

УДК 001.89:378.1

DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.5.40>

## **МІСЦЕ ТА ПРАВОВИЙ СТАТУС СТЕЙКХОЛДЕРА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ. ВИМОГА ЧАСУ ЧИ МОДЕРНІЗАЦІЯ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ?**

**Кузнецова Л.В.,**  
*кандидат юридичних наук, доцент,  
доцент кафедри історії та права,  
Черкаський державний технологічний університет  
ORCID: 0000-0001-6810-1017  
e-mail: l.kuznetsova@chdtu.edu.ua*

### **Кузнецова Л.В. Місце та правовий статус стейкхолдера закладу вищої освіти. Вимога часу чи модернізація освітнього процесу?**

В статті автор висвітлює питання місця та ролі стейкхолдерів як учасників або безпосередніх суб'єктів освітнього процесу закладу вищої освіти. При цьому окреслюючи, що термін «стейкхолдер» носить не освітній, а економічний зміст і це викликано тим, що освіта стала продуктом на ринку освітніх послуг. Як і будь-який продукт чи виробництво вона має бути якісною та користуватися в певний проміжок часу попитом. Заклад вищої освіти в умовах глобальних викликів і ризиків, зміни освітніх парадигм, суспільних трансформацій повинен враховувати наслідки своєї діяльності для всіх стейкхолдерів і нести соціальну відповідальність за їх роботу. Співпраця закладу вищої освіти зі стейкхолдерами виступає основним ланцюжком у формуванні майбутнього інтелектуально розвинутого фахівця для ринку праці.

Автор звертається до генези походження терміну «стейкхолдер». Також зазначає, що перша згадка про нього як про нову модель освітнього процесу датована в українському суспільстві в 2002 році. Ключовим поштовхом залучення стейкхолдерів до освітнього менеджменту стало приєднання України до Болонського процесу, проте повною мірою про стейкхолдерів в освіті заговорили лише в 2015 році. Розглядається оптимальна для закладу вищої освіти модель співпраці зі стейкхолдерами. Автор вважає, що найбільш вагомий вплив та тісна співпраця повинна бути з колишніми випускниками тієї чи іншої Освітньої програми закладу вищої освіти, безпосередніми роботодавцями та стейкхолдерами-консультантами або стейкхолдерами-аналітиками, які так чи інакше беруть участь у розробці Освітньої програми шляхом рекомендацій щодо запровадження певного Освітнього компонента та формуванні для здобувача вищої освіти індивідуальної освітньої траєкторії. Саме формування довготривалих відносин зі стейкхолдерами як рівноправними партнерами повинно стати одним із завдань закладу вищої освіти.

В статті визначається правовий статус стейкхолдера. Аби бути повноцінним учасником освітнього процесу та наділений повноваженнями щодо активної участі в розробці та затвердженні Освітньої програми як серцевини формування якісного освітнього товару стейкхолдер повинен мати визначений статус.

**Ключові слова:** стейкхолдер, заклад вищої освіти, здобувач вищої освіти, роботодавець, освітній менеджмент, практична складова Освітньої програми, теоретичне навчання.

### **Kuznetsova L.V. The place and legal status of a stakeholder in a higher education institution. A requirement of the time or modernization of the educational process?**

In the article, the author highlights the issue of the place and role of stakeholders as participants or direct subjects of the educational process of a higher education institution. At the same time, outlining that the term «stakeholder» has not an educational, but an economic meaning, and this is due to the fact that education has become a product on the educational services market. And, like any product or production, it must be of high quality and be in demand for a certain period of time. A higher education institution in the context of global challenges and risks, changes in educational paradigms, and social transformations must take into account the consequences of its activities for all stakeholders

and bear social responsibility for their work. Cooperation between a higher education institution and stakeholders is the main chain in the formation of a future intellectually developed specialist for the labor market. The author turns to the genesis of the term «stakeholder». He also notes that the first mention of it as a new model of the educational process dates back to 2002 in Ukrainian society. The key impetus for involving stakeholders in educational management was Ukraine's accession to the Bologna Process, and stakeholders in education were fully discussed in 2015. The optimal model of cooperation with stakeholders for a higher education institution is considered. In the author's opinion, the most significant influence and close cooperation should be with former graduates of a particular Educational program of a higher education institution, direct employers and stakeholder consultants or stakeholder analysts, who in one way or another participate in the development of the Educational Program by making recommendations on the implementation of a particular Educational Component and forming an individual educational trajectory for a higher education applicant. It is precisely the formation of long-term relationships with stakeholders as equal partners that should become one of the tasks of a higher education institution.

The article defines the legal status of a stakeholder, because in order to be a full participant in the educational process and be empowered to actively participate in the development and approval of the Educational Program as the core of the formation of a quality educational product, a stakeholder must have a certain status.

**Key words:** stakeholder, higher education institution, higher education student, employer, educational management, practical component of the Educational Program, theoretical training.

**Постановка проблеми.** Підготовка правників у закладах вищої освіти неодмінно пов'язана з викликами ринку праці, і не лише вітчизняного, а й з міжнародними запитами в таких фахівцях. І, звісно першу шаблону посідає якість надання освітніх послуг, що безпосередньо залежить від потреб різного роду та фаху спеціалістів того чи іншому регіоні. Якість освіти або якість надання освітніх послуг є складовою потреб ринку праці, що виступає одним із критеріїв конкурентоспроможності соціально-економічної галузі. Останнім часом в закладах вищої освіти прослідковуються тісна співпраця, або тісний взаємозв'язок зі стейкхолдерами та роботодавцями з метою кращою адаптації майбутнього фахівця на ринку трудових послуг. Така співпраця викликана не лише реформою вищої освіти та наближенням її до європейських та міжнародних стандартів, а, й елементарною конкуренцією серед закладів вищої освіти. Адже, вступаючи до того чи іншого закладу вищої освіти у потенційних здобувачів постає питання в апробації програмних результатів навчання, інакше кажучи, яку базу практики може надати заклад вищої освіти? Стандарт вищої освіти та навички soft skills передбачають створення на базі закладу вищої освіти тренувальних лабораторій, юридичних клінік та інших спеціалізованих кабінетів – водночас, цього не достатньо для підготовки висококваліфікованого фахівця для ринку праці. До того ж, сам здобувач вищої освіти повинен мати можливість на власному досвіді переконатися в правильності вибору ним тієї або іншої галузі чи сфери діяльності, щоб роки навчання не пройшли даремно і він не був вимушений змінювати напрям свого фаху. Складовою будь-якої Освітньої програми є практика, проходження якої залежить від набутих вмій та навичок. Фокусом програми виступає саме можливість забезпечити закладом вищої освіти здобувачів базою практики, яка відповідає Стандарту вищої освіти та є актуальною на момент отримання вищої освіти.

**Мета дослідження** полягає в тому, щоб за допомогою загальнофілософських та спеціально-юридичних методів виокремити ключову роль стейкхолдерів в освітньому просторі. Дослідити причини, що гальмують процес здорового залучення цієї групи осіб до освітнього процесу та окреслити їх правовий та управлінський статус.

**Стан опрацювання проблематики.** Питання місця стейкхолдерів як учасників освітнього процесу досліджували: Базелюк В., Бірюкова О.В., Большая О.В., Василюк А., Борисов В.В., Галушка З., Дей М., Гевко І.В., Жегус О.В., Криштанович С., Сімшаг І.О., Сагайдак М.П., Строгій В.П., Пюрко О.Є., Подорожний С.М., Туровцева Н.М., Черняк А.І., Юрчишена Л.В. Водночас, не зважаючи на велику кількість наукових праць з окресленої проблематики, питання правового статусу стейкхолдерів піднімається вперше.

**Виклад основного матеріалу.** В Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки окреслюється розрив між системою вищої освіти та ринком праці, дисбаланс попиту і пропонування інноваційних спеціальностей, відсутність механізмів зворотнього зв'язку між роботодав-

цями та закладами вищої освіти. Серед таких причин виокремлюється недостатня залученість роботодавців, стейкхолдерів та інших зацікавлених сторін до освітнього процесу. Наголошується, що останні не мають впливу на розвиток закладів вищої освіти. Також Стратегією окреслюється проблема надмірності теоретичної підготовки та недостатність практичного навчання у здобувачів вищої освіти, що призводить до емоційної втоми останніх [1].

На даний час заклади вищої освіти повинні вирішити одну із стратегічних задач цього напрямку, а саме наблизити класичне академічне навчання до ринку праці, при цьому не зменшуючи і не знижуючи методику викладання теоретичного матеріалу. Оскільки саме університет закладає набір теоретичних вмінь та навичок, які в подальшому стануть в пригоді майбутньому фахівцю в своїй практичній діяльності (швидкий пошук необхідного нормативно-правового матеріалу, вміння виокремлювати суттєве від несуттєвого, навички ораторського мистецтва та вміння публічно виступати, вміння висловлювати власну думку, вміння передавати усну мову письмово).

Тобто співпрацюючи з роботодавцями та стейкхолдерами заклад вищої освіти повинен будувати відносини за принципом раціональної діяльності.

На зараз серед форм співпраці закладу вищої освіти та роботодавців можна в першу чергу виокремити участь в розробці Освітньої програми та формуванні Освітніх компонентів, які в подальшу сприяють набуттю здобувачами вищої освіти спеціальних компетентностей та програмних результатів навчання. Проте, співпрацюючи із роботодавцями, заклади вищої освіти мають провести чітке розмежування між роботодавцями і стейкхолдерами та іншими зацікавленими сторонами освітнього процесу. І, хоча їхній правовий статус на перший погляд є ідентичним, а місія зводиться до наближення освітнього процесу до потреб ринку праці, вплив таких осіб на організацію освітнього процесу та підвищення конкурентоспроможності Освітньої програми є дещо різним.

Традиційно ми звикли до терміну «роботодавець», тобто суб'єкту який формує попит на того чи іншого фахівця та імідж закладу вищої освіти. В той же час, на освітню арену останнім часом вийшла нова професійна фігура – стейкхолдер, який водночас може бути і роботодавцем.

Термін «стейкхолдер» був запроваджений американськими компаніями General Electric Company та Джонсон&Джонсон в середині 30-х років минулого століття з метою сприяння в розвитку своєї справи, виокремивши його як зацікавлену особу поряд з акціонерами та клієнтами. В 1963 році вчені Стенфордського інституту доводять тезу про необхідність для економічного розвитку корпорації залучати стейкхолдерів, як партнерів-консультантів по вивченню попиту та пропозиції. В 1984 році у світ виходить монографія вченого-економіста Р.Е. Фрімана «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід» в якій автор стверджує, що відносини із зовнішнім середовищем варто сегментувати за груповими ознаками, зокрема: постачальники, акціонери, клієнти, співробітники, уряд, громадськість. І, саме цих суб'єктів варто вважати частиною компанії. Також він дає легальне визначення терміну «стейкхолдер», на його думку це особи, які сприяють досягненню успіхів компанії, мають на неї вплив, а компанія в свою чергу впливає на них [2, с. 27].

Про стейкхолдерів, як зацікавлених осіб розвитку освіти на національному рівні в Україні офіційно заговорили ще в 2002 році. Так, в Національній доктрині розвитку освіти, затвердженій Указом Президента України від 17 квітня 2002 року серед пріоритетних напрямів державної політики щодо розвитку освіти є постійне підвищення якості освіти, оновлення її змісту та форм організації навчально-виховного процесу. Також на державну освітню політику повинні впливати органи місцевого самоврядування, піклувальні ради, громадські організації, меценати та громадські організації з метою прогнозування розвитку закладу освіти та оцінювати якість освітніх послуг. Висока якість освіти передбачає її взаємозв'язок з наукою, педагогічною теорією та практикою, зазначається в Національній доктрині. Якість освіти в свою чергу має визначатися на підставі затверджених державою Стандартів та оцінки громадськістю освітніх послуг. Також в Доктрині окреслювалося питання поєднання державного управління освітою з урахуванням думку громадськості на центральному та регіональному рівнях [3].

Болонська система освіти, активним учасником якої стала Україна лише підсилала питання необхідності залучення стейкхолдерів до освітнього процесу, адже її меседжем стала орієнтація підготовки здобувачів вищої освіти для потреб суспільства та вимог ринку праці.

Події останніх років, постійні реформи вищої освіти, наближення до європейських галузевих стандартів національних стандартів, ринкова модернізація закладів вищої освіти з елементами маркетингу, де освіта розглядається як продукт знань, умінь та навичок стали поштовхом реалізації запровадженої так званої теорії стейкхолдерів в закладах вищої освіти.

Олена Жегус вважає, що запровадження стейкхолдерівської економічної теорії в заклади вищої освіти викликано отриманням останнім автономії; просуванням вищої освіти як товару на ринку освітніх послуг; запровадженням принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності; можливості реалізації системного підходу до управління; спрямованості на формування підвищеної цінності; необхідності узгодження інтересів ЗВО як суб'єктів господарювання з усіма іншими суб'єктами освітніх послуг [4, с. 171].

Включення до освітнього процесу як повноцінного учасника стейкхолдерів викликано в першу чергу подоланням розбіжностей між теорією і практикою, можливостями розширення баз практики для здобувачів вищої освіти та посиленні конкурентоспроможних фахівців на ринку соціально-економічних послуг.

На думку науковців Ігоря Гевка та Вячеслава Борисова, до освітніх стейкхолдерів належать: держава (яка уособлює в собі державні установи та інститути, що формують попит на фахівців для органів державної влади; закладають загальнодержавні стандарти до підготовки фахівців певної соціально-економічної галузі); суспільство (громадяни та громадські організації, які є споживачами та суб'єктами, що формують загальну суспільну думку щодо потреб у підготовці певного роду діяльності фахівців); клієнти (безпосередні споживачі освітніх послуг, тобто здобувачі вищої освіти), співробітники (науково-педагогічні працівники, адміністрація закладу вищої освіти), зовнішні партнери (громадські організації та професійні спілки) та бізнес-спільнота (роботодавці та споживачі послуг майбутніх здобувачів вищої освіти) [5, с. 58].

На зараз стейкхолдерів прийнято розглядати як об'єднання, тобто сукупність суб'єктів які зацікавлені у співпраці із закладами вищої освіти з метою покращення та посилення власної корпоративної справи завдяки спільним проектам із закладами вищої освіти до яких залучаються майбутні фахівці. Саме завдяки стейкхолдерам заклади вищої освіти можуть якісно провести моніторинг Освітніх програм та практик і подолати розбіжність між теорією та практикою. Тобто, це симбіоз роботи теоретика-науковця із практиком.

Сам процес взаємовідносин стейкхолдерів із закладами вищої освіти дослідники Бірюкова О.В. та Строгий В.П. пропонують розглядати за допомогою стейкхолдер-схеми, яка включає в себе: мету, ситуацію, проблему та її рішення. Сам перехід від складових такої схеми відбувається за рахунок реалізації етапів процесу взаємодії стейкхолдерів із закладами вищої освіти. У процесі такої взаємодії на думку дослідників мета 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. 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 [6, с. 96].

Зоя Галушка вважає, що ключовими стейкхолдерами слід вважати тих, інтереси та очікування яких є першочерговими і для них самих. Процедура визначення ключевих стейкхолдерів для певної Освітньої програми має здійснювати за алгоритмом, що включає в себе: процес вивчення зовнішнього середовища закладу вищої освіти за допомогою засобів комунікації та виявлення потенційно заінтересованих сторін з метою узгодження уявлень про мету та цілі Освітньої програми та очікування стейкхолдерів від її запровадження; оцінювання ступеня потенційного впливу стейкхолдерів в процесі розробки та затвердження Освітньої програми; виділення найважливіших стейкхолдерів за критерієм їх зацікавленості в реалізації Освітньої програми; виявлення та конкретизація ключових інтересів та очікувань заінтересованих сторін; вибір спільних інтересів та очікувань, можливих для досягнення у найближчий період [7, с. 159].

Залучення до освітнього процесу стейкхолдерів повинно відбуватися за умови інтересу останніх в реалізації Освітньої програми на якій здійснюється підготовка фахівців у сфері стейкхолдерів. Завдання закладу вищої освіти в процесі співпраці зі стейкхолдерами полягає у виробленні форми та методу їх спільної роботи з урахуванням особливостей та потреб регіону. Співпраця між закладом вищої освіти та стейкхолдерами не повинна носити формального характеру. Заклад вищої освіти має чітко усвідомлювати яка група стейкхолдерів йому потрібна і виходячи з цього



наділити їх правовим статусом. Обираючи потенційних претендентів на роль стейкхолдерів Освітньої програми повинна бути врахована думка здобувачів вищої освіти, так як вони в деякій мірі також будуть з ними співпрацювати протягом всього навчання в закладі вищої освіти та звертатися до них за консультаціями перш за все під час формування індивідуальної освітньої траєкторії (зокрема під час вибору вибіркового Освітнього компонента). Стейкхолдери мають усвідомлювати ступінь відповідальності за реалізацію Освітньої програми, а не піарити свій статус серед своїх бізнес-партнерів. Правовий статус стейкхолдера повинен включати ступінь впливу на освітній процес, можливість представляти інтереси учасників освітнього процесу, рівень відповідальності та узгодженість інтересів.

**Висновки.** Підготовка якісної та унікальної Освітньої програми відбувається із залученням до її розробки зацікавлених осіб, тобто тих, які будуть протягом терміну її дії працювати на ній. Ринок трудових послуг кожного року робить нові виклики для закладів вищої освіти в частині просування освітніх послуг як трудового ресурсу. Належний аналіз кон'юнктури ринку праці нездійснимий без безпосередніх учасників цього ринку. Залучення стейкхолдерів до освітнього процесу є однією із ефективних форм забезпечення якості вищої освіти та надання освітніх послуг. Для належної та продуктивної співпраці між стейкхолдерами до яких варто включити: колишніх випускників; роботодавців; провідні компанії та корпорації; державні організації та установи потрібен тісний зв'язок між ними. Окрім того, заклад вищої освіти повинен чітко окреслити їх правовий статус та визначити роль кожного із стейкхолдерів не перетворюючи співпрацю на формалізм. Наскільки вдало буде визначена та сформована група стейкхолдерів для певної Освітньої програми залежить її майбутня реалізація, працевлаштування здобувачів вищої освіти на ринку трудових послуг та розвиток самого закладу вищої освіти.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022 – 2032 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 року № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#>.
2. Freeman, E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984, 127 с.
3. Національна доктрина розвитку освіти: Указ Президента України від 17 квітня 2002 року № 347/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>.
4. Жегус О.В. Ключові стейкхолдери закладу вищої освіти на галузевому ринку. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 4 (15). С. 170–177.
5. 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. Випуск № 3, с. 57–63.
6. Бірюкова О.В., Строгий В.П. Взаємодія закладів вищої освіти зі стейкхолдерами як соціальне партнерство. *Академічні студії. Серія «Педагогіка»*. 2023. № 4. С. 93–99.
7. Галушка З. (2023). Ключові стейкхолдери освітніх програм: ідентифікація інтересів та стратегії взаємовпливу. *SWorldJourn*. 2023. №2(18-02), С. 157–164.
8. Кузнецова Л.В., Новак А.В. Щодо управління в освітній сфері. Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 18 травня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 461
9. Криштанович С. Вплив стейкхолдерів на якісну підготовку фахівців у закладах вищої освіти. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 203. № 2(48). С. 93–103.
10. Пюрко О.Є., Подорожний С.М., Туровцева Н.М. Роль університету як складової ланки взаємозв'язку зі стейкхолдерами в галузі освіти. URL: <https://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint>.
11. Большая О.В. Взаємодія стейкхолдерів та закладів вищої освіти при підготовці менеджерів освіти в Україні. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі» (XXVIII КАРИШИНСЬКІ ЧИТАННЯ)* (м. Полтава, 27-28 травня 2021 р.) / За заг. ред. проф. М.В. Гриньової. – Полтава: Астроя, 2021. С. 65–67.
12. Черняк А.І. Технологічні підготовки фахівців закладом вищої освіти: зовнішні та внутрішні стейкхолдери. *Збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи»*. (м. Хмельницький, 18

- травня 2023 року). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2023. С. 62–64.
13. Юрчишена Л.В. Принципи корпоративного управління: міжнародний досвід та впровадження в університетах. URL: <http://195.34.206.236/bitstream>.
  14. Сагайдак М.П., Сімшаг І.О. Стратегічне партнерство тріади стейкхолдерів «Освіта-бізнес-держава». *Економіка та суспільство*. 2025. № 71.
  15. Якість вищої освіти: теорія і практика: навч.-метод. посіб. / за наук. ред. А. Василюк, М. Дей; кол. авторів: А. Василюк, М. Дей, В. Базелюк та ін.; НАПН України, Ун-т менеджм. освіти. Київ–Ніжин: М.М. Лисенко, 2019. 176 с.