

экон. наук: 08.00.13 / О.В. Гонова; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Ивановский государственный химико-технологический университет». – Иваново, 2011. – 36 с.

19. Ускова, Т.Ю. Продовольственная безопасность региона / Т.В. Ускова, Р.Ю. Селименков, А.Н. Анищенко, А.Н. Чекавинский // Вологда: ИСЭРТ РАН, 2014. – 102 с.

20. Безматерных, Н.С. Продовольственная безопасность региона и факторы, ее определяющие / Н.С. Безматерных // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2008. – №3 (41). – С. 81–86.

21. Ляпина, И.Р. Отраслевой подход к управлению народным хозяйством: положительные и негативные моменты / И.Р. Ляпина // Вестник ТГУ. – 2010. – Вып. 12(92). – С. 383–390.

22. Киреенко, Н.В. Система сбыта продукции АПК на основе маркетингового подхода: теория, методология, практика: в 2 ч. / Н.В. Киреенко. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2015. – Ч. 1. – 265 с.

23. Конопляник, Т.М. Управление устойчивостью хозяйственных систем: теория и методология [Электронный ресурс]: автореф. дис. д-ра экон. наук: 08.00.05 / Т.М. Конопляник; С.-Петерб. ун-т экономики и финансов. – СПб., 2007. – 38 с.

24. Меренкова, И.Н. Устойчивое развитие сельских территорий: теория, методология, практика: дис. д-ра экон. наук: 08.00.05 / И.Н. Меренкова. – Воронеж, 2012. – 366 с.

25. Ковалев, М.М. Управление государственным сектором экономики / М.М. Ковалев, С.Н. Румас, М.К. Шахуб, К.Ю. Юшко // Минск: Издательский центр БГУ. – 2018. – 250 с.

26. Гусаков, В.Г. Механизм рыночной организации аграрного комплекса: оценка и перспективы / В.Г. Гусаков. – Минск: Беларус. навука, 2001. – 363 с.

27. Трясцин, М.М. Управление устойчивым развитием регионального рынка продовольствия: дис. ... д-ра экон наук: 08.00.05 / М.М. Трясцин. – Пермь, 2009. – 380 с.

28. Геращенко, Т.М. Методология разработки инновационно-инвестиционной стратегии развития организаций (на примере агропромышленного комплекса): дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Т.М. Геращенко; ФГБНУ проф. обр. «Рос. экон. ун-т им. В.Г. Плеханова». – М., 2015. – 353 с.

29. Пархоменко, Н.В. Управление устойчивым развитием сельского хозяйства в условиях экологически нестабилизированных регионов [Электронный ресурс] / Н.В. Пархоменко, И.С. Мандрик // Вестн. Гомельского гос. техн. ун-та им. П.О. Сухого. – 2014. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/upravlenie-ustoychivym-razvitiem-selskogo-hozyaystva-v-usloviyah-ekologodestabilizirovannyh-regionov>. – Дата доступа: 12.02.2019.

30. Шутьков, А.А. Система ведения агропромышленного производства региона / А.А. Шутьков // Методическое обеспечение проведения научных исследований экономических проблем развития АПК России / Под ред. А.И. Алтухова. – М.: Фонд «Кадровый резерв». – 2016. – С. 477–490.

## АНАЛІТИЧНІ МОЖЛИВОСТІ ТЕОРІЇ СТЕЙКГОЛДЕРІВ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

**Євдокимова Н.**  
професор

член президії, ключовий експерт ГО «Клуб економістів»

**Котенок Д.**  
доцент

Державний вищий навчальний заклад  
«Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

## ANALYTICAL POSSIBILITIES OF STAKE HOLDER THEORY IN THE FIELD OF HIGHER EDUCATION

**Yevdokymova N.,**  
Professor

Member of the Presidium, key expert  
Public Organization "Club of Economists"

**Kotenok D.**

Associate Professor

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

### Анотація

У статті обґрунтована необхідність впровадження стейкголдер-аналізу в практику стратегування якості освіти закладами вищої освіти. Продемонстроване визнання необхідності впровадження концепції стейкхолдерів через аналіз документів методичного характеру Національного агентства з якості освіти.

Визначені відмінності в уявленні про стратегічний концепт для фірми і закладу вищої освіти, оцінена змістова подібність понять «якість освіти» та «якість освітньої програми».

### Abstract

The article substantiates the need for universities to implement stakeholder analysis in the practice of quality education strategy. The recognition of the need to implement the concept of stakeholders in the field of education through the analysis of methodological documents of the National Agency for Higher Education Quality Assurance has been demonstrated. Differences in the idea of the strategic concept for the firm and the institution of higher education are identified, the substantive similarity of the concepts "quality of education" and "quality of the educational program" is assessed.

**Ключові слова:** якість освіти, стейкгольдер, заклад вищої освіти, стратегічний контекст.

**Keywords:** quality of education, stakeholder, higher education institution, strategic context.

### Вступ

Важливим напрямком розвитку теорії управління організацією на основі цінності постала стейкгольдерська теорія фірми. Ця концепція позитивно сприйнята науковцями і практиками у багатьох сферах суспільного життя та взята до впровадження провідними корпораціями, регуляторними органами й некомерційними організаціями. Її розробці присвячена величезна кількість наукових статей і практично орієнтованих публікацій. Неослабний інтерес до цієї сфери наукового знання свідчить, з одного боку, про її теоретичну і практичну значимість, а з другого – певну незавершеність підходу, який, попри його концептуальну привабливість і простоту, потребує ґрунтовних розробок при застосуванні.

### Мета роботи

Перевірка аналітичних можливостей стейкгольдер-аналізу у сфері вищої освіти.

### Матеріали і методи

Засадотвірними положеннями дослідження є теорія заінтересованих сторін та її робочий інструмент – стейкгольдер-аналіз. Для оцінювання раціональних меж доцільного використання стейкгольдер-аналізу стосовно діяльності закладів вищої освіти (ЗВО) використаний метод аналізу документів, зіставлення. Узагальнення є умовиводом авторів.

### Результати і обговорення

Виникнення стейкгольдерської теорії фірми пов'язане з публікацією в 1984 році піонерної монографії Р. Е. Фрімана «Стратегічне управління: роль заінтересованих сторін» [1]. Згідно запропонованому автором монографії визначенню, до заінтересованих сторін компанії відносяться «всякі індивідууми, групи чи організації, котрі істотно впливають на рішення, які приймаються фірмою та/або знаходяться під впливом цих рішень» [1, р. 25]. Узагальнений перелік стейкгольдерів фірми за Фріманом включав власників фірми, її працівників, споживачів, конкурентів, постачальників, державу, організації місцевої спільноти тощо. Відповідно, керівництво фірми, прагнучи довести свою соціальну відповідальність та економічну раціональність, має вести справи таким чином, щоб інтереси стейкгольдерів здійснювалися, або, щонайменше, не утискалися. Нині стейкгольдерський підхід утвердився в якості одного з основних напрямків стратегічного менеджменту. Його ідеї й інструменти стали звичними в управлінні організаціями. Разом з тим, в рамках цього розділу менеджменту залишаються

«вузькі місця», які обмежують можливості його практичного використання в інших сферах діяльності.

Ключовою проблемою, яка виникає у побудові прикладних моделей, що засновані на стейкгольдер-аналізі, є, на нашу думку, визначення стратегічного контексту діяльності організації. Саме від цього залежить правильність початкових етапів проведення стейкгольдер-аналізу: складання переліку стейкгольдерів та визначення формального опису їхньої поведінки. Коли організацією приймається стратегічне рішення, то в обґрунтуванні його доцільності передбачається визначення очікувань всіх заінтересованих сторін. Так, методи стратегічного аналізу, основані на положеннях теорії заінтересованих сторін, можуть виявитись вельми корисними при обґрунтуванні організацією своїх стратегічних цілей, зважаючи, з одного боку, на їхню складність і багатоплановість, а з другого – враховуючи неоднорідність стейкгольдерів як за ступенем заінтересованості, так і за рівнем впливовості. Разом з тим, керівництву організації, згідно ключових положень теорії заінтересованих сторін, слід розглядати усіх стейкгольдерів як єдине суперечливе ціле, рівнодійна сила інтересів частин якого визначатиме траєкторію розвитку організації в означеному цілями контексті. Водночас, слід взяти до уваги певну обмеженість теорії стейкгольдерів як самостійного інструменту управління організацією.

Використання моделей та інструментів теорії стейкгольдерів в освітянському менеджменті значно розширює його аналітичні можливості, особливо зважаючи на нинішній концепт забезпечення й підвищення якості освіти. Про цю обставину зазначила відома освітянка О. В. Єременко, висвітлюючи проблеми становлення Національного агентства з якості вищої освіти: «У документах, що стосуються якості вищої освіти, уже стало звичним і частотно вживаним поняття «стейкгольдер», так звані заінтересовані сторони» [2, с. 177]. Аналізуючи практику формування культури якості вітчизняної вищої освіти останніх років, варто зазначити, що у фокусі основної уваги Національного агентства було створення основної нормативної бази, пов'язаної з акредитацією освітніх програм. В минулому (2019) році Національним агентством були розроблені Критерії оцінювання якості освітньої програми, які найшли відображення в Методичних рекомендаціях для експертів щодо їх застосування. Пропоновані критерії подібні більшою мірою до загальних положень про освітню програму і практику

її реалізації, аніж до формалізованих і чітко визначених правил щодо змісту освіти й освітнього процесу. Необхідна для оцінювання універсальність та гнучкість критеріїв забезпечується їх підпорядкованістю трьом принципам. Перші два – принцип поваги до автономії ЗВО та принцип урахування контексту – певною мірою стосується урахування позицій стейкхолдерів та мають, передовсім, процедурний характер. Третій – принцип урахування позицій стейкхолдерів – присвячений заінтересованим сторонам безпосередньо. Водночас в Методичних рекомендаціях наголошується, що: «Критерії можуть бути наповнені конкретним змістом лише у контексті позицій стейкхолдерів. Саме участь стейкхолдерів дозволяє ЗВО виявити контекст, в якому він функціонує, та визначити вимоги, дотримання яких для певної конкретної освітньої програми становитиме «якість освіти» [3, розд. I].

Відтак в процесі підготовки до акредитації освітніх програм керівництво цілої низки ЗВО унормував взаємовідносини між внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, а також учасниками освітнього процесу відповідними «Положеннями про стейкхолдерів освітніх програм» [4,5,6 та ін.]. В одному з цих документів розкрито сутність поняття «стейкхолдери в освіті», як-то: «стейкхолдери в освіті – безпосередні учасники процесу виробництва та споживання продуктів вищої освіти (професорсько-викладацький склад, абітурієнти, здобувачі вищої освіти, випускники, роботодавці та державні установи), а також бізнес-структури, інші заклади вищої освіти, банки та фінансові фонди, спонсори, організації, що фінансують наукові дослідження, ЗМІ, громадські організації, інвестори, кадрові агенції, видавництва, наукові спілки тощо» [4, с. 5]. Загалом погоджуючись з таким уявленням про стейкхолдерів в освітній сфері, варто, на наш погляд, доповнити тезаурус цієї області знань, враховуючи те, що в цілому теорія заінтересованих сторін нерозривно пов'язана з управлінням процесами і їх результатами, які виникають відносно стосунків організації з її заінтересованими сторонами. Тому, наприклад, використовувати термін «стейкхолдери освітньої програми» не зовсім коректно, зважаючи на стратегічний контекст ЗВО у визначенні заінтересованих сторін.

Визначаючи стратегічний контекст через зусилля забезпечення якості освітніх послуг, тобто усіх видів діяльності в рамках безперервного циклу удосконалення, ЗВО формує доволі широкий спектр орієнтирів щодо розвитку освітнього середовища з урахуванням потреб усіх заінтересованих сторін. Перелік стейкхолдерів, інтереси яких варто врахувати, є чималим: здобувачі й домогосподарства, викладачі й менеджмент вищого навчального закладу, держава й місцеві громади, роботодавці й зовнішні партнери та ін. Звідси логічним є припущення про те, що ЗВО здійснює свої стратегічні цілі через реалізацію освітніх програм. Іншими словами, стейкхолдери в освіті на рівні ЗВО перетворюються у стейкхолдерів освітньої програми. Підтвердження цьому припущенню ми віднайшли в рекомендаціях щодо покращення якості вищої освіти в Україні,

підготовлених чеськими експертами в аспекті імплементації європейських стандартів: освітні програми потрібно розробляти так, щоб їхні цілі відповідали загальній стратегії ЗВО [7]. Проте ця рекомендація-вимога, незважаючи на її безумовну справедливість, потребує конкретизації в аспекті стратегічного менеджменту. По-перше, якщо розглядати статус освітньої програми як певної компетентісної моделі навчання за конкретною спеціальністю й галуззю знань, то умовно її можна було би вважати стратегічним напрямом діяльності ЗВО. Проте проведення аналогії між набором освітніх програм і бізнес-портфелем підприємства, на наш погляд, навряд чи є коректною, тому що бізнес-напрямки діяльності підприємства зазвичай реалізуються виокремленими бізнес-одинацями. Ба більше, освітні програми є не скільки суто матеріальним, а скільки віртуальним освітнім середовищем, вони поки що не влаштовані належним чином в інституційне середовище вищої освіти. Підготовка фахівців за певною освітньою програмою передбачає залучення викладачів різних кафедр і факультетів. Однак чинний конструкт трудових правовідносин у ЗВО не передбачає формалізованої участі викладачів в певних тимчасових колективах для реалізації освітніх програм, на кшталт робочих груп проєктів, адже на науково-педагогічних працівників поширюються норми трудового законодавства, які встановлюють чинний порядок зміни та припинення трудових відносин на кафедрах як основних ланках організаційної структури. Роль робочих (проєктних) груп, які створюються для розробки освітньої програми, у подальшій її реалізації залишається незрозумілою. Не напрацьовані також дієві механізми впливу гарантів освітніх програм на формування викладацького складу, який забезпечуватиме реалізацію освітніх компонентів програми.

По-друге, керівники проєктних груп (гаранти) освітніх програм виконують менеджментські обов'язки фактично на громадських засадах, їхні функції, по-суті, обмежені організацією розробки та внесення змін до освітньої програми (як документа), та контролем якості методичного забезпечення освітніх компонентів (знову-таки, документів) в межах чинних освітніх стандартів і локальних положень ЗВО. Реалізація освітньої програми відбувається через загальний функціонал організації і в загальному порядку для усіх програм, при цьому участь гаранта організаційно-правовому аспекті не активізована.

Таким чином, освітня програма не може, на нашу думку, розглядатись виокремленим стратегічним напрямом діяльності закладу освіти, відтак дослідницькі аналогії освітянського сектору з бізнес-середовищем, а також використання методології стратегічного управління й теорії стейкхолдерів потребують поглиблених наукових фахових обґрунтувань.

Цілком очевидно, що стейкхолдерів варто розглядати в контексті стратегічної мети ЗВО, тобто – забезпечення й підвищення якості освіти, що аж ніяк не суперечить зазначеним раніше методичним

рекомендаціям Національного агентства. Ба більше, слід пам'ятати, що в теорії заінтересованих сторін в якості одиниці аналізу зазвичай виступає управлінське рішення. Тому для оцінки рішення ЗВО про доцільність відкриття нової освітньої програми варто проводити «класичний» стейкхолдер-аналіз, бо маємо справу з проектом як таким. Якщо ж мова йде про реалізацію освітніх програм, то оцінюванню підлягають управлінські процеси і їх результати університету в цілому як єдиної організації. Ця думка є близькою до висновку очільника Національного агентства С. М. Квіта про зміст нинішніх акредитаційних процесів: «Процес акредитації тепер зосереджуватиметься не на результатах освітнього процесу, а на самому процесі. Тобто ми будемо вивчати й оцінювати здатність закладів вищої освіти організувати якісний освітній процес, спираючись на принципи власної університетської автономії» [8, с. 172].

В такому аспекті уявляється, що масштаб аналізу стейкхолдерів та стейкхолдер-менеджменту стає значно більшим, він виходить за рамки окремої освітньої програми. Останні, будучи складовими освітнього процесу та стратегічними пріоритетами ЗВО, не є відокремленими від локального інституціонального середовища ЗВО та одна від одної. Це вказує на певну невідповідність змісту понять якості освіти і якості освітньої програми, та намагання їх підміни.

#### Висновки

Впродовж останніх трьох десятиліть теорія заінтересованих сторін активно обговорюється в науковій літературі, її аналітичний інструментарій вивчається та упродовжується й використовується в управлінській практиці.

Стратегування в освітній галузі невіддільне від врахування потреб усіх заінтересованих сторін. Зазначене обумовлює активну дифузію методології стейкхолдер-аналізу в освітню та інші небізнесові сфери національної економіки.

Якість освітнього процесу, параметри якої є основою проведення акредитації експертами Національного агентства з якості вищої освіти, відбувається за окремими освітніми програмами ЗВО. Останні є невіддільними від локального інституціонального середовища ЗВО та одна від одної. Це вказує на певну невідповідність змісту понять «якість освіти» та «якість освітньої програми».

Оскільки стейкхолдерський підхід нерозривно пов'язаний з управлінськими процесами і їх результатами, то в сфері вищої освіти застосування стейкхолдер-аналізу для освітніх програм потребує подальших поглиблених наукових фахових обґрунтувань.

#### Список літератури

1. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman: Boston. 1984. 276 p.
2. Єременко О.В. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти: хроніки періоду становлення/ Річний звіт Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти за 2019 рік / за заг. ред. проф. Сергія Квіта. — Київ: Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2020. — 244 с. — С.175 -191. URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2020/02/Звіт-2020.pdf>
3. Методичні рекомендації для експертів Національного агентства щодо застосування Критеріїв оцінювання якості освітньої програми/Затверджено рішенням Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти протокол від 29 серпня 2019 р., протокол № 9. URL:[https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2019/09/Методичні-рекомендації\\_для-експертів.pdf](https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2019/09/Методичні-рекомендації_для-експертів.pdf)
4. Положення про стейкхолдерів освітніх програм Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Харків, 2019. — 7 с. URL: <https://knau.kharkov.ua/uploads/pubinfo/2020/stakeholder.pdf>
5. Положення про стейкхолдерів освітніх програм. Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка. Тернопіль, 2017. — 7 с. URL: [http://tnpu.edu.ua/about/public\\_inform/upload/2017/Polozhennia\\_pro\\_steiikkholderiv\\_osvitnikh\\_prohram.pdf](http://tnpu.edu.ua/about/public_inform/upload/2017/Polozhennia_pro_steiikkholderiv_osvitnikh_prohram.pdf)
6. Положення про співпрацю із роботодавцями (зовнішніми стейкхолдерами) у Миколаївському національному аграрному університеті. СО 5.278.01-00.2020. Миколаїв, 2020. — 13 с. URL: <https://www.mnau.edu.ua/files/dostup/educational-process/278.pdf>
7. Рекомендації для покращення якості вищої освіти в Україні: професор Владіміра Дворжакова, доктор Іржі Спрчка, Матина Видлакова. URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2019/07/Додаток-2.-Рекомендації-для-покращення-якості-вищої-освіти-в-Україні.pdf>
8. Квіт С.М. Нова система акредитації: що чекає на українські університети? /Річний звіт Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти за 2019 рік / за заг. ред. проф. Сергія Квіта. — Київ : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2020. — 244 с. — С. 170-174. URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2020/02/Звіт-2020.pdf>