УДК 378.1:005.51:005.72
JEL: I23; M12; M14
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-171-178

КЛАСИФІКАЦІЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗА РІВНЕМ ЇХ ІНТЕГРОВАНОСТІ У СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК

©2026 ЗАЛУЦЬКА Х. Я.

УДК 378.1:005.51:005.72
JEL: I23; M12; M14

Залуцька Х. Я. Класифікація стейкхолдерів закладів вищої освіти за рівнем їх інтегрованості у стратегічний розвиток

Метою статті є вдосконалення підходів до класифікації стейкхолдерів закладів вищої освіти з урахуванням рівня їх інтегрованості у процес досягнення стратегічних цілей ЗВО. Відповідно, у статті досліджено підходи до класифікації стейкхолдерів та особливості їх застосування в діяльності закладів вищої освіти. Встановлено, що більшість існуючих класифікаційних підходів мають переважно статичний характер і базуються на оцінюванні рівня впливу, зацікавленості або значущості окремих суб'єктів, що не дозволяє повною мірою враховувати динамічність ролей стейкхолдерів, мережевий характер їх взаємодії та можливість зміни статусу в процесі розвитку закладу вищої освіти в стратегічному періоді. У дослідженні використано методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, класифікації та групування, а також системний підхід і моделювання. Обґрунтовано необхідність удосконалення підходів до класифікації стейкхолдерів закладів вищої освіти шляхом урахування рівня їх інтегрованості у процес досягнення стратегічних цілей ЗВО. Запропоновано класифікацію стейкхолдерів, відповідно до якої виділено потенційних, залучених, партнерських, стратегічних стейкхолдерів та співтворців розвитку. Особливістю запропонованого підходу є можливість переходу стейкхолдерів між групами залежно від характеру їх взаємодії із закладом вищої освіти та рівня участі у процесах управління та розвитку. Запропоновано алгоритм віднесення стейкхолдерів до відповідних груп на основі оцінювання характеру взаємодії, рівня впливу, інтегрованості в діяльність ЗВО та мережевого впливу. Доведено, що використання запропонованого підходу сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління закладами вищої освіти, удосконаленню освітніх програм, формуванню програмних результатів навчання, розвитку партнерств із роботодавцями та адаптації освітньої діяльності до потреб ринку праці.

Ключові слова: *стейкхолдери; заклад вищої освіти; класифікація стейкхолдерів; стратегічний розвиток; мережевий вплив; інтегрованість стейкхолдерів; освітня програма.*
Бібл.: *18.*

Залуцька Христина Ярославівна *– доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)*
E-mail: *khrystyna.y.zalutska@lpnu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-4342-4925*

UDC 378.1:005.51:005.72
JEL: I23; M12; M14

Zalutska K. Ya. Classifying Stakeholders of Higher Education Institutions by the Level of their Integration into Strategic Development

The aim of the article is to improve approaches to classifying stakeholders of higher education institutions, taking into account the level of their integration into the process of achieving the strategic goals of higher education institutions. Accordingly, the article examines approaches to classifying stakeholders and the features of their application in the activities of higher education institutions. It has been found that most existing classification approaches are predominantly static in nature and are based on assessing the level of influence, interest or significance of individual subjects, which does not allow fully taking into account the dynamics of stakeholder roles, the network nature of their interaction and the possibility of changing status in the process of developing a higher education institution in the strategic period. The study used methods of analysis and synthesis, comparison, generalization, classification and grouping, as well as a systematic approach and modeling. The need to improve approaches to classifying stakeholders of higher education institutions by taking into account the level of their integration into the process of achieving the strategic goals of higher education institutions is substantiated. A classification of stakeholders is proposed, according to which potential, involved, partner, strategic stakeholders and co-creators of development are distinguished. A feature of the proposed approach is the possibility of stakeholders moving between groups depending on the nature of their interaction with the higher education institution and the level of participation in the management and development processes. An algorithm for assigning stakeholders to the appropriate groups is proposed based on assessing the nature of interaction, level of influence, integration into the activities of the higher education institution and network influence. It is proved that the use of the proposed approach will contribute to increasing the efficiency of strategic management of higher education institutions, improving educational programs, forming program learning outcomes, developing partnerships with employers and adapting educational activities to the needs of the labor market.

Keywords: *stakeholders; higher education institution; stakeholder classification; strategic development; network influence; stakeholder integration; educational program.*
Bibl.: *18.*

Zalutska Khrystyna Ya. *– D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Economics and Business Investment, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)*
E-mail: *khrystyna.y.zalutska@lpnu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-4342-4925*

У сучасних умовах розвитку системи вищої освіти суттєво зростає роль взаємодії закладів вищої освіти (ЗВО) зі стейкхолдерами, оскільки саме вони визначають напрями розвитку, конкурентоспроможність і якість освітньої діяльності ЗВО. Їх вплив може як сприяти ефективному розвитку закладу вищої освіти, формуванню його позитивного іміджу, підвищенню якості освітніх і наукових послуг, так і створювати певні обмеження чи ризики для реалізації стратегічних цілей.

Складність управління взаємодією зі стейкхолдерами для закладів вищої освіти зумовлена значною кількістю їх груп, різноманітністю інтересів, які часто відрізняються, змінюються та можуть бути суперечливими. Крім цього, заклади вищої освіти в сучасних умовах функціонують у складному багаторівневому середовищі, в якому на їхню ефективність впливають не лише окремі стейкхолдери чи їх групи, а й інтегрований вплив, що виникає внаслідок взаємодії та взаємовпливу стейкхолдерів між собою.

Тобто особливістю сучасного етапу розвитку вищої освіти є трансформація взаємодії зі стейкхолдерами від окремих епізодичних комунікацій до складної мережі взаємозв'язків між учасниками освітнього процесу – роботодавцями, органами державної влади, громадськими організаціями, міжнародними партнерами, випускниками та іншими суб'єктами. У таких умовах заклад вищої освіти поступово перетворюється на координуючий центр екосистемної взаємодії, який забезпечує інтеграцію інтересів, комунікацію та узгодження стратегічних цілей різних груп стейкхолдерів. Відповідно, щоб визначити результативні заходи залучення потрібних стейкхолдерів у розвиток ЗВО, потрібна їх чітка ідентифікація. Традиційні підходи до класифікації стейкхолдерів, які переважно базуються на оцінюванні рівня впливу та зацікавленості окремих суб'єктів, не повною мірою враховують динамічність їхніх ролей, мережевий характер взаємодії та виникнення інтегрованого впливу внаслідок взаємозв'язків між різними групами стейкхолдерів. Це зумовлює необхідність удосконалення підходів щодо класифікації стейкхолдерів ЗВО відповідно сучасних умов їх функціонування.

ОСТАННІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПУБЛІКАЦІЇ

Питання, що стосуються класифікації стейкхолдерів, активно досліджуються науковцями та широко описані в науковій літературі.

Серед зарубіжних досліджень проблематики стейкхолдерів закладів вищої освіти можна виокремити праці:

– Mainardes E. W., Alves H., Raposo M. [1], у якій здійснено ідентифікацію широкого кола стейкхолдерів університету, включно зі здобувачами освіти, працівниками, роботодавцями, державними органами, професійними організаціями, випускниками, іншими університетами, бізнесовими асоціаціями та місцевими громадами;

– Piotrowska-Piatek A. [2], присвячену ідентифікації та оцінюванню впливу зовнішніх стейкхолдерів закладів вищої освіти, а також їх групуванню залежно від рівня впливу на діяльність університетів;

– Jongbloed B., Enders J., Salerno C. [3], в якій автори розширюють підхід до класифікації стейкхолдерів, розглядаючи їх за такими ознаками, як внутрішня або зовнішня належність, індивідуальний або колективний характер, академічний або неакадемічний статус. При цьому автори акцентують увагу на взаємозалежностях університету з різними спільнотами та необхідності врахування характеру цих взаємозв'язків.

Значного поширення набув підхід Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. [4], відповідно до якого стейкхолдерів класифікують на основі поєднання таких атрибутів, як влада (*power*), легітимність (*legitimacy*) та терміновість вимог (*urgency*), що визначають рівень їхньої значущості для організації.

Більш структурований підхід запропоновано Slaba M. [5], яка також здійснює пріоритизацію стейкхлдерів залежно від їх значущості для університету. Однак вона класифікує стейкхолдерів державних і приватних університетів за двома критеріями – первинністю/вторинністю та внутрішньою/зовнішньою належністю, формуючи при цьому чотири відповідні групи.

Найпоширенішою серед вітчизняних науковців і практиків є класифікація стейкхолдерів за приналежністю до суб'єкта господарювання, згідно з якою їх прийнято класифікувати на *внутрішніх* (наприклад, персонал, акціонери тощо) і *зовнішніх* (клієнти, постачальники, суспільство тощо). Крім цього, зацікавлених осіб за рівнем впливу можна умовно розділити на *прямих* (основних) і *непрямих* (опосередкованих). До основних належать: власники; персонал; місцеві громади; клієнти; постачальники; бізнес-партнери. До непрямих – ЗМІ, професійні об'єднання, активісти, конкуренти, органи державного управління, некомерційні та суспільні організації [6].

Також Аммарі А. О. [6] пропонує класифікувати стейкхолдерів за належністю до певної сфери впливу:

- *соціальної* (наприклад, населення, персонал, клієнти, конкуренти);
- *громадської* (державні та громадські організації, територіальні громади, засоби масової інформації);

- *економічної* (бізнес-середовище, фінансові організації, інвестори тощо);
- *наукової* тощо.

Заслуговує на увагу і підхід групи авторів, які пропонують поділяти стейкхолдерів на: суб'єкти, які мають інтерес до рішень та/або їх наслідків (або перед якими маються певні зобов'язання); суб'єкти, які будуть впливати на рішення; суб'єкти, на які можливо або точно буде здійснено вплив [7; 8]. При цьому такий вплив може носити як позитивний, так і негативний характер.

Автори в роботі [9, p. 49] ідентифікують стейкхолдерів за визначеними у ISO 21001:2018 класифікаційними групами:

- об'єкти освітянської діяльності;
- бенефіціари, які не є безпосередніми учасниками навчального процесу;
- персонал закладів освіти або організацій, які є суб'єктами надання освітніх послуг;
- інші суб'єкти.

У роботі [8] до стейкхолдерів якості вищої освіти відносять таких суб'єктів:

- стейкхолдери з організаційного простору ЗВО, або так звані внутрішні стейкхолдери;
- стейкхолдери, які не перебувають у структурі ЗВО, або так звані зовнішні стейкхолдери.

У роботі [10] стейкхолдерів запропоновано класифікувати за такими ознаками:

- рівнем (мікро-, мезо- та макро-);
- ступенем впливу (важливий, середній, низький);
- належністю до держави (внутрішні та зовнішні);
- якісними характеристиками (бездіяльні, дискреційні, вимогливі, домінуючі, небезпечні, залежні, дефінітивні).

Деякі науковці також пропонують певні параметри для виділення стейкхолдерів відповідно до заданих типів їх взаємозв'язків з окремими суб'єктами. Основними із наведених параметрів є: рівень цінності для окремої структури; рівень цінності окремої структури; перспективність розвитку; рівень відповідності результатів взаємодії поставленим цілям [11].

Однак аналіз наукових праць дозволяє зробити висновок, що більшість існуючих підходів до класифікації стейкхолдерів мають переважно статичний характер і базуються на врахуванні рівня впливу, зацікавленості чи значущості окремих суб'єктів. При цьому недостатньо уваги приділяється динамічності ролей стейкхолдерів, можливості зміни їхнього статусу та переходу між окремими групами залежно від рівня залученості до діяльності закладу вищої освіти, особливостей взаємодії з іншими стейкхолдерами та змін зовнішнього середовища. Це, своєю чергою, не дозволяє максимально повно врахувати мережевий характер взаємодії між різними групами стейкхолдерів і інтегрований вплив, який формується внаслідок їхніх взаємозв'язків. Відповідно, поза увагою залишається можливість ЗВО повного застосування цілеспрямованих управлінських впливів на окремі групи стейкхолдерів для забезпечення максимального досягнення стратегічних цілей розвитку закладу вищої освіти, удосконалення освітніх програм, формування програмних результатів навчання й адаптації освітньої діяльності до потреб ринку праці.

Тому актуальним є питання вдосконалення підходів до класифікації стейкхолдерів закладів вищої освіти шляхом урахування динамічності їхніх ролей, особливостей мережевої взаємодії, можливості переходу між окремими групами стейкхолдерів та використання управлінських механізмів посилення їхнього впливу для досягнення стратегічних цілей розвитку ЗВО.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є вдосконалення класифікації стейкхолдерів закладів вищої освіти на основі рівня їх інтегрованості у процес стратегічного розвитку з урахуванням особливостей мережевої взаємодії, динамічності ролей і можливості переходу між окремими групами стейкхолдерів.

Методи дослідження. Під час дослідження використано методи: *аналізу та синтезу* – для дослідження існуючих підходів до класифікації стейкхолдерів; *порівняння* – для виявлення їхніх спільних і відмінних характеристик; *узагальнення* – для систематизації основних критеріїв ідентифікації стейкхолдерів; *класифікації та групування* – для формування груп стейкхолдерів за рівнем їх інтегрованості у стратегічний розвиток ЗВО; *системний підхід* – для врахування взаємозв'язків між ЗВО та його стейкхолдерами; *моделювання* – для розроблення алгоритму віднесення стейкхолдерів до відповідних груп.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» основними суб'єктами системи освіти є: держава (яка представлена Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України, Міністерством освіти та науки), а також Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, Національна академія наук України, керівництво закладів освіти, адміністрація закладів вищої освіти, наукові установи, педагогічні, науково-педагогічні та нау-

кові працівники ЗВО, наглядова рада закладу освіти, здобувачі освіти (студенти), батьки здобувачів освіти та інші суб'єкти освітньої діяльності [12; 13].

Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти у своєму річному звіті ідентифікувало стейкхолдерів за такими суб'єктами: адміністрація ЗВО; викладачі ЗВО; роботодавці (працедавці); студенти; власники та органи управління ЗВО; абітурієнти; батьки студентів та абітурієнтів [14, с. 62].

У науковій літературі стейкхолдерів закладів вищої освіти в основному поділяють на внутрішніх і зовнішніх. У працях науковців лише дещо різняться складові елементи кожної із груп. Наприклад, у роботі [15] до внутрішніх стейкхолдерів відносять: здобувачів вищої освіти; науково-педагогічних працівників; співробітників ЗВО. До зовнішніх – батьків здобувачів вищої освіти; роботодавців; педагогічних і науково-педагогічних працівників інших освітніх і наукових установ (вітчизняних і зарубіжних); фахівців галузі; учнів (майбутніх абітурієнтів); представників громадських об'єднань, місцевих громад; представників міжнародних організацій.

Аммарі А. О. [6] до зовнішніх стейкхолдерів пропонує відносити: роботодавців, фахівців галузі, педагогічних і науково-педагогічних працівників інших освітніх та наукових установ (вітчизняних і зарубіжних), учнів (майбутніх абітурієнтів), представників громадських об'єднань, місцевих громад і представників місцевих організацій. До внутрішніх – здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників та інших співробітників ЗВО, батьків здобувачів вищої освіти. Крім цього, автор наголошує, що стейкхолдери можуть здійснювати як прямий, так і опосередкований вплив на якість освітнього процесу та його вдосконалення. А також пропонує в межах кожної з визначених груп проводити диференціювання стейкхолдерів за різними ознаками, наприклад здатністю до взаємодії, рівнем їхньої компетентності, соціальним положенням, зацікавленістю в удосконаленні освітнього процесу та якості підготовки фахівців і т. ін.

Грішнова О. А. та Бех С. В. у межах побудови «Карти інтересів стейкхолдерів для університетів» до внутрішніх стейкхолдерів запропонували віднести: студентів (фокус інтересів – «отримання якісної освіти, саморозвиток та сприятливі умови навчання»); викладачів (фокус інтересів – «можливість підвищення кваліфікації, розвитку наукових інтересів, матеріальне і технічне забезпечення, гарантії зайнятості»); співробітників (фокус інтересів – «гідні умови праці, матеріальне забезпечення, гарантії зайнятості). До зовнішніх стейкхолдерів автори віднесли: суспільство в цілому (фокус інтересів – «удосконалення майбутнього суспільства шляхом соціалізації студентів»); батьків студентів (фокус інтересів – «відкриття перспектив для дітей, збереження їх фізичного та морального здоров'я»); абітурієнтів (фокус інтересів – «відкритість та доступність інформації, прозорість конкурсів»); підприємців (фокус інтересів – «підготовка спеціалістів високої кваліфікації»); місцеві громади (фокус інтересів – «збереження природи та розвиток соціальної інфраструктури»); постачальників (фокус уваги – «прозорість закупівель») [16, с. 16].

Переважна більшість розроблених у вітчизняних ЗВО Положень про стейкхолдерів освітніх програм визначає такий їх перелік [17; 18]: «Зовнішні стейкхолдери: держава, яка здійснює нормативно-правове регулювання діяльності ЗВО й основне замовлення на підготовку фахівців вищої освіти через розподіл державного замовлення на підготовку кадрів; регіональні органи державної влади та органи місцевого самоврядування; роботодавці (великі промислові підприємства; малі та середні підприємства; організації соціальної сфери), які зацікавлені в компетентних спеціалістах; школярі, абітурієнти та їх батьки, які знаходяться на стадії вибору ЗВО; освітні установи різних типів та видів, які розташовані в регіоні дислокації ЗВО; різноманітні громадські організації та об'єднання, які безпосередньо не пов'язані із системою освіти (політичні партії, етнічні та інші соціальні групи, творчі спілки, наукові установи тощо), але які зацікавлені в соціальному партнерстві. Внутрішні стейкхолдери: різні категорії осіб, що отримують освіту (здобувачі вищої освіти) та їх батьки; науково-педагогічні працівники, навчально-допоміжний і адміністративно-управлінський персонал».

Доцільно зазначити, що класифікація стейкхолдерів закладів вищої освіти повинна не лише відображати рівень їх впливу чи зацікавленості, а й забезпечувати можливість практичного використання результатів такої класифікації у процесі стратегічного управління та розвитку ЗВО. Саме тому при виокремленні груп стейкхолдерів важливо враховувати їх участь у формуванні стратегічних пріоритетів розвитку закладу вищої освіти, освітніх програм, програмних результатів навчання, механізмів забезпечення якості освіти, а також у визначенні потреб ринку праці та обсягів державного замовлення.

У цьому контексті доцільно класифікувати стейкхолдерів не лише за традиційними ознаками, такими як внутрішні та зовнішні, рівень впливу чи ступінь зацікавленості, а й за функціональною участю в забезпеченні розвитку закладу вищої освіти. Зокрема, можна виокремити групи стейк-

холдерів, які формують стратегічний розвиток ЗВО; впливають на зміст і реалізацію освітніх програм; забезпечують ресурсну, нормативну чи організаційну підтримку; формують вимоги ринку праці; впливають на імідж, конкурентоспроможність і соціальну роль закладу вищої освіти.

З метою забезпечення можливості використання виділених груп стейкхолдерів у процесі формування стратегії розвитку ЗВО, освітніх програм, програмних результатів навчання та державного замовлення доцільно виділяти стейкхолдерів за рівнем стратегічного впливу та інтегрованості в діяльність ЗВО. В межах цієї ознаки пропонуємо виділяти таких:

- *Потенційних стейкхолдерів,* до яких входять суб'єкти, які мають інтерес до діяльності ЗВО, однак їх взаємодія із ЗВО є мінімальною. До цієї групи можна віднести стейкхолдерів, що мають базовий потенціал чи інтерес до співпраці із ЗВО. Причому, вони можуть мати такий інтерес не лише до одного ЗВО.
- *Залучених стейкхолдерів,* які беруть участь в окремих процесах і заходах ЗВО. В цю групу можемо віднести стейкхолдерів, які пройшли процедуру ідентифікації та задіяні в регулярному обміні інформацією із ЗВО.
- *Партнерів, «ділових партнерів»,* які через спільні проєкти із ЗВО впливають на якість освітніх послуг на засадах взаємної вигоди. Такі стейкхолдери здійснюють регулярну взаємодію із ЗВО.
- *Стратегічних стейкхолдерів,* які впливають на прийняття управлінських рішень, їхні пропозиції є пріоритетними при формуванні програмних результатів навчання та стратегії розвитку ЗВО. Причому, для різних кафедр та освітніх програм перелік таких стейкхолдерів буде іншим. Своєю чергою, важливість одних і тих самих стейкхолдерів може бути різною для реалізації окремих стратегічних цілей розвитку ЗВО та його загальної стратегії.
- *Співтворців розвитку,* які беруть участь у формуванні стратегічного напрямку розвитку ЗВО та/або безпосередньо приймають рішення щодо його функціонування.

Особливістю запропонованої класифікації є можливість розглядати стейкхолдерів як елементи єдиної мережі взаємодії. У такій системі окремі групи не функціонують ізольовано, а формують горизонтальні та вертикальні зв'язки між собою. У результаті цього формується мережевий ефект, за якого вплив окремого стейкхолдера посилюється через взаємодію з іншими учасниками системи. Це дозволяє:

- чітко розділяти та враховувати центри впливу у ЗВО;
- прогнозувати реакцію стейкхолдерів на зміни;
- формувати ефективні комунікаційні механізми;
- підвищувати адаптивність і конкурентоспроможність закладу вищої освіти через підсилення статусу окремих стейкхолдерів.

Наприклад, на початковому етапі здобувач освіти переважно належить до залучених стейкхолдерів, оскільки є споживачем освітніх послуг і бере участь у поточному освітньому процесі. Однак у випадку активного залучення до студентського самоврядування, участі в робочих групах із перегляду освітніх програм, внутрішнього забезпечення якості освіти чи стратегічного розвитку ЗВО студент може набувати ознак ділового партнера чи стратегічного стейкхолдера. Особливо це проявляється в тих випадках, коли представники студентства:

- входять до вчених рад;
- беруть участь у розробці освітніх програм;
- впливають на формування програмних результатів навчання;
- беруть участь в акредитаційних процедурах;
- впливають на репутацію та позиціонування ЗВО;
- формують ініціативи щодо трансформації освітнього середовища.

У такому випадку студент уже не лише отримує освітню послугу, а й впливає на стратегічні рішення закладу вищої освіти. Аналогічні переходи можуть здійснювати й інші стейкхолдери. Отже, статус стейкхолдера не є фіксованим, а рівень впливу змінюється залежно від мережевої взаємодії стейкхолдерів між собою та із ЗВО. В даному випадку стратегічне значення визначається не лише формальним статусом, а й реальним впливом стейкхолдерів на стратегічний розвиток ЗВО.

Запропонована класифікація базується на: рівні впливу стейкхолдера на розвиток ЗВО; ступені інтегрованості стейкхолдерів у процеси управління; інтенсивності взаємодії стейкхолдера із ЗВО; можливості формувати мережеві зв'язки та впливати на інших стейкхолдерів. Такий підхід дозволяє враховувати динамічність ролей стейкхолдерів та можливість їх переходу між групами залежно від характеру взаємодії із закладом вищої освіти.

Для віднесення стейкхолдерів до певної групи пропонується використовувати такий алгоритм.

Етап 1. Ідентифікація стейкхолдерів. Даний етап полягає у визначенні всіх суб'єктів, які прямо чи опосередковано впливають на діяльність ЗВО.

Етап 2. Аналіз характеру взаємодії стейкхолдерів із ЗВО. Для цього пропонується виділених на першому етапі стейкхолдерів оцінити за певними критеріями. Наприклад, за: рівнем впливу; ступенем зацікавленості; інтенсивністю взаємодії; ролі в розвитку ЗВО.

Етап 3. Оцінювання мережевого впливу. В даному випадку потрібно визначити кількість взаємозв'язків одних стейкхолдерів з іншими, оцінити їх здатність до формування певних об'єднань та можливість посилювати вплив інших груп.

Етап 4. Віднесення стейкхолдерів до відповідної групи. На цьому етапі потрібно на основі значення інтегральної оцінки характеру взаємодії стейкхолдерів із ЗВО та їх мережевого впливу віднести стейкхолдера до певної групи.

Запропонована класифікація передбачає перехід стейкхолдерів між групами залежно від зміни: рівня впливу; характеру взаємодії; участі у прийнятті рішень; мережевої активності.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження встановлено, що існуючі підходи до класифікації стейкхолдерів закладів вищої освіти переважно базуються на оцінюванні рівня впливу, зацікавленості або значущості окремих суб'єктів для ЗВО та недостатньо враховують динамічність їх ролей, мережевий характер взаємодії з іншими групами стейкхолдерів та можливість зміни статусу стейкхолдерів у процесі розвитку закладу вищої освіти.

Запропоновано вдосконалену класифікацію стейкхолдерів за рівнем їх інтегрованості у процес досягнення стратегічних цілей ЗВО, відповідно до якої виділено потенційних, залучених, партнерських, стратегічних стейкхолдерів та співтворців розвитку. На відміну від існуючих підходів запропонована класифікація передбачає можливість переходу стейкхолдерів між групами залежно від рівня їх участі в діяльності закладу вищої освіти та інтенсивності взаємодії з іншими суб'єктами освітньої екосистеми.

Обґрунтовано доцільність врахування мережевого характеру взаємодії стейкхолдерів та інтегрованого впливу, що формується внаслідок їх взаємозв'язків. Запропоновано алгоритм віднесення стейкхолдерів до відповідних груп, який може бути використаний під час формування стратегії розвитку ЗВО, удосконалення освітніх програм, визначення програмних результатів навчання, розвитку партнерств із роботодавцями та підвищення ефективності системи внутрішнього забезпечення якості освіти. Практична цінність запропонованого підходу полягає в можливості формування та застосування цілеспрямованих управлінських впливів для посилення ролі окремих груп стейкхолдерів та їх залучення до реалізації стратегічних пріоритетів розвитку закладу вищої освіти. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Mainardes E. W., Alves H., Raposo M. An exploratory research on the stakeholders of a university. *Journal of Management and Strategy*. 2010. Vol. 1. No. 1. P. 76–88. DOI: https://doi.org/10.5430/jms.v1n1p76
2. Piotrowska-Piątek A. An analysis of external stakeholders in higher education institutions: The schools' identification and assessment of the stakeholders' impact. *Journal of Public Governance*. 2016. Vol. 36. No. 2. P. 85–93. DOI: https://doi.org/10.15678/ZP.2016.36.2.06
3. Jongbloed B., Enders J., Salerno C. Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*. 2008. Vol. 56. Iss. 3. P. 303–324. DOI: https://doi.org/10.1007/s10734-008-9128-2
4. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22. No. 4. P. 853–886. DOI: https://doi.org/10.2307/259247
5. Slabá M. Stakeholder Groups of Public and Private Universities in the Czech Republic – Identification, Categorization and Prioritization. *Review of Economic Perspectives*. 2015. Vol. 15. Iss. 3. P. 305–326. DOI: https://doi.org/10.1515/revecp-2015-0022
6. Аммарі А. О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 150–155.
7. Мирошниченко Ю. О., Бондар А. В. Модель взаємодії стейкхолдерів у реальному секторі економіки України в контексті КСВ. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 5. С. 71–74. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16_2018/14.pdf
8. Мороз С. А., Бука І. С., Мороз В. М., Манчак І. Т. Стейкхолдери забезпечення якості вищої освіти: тлумачення змісту категорії та персоналізація суб'єктів. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства»*. 2021. № 2. С. 39–48. DOI: https://doi.org/10.20998/2227-6890.2021.2.05
9. Educational organizations – Management systems for educational organizations – Requirements with guidance for use (ISO 21001:2018): International Standard. Geneva : ISO, 2018. 72 p. URL: https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21001:ed-1:v1:en

10. Воронцова А. С., Артюхов А. Є., Барвінок В. Ю. Ідентифікація основних стейкхолдерів у системі освіти впродовж життя для запобігання трудовій еміграції. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 830. С. 97–102. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/253812b5-c189-48e5-9bfb-580ab2d05034/content
11. Залуцька Х. Я., Стефанцов Д. В. Типологізація взаємозв'язків підприємства зі стейкхолдерами в процесі їх стратегічного розвитку. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 290–295. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-290-295
12. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text
13. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text
14. Річний звіт Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти за 2020 рік / за заг. ред. С. Квіта. Київ : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2021. 244 с. URL: https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2022/02/Звіт-2021.pdf
15. Андрощук І. В., Андрощук І. П. Співпраця закладів вищої освіти із стейкхолдерами як умова підвищення ефективності підготовки майбутніх педагогів. *Педагогічна освіта: теорія і практика*. 2020. Вип. 29 (2). С. 215–226. DOI: https://doi.org/10.32626/2309-9763.2020-29-215-226
16. Грішнова О. А., Бех С. В. Соціальна відповідальність університетів України: порівняльний аналіз та основні напрями розвитку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 5. С. 11–18. URL: https://pdfs.semanticscholar.org/0b24/4b56e8de3ba91889d220d6a61b645ffa13de.pdf
17. Положення про стейкхолдерів освітніх програм Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка від 2017 р. Тернопіль: ТНПУ, 2017. 4 с. URL: https://tnpu.edu.ua/about/public_inform/upload/2017/Polozhennia_pro_steikkholderiv_osvitnikh_prohram.pdf
18. Положення про опитування зацікавлених сторін (стейкхолдерів) Національного університету «Львівська політехніка» Наказ № 72-1-03 від 9 лютого 2024 р. URL: https://lpnu.ua/sites/default/files/2021/pages/13410/polozhennya-pro-opituvannya-zacikavlenikh-storin-steykkholderiv-nacionalnogo-universitetu-lvivska.pdf

REFERENCES

Ammari A. O. (2012). Klasyfikatsiia steikkholderiv na osnovi vzaiemnykh ochikuvan [Classification of stakeholders based on mutual expectations]. *Aktualni problemy ekonomiky, 8*, 150–155.

Androshchuk I. V. & Androshchuk I. P. (2020). Spivpratsia zakladiv vyshchoi osvity iz steikkholderamy yak umova pidvyshchennia efektyvnosti pidhotovky maibutnikh pedahohiv [Cooperation of higher education institutions with stakeholders as a condition for increasing the efficiency of future teachers' training]. *Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka, 29* (2), 215–226. https://doi.org/10.32626/2309-9763.2020-29-215-226

Hrishnova O. A. & Bekh S. V. (2014). Sotsialna vidpovidalnist universytetiv Ukrainy: porivnialnyi analiz ta osnovni napriamy rozvytku [Social responsibility of Ukrainian universities: comparative analysis and main directions of development]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriia «Ekonomika», 5*, 11–18. https://pdfs.semanticscholar.org/0b24/4b56e8de3ba91889d220d6a61b645ffa13de.pdf

ISO (2018). *Educational organizations – Management systems for educational organizations – Requirements with guidance for use (ISO 21001:2018): International Standard*. Geneva: ISO. https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21001:ed-1:v1:en

Jongbloed B., Enders J. & Salerno C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education, 56*(3), 303–324. https://doi.org/10.1007/s10734-008-9128-2

lpnu.ua. (2024, February 9). Polozhennia pro opytuvannia zatsikavlenykh storin (steikkholderiv) Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika» Nakaz № 72-1-03 vid 9 liutoho 2024 r. [Regulations on surveying interested parties (stakeholders) of Lviv Polytechnic National University Order No. 72-1-03 dated February 9, 2024]. https://lpnu.ua/sites/default/files/2021/pages/13410/polozhennya-pro-opituvannya-zacikavlenikh-storin-steykkholderiv-nacionalnogo-universitetu-lvivska.pdf

Mainardes E. W., Alves H. & Raposo M. (2010). An exploratory research on the stakeholders of a university. *Journal of Management and Strategy, 1*(1), 76–88. https://doi.org/10.5430/jms.v1n1p76

Mitchell R. K., Agle B. R. & Wood D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review, 22*(4), 853–886. https://doi.org/10.2307/259247

Moroz S. A., Buka I. S., Moroz V. M. & Manchak I. T. (2021). Steikkholdery zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity: tlumachennia zmistu katehorii ta personalizatsiia subiektiv [Stakeholders of higher education quality assurance: interpretation of category content and personalization of subjects]. Visnyk *Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Seriia «Aktualni problemy rozvytku ukrainskoho suspilstva», 2*, 39–48. https://doi.org/10.20998/2227-6890.2021.2.05

Myroshnychenko Yu. O. & Bondar A. V. (2018). Model vzaiemodii steikkholderiv u realnomu sektori ekonomiky Ukrainy v konteksti KSV [Model of stakeholder interaction in the real sector of the Ukrainian economy in the context of CSR]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia, 5*, 71–74. http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16_2018/14.pdf

Natsionalne ahentstvo iz zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity (2021). *Richnyi zvit Natsionalnoho ahentstva iz zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity za 2020 rik* / za zah. red. S. Kvita [Annual report of the National Agency for Higher Education Quality Assurance for 2020 / ed. by S. Kvit]. Kyiv: Natsionalne ahentstvo iz zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity. https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2022/02/Zvit-2021.pdf

Piotrowska-Piątek A. (2016). An analysis of external stakeholders in higher education institutions: The schools' identification and assessment of the stakeholders' impact. *Journal of Public Governance, 36*(2), 85–93. https://doi.org/10.15678/ZP.2016.36.2.06

Slabá M. (2015). Stakeholder Groups of Public and Private Universities in the Czech Republic – Identification, Categorization and Prioritization. *Review of Economic Perspectives, 15*(3), 305–326. https://doi.org/10.1515/revecp-2015-0022

TNPU (2017). *Polozhennia pro steikkholderiv osvitnikh prohram Ternopilskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatiuka vid 2017 r.* [Regulations on stakeholders of educational programs of Volodymyr Hnatiuk Ternopil National Pedagogical University dated 2017]. Ternopil: TNPU. https://tnpu.edu.ua/about/public_inform/upload/2017/Polozhennia_pro_steikkholderiv_osvitnikh_prohram.pdf

Vorontsova A. S., Artiukhov A. Ye. & Barvinok V. Yu. (2021). Identyfikatsiia osnovnykh steikkholderiv u systemi osvity vprodovzh zhyttia dlia zapobihannia trudovii emihratsii [Identification of key stakeholders in the lifelong learning system to prevent labor emigration]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yuriia Fedkovycha. Seriia «Ekonomika», 830*, 97–102. https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/253812b5-c189-48e5-9bfb-580ab2d05034/content

zakon.rada.gov.ua. (2014, July 1). Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu» vid 01.07.2014 r. № 1556-VII. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text

zakon.rada.gov.ua. (2017, September 5). Zakon Ukrainy «Pro osvitu» vid 05.09.2017 r. № 2145-VIII. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text

Zalutska Kh. Ya. & Stefantsov D. V. (2023). Typolohizatsiia vzaiemozviazkiv pidpryiemstva zi steikkholderamy v protsesi yikh stratehichnoho rozvytku [Typology of enterprise interrelations with stakeholders in the process of their strategic development]. *Biznes Inform, 9*, 290–295. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-290-295

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувалися.

Стаття надійшла до редакції / Received: 03.09.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 16.09.2026
Оприлюднено / Published: 18.10.2026