) співпраці;

- залучення провідних фахівців установ стейкхолдерів до рецензування навчально-методичного забезпечення освітніх компонентів, передбачених освітніми програмами.

Тому до перспективних напрямів діяльності щодо налагодження взаємодії кафедри, зокрема університету, належить:

1. Розробка механізму взаємодії з роботодавцями на принципах потреб галузей, що домінують

у регіоні, у фахівцях на найближчу й довгострокову перспективу;

2. Розробка процедури щодо визначення потенційних стейкхолдерів (проведення анкетування), зокрема анкетування дійсних стейкхолдерів (на рівні кафедри, інституту).

Анкетування повинно мати на меті:

- дослідження сучасного стану й перспектив удосконалення підготовки фахівців освітньої програми;

- з'ясування рівня якості виконання обов'язків випускників;

- вивчення потреб установ стейкхолдерів;

- узгодження тем кваліфікаційних робіт для забезпечення практико-орієнтованих досліджень (за можливістю їх проведення в установах стейкхолдерів);

- виявлення ступеня зацікавленості стейкхолдерів у співпраці, прийомі на роботу здобувачів вищої освіти. А також слід звернути увагу на виявлення додаткових умінь і навичок, необхідних спеціалістам конкретної сфери. Зворотний зв'язок із стейкхолдерами дозволить ефективніше адаптувати підготовку здобувачів вищої освіти до потреб сучасного ринку праці.

3. Залучення провідних фахівців установ стейкхолдерів до проведення навчальних занять на базі ЗВО та на базі установ стейкхолдерів, що забезпечить поєднати теоретичну і практичну складову професійної підготовки здобувачів вищої освіти.

4. Організація та проведення спільних конференцій, майстер-класів (із залученням стейкхолдерів, випускників кафедри, здобувачів вищої освіти). На наше переконання, є сенс організувати відкриті форуми з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами задля покращення якості освіти, організації спільної діяльності, розширення можливих форм співпраці тощо.

5. Окремої уваги слід надати організації та проведенню спільних конкурсів бізнес-проектів, зокрема реалізації соціально направлених проектів.

6. Створення гуртків, комісій з питань етики та академічної доброчесності.

7. Залучення провідних фахівців установ стейкхолдерів до розробки навчально-методичного забезпечення освітніх компонентів, передбачених освітньою програмою, зокрема у співавторстві.

8. Створення бази даних стейкхолдерів. Проте кінцевою метою повинно стати не стільки створення бази стейкхолдерів в університеті, зокрема на кожній кафедрі, як її функціонування (визначаючи, які зі стейкхолдерів є співавторами наукових праць; партнерами за освітніми грантовими про-

ектами; учасниками наукових конференцій; членами редколегій наукових видань; замовниками наукових послуг університету; які залучаються до організації освітнього процесу, зокрема і шляхом проведення аудиторних занять тощо). Тобто інформація за певний період повинна оновлюватися, аналізуватися. Можливо є сенс вносити до цієї бази інформацію щодо випускників за кожним роком.

9. Актуальним також є створення системи моніторингу якості діяльності випускників. Цю проблему необхідно вирішувати на рівні випускової кафедри, ЗВО, регіону, галузі, держави. На рівні кафедри необхідні відповідні анкети для опитування випускників, анкети для опитування роботодавців. Мета такого опитування – з'ясування труднощів, які виникають у діяльності випускників, та додаткових компетентностей, що необхідно формувати.

10. У сучасній ситуації нагальним напрямом співпраці є спільна волонтерська діяльність, яка може бути спрямована на вирішення фінансових потреб, забезпечення психологічної підтримки, нових інтелектуальних ресурсів тощо.

**Висновки.** Активізація всіх можливих форм взаємодії зі стейкхолдерами дозволить більш ефективно вирішувати питання набору, організації навчання, реалізації соціально-орієнтованих проєктів, проведення фундаментальних і прикладних наукових досліджень. А також сформує уявлення про кафедру, університет як активного суб'єкта освіти, який має потенціал щодо сприяння соціально-економічному прогресу, модернізації суспільства та регіональному розвитку.

Перспективами подальшого дослідження є виокремлення напрямів діяльності якісного впливу зацікавлених сторін, розгляд стейкхолдерського підходу в реалізації «третьої місії» університету.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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\\_zatverdgd\\_onovl\\_zm\\_zakr\\_osv\\_prog\\_25.06.2021.pdf](http://luguniv.edu.ua/wp-content/uploads/2021/07/polog_rozr_zatverdgd_onovl_zm_zakr_osv_prog_25.06.2021.pdf) (дата звернення: 19.01.2023).
2. Процедура оцінювання якості викладання освітнього компонента здобувачами вищої освіти. 2020. URL: [http://luguniv.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/6\\_2\\_protos\\_zabezp\\_yakist\\_osvita\\_2020.pdf](http://luguniv.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/6_2_protos_zabezp_yakist_osvita_2020.pdf) (дата звернення: 19.01.2023).
3. 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](http://luguniv.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/op_073_menedj_usz_mag_2021.pdf) (дата звернення: 19.01.2023).
4. Труніна І., Білик М. Формування конкурентних переваг закладів вищої освіти. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. Вип. 2/2021 (127). URL: [http://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2021\\_2\\_2021-2-36-40.pdf](http://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2021_2_2021-2-36-40.pdf) дата (звернення: 19.01.2023). DOI: 10.30929/1995-0519.2021.2.36-40
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](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2021/16.pdf) (дата звернення: 19.01.2023).

#### REFERENCES

1. Polozhennia pro rozrobku, zatverdzhennia, onovlennia zmistu ta zakryttia osvitynih prohram 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. Retrieved from [https://vnu.edu.ua/sites/default/files/2021-02/Polozhennia\\_perehliad\\_zakryttia\\_OP.pdf](https://vnu.edu.ua/sites/default/files/2021-02/Polozhennia_perehliad_zakryttia_OP.pdf) [in Ukrainian].
2. Protsedura otsiniuvannia yakosti vykladannia osvithnoho komponenta zdobuvachamy vyshchoi osvity [The procedure for evaluating the quality of teaching the educational component by students of higher education]. 2020. Retrieved from [http://luguniv.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/6\\_2\\_protos\\_zabezp\\_yakist\\_osvita\\_2020.pdf](http://luguniv.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/6_2_protos_zabezp_yakist_osvita_2020.pdf) [in Ukrainian].
3. Sait Derzhavnoho zakladu «Luhanskyi natsionalnyi universytet imeni Tarasa Shevchenka». [Website of the State institution «Luhansk National University named after Taras Shevchenko»]. Retrieved from [http://luguniv.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/op\\_073\\_menedj\\_usz\\_mag\\_2021.pdf](http://luguniv.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/op_073_menedj_usz_mag_2021.pdf) [in Ukrainian].
4. Trunina I., Bilyk M. Formuvannia konkurentnykh perevah zakladiv vyshchoi osvity [Formation of competitive advantages of institutions of higher education]. *Visnyk KrNU imeni Mykhaila Ostrohradskoho*. Vyp. 2/2021 (127). Retrieved from [http://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2021\\_2\\_2021-2-36-40.pdf](http://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2021_2_2021-2-36-40.pdf) [in Ukrainian].
5. Khrykov Ye. M. Teoretychni zasady vzaïemodii 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. Retrieved from [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1\\_2021/16.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2021/16.pdf) [in Ukrainian].