

DOI 10.31651/2524-2660-2020-3-57-63
ORCID 0000-0003-1108-2753

ГЕВКО Ігор Васильович,

доктор педагогічних наук, професор, проректор з навчально-методичної роботи,
Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка
e-mail: gevko.i@gmail.com

ORCID 0000-0002-3117-2118

БОРИСОВ Вячеслав Вікторович,

доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки і методик навчання,
КЗВО «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» Запорізької обласної ради
e-mail: borysow13@gmail.com

УДК 378.014.614:378.091-048.34(045)

**ВЗАЄМОДІЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ІЗ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ
В УМОВАХ ОПТИМІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ**

Статтю присвячено особливостям взаємодії стейкхолдерів із закладами вищої освіти. Визначається їх вплив на ефективність оптимізації освітнього процесу. Доводиться, що якість підготовки фахівців залежить від ступеня залучення представників роботодавців до освітнього процесу. Вмотивовується, що кожен ЗВО прагне вибудовувати власну стратегію розвитку, коли високий рівень кваліфікації випускників відповідає затребуванню компетенціям з боку бізнесу і держави. За таких умов при виробленні стратегії розвитку ЗВО оптимальним є використання напрацювань теорії стейкхолдерів.

Акцентування уваги на особливостях взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами дозволяє посилювати навчальну і професійну мотивацію студентів, удосконалювати навчальні програми, інтегрувати діяльність кафедр, підвищувати кваліфікацію викладачів.

Ключові слова: заклади освіти; стейкхолдери; студенти; педагог; управління; система освіти.

Постановка проблеми. Україна на світовому рівні зобов'язалась узгодити структурні розбіжності вітчизняної освітньої політики відносно вимог Європейської вищої педагогічної освіти. Питання визначення стейкхолдерів та їх ролі актуалізується тим більше, чим менше український уряд виділяє коштів на освіту і чим більше відповідних зобов'язань передає місцевій владі. Поступове зникнення національних моделей університетів та створення єдиного освітнього простору, що функціонує за ринковими законами, зумовило кардинальні перетворення університету як організації. В умовах скорочення державної підтримки та посилення конкуренції в рамках освітнього простору університети перебирають на себе функцію фінансування та вимушені розробляти найбільш ефективні методи управління.

Кожен ЗВО прагне вибудовувати власну стратегію розвитку, коли високий рівень кваліфікації випускників відповідає затребуванню компетенціям з боку бізнесу і держави. В таких умовах оптимальним при виробленні стратегії розвитку ЗВО використовувати напрацювання теорії стейкхол-

дерів (зацікавлених сторін). Це дозволяє уникнути недоліки традиційних підходів, коли різні сторони по-різному сприймають ті чи інші види діяльності ЗВО і їх результати.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Серед наукових публікацій і результатів досліджень в сфері стейкхолдерів слід назвати роботи зарубіжних вчених: Т. Дональдсона, Р. Мітчела, Дж. Поста, Л. Престона, М. Родрігеса, Е. Фрімена.

Поняття «стейкхолдер» в сучасній теорії освіти набуває особливої актуальності. У проекті стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року [1] відзначається, що конкурентоспроможність вузів залежить від їх відповідності вимогам стейкхолдерів (від англ. stakeholder).

Стейкхолдери вперше визначені Е. Фріменом згідно з яким: «стейкхолдер – це група (індивід), яка може впливати на досягнення організацією своїх цілей або на роботу організації в цілому» [2]. Існує безліч визначень стейкхолдерів (груп впливу), або, як їх іноді називають, «учасників коаліції», ними можуть бути групи або окремі особи, які можуть впливати на діяльність організації [3]. На сьогодні у вітчизняній практиці не існує єдиної думки щодо даної наукової дефініції, проте значна частина дослідників визначають стейкхолдерів як будь-яку групу або індивіда, які можуть впливати на діяльність освітньої установи як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі всередині організації чи в зовнішньому середовищі.

Можна, виділити 6 груп зацікавлених сторін, з якими ЗВО вступає в ресурсний обмін, на чію діяльність ЗВО має безпосередній вплив і які впливають на функціонування ЗВО [4]:

1. «Держава» – державні і регіональні органи влади, державні інститути.

2. «Суспільство» – споживачі культурних цінностей, екологічні організації, фонди-грантодавці, ЗМІ, громадянське суспільство в цілому.

3. «Клієнти» – студенти, слухачі, споживачі освітніх послуг.

4. «Співробітники» – професорсько-викладацький склад, адміністративно-управлінський та допоміжний персонал, інші співробітники ЗВО.

5. «Зовнішні партнери» – школи, заклади початкової та середньої професійної освіти, професійні спільноти (Професійних бухгалтерів, аудиторів, оцінювачів, архітекторів тощо).

6. «Бізнес-спільнота» – як роботодавці для випускників ЗВО, як споживачі освітніх послуг для свого персоналу, як споживачі науково-технічних і консалтингових послуг.

З позиції даного підходу, студенти та роботодавці є прямими споживачами освітніх послуг, зацікавленими в їх високій якості.

Мета статті. Розглянути взаємодію стейкхолдерів з закладами вищої освіти, визначити їх вплив на ефективність оптимізації та вдосконалення освітнього процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні існують неузгодженості між очікуваннями випускників і реальними умовами що пропонує ринок праці, вимогами роботодавців.

Багато випускників ЗВО відзначають, труднощі в пошуку роботи пов'язані не тільки з браком на ринку праці необхідних вакансій, з низьким рівнем заробітної плати, а й з відсутністю у претендентів на робочі місця професійного досвіду, мовних стажувань тощо. В той же час роботодавці стверджують, що більшість випускників ЗВО не здатні включитися в роботу, не знайомі з бізнес-процесами, не мають навичок ділового спілкування, не вміють презентувати результати своєї праці, і, нерідко користуючись завищеними вимогами і амбіціями, не можуть адекватно оцінити свою вартість на ринку праці [5; 6; 7].

В умовах конкуренції ринку освітніх послуг проблеми працевлаштування випускників стають першочерговими завданнями для ЗВО. ЗВО як організація змушений орієнтуватися в своїй діяльності на інтереси студентів і вимоги роботодавців. Інтереси стейкхолдерів змінюються. Тому важливим завданням менеджменту є постійний моніторинг цих інтересів і адаптація діяльності організації до їх змін. Система обліку інтересів стейкхолдерів повинна працювати, починаючи від етапу стратегічного планування діяльності університету до моніторингу і оцінки освітнього та науково-інноваційного процесів.

Основними елементами системи є:

1. Моніторинг та оцінка позицій стейкхолдерів.

2. Інформування та просвіта стейкхолдерів (розсилка інформаційних матеріалів, публічні презентації, виступи на «круглих столах», конференціях).

3. Консультування та урахування позицій та інтересів стейкхолдерів при плануванні діяльності університету.

4. Спільна робота на основі регламентованих угод договорів, активний обмін інформацією в межах, визначених нормативними актами.

5. Співпраця: спільне навчання, участь в плануванні, в тому числі на рівні прийняття рішень [8].

Сьогодні специфіка діяльності сучасного університету дозволяє розглядати його як стейкхолдер-компанію – систему, яка складається із багатьох різних груп зацікавлених сторін. Метою діяльності університету як стейкхолдер-компанії є задоволення запитів всіх його стейкхолдерів, при цьому цілі навчального закладу не тотожні цілям окремої його підсистеми (стейкхолдера). Варто вказати і на те, що рівноцінно задовільнити запити всіх на практиці неможливо вже хоча б із-за обмеженості наявних в університету ресурсів. Кожен університет орієнтується на значимість окремого стейкхолдера, його внесок у досягнення цілей організації, поповнення передусім матеріальних складових, забезпечення конкурентних переваг, відповідальності за результати діяльності перед суспільством, створення і підтримки репутації. Крім того, необхідність роботи із стейкхолдерами визначається важливістю їх думки стосовно університету, оскільки саме вони формують громадську думку, а значить впливають на ринковий імідж університету.

Сучасні дослідники виділяють дві групи стейкхолдерів: зовнішні і внутрішні. До зовнішніх стейкхолдерів відносяться: держава (нормативно-правове регулювання, цифри прийому), органи влади і самоврядування регіону і муніципалітету, роботодавці, абітурієнти та їх батьки, освітні організації, громадські організації, зацікавлені у соціальному партнерстві. Внутрішніми стейкхолдерами ЗВО є: науково-педагогічні працівники, адміністративно-управлінський апарат освітньої організації, студенти.

У відносинах з окремими зацікавленими групами для університету важливі короткострокові взаємодії, з іншими – довгострокові. У більшості випадків найбільш важливими групами стейкхолдерів є співробітники (включаючи і керівництво) університету, студенти (внутрішні стейкхолдери), споживачі освітніх послуг, випускники, інвестори, батьки студентів, організації-партнери, засоби масової інформації

та ін. (зовнішні стейкхолдери). Встановлення пріоритетів щодо різних груп стейкхолдерів дозволяє визначити, яку увагу їм потрібно приділяти під час розробки плану управління університетом, вироблення стратегій і реалізації намірів [5].

На сьогоднішній день необхідність взаємодії з цими групами сприймається організаціями як одне з пріоритетних управлінських завдань. Ці вимоги призвели до формування нового поняття «стейкхолдер менеджмент» (Stakeholder Management) – управління відносинами із зацікавленими групами, оскільки сьогодні лідерами освітнього ринку стають ті організації, які і проводять політику єдиної системної комунікації зі всіма впливовими спільнотами.

Для вирішення цього завдання організації розробляють карту стейкхолдерів, яка відображає ключові групи, інститути, що можуть впливати на їх успішну діяльність або на яких вони (організації) можуть самі впливати. Створення карти включає 4 етапи:

1. Ідентифікація – окреслення актуальних груп, організацій, інститутів стейкхолдерів;
2. Аналіз – дослідження інтересів, поглядів і діяльності;
3. Візуалізація – візуальна ілюстрація стейкхолдерів, і їхнього зв'язку з важливими питаннями та цілями організації;
4. Пріоритезація – вибір ключових стейкхолдерів, які найкраще відповідали б важливим питанням, визначеним на попередньому етапі [1].

На сучасному освітньому ринку важливо виділяти і розрізняти покупців і споживачів освітніх послуг. Доволі часто і покупцями, і споживачами освітніх послуг можуть бути одні і ті ж ринкові суб'єкти (організації-роботодавці, держава тощо). Але в деяких ситуаціях покупець і споживач не співпадають, наприклад, коли навчання оплачують батьки (покупці), а споживачами будуть діти (учні, студенти).

Особливим покупцем освітніх послуг є держава. Для державних університетів – це ключове (хоча і не єдине) джерело фінансування, що вимагає постійного зворотного зв'язку, і здійснюється через відносини з Міністерством освіти і науки та його структурами. Крім того, держава здійснює нормативно-правове регулювання діяльності університету (різних видів і форм власності) і формує основне замовлення на підготовку фахівців через розподіл контрольних показників бюджетного приходу.

Побудова оптимальної моделі співпраці бізнесу та університетів в українських реаліях повинна базуватися на засадах, відмінних від закордонних. Автономія захід-

них вишів передбачає меншу залежність від державного впливу з погляду фінансування і напрямів освітніх програм. Щоб залишатися на ринку освітніх послуг і мати добру репутацію, керівництво західних ЗВО постійно підтримує діалог з представниками бізнесу, реагує на їхні потреби і забезпечує запитаними фахівцями. Ті освітні установи, що досягають успіху на цих теренах, стають більш привабливими і для абітурієнтів, і для роботодавців, а це є запорукою фінансової стабільності. Саме тому західні ЗВО є чільними ініціаторами плідної співпраці з бізнесом.

Дедалі більша кількість західних підприємств взяли справу у свої руки, створюючи різнопланові партнерські відносини безпосередньо із закладами вищої освіти задля калібрування очевидного дисбалансу на ринку праці [4].

Яскравим прикладом співпраці бізнесу та університетів є колаборація компанії Siemens з Університетом Лінкольна (Велика Британія) та Трансильванським університетом (Румунія). Задля більш плідної та ефективної взаємодії корпорація розмістила свої штаб-квартири безпосередньо на базі університетських кампусів, що дає змогу пристосовувати студентів до реальних потреб виробництва, залучати експертів компанії до викладацької діяльності, проводити конкурси, обирати стипендіатів, надавати консультаційні послуги, долучатися до спільної роботи з академією у R&D. За ініціативою Siemens магістратуру Університету Лінкольна доповнено новою програмою з відновлюваних джерел енергії (MSc Energy Renewables and Power), а сам університет 2015 року за результатами колаборації визнано компанією Глобальним головним партнером.

Для більшості керівників підприємств «престижність» освіти, отриманої молодим фахівцем, має набагато менше значення в порівнянні з іншими характеристиками. Сучасний роботодавець висуває до молодого фахівця наступні вимоги:

- наявність професійно важливих якостей (системність і фундаментальність знань, дисциплінованість, відповідальність, зацікавлене ставлення до результатів своєї роботи);
- готовність до постійної самоосвіти і підвищення своєї професійної кваліфікації;
- здатність до аналізу процесу і результатів своєї трудової діяльності;
- наявність особистісних якостей (наполегливість, самовладання, енергійність, активність, обов'язковість);
- наявність умінь і навичок роботи в команді, вміння співпрацювати;

– організаторські здібності, вміння керувати;

– вміння здійснювати пошук за допомогою різних джерел інформації.

Теорія стейкхолдерів зазначає, що цілі організацій повинні враховувати різноманітні інтереси усіх учасників, які будуть представляти певний тип неформальної коаліції.

Поведінку комерційних структур по відношенню до ЗВО можна умовно поділити на декілька типів:

– компанія «захоплює» частину освітнього процесу у ЗВО (забезпечується кафедра, обладнання, оплата праці педагогів, розробка навчальних програм та ін.);

– компанія є споживачем випускників, можливо, бере участь виключно в заходах, присвячених працевлаштуванню;

– компанія співпрацює з ЗВО в рамках виконання «на замовлення»;

– компанія співпрацює з ЗВО в рамках певних заходів (виступає спонсором), які потенційно є рекламними (наприклад, всеукраїнська річна школа при використанні продукції компанії).

З боку ЗВО можливі свої типи поведінки, наприклад:

– пасивне прийняття будь-яких ініціатив компанії;

– несистематизовані спроби управління процесом взаємодії;

– активне управління процесом взаємодії в рамках виробленої стратегії розвитку.

Задля успішного проведення запланованих спільних ініціатив у січні 2019 року робоча група від інженерно-педагогічного факультету, яка складається з фахівців кафедри комп'ютерних технологій, запропонувала декілька ініціатив щодо налагодження спільної роботи зі школою, як потенційним постачальником майбутніх абітурієнтів та представниками різних підприємств, які будуть виступати в ролі потенційних споживачів освітніх послуг, тобто майбутніх роботодавців. Протягом 2019 року були отримані наступні результати. В період січня – травня 2019 року на інженерно-педагогічному факультеті ТНПУ за спеціальністю комп'ютерні технології в межах освітнього процесу відбуваються гостьові та виїзні заняття.

Гостьові, зокрема, передбачають такі форми роботи, як лекції-бесіди, майстер-класи, тощо. Методика проведення таких занять передбачає ретельну підготовчу роботу як з фахівцем, так і зі студентами. Напередодні узгоджується тема та мета заняття, обговорюється його формат. Студентам повідомляють тему, мету, оголошу-

ють і коментують завдання, форму звітності та спосіб обговорення результатів.

У роботі із запрошеними фахівцями важливо урізноманітнити форми інтерактивного спілкування з майбутніми роботодавцями власниками ІТ-комп'ютерних фірм або вчителями, лекції-бесіди доцільно проводити серед студентів перших курсів, коли ще не завершилося «занурення» у професію. Майстер-класи та тренінги допомагають інтенсивно включитися у професійну діяльність. «Тренінги за досить короткий проміжок часу сприяють інтенсивному навчанню, розкриттю прихованих здібностей, допомагають розкрити внутрішній потенціал, пізнати себе, навчитися працювати й взаємодіяти в команді й за невеликий термін вирішити чимало поставлених проблем» [9, с. 8]. Тренінги дають можливість довести до автоматизму навички майбутніх фахівців у галузі комп'ютерних технологій, напрацювати навички роботи в школах у якості викладачів, або співробітників ІТ компаній.

2. Другим здобутком кафедри комп'ютерних технологій стали виїзні заняття, які проводяться у формі ІТ-туру, результатом якого стали конкретні комп'ютерні програми: новітатор, пошукач, інформаційна скринька тощо.

Перед студентами комп'ютерних технологій ставлять різноманітні завдання: розробити різноманітні навчальні програми, провести ІТ-тренінг, написати есе тощо, що забезпечують активний формат навчання, ці завдання формують, з одного боку, комунікаційні навички, а з другого – навички творення та написання комп'ютерних програм, поглиблюють уявлення про програмні різновиди та модифікації. Спілкування студентів з професіоналом завдяки продуманим завданням стає інтерактивним. Завдяки сучасним інформаційним технологіям до освітнього процесу можна залучати й світових лідерів ІТ-галузі у форматі відео лекції (наприклад, лекція фахівця Силіконової долини (це на перспективу)). Сучасні ІТ-компанії пропонують відео екскурсії, які дають змогу дізнатися про організацію та нові технології ІТ-продукції. Такі екскурсії доцільно використовувати під час вивчення дисциплін «Штучний інтелект» та «Сучасні цифрові технології в освіті». Професійний фахівець повинен також опанувати структури інтернет-текстів. Адже ведення діалогу в соцмережі – необхідна умова просування ІТ-продукту в сучасному світі. Тому результати роботи студентів можуть втілюватися і у вигляді постів у соцмережах або форумах дистанційного навчання. Виникають і нові форми взаємодії професорсько-викладацького складу з представниками роботодавців.

Наприклад, після захисту кваліфікаційних робіт проводиться виставка-ярмарок ІТ-проектів. Інтерес спільний: освітньому закладу важливо, щоб професіонали оцінили рівень робіт, висловили свою думку щодо їх виконання. А цікаві ідеї-проекти привертають увагу роботодавців. Урешті-решт вони часто погоджуються на співпрацю, готові реалізувати навіть недопрацьовані проекти, вказавши авторство студента-розробника. Пропозиції ІТ-практиків враховуються під час планування тематики дипломних робіт. Роботодавці ж пропонують теми проектів, які за умови успішної реалізації готові включити до ІТ-портфелю (див. рис. 1). Соціальна взаємодія дає можливість роботодавцям виступати в ролі спонсорів студентських проектів: фестивалів, конкурсів тощо, а отже, робити вагомий внесок у становлення майбутніх фахівців, які здатні вирішувати завдання та генерувати нові ідеї у професійній сфері.



Рис. 1. Схема співпраці навчального закладу з фахівцями-практиками

На сучасному етапі якість підготовки фахівців комп'ютерних спеціальностей, залежить від ступеня залучення представників роботодавців до освітнього процесу. Ідеальним варіантом є співпраця з такими фахівцями на постійні основи, через надання їм статусу викладачів. Важливо урізноманітнити спілкування з практиками, ознайомлювати студентів з досвідом представників різних професій: програміст, вчитель інформатики, системний адміністратор, адміністратор комп'ютерних мереж та ін. Кожна ІТ компанія має власні підходи до організації виробничого процесу, дотримується своєї неповторної корпоративної культури. Важливо, щоб студенти усвідомлювали роль особистості в творчому колективі, знали про різні варіанти ведення ІТ-бізнесу. У цих випадках корисною є взаємодія із запрошеними фахівцями, навіть у межах разового заходу.

Традиційно для спілкування з представниками роботодавця організують гостьові та виїзні заняття: лекції-бесіди, майстер-класи, інтернет-конференції тощо, що за-

безпечують високий рівень інтерактивності студентів. Саме в процесі живого спілкування з професіоналами і формуються необхідні компетентності майбутніх фахівців. Сучасні інформаційні технології дають можливість залучати представників роботодавців дистанційно (проводити відео екскурсії, відео лекції, майстер-класи тощо). Методика проведення заняття фахівцями-практиками передбачає ретельну підготовку роботи. Напередодні необхідно узгодити тему та мету заняття, перевірити відповідність теми робочій програмі дисципліни. З представником роботодавця також обговорюється методика та формат проведення заняття. Студентам необхідно повідомити тему, мету, оголосити та прокоментувати завдання, форму звітності, методику оцінювання та способи обговорення результатів. Нестандартною формою співпраці з представниками роботодавців є виставки-ярмарки ІТ-проектів, які доцільно проводити не тільки після захисту кваліфікаційних робіт, але й після закінчення практичних курсів, які передбачають створення ІТ-продукції. Соціальна взаємодія з роботодавцями дає можливість використовувати спонсоринг (sponsorship) в освітньому процесі, а саме під час організації та проведення різноманітних фестивалів і конкурсів.

На даному етапі представляється важливим враховувати інтереси обох зацікавлених сторін, контролювати ступінь задоволеності кожної групи стейкхолдерів і своєчасно коригувати планування навчального процесу. Таким чином, можна констатувати, що наявність ефективного стейкхолдер-менеджменту дозволяє ЗВО оптимізувати навчальний процес з метою підвищення рівня своєї репутації та конкурентоспроможності в наданні затребуваних і якісно освічених фахівців відповідно до запитів споживачів і замовників.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Існують різні форми взаємодії ЗВО та роботодавців – формування професійних стандартів, участь в розробці програм підготовки фахівців, рейтингування вишів, цільова контрактна підготовка фахівців, освітнє кредитування, пряма підтримка бізнесом ЗВО (формування місць виробничої практики створення спільних лабораторій, підтримка матеріальної бази ЗВО тощо) [10]. Чимало форм співпраці передбачених в системі вищої освіти України, найчастіше носять формальний характер. Хоча слід визнати, що окремі українські ЗВО вже мають інноваційний досвід співпраці з роботодавцями та мають позитивний ефект – відносно високу затребуваність їх випускників на ринку праці

Сучасні форми взаємодії зводяться як правило, до організації в ЗВО структур, які займаються працевлаштуванням та організацією практик студентів, проте механізми впливу вимог ринку праці до фахівців на зміст підготовки поки практично не сформовані. В той же час сучасні умови вимагають більш інтенсивної комунікації між роботодавцями та ЗВО.

Взаємодія ЗВО зі стейкхолдерами дозволяє посилювати навчальну і професійну мотивацію студентів, удосконалювати навчальні програми, інтегрувати діяльність кафедр, підвищувати кваліфікацію викладачів. Даний вид співпраці передбачає готовність працювати разом, розділяючи ресурси, ризики і відповідальність.

Список бібліографічних посилань

1. Практики КСВ в Україні 2012. [Під ред. М.А. Сап-рикіної]. Київ: Центр «Розвиток КСВ», 2012. 126 с.
2. Freeman R.E. Stakeholder Management: A Stakeholder Approach (Pitman Series in Business and Public Policy). Hardcover: Harpercollins College Div, 1984. 276 p.
3. Björkquist C. (2009). Stakeholder Influence in Higher Education – Old Ideas in New Bottles? PhD Dissertation. Karlstad University Studies. 240 p. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:241378/FULLTEXT02.pdf>.
4. Чепак В.В. Університет як стейкхолдер-компанія: потреба чи необхідність? *Взаємодійство образовательных учреждений со стейкхолдерами: веле-ние времени*. Харків, 2017. С. 17–21
5. Грیشнова О. Соціальна відповідальність університетів України: порівняльний аналіз та основні напрями розвитку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія Еко-номіка*, 2014. № 158. С.16.
6. Labanauskis R., Ginevičius R. (2017). Role of stakeholders leading to development of higher education services. *Engineering Management in Production and Services*, 9(3): 63–75. DOI: <https://doi.org/10.1515/emj-2017-0026>.
7. Саввинов В.М. Учет интересов стейкхолдеров в управлении развитием образования. *Вестник междуна-родных организаций*, 2013. № 1(40). С. 87–99.
8. Шевченко Н.В. Соціальне партнерство у сфері освіти: горизонти модернізації. Харків: Вид-во ТОВ «Шедра садиба плюс». 2014. 504 с.
9. Енциклопедія освіти. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
10. Гевко І.В. Професіоналізм педагогічних кадрів як одна із умов якісної підготовки майбутніх учителів технологій. *Journal of Education, Health and Sport. Poland*, 2017. Vol. 7. №5. P. 797–807.

References

1. Saprikina, M.A. (2012) CSR Practices in Ukraine 2012. Kyiv: Center for CSR Development. 126 p. [in. Ukr.].
2. Freeman, R.E. (1984). Stakeholder Management: A Stakeholder Approach (Pitman Series in Business and Public Policy). Hardcover: Harpercollins College Div, 1984. 276 p.
3. Björkquist, C. (2009). Stakeholder Influence in Higher Education – Old Ideas in New Bottles? PhD Dissertation. Karlstad University Studies. 240 p. Retrieved from <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:241378/FULLTEXT02.pdf>.
4. Chepak, V.V. (2017) University as a stakeholder company: need or need? *Interaction between educational institutions and stakeholders: time*. Kharkov: [Publishing House of NGOs]: 17–21. [in. Ukr.].
5. Grishnova, O. (2014) Social Responsibility of Universities of Ukraine: Comparative Analysis and Main Directions of Development. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economy series*, 158: 16. [in. Ukr.].
6. Labanauskis, R., Ginevičius, R. (2017). Role of stakeholders leading to development of higher education services. *Engineering Management in Production and Services*, 9(3): 63–75. DOI: <https://doi.org/10.1515/emj-2017-0026>.
7. Savvinov, V.M. (2013). Stakeholder Interests in Educational Management. *Journal of International Organizations*, 1 (40): 87–99. [in. Rus.].
8. Shevchenko, N.V. (2014). Social partnership in education: horizons of modernization. Kharkov: LLC "Generous farmstead plus". 504 p. [in. Ukr.].
9. Encyclopedia of Education (2008). Kyiv. 1040 p. [in. Ukr.].
10. Hevko, I.V. (2017). Professionalism of pedagogical staff as one of the conditions for qualitative training of future technology teachers. *Journal of Education, Health and Sport. Poland*, 7(5): 797–807. [in. Ukr.].

HEVKO Ihor,

Doctor in Pedagogy, Professor, Vice-rector for educational work, Volodymyr Hnatyuk National Pedagogical University in Ternopil

BORYSOV Vyacheslav,

Doctor in Pedagogy, Professor, Professor of pedagogy and teaching methods Department, National Academy of Education and Rehabilitation in Khortytsya

STAKEHOLDER INTERACTION WITH HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF OPTIMIZATION OF THE EDUCATIONAL PROCESS

Summary. Introduction. This article is devoted to the peculiarities of interaction of stakeholders with higher education institutions, their influence on the efficiency of optimization of the educational process is determined. In the article it is proved that the quality of training of specialists depends on the degree of involvement of representatives of employers in the educational process. Each HEI seeks to develop its own development strategy when the high level of graduates' qualifications is in line with the competencies required by business and the state. In such circumstances, it is optimal to use the development of stakeholder theory in the development of an HEI development strategy.

Purpose. To consider the interaction of stakeholders with higher education institutions, to determine their impact on the effectiveness of optimization and improvement of the educational process.

Methods. The paper uses general scientific methods: comparison, generalization, analysis and synthesis. The paper uses computer methods for processing and visualizing research results using the Microsoft Office program package.

Results. The article deals with the features of the interaction of HEI with stakeholders holders can enhance the educational and professional motivation of students, improve curricula, integrate the activities of departments, improve the skills of teachers. This kind of collaboration implies a willingness to work together, sharing resources, risks and responsibilities. Education is a major factor in shaping society as a whole. For the successful implementation of the planned joint initiatives for January 2019, a working group of the Faculty of Engineering and Pedagogy, consisting of specialists in the Department of Computer Technologies, proposed several initiatives to estab-

lish a joint work with the school as a potential supplier of future entrants who will be future applicants to future applicants employers. During 2019 the following results. Between January and May 2019, guest and visiting classes take place at the Engineering Pedagogical Faculty of TNPU in the specialty of computer technology within the educational process.

Originality. Shows that the interaction of stakeholders with higher education institutions is a major factor in shaping the quality of education as a whole, and the development of education depends on the effectiveness of management of educational institutions.

Conclusions. There are various forms of interaction between HEI and employers – formation of professional standards, participation in the development of specialist training programs, rating of higher education, targeted contract training of specialists, educational crediting, direct business support HEI (formation of production sites of joint laboratories, material support HEI bases, etc.) Many forms of cooperation envisaged in the higher education system of Ukraine are often formal in nature. Although it should be admitted that some Ukrainian HEI already have innovative experience of cooperation with

employers and have a positive effect – the relatively high demand of their graduates in the labor market.

Modern forms of interaction are reduced, as a rule, to the organization in the HEI of structures engaged in the employment and organization of student practices, but the mechanisms of influence of labor market requirements for professionals on the content of training have not yet been practically formed. At the same time, the current conditions require more intensive communication between employers and the HEI.

The interaction of HEI with stakeholders allows to increase the educational and professional motivation of students, to improve the curriculum, to integrate the activities of the departments, to improve the skills of teachers. This kind of collaboration implies a willingness to work together, sharing resources, risks and responsibilities.

Keywords: educational institutions, stakeholders, students, teacher, management, education system

Одержано редакцією 24.04.2020
Прийнято до публікації 11.05.2020