

ТЕОРІЯ ОСВІТИ Й НАВЧАННЯ

УДК 378.091:[316

DOI <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2022.4.14>

О. В. БІРЮКОВА

*аспірант кафедри менеджменту та інноваційних технологій соціокультурної діяльності,
Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова, м. Київ, Україна*

Електронна пошта: oletim85@gmail.com

<http://orcid.org/0000-0003-2168-9225>

В. П. СТРОГИЙ

*аспірант кафедри менеджменту та інноваційних технологій соціокультурної діяльності,
Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова, м. Київ, Україна*

Електронна пошта: v.p.strohyi@npu.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0003-0137-1746>

ВЗАЄМОДІЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ЯК СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО

В статті розглянуто теоретико-методологічні аспекти дослідження стейкхолдерства, як соціального партнерства в освіті. Деталізовано розуміння дефініції – стейкхолдер для аналізу специфіки теорії стейкхолдерства. Аналіз зарубіжних джерел констатує два основні акценти поняття: позиції зацікавленості представників зовнішнього та внутрішнього середовища, а також їх взаємовплив з організацією. Здійснено компаративний аналіз підходів по удосконаленню соціального партнерства у взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами: розглянуто основні функції організації взаємовідносин ЗВО зі стейкхолдерами, їх ідентифікація, пріоритизація, планування заходів щодо взаємовідносин, моніторинг рівня задоволеності від взаємодії. Проаналізовано основні принципи формування системи управління взаємовідносинами процесу взаємодії стейкхолдерів із ЗВО. Поряд з методологічними особливостями розгляду стейкхолдерства надано алгоритм залучення стейкхолдерів у взаємодію із ЗВО, який включає три робочих процеси взаємовідносин: побудова, підтримка, реорганізація. Запропоновано послідовність алгоритму залучення стейкхолдерів у взаємодію із ЗВО на основі задоволення взаємних інтересів. Означено сукупність стейкхолдерів різних соціальних інституцій та підприємств: засновники, інвестори, постачальники, громадські організації, наукові організації, науковці, викладачі, держава, конкуренти, мас-медіа, діячі, батьки, випускники, студенти, навіть абітурієнти та інші. Констатовано, що за умов стейкхолдерської взаємодії із ЗВО позитивним є соціалізація та адаптація майбутніх фахівців в умовах професійного становлення, побудова їх траєкторії професійного росту. Партнерство стейкхолдерів із закладами освіти дає можливість ще на ранніх стадіях професійної підготовки майбутніх фахівців оцінити якості потенційних кадрових ресурсів.

Ключові слова: соціальне партнерство, стейкхолдер, заклади вищої освіти, взаємодія.

Вступ. Трансформація ринку праці потребує соціалізації та адаптації майбутніх фахівців на ринку праці, процес яких залежить від взаємодії між інститутом освіти та суспільством.

Соціальна адаптація визначає залежність закладів вищої освіти (ЗВО) ще більшою мірою від стейкхолдерів, коло яких постійно зростає: громада, органи влади, громадські організації, ЗМІ, діячі, працедавці, викладачі, співробітники, батьки, випускники, студенти, навіть абітурієнти та ін.

Постановка проблеми. Вивчення нової соціальної функції освіти – соціального парт-

нерства, є одним з найбільш затребуваних типів соціальної взаємодії, яка проявляється як перспективний механізм вирішення соціальних проблем у мінливому суспільстві в умовах тісної взаємодії освітніх інституцій, а саме, ЗВО зі стейкхолдерами [Любима; Лупа; Любарець 2022].

Такі підходи вимагають від ЗВО побудови життєздатної системи взаємодії всіх груп впливу, встановлення між ними зрозумілих партнерських стосунків, саме того соціального партнерства, яке в змозі вплинути на «запитну переважаність» та об'єднати зусилля

стейкхолдерів навколо освіти, без оновлення якої розв'язати вирішення соціальних проблем у постійно мінливому суспільстві не можливо.

Аналіз попередніх досліджень. Наукову увагу взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами спрямували у своїх дослідженнях: І. Гевко, В. Борисов [Гевко, Борисов] акцентували увагу на ефективності їх взаємодії у оптимізації освітнього процесу; І. Нечітайло, О. Борюшкіна, П. Назаркін [Нечітайло; Борюшкіна; Назаркін] конкретизували форми взаємодії ЗВО з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами; В. Ляпунова, С. Жейнова [Ляпунова; Жейнова] розглянули можливі форми впливу роботодавців на якість професійної підготовки майбутніх фахівців.

Незважаючи на багаточисельні дослідження спрямованих на реалізацію взаємодії закладів освіти зі стейкхолдерами, потребує подальших поглиблених досліджень підходів по удосконаленню між ними соціального партнерства.

Метою статті є аналіз підходів по удосконаленню соціального партнерства у взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами.

Виклад основного матеріалу. Теорія стейкхолдерства, поряд з концепцією соціального партнерства, є однією з провідних сучасних парадигм у освіті, що допомагають конструювати відносини освітніх організацій з усіма тими, хто «торкається» її діяльності. Її поява визначилася тим фактом, що використання внутрішніх ресурсів стало недостатнім для ефективного вирішення завдань ЗВО, які ставить перед освітою сучасність. Її мінливість і багатоманітність сформували потребу обліку не тільки внутрішніх, а й зовнішніх (а також їх поєднання) константних та/або властивостей широкого кола соціальних суб'єктів на ринку праці, що змінюються. Переорієнтація на ринкові відносини провокує зацікавленість обох сторін, а саме ЗВО та потенційних партнерів «непрямих» ресурсів, до соціальної взаємодії. Як зазначають численні дослідники, появу теорії зацікавлених сторін зазвичай пов'язують із виходом роботи Е. Фрімена «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін» [Freeman; Mcvea 2001]. Автор пропонує авторську модель організації, ідея якої про те, що для підвищення ефективності діяльності організацій розглядається крізь призму набору зацікавлених у її діяльності сторін.

У монографії «Соціальне партнерство в освіті: ключові маркери аналізу» дослідниця К. Михайльова зазначає, що основи для подібної теорії стали активно формуватися ще в 1960-х роках: поняття «зацікавлення сторін» зустрічається у доповіді Р. Стюарта, М. Адлена та М. Дошер у 1963 році. Вони використували старий шотландський термін «стейкхолдер» у значенні перша згадка «законний претендент на щось, що має цінність». Також вона наголошує на думці Р. Акоффа в організації не повинні ухвалюватися рішення, які негативно позначаються на наступних поколіннях. Сприймаючи організацію відкритою системою, він вважав, що соціальні проблеми у майбутньому можливо подолати, якщо перевлаштувати основні інститути та налагодити ефективну взаємодію «зацікавлених осіб» [Соціальне].

Варіант концепції Е. Фрімена – один із останніх у ХХ столітті та найпоширеніший на практиці. При цьому більшість дослідників даної концепції вважають, що особливий етап у її розвитку пов'язаний з появою у 2002 р. книги Поста Дж., Престона Л., Сакса С. «Переосмислення корпорації: стейкхолдерський менеджмент та багатство організації». У цій роботі стейкхолдерський підхід розглядається в контексті багатства організації. У цьому під ним розуміється «особливий інтегральний показник можливості компанії виробляти різні блага всім її стейкхолдерам» [Freeman; Mcvea 2001]. У такій інтерпретації цільова функція стейкхолдер-менеджменту – максимізація багатства організації поряд із оптимізацією соціальної відповідальності компанії перед усіма стейкхолдерами.

Для розуміння специфіки теорії стейкхолдерства звернемося до детальнішого аналізу дефініції – стейкхолдер.

«Стейкхолдер» (від англ. stakeholder) у більшості джерел характеризується як особа або компанія, яка інвестує у бізнес та володіє його часткою. Також воно трактується як «власник інтересу», «група інтересів», «зацікавлена сторона», «залучена сторона». Тобто, стейкхолдер це соціальні суб'єкти, рішення, дії і поведінка яких можуть безпосередньо чи опосередковано впливати на організацію, і навіть відчувати на собі її вплив.

У словнику англійської мови стейкхолдер трактується як «особистість, зацікавлена в результаті діяльності компанії або організації» [Freeman 1984]. За трактуванням автора теорії стейкхолдерства Е. Фрімена, стейкхолдерами компанії є будь-яка особистість, група чи організація, які впливають «на прийняття компанією рішень» [Freeman; Mcvea 2001].

Як бачимо, у зарубіжних джерелах велике місце у визначеннях займають два основні акценти: позиції зацікавленості (вигоди) представників зовнішнього та внутрішнього середовища, а також їх взаємовплив з організацією.

На думку Т. Кочана та С. Рубінштейна [Kochan; Rubinstein] суб'єктами є організації які:

- надають стратегічні ресурси (у тому числі інтелектуальні у вигляді знань);
- впливають (в силу своїх інтересів чи взаємовідносин з організацією) на результати функціонування організаційної системи, вектор та траєкторію її розвитку;
- можуть вплинути на організацію завдяки владним повноваженням або іншими способами.

Стейкхолдери диференціюються за рівнем впливу напрямів та за рівнем збігу інтересів. Однак поєднання даних параметрів можуть бути різними. Наприклад, відповідно до підходу Е. Фрімана, Дж. Мцвеа є такі підстави для угруповання стейкхолдерів [Freeman; Mcvea 2001]:

- рівень створюваних стейкхолдером можливостей у розвиток організації;
- рівень створюваних стейкхолдером загроз для організації.

Кожному типу стейкхолдерів відповідає специфічна стратегія взаємодії ЗВО з ними. При цьому кожен із стейкхолдерів має певні права, тому концепція стейкхолдерства передбачає необхідність ухвалення рішень з урахуванням усіх інтересів. Ігнорування окремих груп неминуче призведе до появи «слабких місць» у співпраці.

Найчастіше говорять про те, що зацікавлені сторони забезпечують організацію необхідними для її діяльності ресурсами тому, що її діяльність працює на їхні запити та потреби у тому числі. У цьому задоволення запитів зацікавлених сторін не що інше, як отримання

ресурсного обміну, так як кожна із них прагне створити власну ресурсну базу, яка б найкраще відповідала її цілям [Соціальне].

Слід зазначити, що сучасна бізнес-методологія використання теорії стейкхолдерства поєднує класичні питання вигоди із соціальними запитами різних груп населення, що дозволяє їй бути теорією особливої моделі організації, яка певним чином інтерпретує її як соціально відповідальний інститут сучасного суспільства.

У такому розумінні стейкхолдери стають частиною стратегії професійної підготовки майбутніх фахівців у ЗВО, що дозволяє розширити їх ресурсні можливості, та приймати участь у стратегічних, тактичних та оперативних освітніх процесах.

Створення спільних цінностей фокусується на конкретно ситуаційній ідентифікації, і навіть розширенні та посиленні зв'язків між соціальним та економічним прогресом. На думку Портера та Креймера, спільні цінності «тримають особливий ключ, який відкриває двері для наступної хвилі адекватних інновацій та відповідного зростання» [Porter; Kramer]. Таким чином, саме загальні цінності є основою успіху кожної компанії, і навіть визначають підтримку загального контексту функціонування та розвитку соціуму.

Таким чином, ціннісна методологія теорії стейкхолдерства поміщає партнерство організацій у ціннісну площину. Однак, на наш погляд, обмежуватись нею недостатньо для практичних рішень у цій сфері. Поряд з методологічними особливостями розгляду стейкхолдерства, важливе значення набуває алгоритм взаємодії їх із ЗВО.

У цілому нині, концепція стейкхолдерства сьогодні є однією з ефективних концепцій взаємодії різних соціальних суб'єктів, в тому числі і ЗВО. З соціологічної точки зору, з опорою на постулати загальної теорії систем, будь-який навчальний заклад є складною соціальною системою, життєздатність і (само)відтворюваність якої залежать від якості та характеру її внутрішніх та зовнішніх взаємодій. Стейкхолдери – як особи та/або групи впливу – є найважливішими суб'єктами цих взаємодій.

Сучасні джерела розкидають різні аспекти взаємодії ЗВО із зовнішніми стейкхолдерами (спонсорами, засобами масової інформації,

благодійними фондами, активістами, які формують громадську думку та ін.), більше того, саме суб'єкти зовнішнього середовища найчастіше і розглядаються як стейкхолдерів. Однак очевидно, що і всередині самого ЗВО, безумовно, є особи, що впливають на неї, і групи. Крім того, якщо говорити про стейкхолдери не тільки з позиції їх впливу на ЗВО, а й з позиції зацікавленості успіху та благополуччя, виходить, що внутрішні «особи та групи» є більш значущими стейкхолдерами і мають більш яскраво виражену суб'єктність, ніж зовнішні.

Традиційно процес взаємовідносин стейкхолдерів з ЗВО можна подати у вигляді схеми Мета – Ситуація – Проблема – Рішення. Перехід від одного до іншого відбувається за рахунок реалізації етапів процесу взаємодії стейкхолдерів з ЗВО.

Мета у процесі взаємодії повинна мати операційний характер і трансформуватися у завдання задля конкретизації використання необхідних ресурсів. Відносини зі стейкхолдером проявляються через ситуацію в якій вирішується проблема, вирішення якої являє собою вибір найбільш ефективного впливу на існуючу ситуацію: методів, засобів, прийомів, алгоритму управлінських дій.

У системі взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами об'єктами виступає безпосередня сукупність стейкхолдерів різних інституцій та підприємств. Найбільш загальними для ЗВО стейкхолдерами можуть виступати кожен з яких має свої інтереси партнерства з ним: засновники, інвестори, постачальники, наукові організації, науковці, викладачі, держава, конкуренти, мас-медіа та інші.

У свою чергу ЗВО, задовольняючи інтереси стейкхолдерів, задовольняє свої інтереси. Виходячи з загального складу стейкхолдерів, можна запропонувати типову систему інтересів ЗВО, з приводу яких встановлюються взаємовідносини зі стейкхолдерами. Ступінь задоволеності інтересів ЗВО з конкретним стейкхолдером визначатиме доцільність подальшого партнерства.

Формування взаємовідносин зі стейкхолдерами будується на певних принципах [Госн]:

– постійний моніторинг і визнання всіх стейкхолдерів, необхідність врахування їхніх

інтересів під час прийняття рішень і здійснення діяльності;

– необхідність відкритого спілкування про інтереси, участі та ризики стейкхолдерів, взаємодіючих із корпорацією;

– впровадження процесів і стилів поведінки, що враховують інтереси, вимоги та можливості груп стейкхолдерів;

– необхідність усвідомлення залежності винагород від зусиль серед стейкхолдерів, прагнення досягнення справедливості в розподілі корпоративної діяльності та привілеїв між ними, прийняття до уваги вразливостей і ризиків;

– взаємодія й узгодженість між здобувачами освітніх послуг під час роботи з усіма стейкхолдерами для забезпечення мінімізації загроз і шкоди від корпоративної діяльності;

– відмова від діяльності, яка супроводжується ризиком обмеження людських прав або виникнення небезпечних ситуацій, неприйнятних для відповідних стейкхолдерів;

– усунення протиріч під час взаємодії зі стейкхолдерами.

Процес співпраці зі стейкхолдерами – це алгоритм дій, що виконуються на постійній основі для виконання визначених цілей діяльності. Специфіка взаємовідносин ЗВО зі стейкхолдерами полягає в систематичному виявленні нових стейкхолдерів, визначенні їхнього впливу на формування майбутніх фахівців, розробці взаємопропорційних заходів щодо забезпечення задоволення інтересів стейкхолдерів на підприємстві та їх впливу на організацію освітнього процесу у ЗВО. Звідси, впливають основні функції організації взаємовідносин ЗВО зі стейкхолдерами, зокрема ідентифікація стейкхолдерів, пріоритизація стейкхолдерів, планування заходів щодо взаємовідносин зі стейкхолдерами, моніторинг рівня задоволеності взаємовідносин зі стейкхолдерами.

Алгоритм залучення стейкхолдерів у взаємодію із ЗВО включає три робочих процеси:

1) побудова взаємовідносин – формування переліку стейкхолдерів і визначення порядку роботи з кожною стороною, залученою до проекту;

2) підтримка взаємовідносин – регулярна діяльність із підтримки задоволеності стейкхолдерів та врегулювання конфліктів, що виникають;

3) реорганізація взаємовідносин – адаптація вже збудованих відносин під час виникнення будь-яких змін, у тому числі в бізнес-оточенні проекту.

Виходячи з вище розглянутого алгоритму залучення стейкхолдерів у взаємодію із ЗВО, можна запропонувати послідовність його організації на основі задоволення взаємних інтересів. Послідовність складається з декількох послідовних етапів:

1. Визначення цілей управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, що передбачає встановлення необхідності налагодження взаємовідносин зі стейкхолдерами щодо забезпечення певної діяльності.

2. Ідентифікація стейкхолдерів, що передбачає визначення існуючого кола стейкхолдерів.

3. Пріоритизація стейкхолдерів, що передбачає обґрунтування пріоритетності ключових стейкхолдерів.

4. Формування стратегії зростання задоволеності інтересів стейкхолдера, що передбачає обґрунтування сукупності дій відносно певного стейкхолдера щодо задоволення його інтересів.

5. Реалізація розроблених стратегій зростання задоволеності інтересів стейкхолдера, що передбачає виконання обґрунтованої сукупності дій відносно певного стейкхолдера щодо задоволення його інтересів із застосуванням необхідної сукупності управлінських дій та впливів.

6. Оцінка рівня задоволеності інтересів стейкхолдерів, що передбачає моніторинг задоволеності інтересів стейкхолдерів, за результатами якого здійснюється коригування стратегії зростання задоволеності стейкхолдерів інституції.

Результати та висновки. Переорієнтація на ринкові відносини зумовлює постійні зміни у системі освіти. Під час прийому на роботу

представників бізнесу цікавить не стільки формат «знань» випускників закладів освіти, скільки їхня готовність до здійснення професійної діяльності. Стейкхолдерство в освітньому процесі допомагає здобувачам освіти набувати на ранніх стадіях навчання певних професійних компетентностей, а також такі особистісні якості, як уміння працювати в команді, навички оптимального вибору рішення, відповідальність за доручену ділянку діяльності. У процесі роботи вони по-новому осмислюють майбутню спеціальність і приймають обґрунтоване рішення про правильність вибору професії. Крім усього, майбутній фахівець у разі сумлінної праці може забезпечити собі додатковий дохід і стаж роботи, надзвичайно необхідний для працевлаштування в сучасних умовах.

Стейкхолдерам економічно доцільно інвестувати в освіту, оскільки «на виході» – після закінчення навчання в закладі освіти, на підприємство приходить фахівець, досконально ознайомлений з особливостями роботи саме цієї організації. Потенційний роботодавець, який має власне уявлення про фахівця, має можливість «втрутитися» в процес навчання, доповнюючи зміст навчання низкою специфічних для цього виробництва проблем. Партнерство з закладом освіти дає можливість ще на ранніх стадіях професійної підготовки оцінити якість потенційних кадрових ресурсів [Любарець; Бірюкова 2021].

Залучені в процес стейкхолдерської взаємодії здобувачі отримують вищий ступінь соціалізації, вступаючи у реальність соціокультурної професійної діяльності: молоді люди проходять перевірку і навчаються стверджувати свої позиції у виробничих умовах та ситуаціях. Позитивним є адаптація майбутнього фахівця в умовах професійного становлення, побудова траєкторії професійного росту.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гевко І. В., Борисов В. В. Взаємодія стейкхолдерів із закладами вищої освіти в умовах оптимізації освітнього процесу. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: «Педагогічні науки»*, 2020. № 3. URL: <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/3922>
2. Госн С. Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на промисловому підприємстві: дис. ... д-ра філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування : спец. 073 / Госн Салім ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків, 2020. 212 с.
3. Любарець В. В., Бірюкова О. В. Проблематика підготовки майбутніх фахівців ресторанного господарства в Україні. The 2nd International scientific and practical conference «Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects» (August 1–3, 2021) MDPC Publishing, Berlin, Germany. 2021. С. 253–256.

4. Любима А., Лупа А., Любарець В. Актуальність співпраці стейкхолдерів з закладами вищої освіти. Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ», (August 12, 2022; Zurich, Switzerland), 2022. С. 151–152. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-12.08.2022.46>
5. Ляпунова В. А., Жейнова С. С. Вплив соціального партнерства зі стейкхолдерами на якість професійної підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти? Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. / [редкол.: А.В. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. Запоріжжя : КПУ, 2021. Вип. 75. Т. 2. С. 122–127.
6. Нечитайло І., Борюшкіна О., Назаркін П. Стейкголдер-менеджмент як інструмент соціального партнерства у сфері вищої освіти. Науково-теоретичний альманах *Грани*, (2022). 25(2). С. 72–81. URL: <https://doi.org/10.15421/172226>
7. Соціальне партнерство в освіті: ключові маркери аналізу / Е. В. Астахова, Е. В. Батаєва, к. Г. Михайльова, І. С. Нечитайло ; Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2019. 84 с.
8. Freeman E., Mcvea J. Astakeholderapproachtostrategic management. Electronic journal. 2001. № 1. p. 89–207.
9. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, 1984. 275 p.
10. Kochan A., Rubinstein A. Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. Organization Science. 2000. № 11. p. 367–386.
11. Porter M.E., Kramer M. R. Creating Shared Value. Harvard Business Review. 2011.

REFERENCES

1. Gevko, I. V., & Borisov, V. V. (2020). Interaction of stakeholders with higher education institutions in the context of optimization of the educational process. Bulletin of Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky. Series: «Pedagogical Sciences», no. 3. Retrieved from: <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/3922>
 2. Gosn, S. (2020). Management of relations with stakeholders in an industrial enterprise (PhD Thesis), Kharkiv: National. techn. un-t «Kharkiv. polytechn. in-t».
 3. Liubarets, V.V., & Biriukova, O.V. (2021) Problems of training future specialists of the restaurant industry in Ukraine. The 2nd International scientific and practical conference «Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects» (August 1–3, 2021) MDPC Publishing, Berlin, Germany. pp. 253–256 [in German].
 4. Lyubima, A., Lupa, A., & Liubarets, V. (2022) Relevance of cooperation of stakeholders with higher education institutions. Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ», (August 12, 2022; Zurich, Switzerland). pp. 151–152. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.36074/logos-12.08.2022.46>
 5. Lyapunova, V.A., & Zheinova, S.S. (2021). Influence of social partnership with stakeholders on the quality of professional training of future specialists of preschool education. Pedagogy of the formation of a creative personality in higher and secondary schools: zb. Sciences. pr. / [editors: A.V. Sushchenko (chairman ed.) et al.]. Zaporizhzhia: KPU. Issue. 75. Vol. 2. pp. 122–127. [in Ukrainian]
 6. Nechitailo, I., Boriushkina, O., & Nazarkin, P. (2022). Stakeholder Management as an Instrument of Social Partnership in the Field of Higher Education. Scientific and Theoretical Almanac *Grani*, 25(2), pp. 72–81. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.15421/172226>
 7. Astakhova E. V., Bataeva E. V., Mikhaileva K. G., Nechitailo I. S. (2019) Social partnership in education: key markers of analysis. Kharkiv: Publishing house of NUA [in Ukrainian]
 8. Freeman E., Mcvea J. (2001) Astakeholderapproachtostrategic management. Electronic journal, no. 1. pp. 89–207.
 9. Freeman R. E. (1984) Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston.
 10. Kochan A., Rubinstein A. (2000) Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. Organization Science, no. 11, pp. 367–386.
 11. Porter M.E., Kramer M. R. (2011) Creating Shared Value. Harvard Business Review.
-

O. V. BIRIUKOVA

*Postgraduate Student at the Department of Management and Innovative Technologies
Social and Cultural Activities,
National Pedagogical Dragomanov University, Kyiv, Ukraine
E-mail: oletim85@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-2168-9225>*

V. P. STROHYI

*Postgraduate Student at the Department of Management and Innovative Technologies
Social and Cultural Activities,
National Pedagogical Dragomanov University, Kyiv, Ukraine
E-mail: v.p.strohyi@npu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0003-0137-1746>*

**INTERACTION OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS
WITH STAKEHOLDERS AS A SOCIAL PARTNERSHIP**

In the article the author studies some theoretical and methodological aspects of improving stakeholdership as a social partnership in education. A detailed understanding of the definition of a stakeholder for analysis of the stakeholder theory specifics has been provided. The analysis in some foreign sources determines the two main aspects of the notion: the positions of interest of representatives from external and internal environment, as well as their relationships with the organization. The author fulfilled comparative analysis of approaches to improve social partnership in relations of a higher educational institution with stakeholders; considered the main functions in organizing relations of a higher educational institution with stakeholders, as well as their identification, prioritization, and planning measures as to the relationships, monitoring the level of satisfaction with the interaction. Some basic principles of forming the system of managing the relationships in the process of interaction of stakeholders with a higher educational institution have been analyzed. Along with the methodological specifics of considering stakeholdership, the author provided the algorithm of involving stakeholders in interaction with a higher educational institution, which includes the three working processes of relationships: building, support and reorganization. A sequence of the algorithm for involving stakeholders in interaction with a higher educational institution based on the satisfaction of mutual interests has been proposed. The set of stakeholders of various social institutions and enterprises has been determined: founders, investors, suppliers, NGO's, scientific organizations, scholars, academics, the state, competitors, mass media, public figures, parents, graduates, students, even applicants etc. It has been established that under conditions of stakeholders' relationships with a higher educational institution the positive factor is socialization and adaptation of future specialists in their professional environment, building their career trajectory. Partnership of stakeholders with higher educational institutions allows assessing the quality of potential human resource upon the early stages of future specialists' training.

Key words: social partnership, stakeholder, higher educational institutions, interaction.