

УДК 351

DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-134-142

ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТОМ ЯК СТЕЙКХОЛДЕР-КОМПАНІЇ

Шапоренко О.І.

д.держ.упр., професор, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113,
Україна, тел.: (044)-455-57-57, e-mail.: shaporenko@krok.edu.ua, ORCID: 0000-0003-4989-0721

INNOVATIVE MANAGEMENT STRATEGY FOR UNIVERSITY AS A STAKEHOLDER IN THE COMPANY

Shaporenko O.

doctor of science (public administration), professor, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine,
tel.: (044)-455-57-57, e-mail.: shaporenko@krok.edu.ua, ORCID: 0000-0003-4989-0721

Анотація. З метою вирішення поставлених цілей статті: визначити місію університету як стейкхолдер-компанії, розробити спрощену та розгорнуту карту стейкхолдерів, задіяних у діяльності університету та визначити складові взаємодії суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища університету було проаналізовано методологічні проблеми управління інноваційним потенціалом університету та запропоновано визначити місію університету як стейкхолдер компанії таким чином: це розробка інноваційної стратегії управління університету з метою об'єднати тих, хто прагне успіху та змін на краще для себе, родини, громади, країни на засадах збалансованості та зацікавленості. Запропонована нами концепція інтеграції науки, бізнесу і освіти передбачає: створення викладачами кафедр базових підприємств за основними напрямками реформування економіки; виконання науково-дослідних робіт на договірній основі; фінансування матеріальної бази кафедр і базових підприємств з метою ефективного виконання науково-дослідних робіт студентами, аспірантами і докторантами; формування школи науково-педагогічних кадрів на базі досліджень; розвиток матеріальної бази навчального процесу підготовки кадрів. З метою вироблення методології взаємодії між стейкхолдерами різних рівнів, які мають різні інтереси і переслідують різні цінності, запропоновано ідентифікувати і згрупувати всіх стейкхолдерів, що мають відношення до діяльності Університету. Запропонована загальна та розгорнута карта стейкхолдерів. У зв'язку з тим, що стратегічне управління зацікавленими сторонами є, перш за все, управління відношеннями з ними, на перший план виходить така характеристика відносин, як їх збалансованість та взаємодія. Таким чином, представлена взаємодія суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища університету як стейкхолдер-компанії. Визнано, що важливим аспектом, окрім налагоджування взаємозв'язку із зацікавленими сторонами, є збереження та закріплення цих взаємозв'язків. Це дозволяє планувати дії та здійснювати інформування зацікавлених сторін відносно подальших планів діяльності Університету.

Ключові слова: інноваційна стратегія, управління, стейкхолдер компанія, стейкхолдер-менеджмент, заклад вищої освіти.

Формул.: 0, рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 8

Annotation. In order to meet the stated goals of the article: to define the mission of university as a stakeholder company, to develop a simplified and comprehensive map of stakeholders involved in the activities of the university and to identify the components of interaction between subjects of the internal and external environment of university, the management analysis was analyzed. potential of university and it is proposed to define the mission of university as a stakeholder of the company as follows: this is the development of an innovative management strategy I University "steps to unite those who seek success and change for the better for themselves, families, communities, countries on the principles of balance and interest. Our conception of integration of science, business and education provides: creation by teachers of the department of basic enterprises on the basic directions of reforming of economy; performance of research works on a contractual basis; financing of the material base of departments and basic enterprises for the purpose of effective implementation of research work by students, graduate students and doctoral students; formation of a school of scientific and pedagogical personnel on the basis of research; development of the material base of the training process of training. In order to develop a methodology for interaction between stakeholders at different levels with different interests and pursuing different values, it is proposed to identify and group all stakeholders related to the activities of the University. A general and comprehensive stakeholder card is offered. Due to the fact that strategic stakeholder management is first and foremost managing relations with them, the characteristics of the relationship, such as their balance and interaction, come to the fore. Thus, the interaction of the subjects of the internal and external

environment of university as a stakeholder company is presented. It is recognized that an important aspect, besides establishing stakeholder engagement, is maintaining and securing these relationships. This allows for planning of actions and keeping stakeholders informed of further plans for the University.

Key words: *innovation strategy, management, stakeholder company, stakeholder management, institution of higher education.*

Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 0, bibl.: 8

Постановка проблеми. Передумовою подальшого розвитку стейкхолдер-менеджменту стає імплементований у 2010 р. в Україні стандарт ISO 26 000, який визначає коло нових питань і нові шляхи їх вирішень.

Демографічний спад і реформи освіти, спрямовані на тотальне скорочення числа державних вищих навчальних закладів, радикально змінюють інституціональний ландшафт вищої школи України, призводять до посилення конкуренції за ресурси і споживача.

Одночасно з цим, пріоритет завдань забезпечення фінансової стабільності в цільових установках більшості закладів вищої освіти при недостатній увазі до потреб суспільства привів до загрозливого наростання асиметрії між потребами груп зовнішнього і внутрішнього оточення і здатністю вузів їх задовольняти. Разом з тим саме у взаєминах з цими групами лежать основні стійкі конкурентні переваги у вищій освіті [6].

Методологічною проблемою управління інноваційним потенціалом Університету є не тільки встановлення груп зацікавлених сторін, що іменуються стейкхолдерами, а й сама розробка моделі ресурсного обміну різного типу в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням організації взаємодії зі стейкхолдерами у процесі побудови розвинутого освітнього середовища присвячено праці Д. А. Борисанова [3], К. С. Солодухіна [6], Т. С. Фісенко [8] та ін. А. О. Амарі представив своє бачення щодо класифікація стейкхолдерів взагалі [1]. Л. В. Базалієва розробила методичні аспекти формування довірчих взаємин підприємств зі стейкхолдерами [2].

Т. В. Федорів проаналізував та запропонував своє бачення понять «стейкхолдери», «аудиторія», та «громадськість», а також визначив їх

зв'язок з репутацією органів державної влади [7]. Бізнес-аналіз можливостей стейкхолдер-менеджменту у досягненні позитивної синергії провів Р. В. Нуждін [5] та ін.

Модернізація системи вищої освіти в Україні з метою її відповідності вимогам загальносвітової тенденції переходу до економіки знань пред'являють нові підвищені вимоги до моделей управління освітніми установами.

Подібної однакової системи на українському ринку, при всьому різноманітті його учасників, на цей момент не сформовано.

Більш того, у економіці України поняття «стейкхолдера» нове, досить мало використовується і недосліджене.

Формування цілей статті. Визначити місію університету як стейкхолдер-компанії, розробити спрощену та розгорнуту карту стейкхолдерів, задіяних у діяльності Університету та визначити складові взаємодії суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища Університету.

Виклад основного матеріалу дослідження. Залучення стейкхолдерів в інноваційний цикл сприяє своєчасності забезпечення ресурсами і зростанню інноваційної та ділової активності, а також створенню сприятливих умов для ведення професійної діяльності, оперативності прийняття і реалізації рішень. Тому в процесі управління інноваційним перетворенням необхідно враховувати думки і інтереси всіх зацікавлених сторін.

Місією університету як стейкхолдер компанії є – розробка інноваційної стратегії управління університетом з метою об'єднати тих, хто прагне успіху та змін на краще для себе, родини, громади, країни на засадах збалансованості та зацікавленості. Звідси, метою інноваційної стратегії управління університетом є

створення гнучкої інноваційної освітньої системи для підготовки професіоналів особистісного розвитку наукових досліджень та консалтингу, адекватної вимогам інформаційного суспільства, потребам міжнародного і національного ринків праці, інтегрованої в світовий освітній простір та орієнтованої на демократичні цінності на засадах збалансованості та зацікавленості.

Головною проблемою у розвитку науки, бізнесу та освіти є інтеграція цих складових з метою вирішення завдань побудови фінансової бази виконання науково-дослідних робіт, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, мобілізації резервів економічного зростання. Запропонована нами концепція інтеграції науки, бізнесу і освіти передбачає:

- створення викладачами кафедри базових підприємств за основними напрямками реформування економіки;
- виконання науково-дослідних робіт на договірній основі;
- фінансування матеріальної бази кафедр і базових підприємств з метою ефективного виконання науково-дослідних робіт студентами, аспірантами і докторантами;
- формування школи науково-педагогічних кадрів на базі досліджень;
- розвиток матеріальної бази навчального процесу підготовки кадрів.

Реалізація концепції інтеграції науки, бізнесу і освіти (НБО) будується на основі взаємодії кафедри та взаємодії зацікавлених сторін.

У зв'язку з тим, що стратегічне управління зацікавленими сторонами є, перш за все, управління відношеннями з ними, на перший план виходить така характеристика відносин, як їх збалансованість та взаємодія.

З метою вироблення методології взаємодії між стейкхолдерами різних рівнів, які мають різні інтереси і переслідують різні цінності, запропоновано ідентифікувати і

згрупувати всіх стейкхолдерів, що мають відношення до діяльності Університету.

Відповідно до стандарту AA 1000 SES по взаємодії із зацікавленими сторонами, «...при визначенні стейкхолдерів необхідно враховувати такі метрики, як рівень відповідальності, ступінь впливу, ступінь близькості, ступінь залежності».

Загальна карта стейкхолдерів представлена на рис. 1.

З метою більш конкретної розробки плану по взаємодії із стейкхолдерами, загальні категорії «розбито» на підгрупи, які, на наш погляд, можуть дотримуватись близьких поглядів. Саме характеристики стейкхолдерів стають дуже важливими та конкретними, які допомагають зрозуміти, наскільки складними є проблеми і які подальші кроки можливо буде прийняти.

Розгорнута карта стейкхолдерів [3, 6, 7].

Державні органи управління (місцеві органи влади) → заклад вищої освіти (ЗВО).

Держава несе перед закладами вищої освіти відповідальність за ресурсне, матеріальне, правове та інше забезпечення діяльності вищого навчального закладу, за надання автономії та академічної свободи.

Департамент Вищої освіти України виступає контролюючим органом за діяльністю ЗВО України.

ЗВО → Державні органи управління (місцеві органи влади)

Університет вважає себе відповідальним за те, щоб:

- сприяти успішній реалізації державної політики і конкретних національних проектів в області розвитку освіти;
- забезпечувати органи державної влади кваліфікованими випускниками;
- забезпечувати контролюючим державним органам відкритий доступ до релевантної інформації, обмежений тільки вимогами закону;
- поважати пропозиції і формальні рішення державних органів влади;
- ефективно розпоряджатися державним майном, переданим в управління вузу.

Люди, перед якими у нас є юридичне,
фінансове, операційні зобов'язання

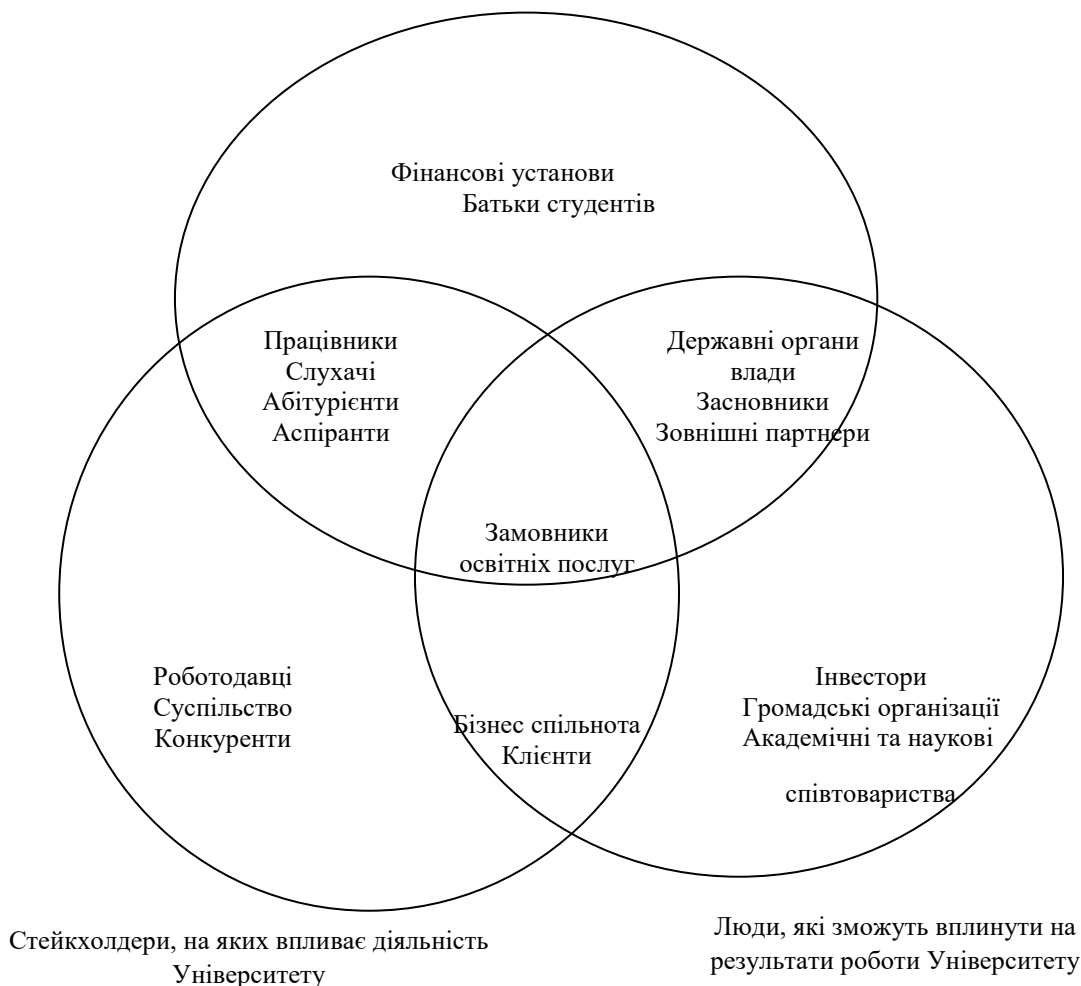


Рис. 1. Загальна карта стейкхолдерів

Джерело: розроблено автором

ЗВО → «Бізнес-спільнота»

Соціальна відповідальність перед «Бізнес-спільнотою» полягає в підготовці затребуваних і конкурентоспроможних па ринку праці випускників.

Університет як стейкхолдер-компанія прагне до довгострокових поважних відносин з бізнесом як основним споживачем підготовлених випускників, тренінгових і консалтингових продуктів вузу. Відповідно, Університет вважає себе відповідальним за те, щоб:

- спільно з провідними представниками бізнес-спільноти формувати образ ефективного і соціально-відповідального

працівника, який відповідає вимогам економіки XXI століття;

- забезпечувати бізнес-співтовариство випускниками освітніх програм, відповідних образу ефективного і соціально-відповідального працівника;

- проводити наукові дослідження і реалізовувати консалтингові проекти, спрямовані на генерування нових актуальних знань;

- ставитися з повагою і довірою до представників бізнес-спільноти в усіх аспектах ділових взаємодій, забезпечувати стійкий зворотний зв'язок і працювати над виправленням виявлених недоліків.

«Бізнес-спільнота» → ЗВО

«Бізнес-спільнота» несе соціальну відповідальність перед університетом за розвиток освітньої сфери як невід'ємного елемента розвитку суспільства. Прикладом соціальної відповідальності бізнесу по відношенню до утворення може служити стипендіальна підтримка студентів і викладачів Університету Фондом Потаніна.

ЗВО → «Клієнти»

Надання освітніх послуг високої якості, що забезпечує їм високий рівень конкурентоспроможності на ринку праці, створення оптимальних умов навчання і надання академічної свободи, суцільності якої полягає в праві отримувати знання відповідно до своїх схильностей і потребам.

Університет як стейкхолдер-компанія поважає людську гідність всіх клієнтів ЗВО, які навчаються на освітніх програмах всіх форм і рівнів підготовки, а також є споживачами освітніх продуктів університету, прагнучи відповідати їх раціональним очікуванням. Відповідно, університет як стейкхолдер-компанія вважає себе відповідальним за те, щоб:

- надавати продукцію високої якості, в тому числі освітні послуги, що забезпечують її споживачам високу конкурентоспроможність на регіональному, вітчизняному та міжнародному ринках праці;
- забезпечувати безпечні та комфортні умови навчання;
- надавати відкритий доступ до інформації, яка регламентує всі елементи освітнього процесу;
- уникати дискримінаційної практики і гарантувати рівне ставлення і рівні можливості незалежно від відмінностей статі, віку, раси, національності та релігії;
- надавати соціальні гарантії і рівний доступ до участі в різних стипендіальних і грантових програмах, наукових дослідженнях;
- сприяти майбутній кар'єрі випускників;
- сприяти полегшенню доступу людей з обмеженими можливостями до отримання освітніх послуг

«Клієнти» → ЗВО

«Клієнти» несуть відповідальність перед освітньою установою за дотримання академічних та неакадемічних правил, прописаних в корпоративних документах.

ЗВО → «Зовнішні партнери»

Університет як стейкхолдер-компанія забезпечує «Зовнішніх партнерів» повною, об'єктивною та достовірною інформацією про свою діяльність, напрями підготовки, умови вступу та навчальних навчальних закладів, які мають достатній рівень знань для успішного вступу до вузу і навчання в ньому.

Університет вибудовує як з рівними партнерами відносини з усіма навчальними закладами початкової та середньої професійної освіти (незалежно від їх входження або невходження в структуру ЗВО), а також з професійними співтовариствами. Відповідно, Університет вважає себе відповідальним за те, щоб:

- надавати рівні умови вступу випускникам всіх установ початкової та середньої професійної освіти відповідно до вимог державного стандарту; інформацією про свою діяльність, напрями підготовки, умови вступу та навчання, про конкурси та олімпіадах;
- забезпечити можливість доступу до матеріально-технічної та інформаційної баз, бібліотекам та іншим структурам ЗВО для більш плідної підготовки учнів установ до вступу до ЗВО і професійним співтовариствам для їх цілей, що не йдуть в розріз з інтересами ЗВО;
- дотримуватися клієнтоорієнтованого підходу в роботі з абітурієнтами;
- відповідально і етично організувати профорієнтаційну роботу.

ЗВО → «Працівники»

На «Працівників», як і на Університет в цілому, поширюється принцип академічної свободи. Академічна свобода дає викладачам можливість викладати навчальний предмет на свій розсуд, вибирати теми для наукових досліджень і проводити їх своїми методами. Університет забезпечує співробітників роботою і несе відповідальність перед ними за отримання гарантованої

винагороди за працю у формі заробітної плати та інших соціальних гарантій.

Відповідно, Університет як стейкхолдер-компанія вважає себе відповідальним за те, щоб:

- заохочувати і підтримувати працівників у розвитку загальних і професійних знань, навичок і компетенцій;
- надавати роботу, матеріальну та соціальну винагороду за її виконання, яка підвищує рівень добробуту працівників;
- створювати умови праці, що забезпечують здоров'я кожного працівника і не ущемляють його людську гідність;
- надавати працівникам відкритий доступ до інформації, з огляду на адміністративно-правові і конкурентні обмеження;
- прислухатися до пропозицій, ідей, вимог і скарг робітників і заохочувати їх ініціативу;
- уникати дискримінаційної політики і гарантувати рівне ставлення і рівні можливості незалежно від відмінностей статі, віку, раси, національності та релігії;
- сприяти зайнятості людей з обмеженими можливостями на тих місцях, де вони можуть бути дійсно корисні.

«Працівники» → ЗВО

Одночасно професорсько-викладацький склад несе відповідальність за відповідність навчальних програм вимогам державних освітніх стандартів, високу якість навчальної та наукової роботи, дотримання встановлених етичних і моральних стандартів. Співробітники і викладачі (також як і «Клієнти») несуть відповідальність за дотримання академічних та неакадемічних правил. Інтереси працівників полягають у можливості кар'єрного росту, підвищенні кваліфікації тощо. Праця викладачів стає більш продуктивною, коли вони беруть участь у розробці рішень, які впливають на них.

ЗВО → «Інвестори»

Взаємодія з інвесторами характеризується дуалізмом відносин. З одного боку, вони мають фінансовий інтерес до освітньої діяльності, розглядаючи її як об'єкт для вкладень.

Тому інвестори оцінюють фінансово-господарську діяльність, можливості розвитку, терміни окупності проектів та величину прибутків від їх реалізації. З іншого боку, ЗВО зацікавлені в залученні інвестицій для підвищення якості послуг, покращенні свого фінансово-економічного стану та виробничо-господарського потенціалу.

Батьки → ЗВО

Важливими за значенням і впливу групою внутрішніх стейкхолдерів є батьки студентів.

Можна виокремити такі групи [6]:

«Споживачі» – батьки, що не включаються в освітній процес, які очікують результату від педагога і дитини без власної участі. «Спостерігачі» – батьки, що активно спостерігають за змінами та «приростами» дитини, активно задає питання щодо його успіхів і труднощів. «Партнери» – батьки, які завжди готові взяти участь в різних заходах, поділяють систему цінностей педагогічного колективу. Виходячи з отриманих даних складається практика взаємодії з різними групами батьківської спільноти щодо реалізації стратегічного управління ВНЗ.

Громадські організації → ЗВО

Громадські організації в Університеті позначають його соціально активну частину. З їх діяльністю пов'язано принципи відкритості та прозорості. Відносини з громадськими організаціями у підході, орієнтованому на стейкхолдерів, базуються на формуванні легитимності через комунікацію.

Лише домовившись між собою, та об'єднавшись тимчасово або на постійно в групи за зацікавленістю (науково-виробничі кластери) стейкхолдери мають шанс на успіх.

У зв'язку з тим, що стратегічне управління зацікавленими сторонами є, перш за все, управління відношеннями з ними, на перший план виходить така характеристика відносин, як їх збалансованість та взаємодія.

На рис. 2 представлена взаємодія суб'єктів внутрішнього та зовнішнього

середовища університету як стейкхолдер-компанії.

З метою вирішення існуючих проблемних базових точок в Університеті нами враховувалися інтереси зацікавлених сторін, зокрема: між власниками, керівництвом, працівниками всіх рівнів та інвесторами, які мають безпосередній фінансовий інтерес до освітньої діяльності. Також визначаються інтереси стейкхолдерів із кола безпосередньої взаємодії (засновники, абітурієнти, студенти, батьки, співробітники, громадські організації). Далі враховуються інтереси стейкхолдерів із зовнішнього середовища – суспільні організації, органи державної влади та незалежного контролю, уряд, зовнішні партнери, бізнес спільнота, роботодавці, ЗМІ.

Для залучення зацікавлених сторін до співпраці використовувалися різні форми взаємодії: спілкування із стейкхолдерами як на неформальних, так і на формальних зустрічах: індивідуальні зустрічі, конференції, семінари, громадські слухання, круглі столи, консультативні комітети, багатосторонні форуми, членство й участь у роботі груп, організованих у межах громади, інші асоціації тощо

Нами було визнано, що важливим аспектом, окрім налагоджування взаємозв'язку із зацікавленими сторонами, є збереження та закріплення цих взаємозв'язків. Це дозволяє планувати дії та здійснювати інформування зацікавлених сторін відносно подальших планів діяльності Університету.

Висновки. Суспільство є впливовим стейкхолдером, основною метою якого є захист представницьких інтересів. Співпраця із суспільними організаціями допомагає університету знизити рівень конфліктів інтересів у соціальній сфері. Університет практикує залучення представників суспільних організацій у якості експертів до участі в процесах стратегічного та корпоративного управління Університетом.

Університет як стейкхолдер-компанія усвідомлює себе «корпоративним громадянином», та пов'язує свою овітню та дослідницьку діяльність з економічними, соціальними та екологічними потребами суспільства; поважає права людини і демократичні інститути і сприяє їх практичному розвитку, а також економічного добробуту; сприяє участі працівників і студентів у громадській діяльності; поважає цілісність української культури і культур тих країн, з засновниками яких ЗВО взаємодіє; сприяє полегшенню доступу людей з обмеженими можливостями до участі в спортивних, культурних та інших громадських заходах.

Пріоритет завдань забезпечення фінансової стабільності в цільових установках більшості вузів при недостатній увазі до потреб суспільства привів до загрозливого наростання асиметрії між потребами груп зовнішнього і внутрішнього оточення і здатністю вузів їх задовольняти. Разом з тим саме у взаєминах з цими групами лежать основні стійкі конкурентні переваги у вищій освіті.

Залучення стейкхолдерів в інноваційний цикл сприяє своєчасності забезпечення ресурсами і зростанню інноваційної та ділової активності, а також створенню сприятливих умов для ведення професійної діяльності, оперативності прийняття і реалізації рішень. Тому в процесі управління інноваційним перетворенням необхідно враховувати думки і інтереси всіх зацікавлених сторін.

Університет як стейкхолдер-компанія вибудовує як з рівними партнерами відносини з багатьма навчальними закладами початкової та середньої професійної освіти (незалежно від їх входження або невходження в структуру університету), а також з професійними співтовариствами.

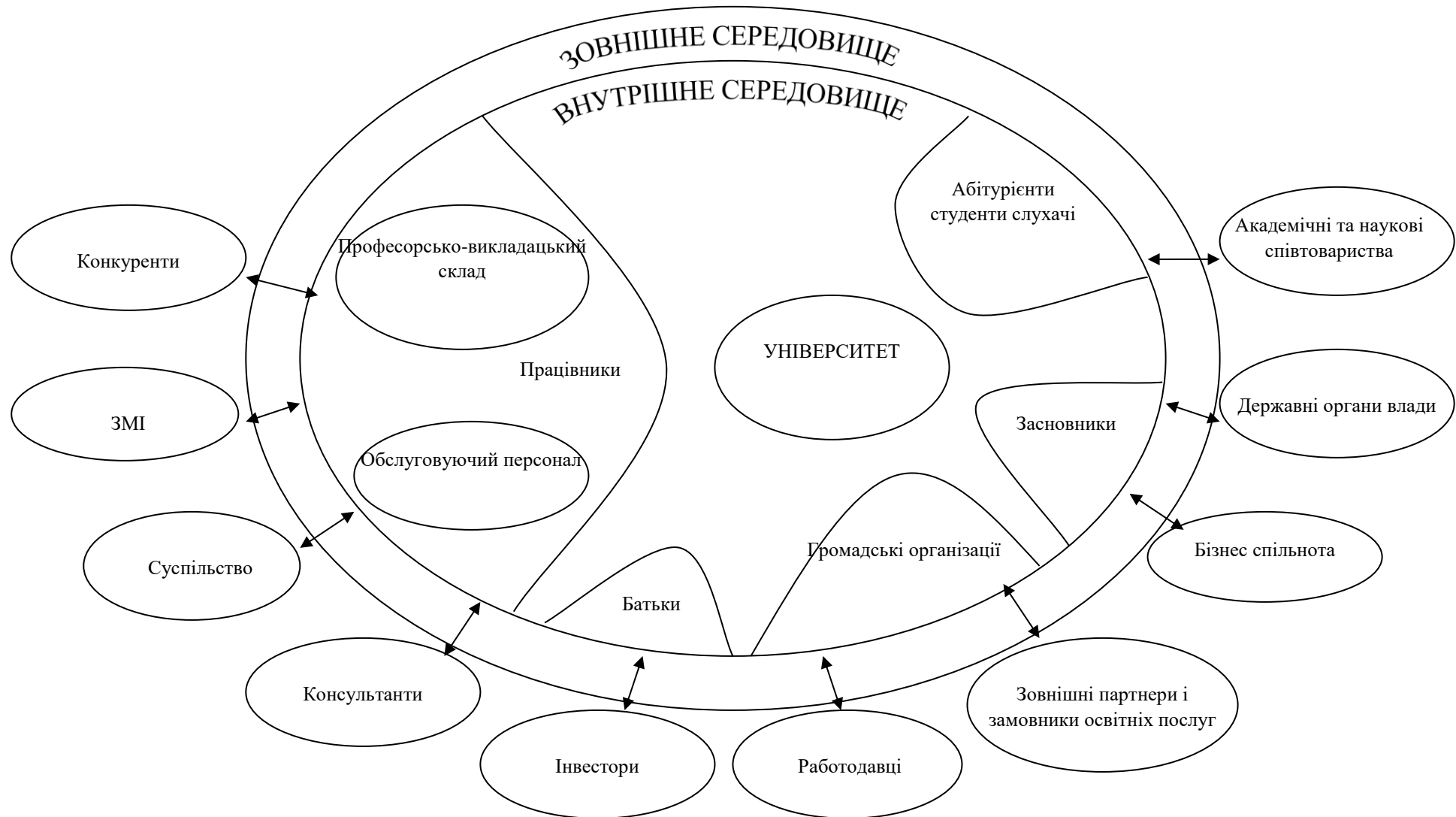


Рис. 2. Взаємодія суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища Університету «КРОК» як стейкхолдер-компанії

Джерело: розроблено автором

Університет надає рівні умови до вступу випускникам всіх установ початкової та середньої професійної освіти відповідно до вимог державного стандарту та інформацією про свою діяльність, напрями підготовки, умови вступу та навчання, про конкурси та олімпіадах. Забезпечує можливість доступу до матеріально-технічної та інформаційної баз, бібліотекам та іншим структурам для більш плідної підготовки учнів установ НУО та СПО до вступу до університету і професійним співтовариствам для їх цілей, що не йдуть в розріз з інтересами університету, а також дотримується клієнтоорієнтованого підходу в роботі з абітурієнтами та відповідально і етично організовувати профорієнтаційну роботу.

Література:

1. Аммарі А. О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 150-155.
2. Базалиева Л. В. Методические аспекты формирования доверительных взаимоотношений предприятий со стейкхолдерами. *БИЗНЕСИНФОРМ*. 2017. № 4. С. 376-381.
3. Борисанова Д. А. Организация взаимодействия со стейкхолдерами в процессе проектирования образовательной среды сетевых образовательных программ. *Методист*. 2016. № 5. С. 26-30.
4. Ильюк В. В. Методологический подход к управлению стейкхолдерами инновационных проектов. *Организатор производства*. 2016. № 4. С. 38-51.
5. Нуждин Р. В., Полозова А. П. Бизнес-анализ возможностей стейкхолдер-менеджмента в достижении положительной синергии. *Вестник ВГУИТ*. 2016. № 4. С. 437-445.
6. Солонухин К. С. Стратегическое управление ВУЗом как стейкхолдер-компанией: научное пособие. Москва : Политехн. ун-та, 2009. 290 с.

7. Федорів Т. В. Співвідношення понять «стейкхолдери», «аудиторія», та «громадськість» та їх зв'язок з репутацією органів державної влади. *Економіка та держава*. 2013. № 3. С. 121-123.

8. Фисенко Т. С. Практика организации взаимодействия со стейкхолдерами по созданию развивающей образовательной среды. *Методист*. 2016. № 6. С. 23-30.

References:

1. Ammari, A.O. (2012), "Stakeholder classification based on mutual expectations", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 8, pp. 150-155.
2. Bazalyeva, L.V. (2017), "Methodological aspects of the formation of trusting relationships between enterprises and stakeholders", *BIZNESINFOM*, vol. 4, pp. 376-381.
3. Borysanova, D.A. (2016), "Organization of interaction with stakeholders in the process of designing the educational environment of network educational programs", *Metodyst*, vol. 5, pp. 26-30.
4. Yliuk, V.V. (2016), "Methodological approach to managing stakeholders of innovative projects", *Orhanyzator proyzvodstva*, 4, pp. 38-51.
5. Nuzhdyn, R.V. and Polozova, A.P. (2016), "Business analysis of stakeholder management opportunities in achieving positive synergy", *Vestnyk VHUUT*, vol. 4, pp. 437-445.
6. Solodukhyn, K.S. (2009), *Stratehycheskoe upravlenye VUZom kak steikkholder-kompanyei* [Strategic management of the university as a stakeholder company], Polytekhn. unyversytet, Moscow, Russia, 290 p.
7. Fedoriv, T.V. (2013), "Relationship between stakeholders, audiences, and the public and their relation to the reputation of public authorities", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 3, pp. 121-123.
8. Fysenko, T.S. (2016), "The practice of organizing interaction with stakeholders to create a developing educational environment", *Metodyst*, vol. 6, pp. 23-30.

Стаття надійшла до редакції 25.09.2019 р.