

УРАХУВАННЯ ІНТЕРЕСІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТОМ

CONSIDERATION THE STAKEHOLDERS' INTERESTS IN THE UNIVERSITY MANAGEMENT PROCESS

УДК 338.24

<https://doi.org/10.32843/bses.61-14>

Харчук В.Ю.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
і міжнародного підприємництва
Національний університет
«Львівська політехніка»

Олексів І.Б.

д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
і міжнародного підприємництва
Національний університет
«Львівська політехніка»

Бережна Т.Ю.

студентка
Національний університет
«Львівська політехніка»

Kharchuk Viktoriya

Lviv Polytechnic National University

Oleksiv Ihor

Lviv Polytechnic National University

Berezhna Tetyana

Lviv Polytechnic National University

У сучасних умовах посилення конкуренції серед закладів вищої освіти актуалізується питання пошуку нових управлінських підходів до забезпечення якості вищої освіти, гармонійного та довгострокового розвитку університетів. Сьогодні українські університети знаходяться на шляху системного врахування інтересів стейкхолдерів, що відповідає міжнародній освітянській практиці. З огляду на зазначене, актуалізується необхідність у ґрунтовному дослідженні окреслених аспектів. Проаналізовано підходи міжнародних та вітчизняних науковців до трактування поняття «стейкхолдер університету» та на цій основі запропоновано уточнення трактування зазначеної категорії. Обґрунтовано доцільність врахування інтересів зацікавлених сторін в управлінні університетом. Наведено послідовність врахування інтересів стейкхолдерів у закладах вищої освіти. Ідентифіковано інтереси ключового стейкхолдера – студентів як передумови забезпечення розвитку закладу вищої освіти у цілому.

Ключові слова: заклад вищої освіти, стейкхолдер, розвиток університету, взаємодія зі стейкхолдерами.

В современных условиях интенсивной конкуренции среди высших учебных заведений актуализируется вопрос поиска новых управленческих подходов к обеспечению качества высшего образования, гармоничного и долгосрочного развития университетов. Сегодня украинские университеты находятся на пути системного учета интересов стейкхолдеров, что соответствует международной образовательной практике. Учитывая сказанное, актуализируется необходимость в основательном исследовании определенных аспектов. Проанализированы подходы международных и отечественных ученых к трактовке понятия «стейкхолдер университета» и на этой основе предложена авторская трактовка указанной категории. Обоснована целесообразность учета интересов заинтересованных сторон в управлении университетом. Приведена последовательность учета интересов стейкхолдеров в высшем учебном заведении. Идентифицированы интересы ключевого стейкхолдера – студентов как предпосылки обеспечения развития высшего учебного заведения в целом.

Ключевые слова: высшее учебное заведение, стейкхолдер, развитие университета, взаимодействие с стейкхолдерами.

Under modern conditions of increasing competition among higher education institutions (HEI), the issue of finding new management approaches to ensure the quality of higher education, sustainable and long-term development of universities is relevant. Today, Ukrainian universities start the process of systematic consideration stakeholders' interests, basing on the international educational practice. Therefore, it is important to understand and analyze different approaches to interpretation the term «stakeholder of HEI». Based on it, authors develop a definition of highlighted category. The recent studies devoted to the stakeholder theory and stakeholder management show the specific features during the process of stakeholder management implementation in the higher education institutions. As a result, stakeholder engagement in educational sphere will be differ from business area. Discovered peculiarities and difficulties of university management determine the necessity of developing a special approach for stakeholders' interests' consideration. Therefore, authors highlight the procedure for such cooperation that aimed to reveal and consider stakeholders' needs during management process at HEI. The key idea of proposed practice is to combine university governance with stakeholder cooperation using a functional management approach. Such point of view will be helpful both strengthening current university management and achieving new advantages on market. In order to make proposed approach flexible to changes in stakeholders' needs, authors focus on continuous dialog with all groups of impact. As far as the consideration stakeholders' interests has scientific and practical value for HEI, offered procedure can make it sustainable and advancing. However, without determination key stakeholder, university management system might lose its focus on taking into account numerous impact groups interests. Nevertheless, in scientific sources, there is no agreement in interpretation of HEI key stakeholder. Authors offer primarily to focus on students' needs as a main university stakeholder due to their valuable impact. In particular, the article contains key students' interests, which were divided according to university financial opportunities to satisfy the above-mentioned needs. Obtained results might be beneficial for Ukrainian universities in order to strengthen interaction with stakeholders and get competitive advantage on local and international markets.

Key words: higher education institution, stakeholder, university development, interaction with stakeholders.

Постановка проблеми. Розвиток ефективної взаємодії зі стейкхолдерами університету передусім націлений на підвищення конкурентоспроможності закладу вищої освіти (далі – ЗВО), налагодження співпраці із закордонними колегами, студентами, бізнес-одинацями, державними інституціями та громадськими організаціями. У закордонній практиці [1, с. 691] загальновідомим є підхід залучення різноманітних стейкхолдерів для вдосконалення якості наданих освітніх послуг та управління ЗВО у цілому.

Проаналізувавши існуючі практики з групами зацікавлених сторін іноземних ЗВО [2], можна

виокремити аспекти, які забезпечують отримання позитивних ефектів:

1. Формування навчальних програм, які враховують потреби ринку праці та дають змогу швидко адаптуватися до змін у ньому.
2. Системне та послідовне поліпшення якості освітніх послуг, згідно із запитами та потребами стейкхолдерів.
3. Поліпшення позицій у міжнародних рейтингах та підвищення впізнаваності бренду ЗВО.
4. Зростання суспільної ролі університету та поглиблення взаємозв'язків у цілому.

5. Гармонізація можливостей для міжнародної співпраці та залучення додаткових способів фінансування.

6. Підвищення привабливості освітніх програм та рівня задоволеності від навчального процесу у студентів.

7. Удосконалення професійних компетенцій викладачів та управлінців ЗВО.

Без сумніву, вітчизняні ЗВО налагоджують співпрацю зі стейкхолдерами, однак для забезпечення вдосконалення системної та гармонійної взаємодії доцільним є здійснення ґрунтовних досліджень окремих аспектів окресленої проблематики.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Для визначення сутності поняття «стейкхолдер», видів стейкхолдерів, форм взаємодій із ними та способів урахування їхніх інтересів доцільно здійснити аналіз вітчизняної та закордонної науково-аналітичної літератури.

Спочатку досліджуваний термін з'явився та використовувався у сфері бізнесу. Так, поняття «стейкхолдер» уперше згадано у 60-ті роки минулого століття, проте передумови для формування теорії стейкхолдерів з'явилися ще в 30-ті роки [3, с. 157]. Перша згадка терміна «стейкхолдер» зустрічається у працях науковців Стенфордського науково-дослідного інституту в 1963 р. [3, с. 157]. Як зазначає С. Волкер [4], саме тоді поняття «стейкхолдер» почали використовувати у значенні «зацікавлена сторона» і під цим терміном розуміли коло людей чи окрему особу, які мають законний інтерес до діяльності компанії (як процесів усередині компанії, так і до результатів діяльності).

Основоположником теорії стейкхолдерів прийнято вважати Р.Е. Фрімена, згідно з тлумаченням якого [5, с. 13] «стейкхолдер» – це особа чи сукупність осіб, які зустрічаються на шляху організації у процесі досягнення її цілей. На додачу науковець зазначає [6, с. 10], що врахування інтересів стейкхолдерів – це не лише формування позитивного ставлення, а й отримання конкурентних переваг для суб'єктів господарювання. Практичне застосування теорії стейкхолдерів знайшло своє відображення в понятті stakeholder management (стейкхолдер-менеджмент) [7, с. 66]. Даний термін означає процес або набір послідовних заходів для формування стосунків зі стейкхолдерами, який дасть позитивний досвід від співпраці для обох сторін.

У працях вітчизняних науковців [8; 9] також зустрічається трактування категорії «стейкхолдер» як соціально-економічного суб'єкта, що впливає на основну та суміжні діяльності організації та може здійснювати вплив на управлінські рішення, сприяти або перешкоджати досягненню її цілей.

Цікавим є те, що в науковій дискусії зустрічається й скептицизм до даної концепції як до діє-

вого інструментарію підвищення ефективності діяльності підприємства. Зокрема, Ч. Блаттберг [10, с. 178] зосередив увагу на тому, що максимальний ефект від концепції стейкхолдерів може виражатися у збалансованому задоволенні груп, проте не в рівнозначному для всіх зацікавлених сторін, що призводить до конфліктних ситуацій. Однак, ураховуючи, що бізнес передусім націлений на отримання фінансової винагороди, урахування інтересів усіх стейкхолдерів не є обов'язковим для підприємства.

Передумови використання терміна «стейкхолдер» у сфері надання освітніх послуг почали формуватися в 80–90-х роках ХХ ст. Згідно з твердженням В. Чепак [11, с. 2], включенню в обіг терміна «стейкхолдер» сприяв перехід від національної моделі університету до створення єдиного освітнього простору, в якому ЗВО та інші освітні заклади виступають у ролі повноцінних ринкових гравців. Сприйняття університету виключно як державної інституції змінилося завдяки глобалізаційним процесам, посиленню його ролі в бізнес-середовищі та перегляду існуючої парадигми в управлінні такими закладами. Збільшення економічної ваги закладів вищої освіти скорегувало й підхід до управління організацією. Саме тому використання концепції взаємодії зі стейкхолдерами є раціональним.

Як суб'єкт господарювання заклад вищої освіти характеризується низкою взаємодій зі стейкхолдерами, однак, зважаючи на специфіку освітніх послуг та особливості процесу надання таких послуг, для університету буде характерним дещо інший перелік стейкхолдерів порівняно з підприємствами.

О.І. Шапоренко [12, с. 135] зазначає, що поняття «стейкхолдер університету» та «стейкхолдер» у класичному трактуванні є тотожними. Зокрема, під час розгляду створення інноваційної стратегії управління університетом автор одразу описує складники даної концепції без уточнення специфіки використання терміна «стейкхолдер» в освіті. Натомість І.В. Кубарева та Є.В. Нотевський описують стейкхолдерів університету як «цільову аудиторію» [13, с. 228]. З огляду на зазначене вище, виникає об'єктивна необхідність в уточненні поняття «стейкхолдер ЗВО».

Перш ніж перейти до розгляду окремих стейкхолдерів університету, варто переглянути існуючі підходи до класифікації стейкхолдерів. Першу класифікацію стейкхолдерів для бізнесу запропонував Фрімен [6, с. 12], який визначив основні групи стейкхолдерів за характером впливу на організацію – зовнішні та внутрішні. Внутрішня група стейкхолдерів включає працівників, споживачів, постачальників тощо, які справляють прямий вплив як на фінансові результати, так і на діяльність компанії. Зовнішня група – конкуренти, державні та муні-

ципальні органи, місцеві організації, які представляють інтереси громадськості та ЗМІ.

В. Чепак запропонувала розділяти стейкхолдерів університету за прямим та опосередкованим впливом на нього [11, с. 2]. До першої групи належать студенти, викладачі, адміністрація та представники державних та муніципальних органів. До другої групи віднесено батьків студентів, місцеві громади, підприємців, постачальників, які можуть отримувати тендери на державні закупівлі та суспільство у цілому.

У науковій праці [14, с. 13] запропоновано систему забезпечення якості вищої освіти, яка базується на врахуванні очікувань стейкхолдерів.

Забезпечення та надання якісних освітніх послуг є одним із важливих індикаторів для визначення привабливості країни для іноземних інвесторів та студентів. Згідно зі звітом за 2019 р. від Всесвітнього економічного форуму [15, с. 571], Україна посідає 85-е місце за індексом глобальної конкурентоспроможності, що сформована також на основі якості освітніх послуг. За показником якості освітньої компоненти Україна в даному рейтингу посідає 44-е місце. Таким чином, якість освіти має критично важливі наслідки не лише для окремого університету, а й для економічного середовища в країні.

Взаємодія ЗВО зі стейкхолдерами регулюється індивідуальними положеннями кожного з університетів. Наприклад, у Національному університеті «Львівська політехніка» є «Положення про систему внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти Національного університету «Львівська політехніка» [16], в якому зазначено основні засади здійснення освітнього процесу та методи забезпечення потреб зацікавлених сторін, що дає змогу налагодити прозорі та ефективні відносини зі стейкхолдерами.

Постановка завдання. З огляду на зазначене, метою даної статті є:

- дослідити сутність поняття «стейкхолдер університету» та на цій основі запропонувати вдосконалення трактування цієї категорії;
- розробити послідовність урахування інтересів стейкхолдерів у закладах вищої освіти згідно з функціональним підходом до управління;
- ідентифікувати інтереси ключового стейкхолдера – студентів як передумови забезпечення розвитку ЗВО у цілому.

Виклад основного матеріалу дослідження. На основі аналізу підходів до трактування поняття «стейкхолдер університету» [3; 5; 6; 8; 9] та власних міркувань пропонується таке уточнення визначення «стейкхолдер університету»: це група осіб (організацій), які зацікавлені або залучені до освітнього процесу в закладах вищої освіти.

Для розроблення заходів, спрямованих на вдосконалення процесів прийняття управлінських

рішень з урахуванням потреб та запитів стейкхолдерів ЗВО, пропонується така послідовність кроків, яку можна інтегрувати в існуючу систему управління університетами без істотних змін (табл. 1). Слід зазначити, що дана послідовність сформована на підставі врахування функціонального підходу до управління.

Дотримання запропонованої вище послідовності дасть змогу:

1. Вносити незначні та періодичні корективи в існуючу стратегію управління розвитком ЗВО та здійснювати її гнучке адаптування у разі мінливості запитів та потреб ключових стейкхолдерів.

2. Ураховувати запити та потреби кожної з релевантних груп зацікавлених сторін університету.

3. Розробляти альтернативні варіанти вдосконалення взаємодії зі стейкхолдерами з метою забезпечення вдосконалення якості освітнього процесу в цілому.

4. Відслідковувати тенденції у зміні потреб ключових стейкхолдерів та здійснювати моніторинг процесів, що є найбільш чутливими до таких змін.

Ключовим у процесі взаємодії зі стейкхолдерами є врахування їхніх релевантних інтересів та запитів відповідно до кожної групи стейкхолдерів. Ситуація ускладнюється тим, що задовольнити інтереси усіх стейкхолдерів практично неможливо, особливо на початкових етапах налагодження такої співпраці, тому доцільним є фокусування на пріоритетних групах зацікавлених сторін.

На основі аналізу наукових досліджень за окресленою проблематикою [11–13; 17] можемо констатувати, що немає одностайності на предмет переліку ключових стейкхолдерів ЗВО, найчастіше даний перелік включає державу та представників регіональних структур, викладачів та студентів. З огляду на те, що основними користувачами освітніх послуг є студенти, то у даному дослідженні пропонуємо передусім сфокусуватися на їхніх потребах та очікуваннях.

У міжнародній освітянській практиці [18, с. 497] приділяється значна увага дослідженню очікувань та потреб зазначеної вище групи стейкхолдерів. На основі досліджень наукових доробків [12; 13; 17] та практики міжнародних ЗВО [2; 18] можна систематизувати та розвинути існуючі потреби та запити студентів, зокрема пропонується виділяти інтереси, які ЗВО може задовольнити самостійно, частково (за умови залучення додаткового фінансування) та задовольнити лише за умови отримання додаткового фінансування.

Без сумніву, перелічені вище потреби є узагальнюючими та потребують детального дослідження кожним ЗВО на підставі проведення системних опитувань студентів. Слід розуміти, що задоволення потреб студентів вимагає від університетів активної взаємодії з іншими групами стейкхолдерів.

Таблиця 1

Урахування інтересів стейкхолдерів ЗВО

№	Назва етапу	Суть етапу	Складники етапу
1.	Дослідження та аналізування поточного стану врахування інтересів та потреб стейкхолдерів.	Виявлення проблем у взаємодії стейкхолдерів та університету; оцінювання поточного стану такої взаємодії; формування альтернативних варіантів задоволення потреб ключових зацікавлених сторін.	1. Формування цілей дослідження, технічного забезпечення, умов та тривалості, групи експертів та об'єкту дослідження; вибір оптимального методу та методології здійснення такого дослідження.
			2. Формування ключових показників для аналізування поточного стану взаємодії зі стейкхолдерами.
			3. Аналізування та інтерпретація отриманих даних.
			3. Формування альтернативних варіантів, націлених на вдосконалення взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами.
2.	Уточнення стратегії розвитку університету.	За результатами попереднього етапу розроблення рекомендацій, які можуть бути включені у загальну стратегію розвитку університету.	Коректування місії (у разі потреби), уточнення цілей з урахуванням інтересів стейкхолдерів; визначення ключових зацікавлених сторін, удосконалення положень та рекомендацій університету з метою врахування інтересів стейкхолдерів.
3.	Формування тактичних планів.	Вибір ключових стейкхолдерів та процесів, які можна вдосконалити у короткотерміновому періоді, з урахуванням найбільш істотних запитів та потреб.	1. Формування тактичних планів удосконалення взаємодії з ключовими стейкхолдерами та інтегрування результатів взаємодії в науково-освітні процеси університету.
			2. Створення фокус-груп серед представників стейкхолдерів; презентація планів фокус-групам, збір та аналізування отриманих відгуків.
4.	Організування налагодження взаємодії зі стейкхолдерами.	Організування процесу впровадження заходів, створених у ході попередніх етапів.	1. Релевантне визначення відповідальних осіб, які здійснюють реалізацію пропонованих заходів, та розподіл повноважень.
			2. Підготовка матеріалів, приміщень та устаткування.
5.	Мотивування осіб, залучених до удосконалення взаємодії ЗВО та стейкхолдерів.	Мотивування працівників ЗВО, внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, що долучились до налагодження ефективної взаємодії.	1. Пошук ефективних стимулів для осіб, що будуть відповідальні за процес впровадження та контролю заходів взаємодії університету зі стейкхолдерами.
			2. Пошук способів налагодження взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами та мотивування їх до співпраці з університетом.
6.	Поточний та підсумковий контроль.	Моніторинг та контроль результатів за імplementованими програмами (заходами ініціативами), спрямованими на вдосконалення взаємодії зі стейкхолдерами.	1. Поточний моніторинг рівня задоволеності стейкхолдерів із метою ідентифікації й аналізування отриманих ефектів від упроваджених ініціатив та окреслення подальших очікувань.
			2. Аналізування рівня досягнення планових показників та оцінювання отриманих відхилень.
			3. Окреслення причин, що призвели до появи зазначених відхилень.
7.	Регулювання отриманих результатів.	Усунення відхилень, внесення змін у програми заходів, отриманих за результатами попереднього етапу.	1. Внесення коректив у розроблену стратегію та тактичні плани, націлені на вдосконалення взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами.
			2. Формування підсумків за отриманими результатами.

Важливо зазначити, що потреби студентів змінюються і для забезпечення їх задоволеності потрібно проводити системний моніторинг, який може бути реалізований через:

- регулярне анкетування усіх студентів на початку навчального року та після закінчення кожного семестру з приводу якості освітнього процесу;
- анкетування абітурієнтів, першокурсників та випускників бакалаврського та магістерського освітніх рівнів із приводу їхніх очікувань та рекомендацій;
- аналізування статистичних показників взаємодії зі студентами (динаміка зміни кількості абітурієнтів, рівень працевлаштування випускників, позиція університету в національних та міжнарод-

них рейтингах за визначеними критеріями якості освітніх послуг, динаміка студентів, які забрали документи після закінчення семестру, рівень відвідуваності занять студентами тощо).

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, можемо підсумувати, що питання розвитку ЗВО є актуальним і потребує врахування сучасних підходів як до управління організацією, так і до потреб ринку праці та економіки у цілому. У результаті виникатиме необхідність у періодичному перегляді як теоретико-методологічної бази, так й аналізування переліку та запитів стейкхолдерів. Запропоноване уточнення категорії «стейкхолдер ЗВО» враховує виклики сьогодення, а запропонована послідовність урахування інтересів зацікав-

Інтереси студентів як ключового стейкхолдера університету

Способи задоволення інтересів студентів в залежності від фінансових можливостей ЗВО	Студенти	
	Потреба / Запит	Характеристика
Інтереси стейкхолдера, які університет зможе забезпечити власними фінансовими можливостями	Отримання компетентностей, затребуваних як на національному, так і на міжнародному ринках праці	Професійні компетенції та універсальні навички для виконання ефективної роботи за вибраною спеціальністю.
		Релевантність отриманих навичок потребам ринку, які будуть актуальними після завершення навчання.
		Наявність значного переліку дисциплін за вибором студента.
	Якісний освітній процес	Матеріально-технічне забезпечення навчального процесу.
		Застосування сучасних методів викладання (case-study, flip learning, симуляції, job shadowing тощо).
		Урахування рекомендацій та відгуків студентів, із метою покращення якості освітнього процесу.
	Професійне стажування під час навчання	Стажування у вигляді щорічної практики перед завершенням навчання та написанням кваліфікаційної роботи як на базі університету, так і на підприємстві з можливістю офіційного працевлаштування на них.
		Широка база місць проходження практики та можливість вибору студентом конкретної організації.
	Міжнародна мобільність	Участь у міжнародній академічній мобільності, що фінансується загальнонавчальними міжнародними програмами.
		Участь у програмі подвійних дипломів із західними ЗВО.
Стажування у міжнародних компаніях, участь у міжнародних наукових конференціях, ярмарках та змаганнях.		
Представлення ЗВО в міжнародних рейтингах та отримання міжнародної акредитації	Упізнаваність бренду університету, його представлення в загальнонавчальних рейтингах, відповідність міжнародним стандартам якості, що підтверджені міжнародними акредитаціями (наприклад, AACSB, AMBA, EQUIS).	
Забезпечення позаосвітньої діяльності на базі ЗВО	Можливість розвитку творчої та креативної діяльності у ЗВО через долучення до гуртків художнього, бізнес, інноваційного та наукового спрямування.	
Студентське самоврядування	Автономія студентських самоврядувань та розширення їх повноважень.	
	Участь в розгляді важливих питань з удосконалення якості освітнього процесу, ініціювання пропозицій та створення креативного простору.	
Інтереси студентів, які ЗВО може задовольнити в поєднанні з частковим додатковим фінансуванням	Наукова діяльність	Матеріально-технічне забезпечення для проведення досліджень та експериментів; доступ до міжнародних бібліотек та баз даних. Можливість залучення як українських, так і міжнародних науковців та зовнішніх експертів.
	Реалізація власних бізнес-проектів	Організація хакатонів, дискусійних панелей, наукових ярмарків, стартап-змагань, конкурсів бізнес-ідей із матеріальним заохоченням для фінансування реалізації пропозицій.
Інтереси, які ЗВО може реалізувати через залучення зовнішнього фінансування	Наявність фінансової допомоги для оплати навчання	Бюджетні місця; фінансова допомога під час навчання; відстрочення оплати; гранти та стипендії на навчання у ЗВО.

лених осіб дає змогу ефективно адаптувати їх у стратегію управління розвитком ЗВО. Одним із ключових стейкхолдерів університету є студенти, саме тому ідентифікація та системне відслідковування зміни їхніх потреб можуть стати ключовими

чинниками успіху. Подальші дослідження будуть спрямовані на аналіз урахування інтересів стейкхолдерів на прикладі українських ЗВО з метою оцінювання рівня взаємодії навчальних закладів зі стейкхолдерами в сучасних умовах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Швецова М.Б., Тривого О.І. ВНЗ як університет світового класу в контексті забезпечення інноваційного розвитку економіки. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості* : зб. матеріалів доп. учасників III Міжнародної наук.-практ. конф. Львів : Львівська політехніка, 2015. С. 690–691.
2. Kingston University's corporate plan and Strategic Plan. 2020. Kingston University : website. URL: <https://www.kingston.ac.uk/aboutkingstonuniversity/howtheuniversityworks/universityplan/> (дата звернення: 28.01.2021).
3. Гаценко Л.В. Теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів): історія розвитку та проблемні питання для подальших досліджень. *Водний транспорт*. 2016. С. 156–160.
4. Walker S. Stakeholder Power: a Winning Strategy for Building Stakeholder Commitment and Driving Corporate Growth. Cambridge : Mass, 2001. 127 p.
5. Freeman E.R. Stakeholder Management: A Stakeholder Approach. Cambridge : Cambridge university press, 2010. 27 p.
6. Freeman R.E., Mceva F.J. A stakeholder approach to strategic management. Oxford : Blackwell Publishing Ltd, 2006. 33 p.
7. Donaldson T., Preston L. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*. 1997. № 1. P. 65–66.
8. Олексів І.Б. Групи економічного впливу та методи узгодження їх інтересів в системі управління підприємством : автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.00.04. «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» ; Нац. ун-т «Львівська політехніка». Львів. 2014. 43 с.
9. Олексів І.Б., Харчук В.Ю. Теоретико-методологічні засади управління підприємством на засадах урахування інтересів стейкхолдерів. *Демократичне врядування*. 2014. 8 с.
10. Blattberg, C. Welfare: Towards the Patriotic Corporation. *From Pluralist to Patriotic Politics: Putting Practice First*. 2004. P. 172–184.
11. Чепак В. Університет як стейкхолдер-компанія: потреба чи необхідність? *Новий Колегіум*. 2017. 4 с.
12. Шапоренко О. Інноваційна стратегія управління університетом як стейкхолдер-компанії. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. С. 134–143.
13. Кубарева Н.В., Нотевський Є.В. Взаємодія університету із цільовими аудиторіями на засадах теорії поведінки споживача та теорії стейкхолдерів: оцінка стану та напрями удосконалення. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. № 42. С. 227–243.
14. Бобало Ю.Я. Основні засади функціонування системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти у Національному університеті «Львівська політехніка». *Актуальна проблема*. 2017. № 4. С. 12–27.
15. Schwab K. The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum. 2019. P. 570–573.
16. Положення про систему внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти Національного університету «Львівська політехніка». Національний університет «Львівська політехніка». URL: <https://vstup.lpnu.ua/polozhennya-prosvzua> (дата звернення: 15.01.2021).
17. Батаєва К. До проблеми взаємодії вишів та стейкхолдерів у сучасному освітньому просторі. *Гуманітарний часопис*. 2016. № 4. С. 96–97.
18. Szabolcs N., Somosi M.V. Students' Perceptions of Sustainable Universities in Hungary: An Importance-Performance Analysis. *Amfiteatru Economic*. 2020. № 22(54). P. 496–515.

REFERENCES:

1. Shvetsova M.B., Trevoho O.I. (2015) University as a world-class university in the context of providing innovative economic development. *Problemy formuvannya ta rozvytku innovatsijnoi infrastruktury: ievropejs'kyj vektor – novi vyklyky ta mozhlyvosti* [Problems of formation and development of innovation infrastructure: European vector – new challenges and opportunities], 3-tia Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia [3rd International scientific-practical conference]. Lviv: Lviv Polytechnic National University, 690–691. (in Ukrainian)
2. Kingston University (2020). Kingston University's corporate plan and Strategic Plan. Available at: <https://www.kingston.ac.uk/aboutkingstonuniversity/howtheuniversityworks/universityplan/> (accessed 15 January 2021).
3. Hatsenko L.V. (2016) Stakeholder theory: development history and issues for further research. *Vodnyj transport*, pp. 156–160. (in Ukrainian)
4. Walker S. (2001) Stakeholder Power: a Winning Strategy for Building Stakeholder Commitment and Driving Corporate Growth, Mass, 127 p.
5. Freeman R.E. (2010) *Stakeholder Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge university press.
6. Freeman R.E., Mceva F.J. (2001) A Stakeholder Approach to Strategic Management. Oxford: Blackwell Publishing Ltd, 33 p.
7. Donaldson T., Preston L. (1997) The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, no. 1, pp. 65–66.
8. Oleksiv I.B. (2014). *Economic influence groups and methods of coordination of their interests in the enterprise management system* (Abstract of Ph.D.). Economics and management of enterprises (by type of economic activity). Lviv: Lviv Polytechnic National University. (in Ukrainian)
9. Oleksiv I.B., Kharchuk V.Yu. (2014) Theoretical and methodological principles of enterprise management on the basis of taking into account the interests of stakeholders. *Demokratychnе vriaduvannia*, no. 8. (in Ukrainian)
10. Blattberg Charles (2004). Welfare: Towards the Patriotic Corporation. *From Pluralist to Patriotic Politics: Putting Practice First*, pp. 172–184.
11. Chepak V. (2017) University as a stakeholder company: need or necessity? *Novyj Kolehium*, no. 4. (in Ukrainian)
12. Shaporenko O. (2019) Innovative strategy of university management as a stakeholder company. *Vcheni zapysky Unversytetu «KROK»*, pp. 134–143. (in Ukrainian)
13. Kubareva N.V., Notevskiy Ye.V. (2018) Justification of ways of higher educational institutions inter-

action with the target audience by means of consumer behavior theory and stakeholder theory. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 42, pp. 227–243 (in Ukrainian)

14. Bobalo Yu.Ya. (2017) Basic principles of functioning of the system of internal quality assurance of higher education in Lviv Polytechnic National University. *Aktual'na problema*, no. 4, pp. 12–27. (in Ukrainian)

15. Schwab K. (2019) *The Global Competitiveness Report*, pp. 570–573.

16. Lviv Polytechnic National University (2019). Regulations of the system of internal quality assurance

of educational activities and the quality of higher education of the Lviv Polytechnic National University. Available at: <https://vstup.lpnu.ua/polozhennya-pro-svzya> (accessed 15 January 2021). (in Ukrainian)

17. Bataieva K. (2016) To the problem of interaction of universities and stakeholders in the modern educational space. *Humanitarnyj chasopys*, no. 4, pp. 96–97. (in Ukrainian)

18. Szabolcs N., Somosi M.V. (2020) Students' Perceptions of Sustainable Universities in Hungary: An Importance-Performance Analysis. *Amfiteatru Economic*, no. 22.54, pp. 496–515.