

Stakeholder Management as an Instrument of Social Partnership in the Field of Higher Education

UDC: 316.4:378.4

DOI: 10.15421/172226

Nechitailo Iryna

Dr. Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-0656-0370>, nechit@ukr.net
Kharkiv National University of Internal Affairs (Kharkiv, Ukraine)

Boriushkina Oksana

Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-6726-5113>, psuh@ukr.net
State Biotechnological University (Kharkov, Ukraine)

Nazarkin Pavel

Master of Sociology, Ph.D. Student, <https://orcid.org/0000-0003-0606-0445>, pavel.nazarkin@gmail.com
Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)

Abstract

The article is devoted to the consideration of stakeholder-management as an instrument of social partnership in the field of higher education. It is noted that the problem of developing social partnership in the system of higher education is being updated due to new requirements for the quality of education and modern educational programs, which leads to the application of management methods and techniques aimed at taking into account the interests of stakeholders (stakeholder-management). According to the authors, it is important to understand how actively domestic institutions of higher education introduce certain elements of stakeholder-management, what forms of interaction with stakeholders they use. Given the above, the purpose of the article is to present the results of a study of the forms of interaction with stakeholders as elements of the implementation of stakeholder-management, which are implemented in the practice of modern institutions of higher education. The following elements of the stakeholder-management system in higher education have been established: 1) monitoring the positions of stakeholders; 2) taking into account the positions and proposals of stakeholders; 3) informing stakeholders; 4) education, consulting of stakeholders; 5) implementation of common projects; 6) cooperation on the basis of regulated agreements, including at the decision-making level. The results of researches conducted by the authors in 2011, 2017 and 2022 are presented. Taken together, these results made it possible to trace the dynamics of the development of social partnership relations of domestic institutions of higher education: from very vague ideas of representatives of the university community and business structures about the essence of social partnership in education and common goals (in 2011) – to the adoption of specific management decisions on interaction with key stakeholder groups and the practical implementation of the principles and objectives of stakeholder-management (in 2022). The forms of interaction of domestic educational institutions with internal and external stakeholders are specified. It has been established that the forms are highly diverse, and the interaction is not formal, but planned and organized. The importance of such interaction is fully realized by all involved subjects.

Keywords: higher education institution; higher education system; social partnership; stakeholder; stakeholder-management; forms of interaction with stakeholders; principles of stakeholder-management; elements of stakeholder-management.

Citation: Nechitailo, I., Boriushkina, O., & Nazarkin P. (2022). Stakeholder Management as an Instrument of Social Partnership in the Field of Higher Education. *Grani*, 25(2), 72-81

Стейкголддер-менеджмент як інструмент соціального партнерства у сфері вищої освіти

Нечітайло Ірина

Харківський національний університет внутрішніх справ (Харків, Україна)

Борюшкіна Оксана

Державний біотехнологічний університет (Харків, Україна)

Назаркін Павло

Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)

Анотація

Статтю присвячено розгляду стейкголддер-менеджменту як інструменту соціального партнерства у сфері вищої освіти. Зазначається, що проблема розвитку соціального партнерства в системі вищої освіти актуалізується у зв'язку з новими вимогами до якості освіти і сучасних освітніх програм, що зумовлює застосування методів та прийомів менеджменту, спрямованих на врахування інтересів заінтересованих сторін (стейкголддер-менеджменту). На думку авторів, важливо розуміти, наскільки активно вітчизняні заклади вищої освіти запроваджують ті чи інші елементи стейкголддер-менеджменту, які форми взаємодії зі стейкголддерами використовують. З огляду на вищевикладене, метою статті є представлення результатів дослідження форм взаємодії зі стейкголддерами як елементів реалізації стейкголддер-менеджменту, які імплементовані у практику сучасних закладів вищої освіти. Встановлені наступні елементи системи стейкголддер-менеджменту у закладі вищої освіти: 1) моніторинг позицій стейкголддерів; 2) врахування позицій і пропозицій стейкголддерів; 3) інформування стейкголддерів; 4) освіта, консультування стейкголддерів; 5) реалізація спільних проєктів; 6) співпраця на основі регламентованих угод, у тому числі на рівні прийняття рішень. Наводяться результати досліджень, проведених авторами у 2011, 2017 та 2022 рр. У сукупності ці результати дозволили дослідити динаміку розвитку соціально-партнерських стосунків вітчизняних закладів вищої освіти: від велими розпливчастих уявлень представників університетської спільноти і бізнес-структур про сутність соціального партнерства у сфері вищої освіти та спільні цілі (у 2011 р.) – до прийняття конкретних управських рішень щодо взаємодії з ключовими групами стейкголддерів і практичної реалізації принципів та завдань стейкголддер-менеджменту (у 2022 р.). Конкретизовано форми взаємодії вітчизняних закладів освіти з внутрішніми та зовнішніми стейкголддерами. Встановлено, що форми відрізняються високою різноманітністю, а взаємодія не є формальністю, вона являє собою плановану і організовану діяльність, важливість якої повною мірою усвідомлюється усіма залученими суб'єктами.

Ключові слова: заклад вищої освіти, система вищої освіти, соціальне партнерство, стейкголддер, стейкголддер-менеджмент, форми взаємодії зі стейкголддерами, принципи стейкголддер-менеджменту, елементи стейкголддер-менеджменту

Цитування: Нечітайло І., Борюшкіна О., Назаркін П. Стейкголддер-менеджмент як інструмент соціального партнерства у сфері вищої освіти. Науково-теоретичний альманах Грані. 2022. Том 25. №2. С. 72 - 81.

Вступ.

Проблема розвитку соціального партнерства в системі освіти актуалізується у зв'язку з новими вимогами до якості освіти і сучасних освітніх програм. Це зумовлює застосування у сфері освіти методів та прийомів менеджменту, що пояснює стратегію системи освіти з погляду врахування інтересів заінтересованих сторін (стейкголддер-менеджменту).

Різні аспекти соціального партнерства у сфері освіти вивчалися такими вченими, як К. Астахова, М. Денисенко, В. Міхєєв, В. Мітрохін, І. Моцна, О. Муравйова, О. Назаркін, О. Олейнікова, Г. Семігін, С. Фурдуй, Н. Шевченко, Ю. Шуміло, І. Ящук та ін. Розроблено концепції інтеграції освіти, науки і виробництва, серед їх авторів – Г. Зборовський, Р. Ісаєв, О. Калінкіна, Н. Лопатіна, І. Мачуліна, І. Реморенко, В. Турченко та інші.

Соціальне партнерство в цілому розглядається як система внутрішніх та зовнішніх взаємозв'язків організації, при цьому внутрішні зв'язки представлені горизонтальними і вертикальними відносинами

між структурними підрозділами, колективом та керівництвом організації, а зовнішні – відносинами між організацією та державою, органами місцевого самоврядування, професійними, громадськими та іншими об'єднаннями (Моцна, 2019, с. 167; Піскурська, 2019).

Щодо соціального партнерства у сфері освіти, то у науковій літературі конкретних дефініцій цього феномену не так багато, втім досить вдалими, на нашу думку, є визначення, запропоноване вітчизняною дослідницею І. Ящук, яка соціальне партнерство в освіті розглядає як «провідний механізм досягнення якості освіти, особливу взаємодію освітніх установ з суб'єктами та соціальними інститутами, державними установами, суспільними органами, спрямовану на узгодження, реалізацію інтересів усіх учасників цього процесу та досягнення освітньої мети» (Ящук, 2014, с. 176).

Представниці економічної науки М. Денисенко і Т. Ганзюк виділяють наступні види соціального партнерства в системі вищої освіти: 1) між

соціальними групами професійної спільноти всередині системи освіти;

2) між працівниками сфери освіти та представниками інших сфер суспільства;

3) між системою вищої освіти як особливою сферою соціального життя та громадянським сектором (Ганзюк, & Денисенко, 2021).

Сучасні реалії є такими, що життєздатність, конкурентоспроможність та ефективність діяльності закладу вищої освіти залежить від наявності розгалужених зв'язків, що потребує цілеспрямованої роботи закладу із залучення різних заінтересованих груп у процес розвитку освіти (Корнешук, 2020, с. 130; Кухорська, 2020, с. 190). Такі заінтересовані групи, мають назву «стейкхолдери», а робота з їх залучення являє собою особливий вид управлінської діяльності – стейкхолдер-менеджмент. Соціальне партнерство виступає закономірним результатом клопіткої співпраці заінтересованих сторін. При цьому й сам університет є також стейкхолдер-організацією як для своїх працівників, так і для зовнішніх суб'єктів.

Питання щодо зв'язків організації зі стейкхолдерами порушувалися у наукових працях таких закордонних вчених, як Б. Агле, Р. Ватсон, Р. Мітчел, Е. Фриман, Р. Філіпс та інших. Проблеми визначення ролі стейкхолдерів у діяльності закладу вищої освіти присвячені наукові праці К. Астахової, В. Корнешук, Г. Піскурської, О. Назаркіна та інших.

З урахуванням нових вимог до якості вищої освіти, важливо розуміти, наскільки активно вітчизняні ЗВО запроваджують ті чи інші елементи стейкхолдер-менеджменту, які форми взаємодії зі стейкхолдерами впроваджують. Те, наскільки сучасні ЗВО навчилися виявляти своїх стейкхолдерів та встановлювати з ними зв'язки, наскільки активно вони імплементують у свою управлінську практику ті чи інші елементи стейкхолдер-менеджменту, визначає перспективи подальшого розвитку вітчизняної вищої освіти, зокрема, в контексті євроінтеграції.

З огляду на вищевикладене метою даної статті є представлення результатів дослідження форм взаємодії зі стейкхолдерами як елементів реалізації стейкхолдер-менеджменту, імплементованих у практику сучасних ЗВО.

Результати дослідження. Слід зазначити, що ті чи інші спроби інституціоналізувати взаємодію із заінтересованими сторонами проявляли себе у вітчизняній освіті з перших років незалежності України. Так, наприклад, практика запровадження діяльності консультативних та координаційних рад як дорадчих органів, до яких входять представники різних заінтересованих сторін, реалізується приблизно з середини 1990-х рр. Втім, роль таких органів «партнерської співпраці» у більшості випадків була формальною і просто імітувала «зразки поведінки» провідних європейських ЗВО. Реального партнерства не спостерігалось (Хоружий, 2013, с. 220).

З плином часу розуміння того, що партнерські стосунки із заінтересованими сторонами потрібні, у

першу чергу, самому закладу освіти, бо визначають перспективи його розвитку, призвели до просування у вітчизняній системі вищої освіти стейкхолдерського підходу.

Слід зазначити, що поняття «стейкхолдер» у соціологічному дискурсі є відносно новим. В соціології освіти, соціології організацій, соціології управління під стейкхолдером розуміється заінтересована, причетна до певної діяльності з досягнення спільних цілей, сторона – фізична особа, організація, соціальна група тощо. При цьому наголошується, що стейкхолдери забезпечують можливості функціонування тієї чи іншої організації та є джерелом вимог до неї (Астахова, Батаєва, Михайлева, & Нечитайло, 2019, с. 36).

В спеціальній науковій літературі відділяються дві основні групи стейкхолдерів: внутрішні та зовнішні. Внутрішні стейкхолдери – це керівництво і працівники організації. Для закладу освіти внутрішніми стейкхолдерами є також студенти або учні. Зовнішні стейкхолдери – це окремі (впливові) особи, інституції, організації, соціальні групи тощо, діяльність яких не пов'язана безпосередньо з діяльністю певної організації. Для закладу освіти – це представники влади, роботодавці, випускники, органи управління освітою, громадянські організації та інші (Астахова, Батаєва, Михайлева, & Нечитайло, 2019, с. 50).

Згідно зі «Стандартом взаємодії із заінтересованими сторонами» (AA1000SES), розробленим Інститутом Account Ability, в основі такої взаємодії мають лежати три принципи: 1) суттєвість – організація повинна точно знати, хто (може бути) зацікавлений в результатах її діяльності, і які спільні інтереси слід вважати значущими для неї; 2) повнота – від організації очікується розуміння поглядів, потреб, побоювань тощо зацікавлених сторін; 3) реагування – організація повинна послідовно реагувати на суттєві питання, що стоять перед зацікавленими сторонами та самою організацією (Порохова, 2020, с. 98).

Вітчизняні дослідники, у якості цілей взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами виділяють наступні: 1) реалізація державної політики у галузі професійної освіти та підготовки кадрів; 2) забезпечення ринку праці за умов системних соціальних трансформацій необхідними робочими кадрами, представникам затребуваних професій з урахуванням основних тенденцій стратегічного розвитку; 3) швидка адаптація молодих спеціалістів на ринку праці; 4) підвищення конкурентоспроможності випускників освітніх закладів (Шевченко, 2014, с. 401).

Реалізація вищевикладених принципів і цілей потребує від закладів освіти ретельного аналізу стейкхолдерів, який складає основу такого відносно нового для вітчизняних закладів освіти виду діяльності, як стейкхолдер-менеджмент. Ця діяльність, як правило, реалізується через систему етапів: 1) ідентифікація груп стейкхолдерів; 2) збір актуальної інформації, фіксація та оцінка очікувань та

інтересів кожної групи стейкхолдерів; 3) визначення мети майбутньої взаємодії зі стейкхолдерами; 4) виявлення сильних та слабких сторін у роботі з групами стейкхолдерів; 5) вибір стратегії взаємодії із заінтересованими сторонами, на цій основі, визначення перспективних довгострокових напрямів подальшого розвитку закладу освіти; 6) реалізація та оцінка ефективності стратегії управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами (Санлайф, 2022).

Основним завданням стейкхолдер-менеджменту є створення сприятливих умов для ведення діяльності організації, що передбачає цикл послідовних дій, які дозволяють: 1) оцінити поточний стан відносин зі стейкхолдерами; 2) проаналізувати причини поточного стану; 3) розставити пріоритети і реалізувати заходи щодо покращення стейкхолдерської взаємодії (Санлайф, 2022).

Тренерка і консультантка із соціального підприємництва Каріна Санлайф стверджує, що у деяких випадках заходи, спрямовані на ту чи іншу групу заінтересованих сторін, можуть принести мультиплікативний ефект. Саме такі заходи повинні бути в пріоритеті у керівництва організації (Санлайф, 2022).

Як показує аналіз літератури, свою продуктивність найчастіше підтверджують такі стратегії взаємодії зі стейкхолдерами у сфері вищої освіти: 1) регулярний контроль та максимальне залучення стейкхолдерів до процесу планування, організації та реалізації ключових процесів у ЗВО; 2) організація консультативних зустрічей з представниками різних груп стейкхолдерів щодо узгодження довгострокових рішень закладу освіти з метою збереження задоволеності цих груп; 3) інформування стейкхолдерів про наміри закладу освіти, залучення до публічного обговорення актуальних проблем з метою отримання їх підтримки (Нечитайло, 2017, с. 178; Фурдуй, 2018, с. 180).

Таким чином, як бачимо, стейкхолдер-менеджмент закладу освіти передбачає встановлення постійних зв'язків і каналів комунікації із заінтересованими сторонами, проведення переговорів, мотивування їхньої поведінки з метою визначення найбільшої вигоди для закладу освіти. Правильно побудована система стейкхолдер-менеджменту має максимізувати можливий позитивний вплив інтересів різних груп на процес освітньої, наукової та інших видів діяльності закладу освіти. Тому система стейкхолдер-менеджменту має працювати, починаючи від етапу стратегічного планування діяльності ЗВО до моніторингу та оцінки освітнього та науково-інноваційного процесів. У цю систему входять наступні елементи: 1) моніторинг позицій стейкхолдерів; 2) врахування позицій і

пропозицій стейкхолдерів при плануванні діяльності ЗВО; 3) інформування стейкхолдерів; 4) освіта, консультування стейкхолдерів; 5) реалізація спільних проєктів; 6) співпраця на основі регламентованих угод, у тому числі на рівні прийняття рішень.

Попри свою значущість та доведену ефективність, слід зазначити, що стейкхолдер-менеджмент, як окремий цілісний вид управлінської діяльності, у вітчизняних університетах не реалізується. Завдання взаємодії з різними групами заінтересованих сторін «розпорошені» по різних структурним підрозділам (деканатам, кафедрам, «відділам кар'єри» тощо). Наукові уявлення про основні тенденції такої діяльності, а також про трансформацію її форм дозволяють скласти результати досліджень, проведених нами у 2011, 2017 та 2022 рр.

Мета досліджень 2011 та 2017 рр. полягала у визначенні тенденцій розвитку соціального партнерства в системі вищої освіти. При цьому використовувався однаковий методбору даних – експертні опитування (бланки опитувань мали однакову структуру і однаковий набір питань)¹. Дослідження 2022 р. мало більш конкретну мету, яка полягала у з'ясуванні конкретних форм взаємодії ЗВО із заінтересованими сторонами, щоб зробити висновок про те, чи застосовуються принципи і чи реалізуються завдання стейкхолдер-менеджменту. При цьому було обрано інший (ніж у 2011 та 2017 рр.) метод – аналіз документів, що дозволило отримати більш точні, конкретні та об'єктивні дані.

У сукупності результати цих досліджень дозволяють дослідити динаміку розвитку соціально-партнерських стосунків вітчизняних ЗВО: від вельми розпливчастих уявлень представників ЗВО і бізнес-структур про сутність соціального партнерства у сфері вищої освіти та спільні цілі (у 2011 р.) – до прийняття конкретних управських рішень щодо взаємодії з ключовими групами стейкхолдерів і практичної реалізації принципів та завдань стейкхолдер-менеджменту (у 2022 р.).

Отже, перейдемо до більш детального розгляду отриманих результатів. У 2017 р. нами було проведене експертне опитування роботодавців (керівники організацій м. Харкова) та представників ЗВО (представники адміністрації та керівного складу харківських ЗВО). Загальна кількість експертів, які взяли участь у дослідженні – 27 осіб (з них 13 – представники ЗВО, 14 – роботодавці). У ході дослідження ми з'ясували експертну думку про соціальне партнерство сфері освіти (в тому числі, порівняно з 2011 р.). У зв'язку з цим інструментарій опитування включив низку відкритих питань, що змістовно повторювали ті, які були задані у ході аналогічного дослідження, проведеного нами на такому ж кількісному та якісному складі

¹ У 2011 та 2017 рр. експертні опитування проводилися під час щорічних Міжнародних науково-практичних конференцій, організованих одним із харківських ЗВО – Харківським гуманітарним університетом «Народна українська академія».

експертів у 2011 р. Опитування здійснювалося за допомогою анкети, що включила 6 відкритих питань, орієнтованих на виявлення експертної точки зору про реальний стан та перспективи соціального партнерства у сфері освіти. У 2017 і 2011 рр. ми свідомо уникали терміну «стейкхолдери», оскільки для більшості представників закладів освіти він був новим і незрозумілим. Саме тому ми намагалися з'ясувати, кого саме наші респонденти бачать у якості своїх партнерів, адже, по суті, такі партнери і є стейкхолдерами.

Слід зазначити, що у 2017 р., порівняно з 2011 р., уявлення експертів про соціальне партнерство відрізнялися більшою чіткістю, що відбилася: по-перше, у більш точніших формулюваннях соціального партнерства як такого; по-друге, у більш впевненій і розгорнутій конкретизації його форм; по-третє, у констатації більш широких можливостей розвитку. Найбільш типовим визначенням соціального партнерства, згідно з відповідями експертів, стало таке: «Рівноправні відносини суб'єктів у певній сфері діяльності, які однаково зацікавлені в успішному результаті спільних проєктів, вирішенні тих чи інших проблем, завдань тощо». Якщо конкретно, то дане визначення представляє точку зору 23 експертів, опитаних у 2017 р., порівняно з 12 експертами – у 2011 р. Слід також зазначити, що в обох (за різними роками) групах експертів практично кожен другий експерт, пропонуючи свою дефініцію соціального партнерства, уточнював, що заінтересованість «партнерів» далеко не завжди ґрунтується на матеріальних вигодах. Щодо видів та форм взаємодії заінтересованих сторін у сфері освіти, то їх переліки та описи в анкетах експертів 2017 р., як уже зазначалося вище, відрізняються більшою повнотою та різноманітністю. А саме, 24 з 27 експертів описали від 4 до 6 видів партнерської взаємодії, таких як: «школа-ЗВО» (укладення договорів про взаємодію між школами та ЗВО, виступи викладачів перед учнями та вчителями з конкретних проблем; спільне проведення досліджень, проведення викладачами ЗВО відкритих лекцій та практичних занять для учнів тощо); «школа-школа» (спільна діяльність різних шкіл зі складання та вдосконалення навчальних програм з окремих «профільних предметів», організація спільних заходів навчального та виховного характеру тощо); «ЗВО-ЗВО» (організація «програм обміну» для студентів та викладачів тощо); між ЗВО та бізнес-структурами й організаціями, що виступають як потенційні роботодавці (організація практик студентів та їх подальшим працевлаштуванням, залучення «практиків» до складання навчальних планів та робочих програм тощо); між ЗВО та органами влади; між ЗВО та громадськими, волонтерськими, благодійними та іншими організаціями.

Щодо відповідей експертів на аналогічне питання у 2011 р., то загалом вони відрізняються односкладністю, а переліки можливих видів і форм взаємодії із заінтересованими сторонами в більшості випадків (22 із 27) включили не більше чотирьох

варіантів, серед яких домінували профорієнтаційна робота в школах та залучення тих чи інших організацій у якості баз практик для студентів.

Щодо перспектив розвитку соціального партнерства у сфері освіти, оптимістичні висловлювання були більш характерні для експертів-керівників, які не мають до сфери освіти прямого відношення, ніж для експертів – представників ЗВО. Можливо, це пов'язано з тим, що представники ЗВО добре знають специфіку інституту освіти та ті інституційні бар'єри, які виникають/можуть виникнути на шляху розвитку соціального партнерства. Якщо ж порівнювати відповіді експертів за роками, то загальна думка експертів 2017 р. вирізняється більшим оптимізмом, що знаходить відображення у відповідях на питання «Охарактеризуйте, будь ласка, одним-двома словами перспективи розвитку соціального партнерства у вітчизняній сфері освіти у найближче десятиліття». Загальна думка експертів 2017 р. відображена у відповідях на кшталт: «дуже сприятливі», «хороші», «багатообіцяючі». У той час як думка експертів 2011 р. з цього приводу менш однорідна, а серед відповідей однаково представлені як оптимістичні формулювання (на кшталт: «впевнений(а), що сприятливі», тощо), так і ті, які містять сумніви (на кшталт: «хотілося б вірити, що є...», «швидше сприятливі, ніж ні» тощо). Крім того, серед відповідей експертів 2011 р. були й негативні оцінки перспектив розвитку соціального партнерства у сфері освіти. В одному випадку негативна оцінка була пов'язана з відсутністю віри у благополуччя вітчизняної системи освіти в цілому: «Перспективи соціального партнерства дуже туманні, а то й гірше. Є дуже багато інших проблем, які в освіті потрібно вирішувати насамперед, фінансування і кадрові питання. Партнерство – вторинне» (дане судження було висловлено експертом – представником ЗВО). У другому випадку негативна оцінка була пов'язана з «відсутністю в країні культури партнерства як такої, не тільки в системі освіти, а в принципі» (дане судження було висловлено експертом із бізнес-структури). Загалом, як бачимо, спостерігається поглиблення розуміння сутності та форм соціального партнерства у сфері вищої освіти, а також зростання впевненості щодо сприятливих перспектив розвитку такого партнерства. Втім слід підкреслити, що експерти – представники ЗВО – зовсім не розглядають у якості партнерів ані студентів, ані викладачів. Соціальне партнерство інтерпретується виключно як зовнішньо орієнтована діяльність ЗВО.

Вагомий внесок у інституціоналізацію стейкхолдерського підходу та імплементацію елементів стейкхолдер-менеджменту у практику вітчизняних ЗВО було зроблено запровадженням нової процедури акредитації освітніх програм та діяльністю Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (далі за текстом – НА). Як відомо, однією з важливих вимог якості є налагоджена система взаємодії зі всіма групами стейкхолдерів (студентами, науково-педагогічними працівниками,

роботодавцями, випускниками, експертами галузі, науковими та дослідницькими установами та ін.).

З метою виявлення особливостей взаємодії сучасного університету зі стейкхолдерами, у грудні 2022 р. нами був проведений аналіз документів. У якості таких виступили звіти експертних груп (далі за текстом – ЕГ) за результатами акредитацій освітніх (освітньо-професійний та освітньо-наукових) програм. Генеральну сукупність склали 2165 справ (з електронної бази НА 2020-2022 рр.) зі статусом 2.1 «Рішення НА підписане». Для такої генеральної сукупності достатнім є об'єм вибірки у 326 одиниць. Відбір одиниць обстеження відбувався механічно. Оскільки на сторінці електронної бази акредитаційних справ подається по 5 справ, для зручності нашої роботи ми аналізували по одній справі зі сторінки (на кожній першій сторінці – першу у переліку справу, на кожній другій – другу справу, та кожній третій – третю справу і т. д.). Ми не диференціювали освітні програми ані за рівнем вищої освіти, ані за спеціальністю, адже вимоги до якості освітніх програм є однаковими, а необхідною умовою якості завжди є налагоджена взаємодія зі стейкхолдерами.

До нашої вибірки потрапило: 2 справи з оцінками ЕГ, які відповідають висновку «Зразкова акредитація»; 255 справ з оцінкою ЕГ «Акредитація»; 62 справи з оцінками, які відповідають висновку «Умовна акредитація»; 1 справа з оцінками ЕГ, які відповідають висновку «Відмова акредитації».

Аналізу підлягав пункт 1.2. звітів ЕГ «Цілі освітньої програми та програмні результати навчання визначаються з урахуванням позицій та потреб заінтересованих сторін (стейкхолдерів)». Ми розуміємо, що інформацію про взаємодію зі стейкхолдерами дають ще й інші пункти звіту ЕГ, наприклад, які містять свідчення про організацію академічної мобільності, про залучення експертів та практиків до викладання та інші. Втім доволі великий об'єм вибірки вимагав концентрації нашої уваги на одному, найбільш релевантному, пункті звіту. Цей недолік нашої роботи ми намагалися компенсувати аналізом ще однієї частини звітів ЕГ – «Резюме», в якій наведені підсумки сильних і слабких сторін освітніх програм.

За результатами проведеного аналізу документів нами було з'ясовано, що в цілому всі ЗВО розуміють необхідність системної взаємодії з різними групами стейкхолдерів і намагаються реалізувати цю взаємодію, прагнучи до постійного удосконалення й урізноманітнення її форм. Результати дослідження дозволили виділити типові форми взаємодії зі стейкхолдерами, які свідчать про реалізацію тих чи інших елементів системи стейкхолдер-менеджменту (маються на увазі, передусім, шість ключових елементів, викладених у теоретичній частині цієї статті).

Типові форми взаємодії з внутрішніми стейкхолдерами (здобувачі, науково-педагогічні працівники (далі за текстом – НПП), студентське

самоврядування тощо):

- проведення опитувань, які дозволяють виявити невдоволення і побажання; врахування результатів опитування у подальшій діяльності за освітньою програмою (моніторинг і врахування позицій стейкхолдерів);

- участь здобувачів і НПП у обговоренні змісту ОП на засіданнях кафедри, спеціальних зборах та подібних заходах; протоколювання ходу і результатів таких обговорень; врахування пропозицій (з'ясування та врахування позицій стейкхолдерів при плануванні діяльності);

- участь здобувачів у складі робочих групах з оновлення освітніх програм (співпраця зі стейкхолдерами на рівні прийняття рішень);

- організаційна участь представників студентського самоврядування у проведенні опитувань серед здобувачів щодо якості навчання та викладання та інших важливих питань (моніторинг і врахування позицій стейкхолдерів);

- участь представників студентського самоврядування у засідань Рад факультету та Вчених рад університету; таким чином вони мають можливість представляти інтереси здобувачів; деякі звіти ЕГ фіксують повноцінну реалізацію такої можливості і активну роль представників студентського самоврядування на зазначених вище заходах (співпраця на основі регламентованих угод, у тому числі на рівні прийняття рішень).

Були виявлені і деякі унікальні практики, наприклад, введення в університеті посади «студентський гарант ОП», який є «посередником між здобувачами та гарантом освітньої програми».

Типові форми взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами (роботодавці, представники широкої академічної спільноти, експерти галузі, випускники, потенційні абітурієнти):

- постійний неформальний зв'язок з випускниками, неформальне або формалізоване відстеження їх кар'єрного шляху; організація зустрічей випускників зі здобувачами (моніторинг позицій стейкхолдерів, консультивання стейкхолдерів);

- участь роботодавців у якості керівників баз практик (у поодиноких випадках роботодавців також залучали до обговорення Програм практик, їх пропозиції були враховані) (співпраця на основі регламентованих угод, з'ясування та врахування позицій і пропозицій стейкхолдерів при плануванні діяльності);

- участь роботодавців, експертів галузі, представників академічної спільноти у рецензуванні освітніх програм; подальше обговорення рецензій на засіданнях кафедри тощо (з'ясування та врахування позицій і пропозицій стейкхолдерів, співпраця на рівні прийняття рішень);

- написання відгуків на проекти освітніх програм з'ясування та (врахування позицій і пропозицій стейкхолдерів);

- участь у складі робочих груп з оновлення освітніх програм (з'ясування та врахування позицій

і пропозицій стейкхолдерів, співпраця на рівні прийняття рішень);

- залучення до процедур перегляду освітніх програм, участь у засіданнях кафедр, Радах факультету, Вчених рад університету (при цьому фіксується які пропозиції були винесені стейкхолдерами і які враховані) (врахування позицій і пропозицій стейкхолдерів при плануванні діяльності ЗВО; співпраця на основі прийняття рішень);

- проведення систематичних опитувань стосовно перспектив покращення змісту освітніх програм та інших питань (роботодавці, експерти галузі, випускники в цілому не є об'єктом систематичних опитувань) (моніторинг позицій стейкхолдерів);

- проведення зовнішніми організаціями спільних досліджень із залученням НПП та здобувачів освітніх програм, реалізація спільних проєктів тощо (реалізація спільних проєктів);

- залучення роботодавців та експертів галузі до участі у наукових конференціях, семінарах тощо, які організуються ЗВО, факультетом випусковою кафедрою (реалізація спільних проєктів, освіта і консультування стейкхолдерів, інформування стейкхолдерів);

- експерти галузі (а у поодиноких випадках і роботодавці) залучаються до викладання наукових дисциплін або окремих блоків тем (що було з'ясовано нами у результаті аналізу розуміючих частин звіту) (співпраця на основі регламентованих угод).

У поодиноких випадках були зафіксовані такі форми взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами, як: організація ЗВО ярмарок вакансій із залученням роботодавців, функціонування у ЗВО «Ради роботодавців»; обговорення ОП на засіданні секції в рамках Міжнародної науково-практичної конференції.

З «Резюме» звітів ЕГ можна також зробити висновок про те, що заклади освіти укладають договори про співпрацю з іншими закладами освіти як вітчизняними так і закордонними (співпраця стейкхолдерів на основі регламентованих угод). Ці договори стосуються переважно співпраці у науково-дослідній діяльності та з організації академічної мобільності. Втім, у багатьох звітах ЕГ серед недоліків фіксувалося, що здобувачі мало залучаються як до проєктів академічної (кредитної) мобільності, так і до науково-дослідницьких проєктів.

Слід також зазначити, що заклади освіти навчилися більш-менш ефективно використовувати веб-сайт ЗВО та соціальні мережі у якості каналів інформаційного обміну з різними групами стейкхолдерів (інформування стейкхолдерів).

Окремо слід підкреслити, що тільки у поодиноких випадках ЕГ були зафіксовані приклади взаємодії зі школами та потенційними абітурієнтами (як зовнішніми стейкхолдерами).

Також нами була виявлена тенденція: чим більше оцінок «А» (найвища оцінка за критерієм, яка вказує на зразковість організації та реалізації ОП за переважною більшістю напрямів, що відповідають

критерію) отримала освітня програма від експертів, тим більшою є вірогідність того, що деякі ключові форми і канали взаємодії зі стейкхолдерами у даному закладі освіти або на даній освітній програмі інституціалізовані ще задовго до впровадження нової процедури акредитації, геть з початку 1990-х рр., а то й раніше (наприклад, систематичне проведення опитувань здобувачів, НПП, випускників, роботодавців, діяльність у закладі освіти спеціальних відділів з працевлаштування випускників тощо).

У якості перспектив розвитку виділимо наступні пункти (які ми винесли з «Резюме» звітів ЕГ, з переліків слабких сторін освітніх програм):

- удосконалення механізму фіксації пропозицій щодо удосконалення освітніх програм, отриманих від стейкхолдерів, а також механізму врахування цих пропозицій (що впливає з типового зауваження на кшталт «Отримані пропозиції від випускників та академічної спільноти не завжди мають належне оформлення та документальне підтвердження, а також не завжди зрозуміло чи враховуються ці пропозиції у подальшій діяльності за освітньою програмою»);

- удосконалення механізму «зворотного зв'язку» зі стейкхолдерами, як відповідь на їх пропозиції (типовою є порада ЕГ «публікувати зведену таблицю пропозицій і зауважень від стейкхолдерів на веб-сайті ЗВО» з позначенням того, що було/не було враховане);

- більш активне залучення роботодавців до удосконалення змісту окремих (зокрема, практико-орієнтованих) освітніх компонентів (навчальних дисциплін);

- удосконалення механізмів обміну інформацією з іноземними стейкхолдерами (здобувачами, абітурієнтами, потенційним партнерами із закордонних ЗВО) (наприклад: «розробити та розмістити на сайті кафедри, факультету, університету іншомовні версії документів для повноцінного інформування іноземних здобувачів про обов'язкові та вибіркові освітні компоненти»; «розширювати співпрацю з закордонними роботодавцями»; «налагодити обмін фахівцями з іноземними закладами вищої освіти» тощо);

- удосконалення процедур та інструментарію опитувань різних груп стейкхолдерів, залучення до організації, проведення та аналізу результатів таких опитувань відповідних фахівців. Річ у тім, що всі без виключення ЗВО проводять опитування, але якість таких опитувань далеко не завжди є достатньою для отримання об'єктивної та релевантної інформації, а виконують ці опитування люди, які не мають відповідної компетенції (цю проблему відображають наступні зауваження ЕГ: «...Необхідне проведення опитувань, які стосуються конкретно змісту освітніх компонентів освітньої програми...»; «Необхідно до щорічних моніторингових опитувань, що поводяться у ЗВО залучати й аспірантів на постійній основі»; «ЕГ звертає увагу на низьку частку здобувачів, що залучені до процесу анкетування»; «Удосконалити моніторинг освітньо-професійної програми у

процедурах проведення опитувань здобувачів з метою конкретизації результатів по кожній освітній програмі»);

- налагодити ефективну систему мотивації здобувачів до академічної мобільності, встановленої умовами договорів зі ЗВО-партнерами, в тому числі й закордонними. Річ у тім, що у багатьох випадках експерти фіксують, що можливості такої важливої форми співпраці із зовнішніми стейкхолдерами практикуються недостатньо і часто залишаються тільки «на бумазі» (типovими є наступні зауваження ЕГ: «Не повною мірою реалізується програма міжнародної академічної мобільності, що має бути орієнтована на формування фахових компетентностей...»; «Низькі результати академічної мобільності студентів»);

- більш активно використовувати стейкхолдерський потенціал роботодавців і експертів галузі, їх професійні знання та досвід, залучаючи до реалізації освітнього процесу (з цього приводу типовим є наступне зауваження; «ЕГ рекомендує розробити загальний алгоритм залучення потенційних роботодавців до проведення лекційних занять за даною освітньою програмою»).

Таким чином, результати дослідження, проведеного нами у 2022 р., у порівнянні з результатами 2011 і 2017 рр., засвідчують значне урізноманітнення видів і форм стейкхолдерської взаємодії у сфері вищої освіти. Ми спостерігаємо повне усвідомлення вітчизняними ЗВО необхідності такої взаємодії, прийняття ефективних рішень і конкретні кроки у напрямку інституціоналізації стейкхолдерського підходу до організації внутрішніх і зовнішніх зв'язків та соціально-партнерської діяльності в цілому.

Висновки.

Підводячи підсумки, зазначимо, що результати проведених нами досліджень підтвердили, що з часом значно посилюється розуміння закладами вищої освіти, як і зовнішніми по відношенню до них організаціями, необхідності кооперації своєї діяльності у досягненні спільних цілей. У 2011 р. серед представників закладів освіти домінувала думка про те, що основними зовнішніми стейкхолдерами є заклади середньої освіти (як потенційні донори майбутніх студентів), а також організації та підприємства (як потенційні роботодавці). Таким чином, форми взаємодії фактично були обмежені

профорієнтаційною роботою у школах і залученням організацій потенційних роботодавців у якості баз практик. Попри те, що у 2017 році спостерігається значне розширення уявлень про види і форми взаємодії із заінтересованими сторонами, а також кола потенційних партнерів ЗВО у досягненні поставлених цілей, ми бачимо, що у якості таких традиційно розглядаються виключно зовнішні заінтересовані групи. Ані здобувачі вищої освіти, ані викладачі у якості заінтересованих сторін і повноцінних партнерів у досягненні поставлених цілей не фігурують.

Разом із запровадженням нової процедури акредитації освітніх програм, світогляд вітчизняних закладів освіти починається стрімко змінюватися. Для багатьох ЗВО ці зміни були вимушеними і болісними, тим не менш, результати нашого дослідження 2021 року довели, що значний зсув, все ж таки, відбувся, що позитивно позначилося на якості освітньої діяльності університетів. Результати дослідження свідчать про те, що сьогодні стейкхолдерський підхід до організації ключових процесів в університеті перебуває в активній стадії інституціоналізації, сучасні ЗВО імплементують у практику всі ключові елементи стейкхолдер-менеджменту. У якості стейкхолдерів фігурує широке коло суб'єктів, до якого входять не тільки зовнішні по відношенню до ЗВО організації, але й здобувачі, викладачі, співробітники ЗВО, а також випускники. Університети розробляють власні канали і способи встановлення і утримання зв'язків зі стейкхолдерами, унікальні методи залучення представників різних груп стейкхолдерів до процедур запровадження, організації та реалізації освітніх програм. Форми взаємодії із заінтересованими сторонами відрізняються високою різноманітністю і, що головне, така взаємодія не є формальною, вона є планованою і організованою діяльністю, важливість якої повною мірою усвідомлюється усіма залученими до неї суб'єктами.

Все вище зазначене свідчить про позитивні зміни в системі вітчизняної вищої освіти, які є значним кроком у наблизненні її якості до європейських стандартів. На нашу думку, відкритий реєстр акредитаційних справ Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти містить у собі значний потенціал для проведення подальших досліджень, що стосуються тих важливих процесів, які відбуваються сьогодні вищої освіти України.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Ганзюк Т. Д., Денисенко М. П. Соціальне партнерство в системі професійної освіти. 2021. URL: <http://surl.li/buyex>.
- Корнешук В. Співробітництво зі стейкхолдерами як передумова якості вищої освіти. Науковий вісник мну імені в. О. Сухомлинського. Педагогічні науки. 2020. № № 1 (68). С. 127–132. DOI: <https://doi.org/10.33310/2518-7813-2020-68-1-127-132>.
- Кухорська Л. В. Ринок освітніх послуг в Україні: реалії та перспективи. Соціально-правові студії. 2020. Випуск 3 (9). С. 184–191. DOI: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2020-3-184-191>.
- Мощна І. В. Проблеми розвитку соціального партнерства в Україні та шляхи їх вирішення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Випуск 25, частина 1. С. 166–170.
- Назаркин А. А. Партнерские отношения как основа стейкхолдерского подхода в подготовке современных специалистов. Взаимодействие образовательных учреждений со стейкхолдерами: вестник времени : мат. XV междунар. науч.-практ. конф., Харьков, 16 февр. 2017 г. Харьков : Изд-во НУА, 2017. С. 167–172.
- Нечитайло И. С. Стейкхолдеры как акторы научно-исследовательской деятельности высшего учебного заведения. Взаимодействие образовательных учреждений со стейкхолдерами: вестник времени : мат. XV междунар. науч.-практ. конф., Харьков, 16 февр. 2017 г. Харьков : Изд-во НУА, 2017. С. 176–179.
- Піскурська Г. В. Стейкхолдерський підхід у забезпеченні якості вищої освіти. Вісті: всеукраїнський науковий збірник (Серія: Педагогіка, психологія і соціологія). 2019. №1(24). DOI: <https://doi.org/10.31474/2077-6780-2019-1-69-77>.
- Порохова И. С., Рассказова А. Ю. Анализ взаимодействия с заинтересованными сторонами предприятия: практика применения стандарта AA1000SES на примере национального аэрозольного кластера. Вестник университета. 2020. №11. С. 96–104.
- Санлайф К. Стейкхолдер-менеджмент: завдання та вплив. URL: <http://surl.li/butiw>.
- Астахова Е. В., Батаева Е. В., Михайлева Е. Г., Нечитайло И. С. Социальное партнерство в образовании: ключевые маркеры анализа. Нар. укр. акад. Харьков : Изд-во НУА, 2019. 84 с.
- Фурдуй С. Б. Фандрайзинг – партнерська взаємодія у системі інклюзивної освіти. Партнерська взаємодія у системі інститутів соціальної сфери: збірник мат. II Міжнар. наук.-практ. конф. (15-16 лист. 2018 р., м. Ніжин) / За заг. ред. С. В. Борисюк та О. Лісовця. Ніжин : Вид-во НДУ ім. М. Гоголя, 2018. С. 179–181.
- Хоружий Г. Ф. Вища освіта: соціальна природа, структура і функції: монографія. Полтава : Полтавський літератор, 2013. 308 с.
- Шевченко Н. В. Соціальне партнерство у сфері освіти: горизонти модернізації : монографія. Харків : Вид-во «Щедра садиба плюс», 2014. 504 с.
- Шумило Ю. Соціальне партнерство як умова розвитку конкурентноздатного фахівця. World science. 2018. № 1(29), Вип. 6 (Січень). С. 20–26.
- Ящук І. П. Основи соціального партнерства в навчально-виховному закладі у творчій спадщині В. Сухомлинського. Науковий вісник МДУ імені В. О. Сухомлинського (Серія: Педагогічні науки). 2014. Випуск 1.46 (108). С. 176–179.

REFERENCES

- Ghanzjuk, T. D., & Denysenko, M. P. (2021). Sotsial'ne partnerstvo v systemi profesiynoyi osvity [Social Partnership in the System of Vocational Education]. Retrieved from <http://surl.li/buyex>.
- Korneschuk, V. (2020). Spivrobotnytstvo zi steykholderamy yak peredumova yakosti vyshchoyi osvity [Cooperation with Stakeholders as a Prerequisite for the Quality of Higher Education]. Naukovyy visnyk mnu imeni v. O. Sukhomlyns'koho. Pedagogichni nauky, 1(68), 127-132. DOI: <https://doi.org/10.33310/2518-7813-2020-68-1-127-132>.
- Kukhorska, L. V. (2020). Rynok osvitnikh posluh v Ukraini: realiyi ta perspektyvy [The Market of Educational Services in Ukraine: Realities and Prospects]. Sotsial'no-pravovi studiyi, 3(9), 184-191. DOI: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2020-3-184-191>.
- Motsna, I. V. (2019). Problemy rozvytku sotsial'noho partnerstva v Ukraini ta shlyakhy yikh vyrishennya [Problems of social partnership development in Ukraine and ways to solve them]. Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu, 25, Part 1, 166-170.
- Nazarkin, A. (2017). Partnerskiye otnosheniya kak osnova steykholderskogo podkhoda v podgotovke sovremennykh spetsialistov [Partnerships as the Basis of the Stakeholder Approach in the Training of Modern Specialists]. Vzaimodeystviye obrazovatel'nykh uchrezhdeniy so steykholderami: veleniye vremeni : mat. XV mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Khar'kov, 16 fevr. 2017 g. Khar'kov : Izd-vo NUA, 167-172.
- Nechitailo, I. (2017). Steykholdersy kak aktry nauchno-issledovatel'skoy deyatel'nosti vysshego uchebnogo zavedeniya [Stakeholders as Actors of Scientific Activity and Research in Higher Educational Establishments]. Vzaimodeystviye obrazovatel'nykh uchrezhdeniy so steykholderami: veleniye vremeni : mat. XV mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Khar'kov, 16 fevr. 2017 g. Khar'kov: Izd-vo NUA, 176-179.
- Piskurska, G. V. (2019). Steykholders'kyu pidkhid u zabezpechenni yakosti vyshchoyi osvity [Stakeholder Approach in Ensuring the Quality of Higher Education]. Visti: vseukrayins'kyu naukovyy zbirnyk (Seriya: Pedagoghiya, psykholohiya i sotsiolohiya), 24. Retrieved from <http://surl.li/bvabo>.
- Porokhova, I. S., & Rasskazova, A. Y. (2020). Analiz vzaimodeystviya s zainteresovannymi storonami predpriyatiya: praktika primeneniya standarta AA1000SES na primere natsional'nogo aerazol'nogo klastera [Analysis of Interaction with Stakeholders of the Enterprise: Practice of Application of the AA1000SES Standard on the Example of the National Aerosol Cluster]. Vestnik universiteta, 11, 96-104.

- Sunlife, K. (2022). Steykhholder-menedzhment: zavdannya ta vplyv [Stakeholder-management: tasks and influence]. Retrieved from <http://surl.li/butiw>.
- Astakhova, E. V., Bataeva, E. V., Mikhaileva, E. G., & Nechitailo, I. S. (2019). Social partnership in education: key markers of analysis [Social partnership in education: key markers of analysis]. Nar. ukr. acad. Kharkiv: PUA Publishing House.
- Furduy, S. B. (2018). Fandrayzinh – partners'ka vzayemodiya u systemi inklyuzyvnoyi osvity [Fundraising – partnership in the system of inclusive education]. Partners'ka vzayemodiya u systemi instytutiv sotsial'noyi sfery: zbirnyk mat. II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (15-16 lyst. 2018 r., m. Nizhyn). Nizhyn: M. Gogol NDU Publishing House, 179-181.
- Khoruzhiy, G. F. (2013). Vyshcha osvita: sotsial'na pryroda, struktura i funktsiyi [Higher education: social nature, structure and functions]. Poltava: Poltav's'kyi literator.
- Shevchenko, N. (2014). Sotsial'ne partnerstvo u sferi osvity: horyzonty modernizatsiyi [Social Partnership in Field of Education: Modernization Horizons]. Monograph. Kharkiv: Publisher “Shedra sadyba plus”.
- Shumylo, Y. V. (2018). Sotsial'ne partnerstvo yak umova rozvytku konkurentnozdatnoho fakhivtsya [Social Partnership as a Condition for the Development of a Competitive Specialist]. World science, 1(29), 6(January), 20-26.
- Yashchuk, I. P. (2014). Osnovy sotsial'noho partnerstva v navchal'no-vykhovnomu zakladi u tvorchiy spadshchyni V. Sukhomlyns'koho [Fundamentals of Social Partnership in an Educational Institution in the Creative Heritage of V. Sukhomlinsky]. Naukovyy visnyk MDU imeni V. O. Sukhomlyns'koho (Seriya: Pedahohichni nauky), 1.46(108), 176-179.