

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОГО МЕХАНІЗМУ СПІВПРАЦІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ (НА ПРИКЛАДІ СФЕРИ В'ІЗНОГО МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ)

©2020 ЧАЙКА І. П.

УДК 338.487:659.1]:378]](045)
JEL: I23; M31; Z32

Чайка І. П. Розробка маркетингового механізму співпраці закладів вищої освіти зі стейкхолдерами (на прикладі сфери в'їзного медичного туризму)

Мета статті полягає в розробці підходів до оцінки ефективності функціонування національних закладів вищої освіти (ЗВО) з позиції стейкхолдерів. На основі аналізу, систематизації та узагальнення сучасних вимог до провадження освітніх програм ЗВО, а також результатів аудиту ефективності використання бюджетних коштів, виділених Міністерству охорони здоров'я на підготовку кадрів, і тенденцій розвитку національної сфери в'їзного медичного туризму запропоновано критерії та індикатори ефективності маркетингового механізму співпраці ЗВО зі стейкхолдерами. Розроблено перелік критеріїв та індикаторів оцінювання ефективності маркетингового механізму співпраці ЗВО та стейкхолдерів як основи формування партнерської мережі. Вони є мінімальними зобов'язаннями партнерів, необхідними для функціонування партнерської мережі, можуть переглядатися та доповнюватися з урахуванням специфіки діяльності ЗВО та його стейкхолдерів. Зазначені критерії вказують, що треба робити, а індикатори ефективності є відповідним інструментом цієї роботи задля досягнення цілі учасниками партнерської мережі. Наведені індикатори ефективності не призначені для остаточного встановлення результатів функціонування партнерської мережі для її учасників та суспільства в цілому. Вони є першим етапом такого оцінювання та основою для розробки ЗВО власних наборів індикаторів з урахуванням специфіки діяльності та наявних ресурсів. Набір індикаторів та методи їх обрахунків мають за потреби оновлюватися, доповнюватися необхідними значеннями, перевірятися на релевантність та практичність, їх застосовність у діяльності конкретного ЗВО. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є розробка структури механізму співпраці ЗВО та стейкхолдерів і функцій управління цим напрямом діяльності в університетах.

Ключові слова: стейкхолдери закладу вищої освіти, маркетинговий механізм, ефективність, в'їзний медичний туризм.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-351-357>

Табл.: 3. Бібл.: 8.

Чайка Інна Петрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Ковалю, 3, Полтава, 36014, Україна)

E-mail: nchajca@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8489-3015>

УДК 338.487:659.1]:378]](045)
JEL: I23; M31; Z32

Чайка І. П. Разработка маркетингового механизма сотрудничества высших учебных заведений со стейкхолдерами (на примере сферы въездного медицинского туризма)

Цель статьи заключается в разработке подходов к оценке эффективности функционирования национальных вузов с позиции стейкхолдеров. На основе анализа, систематизации и обобщения современных требований к ведению образовательных программ вузов, а также результатов аудита эффективности использования бюджетных средств, выделенных Министерству здравоохранения на подготовку кадров, и тенденций развития национальной сферы въездного медицинского туризма предложены критерии и индикаторы эффективности маркетингового механизма сотрудничества вузов со стейкхолдерами. Разработан перечень критериев и индикаторов оценки эффективности маркетингового механизма сотрудничества вузов и стейкхолдеров как основы формирования партнерской сети. Они являются минимальными обязательствами партнеров, необходимыми для функционирования партнерской сети, могут пересматриваться и дополняться с учетом специфики деятельности вуза и его стейкхолдеров. Предложенные критерии указывают, что надо делать, а индикаторы эффективности являются соответствующим инструментом этой работы для достижения цели участниками партнерской сети. Представленные здесь индикаторы эффективности не предназначены для окончательного установления результатов функционирования партнерской сети для его участников и общества в целом. Они являются первым этапом такой оценки и основой для разработки вузом собственных наборов индикаторов с учетом специфики деятельности и имеющихся ресурсов. Набор индикаторов и методы их вычисления могут при необходимости обновляться, дополняться новыми значениями, проверяться на релевантность и практичность, их применимость в деятельности конкретного вуза. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является разработка структуры механизма сотрудничества вузов и стейкхолдеров, а также функций управления этим направлением деятельности в университетах.

Ключевые слова: стейкхолдеры высшего учебного заведения, маркетинговий механізм, ефективність, в'їзний медичний туризм.

Табл.: 3. Бібл.: 8.

Чайка Інна Петрівна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Полтавский университет экономики и торговли (ул. Ковалю, 3, Полтава, 36014, Украина)

E-mail: nchajca@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8489-3015>

UDC 338.487:659.1]:378]](045)
JEL: I23; M31; Z32

Chaika I. P. Developing a Marketing Mechanism of Cooperation Between Higher Education Institutions and Stakeholders (On the Example of the Sphere of Inbound Medical Tourism)

The article is aimed at developing approaches to evaluate the efficiency of national higher education institutions from the position of stakeholders. On the basis of analysis, systematization and generalization of modern requirements for the conduct of educational programs of higher education institutions, as well as the results of auditing the efficiency of the use of budget funds appropriated to the Ministry of Health for personnel training purposes, and trends in the national

sphere of inbound medical tourism, criteria and indicators of the effectiveness of the marketing mechanism of cooperation between higher education institutions and stakeholders are proposed. A list of criteria and indicators of evaluation of the effectiveness of the marketing mechanism of cooperation between higher education institutions and stakeholders as the basis for the formation of the partner network is elaborated. They are the minimum obligations of the partners necessary for the operation of the affiliate network, can be reviewed and supplemented in accordance with the specifics of the activities of the higher education institution and its stakeholders. The proposed criteria indicate what needs to be done, and performance indicators are an appropriate instrument for this work to achieve the goal set by the participants in the affiliate network. The performance indicators presented here are not intended to definitively determine the results of operation of the affiliate network for its participants and society in general. They are the first stage of such evaluation and the basis for the higher education institution to develop its own sets of indicators, taking into account the specifics of the activity and available resources. A set of indicators and methods of their calculations can be updated where necessary, supplemented with new values, checked for relevance and practicality, their applicability in the activities of a particular higher education institution. Prospect for further research in this direction is the development of a mechanism of cooperation between higher education institutions and stakeholders, as well as the functions of managing this direction of activity in the universities.

Keywords: stakeholders of higher education institution, marketing mechanism, efficiency, inbound medical tourism.

Tabl.: 3. **Bibl.:** 8.

Chaika Inna P. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Kovalia Str., Poltava, 36014, Ukraine)

E-mail: nchajca@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8489-3015>

Сьогодні ми є свідками суттєвих змін у системі вищої освіти України, державного підходу до оцінювання діяльності закладів вищої освіти (ЗВО), їх ефективності. У 2019 р. фактично відбувся перерозподіл функцій державних органів виконавчої влади, а саме: перехід таких регуляторних і контрольних функцій, як аналіз якості освітньої діяльності ЗВО, акредитація їх освітніх програм (ОП) і деяких інших від Міністерства освіти і науки України (МОН) до Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (Нацагентство). Однак ефективність функціонування ЗВО є системою, комплексом результативних показників, який має бути оцінено з позиції не тільки держави, а й інших стейкхолдерів: студентів, роботодавців, громадськості.

На маркетингових питаннях співпраці ЗВО з його ключовими стейкхолдерами сьогодні зосереджена увага багатьох українських дослідників. Так, Жегус О. В. «на основі емпіричного дослідження визначає ключових стейкхолдерів ЗВО на ринку продуктів вищої освіти, з якими необхідно найближчим часом налагоджувати та підтримувати довгострокові взаємовідносини для забезпечення можливостей стабільного функціонування та розвитку» [1]; автори Ігуменцева Н. В., Овсяченко Ю. В., Пересада О. В., Прібельнова І. Б. у роботі «Системи «on-line підтримки» як складова стратегії реформування вищої освіти» пропонують для вдосконалення маркетингу взаємовідносин між стейкхолдерами та ЗВО впровадити автоматизовані системи прийняття управлінських рішень [2]; самі ЗВО розробляють Положення про зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів, що регламентують співпрацю з ними щодо забезпечення якості освіти [3; 4]. Тому вважаємо актуальним подальшу розробку питання маркетингової співпраці ЗВО зі стейкхолдерами.

Метою роботи є визначення того, яким чином може бути оцінена ефективність функціонування українських ЗВО з позиції стейкхолдерів, а також пропонування критеріїв та індикаторів ефективності

маркетингового механізму співпраці ЗВО зі стейкхолдерами (на прикладі сфери в'їзного медичного туризму).

Поштовхом до формування критеріїв оцінки ефективності функціонування ЗВО з позиції стейкхолдерів, на нашу думку, стає докорінна зміна процедури акредитації ОП. Вона наголошує, що відтепер рішення про відкриття або подальше існування ОП має прийматися не тільки на основі економічних стимулів, а виходячи з її суспільної цінності, суспільної місії ЗВО. Тому акредитаційною вимогою наразі є залучення студентів і роботодавців до розробки ОП. Це має потенціал наповнити конкретну ОП якісним змістом і в подальшому досягти програмних результатів навчання в контексті бачення стейкхолдерів, перемістити ЗВО з периферії суспільних процесів у центр подій.

Останніми десятиліттями постійно наголошувалось на необхідності взаємодії ЗВО з бізнесом, скороченні розриву між фундаментальними та прикладними знаннями. Тепер існує механізм, запропонований державою, який ставить ЗВО на перетині інтересів освіти, бізнесу та влади, здатний вивести діалог між зацікавленими сторонами на системно новий рівень. Критерії проведення акредитації ОП, які наголошують на врахуванні думки та активної участі стейкхолдерів, наведено в *табл. 1*.

Акредитаційні вимоги, наведені в *табл. 1*, потребують розробки відповідних практик і процедур, а також критеріїв оцінки їх ефективності як окремих показників, які є частиною системи вимірювання ефективності функціонування ЗВО в цілому. Слід зазначити, що ЗВО володіють значним інтелектуальним капіталом, який може впливати на розвиток регіонів, сприяти міжрегіональному та транскордонному співробітництву. Не можна стверджувати, що наразі такий вплив не здійснюється, така робота не ведеться. Як приклад, 25 ЗВО України є постійними членами Мережі знань Національної туристичної організації Укра-

Критерії акредитації ОП, що вимагають врахування позиції стейкхолдерів

Критерій	Вимога критерію	Шлях виконання вимоги
Проектування та цілі ОП	Формулювання цілі ОП відповідно до суспільної місії ЗВО та позиції стейкхолдерів	Урахування позицій і потреб стейкхолдерів шляхом їх залучення до формулювання цілей і програмних результатів навчання
Структура та зміст ОП	Формування індивідуальних освітніх траєкторій здобувачів вищої освіти (ВО)	Індивідуальний план містить вибіркові дисципліни (або практики) обсягом не менше 25% кредитів ЄКТС від загального обсягу ОП
	Практична підготовка здобувачів ВО	Співпраця з роботодавцями та випускниками ОП щодо визначення змісту практик з метою формування компетентностей здобувачів ВО, корисних для їх подальшої професійної діяльності
	Навчання за дуальною формою освіти (наразі вимога не є обов'язковою)	Поєднання навчання здобувачів ВО на території ЗВО з працею на виробництві, в установі, організації тощо. Передбачає активну участь працевдавців, залучення викладачів-практиків
Навчання та викладання за ОП	Студентоцентрованість процесу навчання	Студента необхідно розглядати як суб'єкта із власними унікальними інтересами, потребами, досвідом і бекграундом, спроможного бути автономним і відповідальним учасником освітнього процесу
Людські ресурси	Наявність у ЗВО налагодженої системи професійного розвитку викладачів і стимулювання викладацької майстерності	Система має відповідати потребам та інтересам викладачів, заохочувати їх до досконалості у викладанні та стимулювати до реального підвищення якості останнього
Освітнє середовище та матеріальні ресурси	Постійне вдосконалення цінностей академічної спільноти, практик соціальних взаємодій, освітньої підтримки студентів	Наявність системи виявлення потреб та інтересів студентів; системи взаємодії студентів з викладачами, структурними підрозділами ЗВО; політики та процедур вирішення конфліктних ситуацій
Внутрішнє забезпечення якості ОП	Залучення здобувачів ВО та роботодавців до процесу періодичного перегляду ОП та інших процедур забезпечення її якості	Отримання періодичного зворотного зв'язку від студентів шляхом опитування, проведення фокус-груп, включення студентів до груп забезпечення якості ОП та ін.; взаємодія із роботодавцями як партнерами в межах забезпечення якості ОП; наявність практик збирання, аналізу та врахування інформації щодо кар'єрного шляху випускників ОП

Джерело: складено на основі [5].

їни, місією якої проголошено «зв'язати теорію з практикою та скоротити дистанцію між тими, хто генерує знання в секторі туризму, та тими, хто застосовує ці знання на практиці» [6]. Але зазвичай університети не підключаються до розробки стратегій регіону. Проте досвід міжнародної освітньої співпраці, набутий сьогодні багатьма ЗВО України, здатен посприяти розробці міжнародних проектів туристичної сфери, зокрема сфери медичного туризму, як частини стратегії регіонального розвитку. У цьому прикладі перспективою є формування нового погляду на розвиток регіону.

На нашу думку, одними із флагманів розробки регіональних стратегій мають стати ЗВО, інтелектуальні ресурси яких здатні скоординувати ресурси місцевого самоврядування та приватні зусилля бізне-

су; сформувати майданчик системного ведення діалогу між зацікавленими сторонами; зробити знання, що зазвичай акумулюються окремо у ЗВО, окремо у виконавчих органах сільських, селищних або міських рад, окремо в підприємницьких структурах, – спільним надбанням, доступним усім сторонам, що зацікавлені в розвитку територій.

Ще одним напрямом оцінки ефективності функціонування ЗВО є аудит використання виділених їм бюджетних коштів, який щороку проводить Рахункова палата України – державний колегіальний орган, який діє від імені Верховної Ради. Щороку на офіційному сайті Рахункової палати оприлюднюються звіти про такий аудит у розрізі державних замовників на підготовку кадрів ЗВО.

Розглянемо результати аудиту 2019 р. Міністерства охорони здоров'я (МОЗ) [7] (табл. 2). Окремо зазначимо, що потреба такої оцінки спрямована, перш за все, на запобігання нецільовому використанню бюджетних коштів, виділених профільним міністерствам, а не викликана необхідністю аналізу соціальної складової ефективності функціонування вишу для держави та суспільства.

дичні послуги, хороші умови перебування в державних медзакладах – усе це стимулюватиме створення повноцінної індустрії в'їзного медичного туризму в Україні, якої наразі немає» [8].

На нашу думку, завдяки новому підходу до формування, впровадження й оцінки комплексу освітніх компонентів, що входять до ОП, можна зблизити потреби освіти, бізнесу та споживачів послуг медичного

Таблиця 2

Результати аудиту ефективності використання бюджетних коштів, виділених МОЗ на підготовку кадрів ЗВО (станом на 2017–2018 рр.)

№ з/п	Критерій аудиту	Результат аудиту
1	Забезпечення цільового використання бюджетних коштів	Не забезпечено належне виконання функцій, зокрема в частині належного контролю за використанням коштів ЗВО, а також своєчасність і повноту прийняття управлінських рішень у цій сфері. Через дефіцит бюджетних призначень кошти державного бюджету (2,2 млрд грн) переважно спрямовувалися на забезпечення оплати праці науково-педагогічних працівників ЗВО та виплату стипендій
2	Випуск і розподіл фахівців	Не виконано показники державного замовлення з прийому (1335 осіб) і випуску (163 особи). Окремими випускниками не виконується норма щодо відпрацювання не менше трьох років після завершення навчання. Контроль за своєчасним прибуттям випускників до місця проходження інтернатури окремими ЗВО не здійснюється: у 2017–2018 рр. не приступили до навчання в інтернатурі 6,2% і 16,9% випускників відповідно. Відсутній контроль за відпрацюванням випускників, які отримали одноразову адресну грошову допомогу
3	Механізм формування державного замовлення на підготовку фахівців	Відсутність взаємодії МОЗ з Мінекономрозвитку призвело до невиконання функцій з формування державного замовлення на підготовку медичних і фармацевтичних кадрів, відсутності взаємозв'язку між затвердженими обсягами державного замовлення та коштами, передбаченими на їх виконання. З дозволу МОН і МОЗ ЗВО самостійно здійснювали перерозподіл вакантних місць державного замовлення між спеціальностями, галузями знань і формами навчання без урахування потреб галузі у відповідних фахівцях, керуючись лише попитом абітурієнтів

Джерело: згруповано на основі [7].

Дані табл. 2 засвідчують, що аудит виявив недостатню ефективність МОЗ як державного замовника у сфері використання бюджетних коштів, виділених на підготовку кадрів підпорядкованим йому ЗВО. Справедливим буде зазначити, що аудит, проведений Рахунковою палатою України, чітко демонструє проблеми, які мають місце не тільки в зазначеній галузі, а й притаманні всій вищій освіті України.

З іншого боку, існують певні проблеми розвитку сфери медичного туризму в Україні. Фахівці зазначають: «Сьогодні чимало пацієнтів з-за кордону звертаються по медичну допомогу до українських закладів охорони здоров'я, як приватних, так і державних. А ті, своєю чергою, намагаються адаптувати і медичні послуги, і сервіс до потреб медичних туристів. Однак неможливо створити позитивний імідж країни в цій сфері без послідовної державної політики і промоції на світовій арені. Існує й низка «домашніх завдань», виконання яких необхідне для розвитку медичного туризму. Належне оснащення клінік, відповідність кращим стандартам, затвердження клінічних протоколів, наявність чітко встановлених тарифів на ме-

туризму. При цьому співпрацювати з медичними закладами, що надають послуги з медичного туризму, можуть не тільки медичні ЗВО, а й вищі, що готують менеджерів, маркетологів, фахівців з туризму, міжнародного права. Так, Віолетта Янишевська, президент Української асоціації медичного туризму та Всесвітньої асоціації медичного туризму, зазначає, що «для підготовки професійних кадрів із медичного туризму більше підходять навчальні заклади, які випускають фахівців із туризму» [8].

У табл. 1 нами було розглянуто критерії забезпечення якості ОП, які, відповідно до нових акредитаційних вимог, мають формуватися ЗВО із залученням студентів, випускників ОП і роботодавців. Кожен із критеріїв певною мірою передбачає і оцінювання ОП стейкхолдерами – тобто оцінювання ефективності функціонування ЗВО для них. Але в процедурі акредитації не передбачено окремого механізму вимірювання досягнутого результату від ОП і функціонування ЗВО в цілому для стейкхолдерів.

Такий механізм може бути додатково ініційований самими ЗВО та концептуально змістити акцент

зі збору інформації від стейкхолдерів про задоволеність послугами вишу в бік задоволеності отриманим досвідом, результатом функціонування ЗВО для себе. Тобто, завданням процедури акредитації ОП є організація якісного освітнього процесу на основі партнерських стосунків ЗВО і Нацагентства, а завданням ЗВО – ініціювати розробку параметрів для оцінювання результату від партнерства ЗВО та стейкхолдерів, якісної оцінки досвіду останніх. Ці параметри мають бути покладені в основу механізму маркетингової взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами з метою вдосконалення освітніх послуг. Такий підхід підвищує об'єктивність оцінки системної ефективності ЗВО за рахунок атестації професійних кваліфікацій поза межами системи вищої освіти – працедавцями, випускниками, професійними спілками тощо.

Критерії та відповідні їм індикатори маркетингового механізму взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами мають відповідати таким вимогам:

- 1) *простота* – індикатори, за допомогою яких можна судити про окремі аспекти взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами, мають бути максимально простими та зрозумілими для всіх сторін;
- 2) *предметність* – параметри, що вимірюються, мають бути чіткими і точними для запобігання їх довільній інтерпретації;
- 3) *комплексність* – індикатори мають максимально охоплювати існуючі аспекти взаємодії ЗВО та його стейкхолдерів;
- 4) *об'єктивність* – дані, що збираються, мають бути отримані в способи, що мінімізують вплив на їх правдивість, достовірність шляхом: збирання максимальної кількості необхідних даних із незалежних відкритих джерел (аналітико-синтетична переробка відомостей з газет, журналів, офіційних сайтів підприємств, інших матеріалів мережі Інтернет тощо); анонічного надання інформації стейкхолдерами; відмови від закритих питань та оціночних шкал при застосуванні анкетних опитувань; дотримання добросовісності та високого рівня науковості під час обробки зібраної інформації;
- 5) *валідність* – параметри вимірювання мають безпосередньо відповідати визначеним індикаторам, не спотворювати результат аналізу (наприклад, оцінка іміджу ЗВО стейкхолдерами не є безпосередньою оцінкою якості освітніх послуг, що ним надаються; довільне визначення ваги індикаторів шляхом експертної оцінки співробітниками вишу не сприяє релевантному аналізу тощо);
- 6) *пропорційність* – збирати дані необхідно рівномірно від усіх стейкхолдерів, з якими взаємодіє ЗВО, без ухилу в бік сформованих кращих практик і стосунків;

- 7) *самовдосконалення* – система індикаторів має сприяти виявленню перспективних параметрів удосконалення взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами з подальшою імплементацією їх у механізм.

Зазначимо, що формування такого механізму має ґрунтуватися на розподіленій відповідальності партнерів – сторін-учасників співпраці. Це вимагає від них визначення спільних видів діяльності на узгодженій основі; формування структури врядування ЗВО, яка включає стейкхолдерів, механізми взаємодії та комунікації; розподіл відповідальності та звітності партнерів. Впровадження механізму допоможе побудувати ефективну співпрацю університетів зі стейкхолдерами та громадськістю, підвищить рівень підзвітності ЗВО перед суспільством, сприятиме розвитку соціальної місії університетів.

У табл. 3 запропоновано перелік критеріїв та індикаторів оцінювання ефективності маркетингового механізму співпраці ЗВО та стейкхолдерів, який може бути покладено в основу формування партнерської мережі сфери в'їзного медичного туризму. Метою створення критеріїв є досягнення спільного розуміння системи управління партнерською мережею (зон відповідальності учасників), яка утворюється внаслідок формування зазначеного механізму, а також соціальної та економічної вигоди партнерів мережі та місцевої громади від її діяльності. Розроблені критерії є мінімальними зобов'язаннями, які накладаються на партнерів для підтримання стабільного функціонування системи, побудовані на основі холістичного підходу та мають на меті забезпечити стабільність управління та максимізувати соціальні й економічні вигоди партнерів мережі та громади. Запропоновані критерії можуть переглядатися та доповнюватися з урахуванням специфіки ЗВО.

ВИСНОВКИ

Впровадження запропонованих у табл. 3 критеріїв має сприяти:

- ✦ розумінню партнерами мережі базових керівних принципів для забезпечення стабільності управління;
- ✦ системності роботи ЗВО з напрямку врахування бачення основних стейкхолдерів при розробці чи оновленні своїх ОП відповідно до акредитаційних вимог;
- ✦ отриманню нового позитивного досвіду основних стейкхолдерів від функціонування ЗВО та комунікації з ним, а отже, і підвищенню ступеня сприйняття якості послуг останнього;
- ✦ соціальному розвитку місцевої громади;
- ✦ рівню підзвітності ЗВО суспільству;
- ✦ обізнаності місцевої громади про можливість, роль і внесок ЗВО в її підтримку, а отже – покращенню іміджу вишу, збільшенню його публічного капіталу.

Критерії та індикатори ефективності маркетингового механізму співпраці ЗВО та стейкхолдерів

Критерій	Індикатор
Розділ 1. Стабільне управління	
1.1. Система управління (СУ). ЗВО впровадив стабільну СУ, яка підходить за своїм обсягом, економічними, якісними, безпековими параметрами та була розроблена за широкого залучення стейкхолдерів. Система передбачає моніторинг і аналіз проблем, що виникають, та подальше постійне покращення системи	1.1.1. СУ чітко зафіксована. Документи підтверджують впровадження СУ. 1.1.2. Система охоплює економічні, соціальні питання, питання якості, прав людини, охорони здоров'я та безпеки. 1.1.3. Існує багаторічний план СУ чи стратегія, які є актуальними та розроблені за участі стейкхолдерів. 1.1.4. Система включає розгляд проблем управління, що в ній виникають, та процес покращення
1.2. Організаційні аспекти СУ. У ЗВО є відділ (або особа), відповідальний за взаємодію зі стейкхолдерами, якісну оцінку партнерства. Цей керівний орган пропорційний розміру партнерської мережі, визначає зони відповідальності, нагляду та управління за економічними, соціальними та правовими питаннями	1.2.1. ВО несе відповідальність за скоординований підхід до управління партнерською мережею. 1.2.2. Стейкхолдери беруть участь у нагляді та координації партнерської мережі. 1.2.3. Відповідальні особи від ЗВО та стейкхолдерів (окремих підприємств, організацій, спілки випускників, студентського самоврядування), що входять до партнерської мережі, визначені у відповідному документі, який актуалізується за необхідності
1.3. Звітність та комунікація СУ. ЗВО повідомляє стейкхолдерів про створення партнерської мережі та прагне залучити їх підтримку. Задоволеність стейкхолдерів партнерством вивчається, приймаються коригуючі дії	1.3.1. Регулярно надаються звіти про проведену роботу. 1.3.2. Звіти розміщено на сайті ЗВО у вільному доступі. 1.3.3. Створена система зворотного зв'язку зі стейкхолдерами разом із аналізом результатів. 1.3.4. Негативні відгуки та пропозиції стейкхолдерів фіксуються. 1.3.5. Є дані про вжиті коригувальні дії
Розділ 2. Соціальна та економічна вигода партнерів мережі та громади	
2.1. Економічний моніторинг. Здійснюється моніторинг та звітування щодо прямого або непрямого внеску співпраці ЗВО і стейкхолдерів в економіку партнерів (раз на рік)	2.1.1. Моніторинг і звітність про проходження студентами виробничих практик на підприємствах партнерів. 2.1.2. Збір інформації та оприлюднення звітів щодо даних про зайнятість випускників ЗВО на підприємствах партнерів. 2.1.3. Збір та оприлюднення інформації про кар'єрне зростання випускників ЗВО
2.2. Участь стейкхолдерів у вдосконаленні ОП. Думки та практичні поради роботодавців та представників професійних спілок щодо планування, розробки та вдосконалення ОП ЗВО регулярно фіксуються, опрацьовуються, а результати їх реалізації своєчасно оприлюднюються	2.2.1. Сформована практика залучення стейкхолдерів у процес планування, розробки та вдосконалення ОП ЗВО, яка належним чином документується. 2.2.2. Гарантами ОП проводяться публічні зустрічі зі стейкхолдерами (щонайменше раз на рік) для обговорення питань удосконалення ОП. 2.2.3. Розроблено процедуру збору та обробки даних про задоволення або занепокоєння стейкхолдерів змістом ОП. 2.2.4. Збір, аналіз та оприлюднення даних відбуваються своєчасно
2.3. Підтримка громади. Партнери мережі підтримують ініціативи для місцевої освітньої інфраструктури та соціального розвитку місцевої громади. Приклади ініціатив включають освітні, культурні проекти, тренінгову діяльність, заходи з охорони здоров'я, довкілля тощо	2.3.1. Партнери підтримують ініціативи місцевих громад з питань, в яких вони компетентні. 2.3.2. Рівень і характер внеску до місцевих громад реєструються. 2.3.3. Розроблено та впроваджено заходи з підвищення обізнаності місцевої громади про можливості, роль і внесок партнерів у її підтримку
2.4. Інтелектуальна власність. Партнерська мережа має систему, яка сприятиме захисту та збереженню прав інтелектуальної власності партнерів та окремих осіб	2.4.1. Партнери дотримують вимог державного та/або міжнародного законодавства щодо інтелектуальної власності. 2.4.2. Розроблена програма захисту прав інтелектуальної власності окремих осіб і колективних учасників партнерської мережі. 2.4.3. Програма публічно повідомляється

Джерело: авторська розробка.

Представникам бізнесу, що надають послуги в'їзного медичного туризму, системна співпраця з фахівцями та студентами вищів дозволить відпрацювати та внести пропозиції до законодавчої бази України щодо врегулювання аспектів медичного туризму: вдосконалити питання визначення понять, термінології, ліцензування діяльності провайдерів бізнесу, захисту прав пацієнтів тощо. На основі впровадженого та системно працюючого маркетингового механізму співпраці ЗВО та стейкхолдерів можливе формування нового погляду на розвиток регіону. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Жегус О. В. Ключові стейкхолдери закладу вищої освіти на галузевому ринку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 4. С. 170–177. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/15_2018/29.pdf
2. Ігуменцева Н. В., Овсюченко Ю. В., Пересада О. В., Прибільнова І. Б. Системи «on-line підтримки» як складова стратегії реформування вищої освіти. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія «Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами». 2019. № 1. С. 71–77. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/40570/1/vestnik_KhPI_2019_1_lhumentseva_Systemy_on_line.pdf
3. Положення про співпрацю із роботодавцями (зовнішніми стейкхолдерами) у Миколаївському національному аграрному університеті. Миколаїв, 2020. URL: <https://www.mnau.edu.ua/files/dostup/educational-process/278.pdf>
4. Положення про стейкхолдерів освітніх програм Державного вищого навчального закладу «Національний гірничий університет». Дніпро, 2017. URL: http://www.nmu.org.ua/ua/content/infrastructure/structural_divisions/Internal_quality_higher_education/Положення%20про%20стейкхолдерів.pdf
5. Методичні рекомендації для експертів Національного агентства щодо застосування Критеріїв оцінювання якості освітньої програми. 2019. URL: https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2019/09/Методичні-рекомендації_для-експертів.pdf
6. Офіційний веб-сайт Національної туристичної організації України. URL: http://www.ntoukraine.org/knowledgenetwork_ua.html
7. Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету, виділених Міністерству охорони здоров'я України на підготовку медичних, фармацевтичних кадрів вищими навчальними закладами, та стану використання і розпорядження об'єктами державної власності, належними державі матеріальними, іншими активами, що мають фінансові наслідки для державного бюджету. Київ, 2019. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2019/8-2_2019/zvit_8-2_2019.pdf
8. Тернова С. Медичний туризм в Україні: можливість vs реальність. Ваше здоров'я. URL: <https://www.vz.kiev.ua/medychnyj-turyzm-v-ukrayini-mozhlyvosti-vs-realist/>

REFERENCES

- lhumentseva, N. B. "Systemy «on-line pidtrymky» yak skladova stratehii reformuvannya vyshchoi osvity" [«On-line Support» Systems as a Component of Strategy of Reformation of Higher Education]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI»*. Seriya «Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, proqramamy ta proektamy». 2019. http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/40570/1/vestnik_KhPI_2019_1_lhumentseva_Systemy_on_line.pdf
- "Metodychni rekomendatsii dlia ekspertiv Natsionalnoho ahentstva shchodo zastosuvannya Kryteriiv otsiniuvannya yakosti osvitynoi prohramy. 2019" [Methodical Recommendations for Experts of the National Agency on the Application of the Criteria for Evaluating the Quality of the Educational Program. 2019]. https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2019/09/Методичні-рекомендації_для-експертів.pdf
- Ofitsiyniy veb-sait Natsionalnoi turystychnoi orhanizatsii Ukrainy. http://www.ntoukraine.org/knowledgenetwork_ua.html
- "Polozhennia pro spivpratsiu iz robotodavtsiamy (zovnishnimy steikkholderamy) u Mykolaivskomu natsionalnomu aharnomu universyteti" [Regulations on Cooperation with Employers (External Stakeholders) at the Mykolaiv National Agrarian University]. Mykolaiv, 2020. <https://www.mnau.edu.ua/files/dostup/educational-process/278.pdf>
- "Polozhennia pro steikkholderiv osvitynih proqram Derzhavnogo vyshchoho navchalnoho zakladu «Natsionalnyi hirnychiy universytet»" [Regulations on Stakeholders of Educational Programs of the State Higher Educational Institution "National Mining University"]. Dnipro, 2017. http://www.nmu.org.ua/ua/content/infrastructure/structural_divisions/Internal_quality_higher_education/Положення%20про%20стейкхолдерів.pdf
- Ternova, S. "Medychnyi turizm v Ukraini: mozhlyvosti vs realist" [Medical Tourism in Ukraine: Opportunities vs Reality]. *Vashe zdorovia*. <https://www.vz.kiev.ua/medychnyj-turyzm-v-ukrayini-mozhlyvosti-vs-realist/>
- "Zvit pro rezultaty audytu efektyvnosti vykorystannia koштiv derzhavnogo biudzhetu, vydilyenykh Ministerstvu okhorony zdorovia Ukrainy na pidgotovku medychnykh, farmatsevytchykh kadriv vyshchymy navchalnymy zakladamy, ta stanu vykorystannia i rozporiadzhennia ob'ektamy derzhavnoi vlasnosti, nalezhnymy derzhavi materialnymy, inshymy aktyvamy, shcho maiut finansovi naslidky dlia derzhavnogo biudzhetu" [Report on the Results of the Audit of the Effectiveness of the Use of State Budget Funds Allocated to the Ministry of Health of Ukraine for the Training of Medical and Pharmaceutical Personnel by Higher Education Institutions, and the State of Use and Disposal of State Property, State-owned Material and Other Assets State Budget]. Kyiv, 2019. https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2019/8-2_2019/zvit_8-2_2019.pdf
- Zhehus, O. V. "Kliuchovi steikkholdery zakladu vyshchoi osvity na haluzevomu rynku" [Key Stakeholders of Higher Education Institution in the Industrial Market]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2018. http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/15_2018/29.pdf