

## КЛЮЧОВІ СТЕЙКХОЛДЕРИ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА ГАЛУЗЕВОМУ РИНКУ

### KEY STAKEHOLDERS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION IN THE INDUSTRIAL MARKET

**Жегус О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
докторант кафедри маркетингу і комерційної діяльності,  
Харківський державний університет харчування та торгівлі

*У статті на основі емпіричного дослідження визначено ключових стейкхолдерів ЗВО на ринку продуктів вищої освіти, з якими необхідно найближчим часом налагоджувати та підтримувати довгострокові взаємовідносини для забезпечення можливостей стабільного функціонування та розвитку. За результатами експертного опитування встановлено, що ключовими стейкхолдерами ЗВО є абітурієнти та їхні батьки, студенти, персонал, працедавці, випускники. Всі вони вступають у безпосередню взаємодію під час виробництва та споживання продуктів вищої освіти, при цьому мають різні потреби та інтереси, що зумовлює необхідність суб'єкт-орієнтованого підходу до маркетингової діяльності у ЗВО.*

**Ключові слова:** стейкхолдери, заклад вищої освіти, ринок продуктів вищої освіти, взаємовідносини, метод експертних оцінок, маркетинг.

*В статье на основе эмпирического исследования определены ключевые стейкхолдеры вуза на рынке продуктов высшего образования, с которыми необходимо в ближайшее время налаживать и поддерживать долгосрочные взаимоотношения для обеспечения возможностей стабильного функционирования и развития. По результатам экспертного опроса установлено, что ключевыми стейкхолдерами вуза являются абитуриенты и их родители, студенты, персонал, работодатели, выпускники. Все они вступают в непосредственное взаимодействие во время производства и потребления продуктов высшего образования, при этом имеют различные потребности и интересы, что обуславливает необходимость субъект-ориентированного подхода к маркетинговой деятельности в вузе.*

**Ключевые слова:** стейкхолдеры, высшее учебное заведение, рынок продуктов высшего образования, взаимоотношения, метод экспертных оценок, маркетинг.

*In the article on the basis of empirical research, key stakeholders of HEI in the market for higher education products are identified, with whom it is necessary to establish and maintain long-term relationships in the short term in order to provide opportunities for stable operation and development. According to the results of the expert survey, it is established that the key stakeholders of HEI are entrants and their parents, students, staff, employers, graduates. All of them enter into direct interaction during the production and consumption of higher education products, while having different needs and interests, which necessitates the subject-oriented approach to marketing activities in HEI.*

**Key words:** stakeholders, higher education institution, market for higher education products, relationship, expert estimation method, marketing.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 р. вказано, що управління освітою повинно здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проектів та їх моніторингу, розвитку моделі державно-громадського управління у сфері освіти, в якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами [1]. Відповідно до цього, актуальним є урахуванням інтересів різноманітних суб'єктів ринку продуктів вищої

освіти в процесі управління закладом вищої освіти (далі – ЗВО).

Особливе місце серед теоретичних концепцій у науці управління займає теорія зацікавлених сторін (англ. stakeholder concept, stakeholder theory) як напрям, що сприяє формуванню стратегій фірм із погляду врахування інтересів різноманітних суб'єктів, які взаємодіють на певному галузевому ринку.

Серед передумов використання теорії зацікавлених сторін у сфері вищої освіти слід відзначити такі:

– процеси економізації та маркетингації у сфері вищої освіти;

- зміна суб'єктності ЗВО внаслідок автономізації;
- розвиток ринку продуктів вищої освіти;
- відповідність теорії принципам сталого розвитку;
- орієнтація теорії на концепцію соціальної відповідальності;
- можливості реалізації системного підходу до управління;
- спрямованість на формування підвищеної цінності;
- необхідність узгодження інтересів ЗВО як суб'єктів господарювання з усіма іншими суб'єктами на ринку продуктів та послуг вищої освіти;
- необхідність дотримання проактивної позиції ЗВО на ринку;
- диверсифікація діяльності ЗВО та поява нових цільових ринків, збільшення суб'єктів взаємовідносин.

Наслідки реформування та маркетинга сфери вищої освіти, специфіка діяльності ЗВО, їх продуктів та послуг, а також особлива відповідальність перед різними групами зацікавлених сторін зумовлюють необхідність розвитку теоретичних та практичних аспектів застосування теорії стейкхолдерів на всіх рівнях управління ЗВО.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Як перспективну у сфері вищої освіти теорію зацікавлених сторін розглядають зарубіжні вчені, серед яких Н. Alves та М. Raposo [2], I. Marić [3], М. Antonio та С. Pereira [4], P.R.J. Trim [5], С. Simms та С. Chapleo [6], D. Schüller, V. Chalupský [7] та ін. В Україні порівняно з іншими країнами процеси переходу вищої освіти на ринкові методи управління почалися пізніше, тому новий тип відносин з учасниками процесу виробництва та споживання продуктів вищої освіти є малодослідженим напрямом. У вітчизняній науці окремі аспекти взаємовідносин ЗВО із суб'єктами ринку освітніх продуктів висвітлено у наукових працях Н. Савицької [8], Н. Сментинної, Р. Хусаїнова [9], С. Панчишин та О. Гринькевич [10], С. Щудло [11], В. Чепак [12], Шевченко Л. [13] та ін. Спираючись на специфіку діяльності сучасного університету, він розглядається як стейкхолдер-компанія – система, яка складається з багатьох різних груп зацікавлених сторін. Метою його діяльності є задоволення запитів усіх його стейкхолдерів, при цьому, як зазначає В. Чепак, цілі навчального закладу не тотожні цілям окремої його підсистеми (стейкхолдера) [12]. Незважаючи на значний інтерес до теорії зацікавлених сторін у сфері вищої освіти, невирішеним залишається питання про визначення ключових стейкхолдерів, які мають пріоритетне значення для стабільного розвитку ЗВО.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є визначення ключових стейкхолдерів ЗВО на ринку продуктів вищої освіти, з якими необхідно найближчим часом

налагоджувати та підтримувати довгострокові взаємовідносини для забезпечення можливостей стабільного функціонування та розвитку.

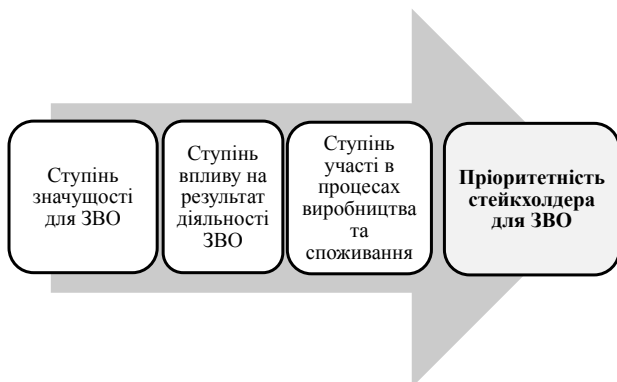
**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Внаслідок реформування та маркетинга сфери вищої освіти сформувалися нові умови функціонування ЗВО, при цьому змінилися роль, інтереси споживачів продуктів вищої освіти, державні механізми регулювання, урізноманітнилися види організацій та установ, які вступають у взаємодію під час виробництва та споживання продуктів вищої освіти. У складному ринковому середовищі виникають різноманітні інтереси взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами.

Поняття «стейкхолдери» у класичному розумінні сформулював Е. Freeman. Вони являють собою будь-яку групу або індивідуум, які можуть впливати або на яких може впливати досягнення організації своєї мети [14]. Ключовий аспект відносин, які при цьому виникають, – відчуття впливу дій організації на групу або індивідуум поряд зі здатністю впливати на неї. У сфері вищої освіти стейкхолдерами слід уважати всю сукупність індивідуальних та організаційних суб'єктів, які мають необхідні ресурси, можливості; прямі або опосередковані потреби, інтереси, наміри, задоволення та реалізація яких засновані на взаємодії із ЗВО з приводу виробництва та споживання продуктів вищої освіти.

За різними підходами до класифікації стейкхолдерів у сфері вищої освіти їх кількість перевищує три десятки. Крім безпосередніх учасників процесу виробництва та споживання продуктів вищої освіти (персоналу, абітурієнтів, студентів, випускників, працедавців, державних установ), як стейкхолдерів ЗВО виділяють: бізнес-структури; інші ЗВО (як конкурентів); банки та фінансові фонди; авторитетних персон; спонсорів; організації, що фінансують наукові дослідження; ЗМІ; громадські організації; інвесторів; кадрові агенції; видавництва, наукові спілки тощо.

За умов такої великої кількості стейкхолдерів на ринку продуктів вищої освіти першочерговим завданням є налагодження взаємодії з найбільш важливими, так званими ключовими, що потребує обґрунтування їх вибору на основі рівня пріоритетності. Проведений контент-аналіз підходів до класифікації стейкхолдерів дав змогу визначити найбільш важливі характеристики, відповідно до яких визначають рівень їх пріоритетності (рис. 1).

Спираючись на наведені характеристики, найбільш пріоритетними стейкхолдерами для налагодження довгострокової взаємодії із ЗВО визначено абітурієнтів та їхні родини, студентів, організації-клієнти, керівництво ЗВО, науково-педагогічні кадри ЗВО; заклади середньої, середньо-професійної освіти та заклади вищої освіти I–II рівнів акредитації; працедав-



**Рис. 1. Характеристики стейкхолдерів, що зумовлюють рівень їх пріоритетності для ЗВО**

ців; службу зайнятості, кадрові та рекрутингові агенції, професійні співтовариства та громадські організації; державні органи; випускників ЗВО. Для виділення з вибраних важливих груп ключових стейкхолдерів із найвищою пріоритетністю для ЗВО використано метод експертних оцінок. У дослідженні взяли участь 40 експертів, з яких 25 осіб – науковці, представники професорсько-викладацького складу різних ЗВО, фахівці з маркетингу у сфері вищої освіти та 15 осіб – представники адміністративно-управлінського апарату. Склад та структура експертів сформовані відповідно вимогам до проведення експертних оцінок [15]. Вибір експертів здійснювався з урахуванням компетентності та досвіду роботи фахівців у сфері вищої освіти та у сфері маркетингу. Експертам було запропоновано проранжувати 10 найбільш важливих для ЗВО стейкхолдерів залежно від їх пріоритетності на даний момент (табл. 1).

Надійність результатів експертних оцінок перевірено за допомогою визначення ступеня узгодженості думок експертів шляхом розрахунку коефіцієнта конкордації. За відсутності зв'язаних рангів використано таку формулу [15]:

$$W = \frac{12 \times S}{N^2 \times (M^3 - M)},$$

де  $S$  – сумарне квадратичне відхилення сумарних подій від середнього значення;

$M$  – кількість факторів;

$N$  – кількість експертів.

Величину  $S$  розраховано за формулою:

$$S = \sum_{j=1}^n \left( \sum_{i=1}^m X_{ij} - \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m X_{ij}}{2} \right)^2 = \sum_{j=1}^m \Delta^2$$

Для підтвердження не випадковості коефіцієнта конкордації перевірено його значущість, для чого використано критерій узгодженості  $\chi^2$  (критерій Пірсона):

$$\chi^2 = \frac{S}{N \times M(M+1) / 12}$$

Для формулювання остаточного висновку використано шкалу інтервалів значення коефіцієнту конкордації для ідентифікації ступеня узгодженості думок експертів (табл. 2).

$$W = \frac{12 \times 93748,1}{40^2 \times (10^3 - 10)} = \frac{1124977}{1584000} = 0,71$$

$$\chi^2 = \frac{93748,1}{40 \times 10 \times (10 + 1) / 12} = 255,68$$

Відповідно до табл. 2, коефіцієнт конкордації знаходиться у зоні з достатньо високим рівнем узгодженості думок експертів. Розрахункове значення  $\chi^2$  більше табличного значенням  $\chi^2$  для  $(n-1)$  ступенів свободи та довірчої ймовірності  $P = 0,95; 0,99$ , тому коефіцієнт конкордації істотний, отже, рівень узгодженості думок експертів можна обґрунтовано вважати досить високим.

Відповідно до одержаних результатів, серед важливих стейкхолдерів ЗВО визначено ключових, з якими необхідно налагоджувати взаємовідносини найближчим часом, це – абітурієнти та їхні родини, студенти, науково-педагогічні кадри, працедавці, випускники (рис. 2).

Всі ключові стейкхолдери є безпосередніми учасниками процесу виробництва та споживання освітніх продуктів у ЗВО, що відображено в моделі взаємовідносин, представлений на рис. 3. Особливе значення для будь-якого суб'єкта господарювання має клієнтурний ринок, який складається з потенційних та реальних споживачів його продуктів чи послуг. У сфері вищої освіти потенційними споживачами освітніх продуктів є абітурієнти. Саме вони є найбільш пріоритетними стейкхолдерами для ЗВО на даному етапі, оскільки головною метою в умовах зниження потенційної місткості ринку продуктів вищої освіти, яка нині досягла мінімального за останні роки значення, є формування контингенту студентів, а саме збереження їх кількості і недопущення її скорочення. Від кількості студентів як бюджетної, так і контрактної форм навчання залежать фінансовий стан ЗВО, збереження його кадрового та наукового потенціалу, тому особливі зусилля маркетингової діяльності ЗВО повинні спрямовуватися на формування попиту та стимулювання збуту освітніх продуктів.

При цьому важливо забезпечити маркетингову привабливість ЗВО, яка досягається за рахунок комбінації позитивного іміджу та унікальної пропозиції освітніх продуктів із чітко ідентифікованими конкурентними перевагами. А для цього необхідно усвідомлювати потреби та інтереси абітурієнтів, ціннісні орієнтири, особливості прийняття рішень щодо вибору ЗВО для навчання, вплив чинників на прийняття рішень. Особливістю поведінки потенційних споживачів на ринку продуктів вищої освіти є високий рівень участі референтних груп, у цьому разі

Таблиця 1

## Результати експертного опитування

	Абітурієнти та їхні родини	Студенти	Організації-клієнти	Керівництво ЗВО	Науково-педагогічні кадри ЗВО	Заклади середньої, середньо-професійної освіти, та заклади вищої освіти I-II рівнів акредитації	Працівці	Служба зайнятості, кадрові та рекрутингові агенції, професійні та співтовариства та громадські організації	Державні органи	Випускники ЗВО
Експерт 1	8	5	9	7	4	6	10	3	2	1
Експерт 2	10	9	6	3	4	5	7	1	2	8
Експерт 3	10	7	8	4	5	3	9	1	2	6
Експерт 4	9	10	5	7	8	6	1	4	3	2
Експерт 5	10	8	4	3	9	5	7	1	2	6
...										
Експерт 40	10	7	2	8	9	5	6	3	1	4
Сума рангів	379	354	154	167	300	182	265	82	101	203
Коефіцієнт вагомості	0,173	0,162	0,070	0,076	0,137	0,083	0,121	0,037	0,046	0,093
Ранг	1	2	8	7	3	6	4	10	9	5
Середня сума рангів	218,7									
$\Delta$	160,3	135,3	-64,7	-51,7	81,3	-36,7	46,3	-136,7	-117,7	-15,7
$\Delta^2$	25696,09	18306,09	4186,09	2672,89	6609,69	1346,89	2143,69	18686,89	13853,29	246,49

батьків, тому виникають різні цільові аудиторії, для яких повинні застосовуватися відповідні маркетингові інструменти взаємодії. Наприклад, для старшокласників пріоритетним каналом взаємодії є сучасні Інтернет-комунікації (сайти, соціальні мережі, блоги, чати, форуми) та івент-заходи (квести, флеш-моби, майстер-класи, акції тощо), а для батьків – традиційні (зустрічі на батьківських зборах у школах, дні відкритих дверей, мобільний маркетинг), тому маркетингова політика комунікацій ЗВО повинна інтегрувати офлайн- та онлайн-інструменти, а контент та засоби – залежати від адресату. Ще однією специфікою взаємодії ЗВО з потенційними споживачами є довготривалість агітаційного періоду, він може продовжуватися з вересня і до липня, коли приймаються рішення потенційними абітурієнтами, тому маркетингова діяльність увесь цей час повинна бути активною, спрямованою на формування емоцій у потенційних абітурієнтів, посилення залученості їх до культурного та наукового життя закладу, що дасть змогу сформувати почуття приналежності та лояльності і сприятиме вибору його для вступу та навчання. Ще однією особливістю продуктів вищої освіти є довготривалість взаємодії з реальними

споживачами – студентами в процесі виробництва та споживання продуктів вищої освіти. Саме вони посідають друге місце за рівнем пріоритетності для ЗВО на сучасному етапі. Весь період навчання (а це один-чотири роки за освітньо-кваліфікаційним рівнем «бакалавр» та ще півтора-два роки за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр») у ЗВО необхідно забезпечувати високу якість процесу виробництва та споживання освітніх продуктів, від якої значною мірою залежить задоволеність студентів. Найбільш складно при цьому підтримувати постійність якості надання послуг, оскільки змінюються навчальні дисципліни, кафедри, викладачі. Наслідками взаємодії ЗВО зі студентами мають стати їх прихильність до закладу та висока лояльність, які залежать від рівня задоволеності, відповідності результату очікуванням. Після закінчення ЗВО лояльний студент перетворюється на лояльного випускника, який позитивно буде висловлюватися про заклад, підтримувати зв'язки після його закінчення. За пріоритетністю ключових стейкхолдерів випускники поступаються абітурієнтам, студентам, персоналу та працедавцям, відповідно, мають п'ятий ранг за оцінками експертів. Проте саме

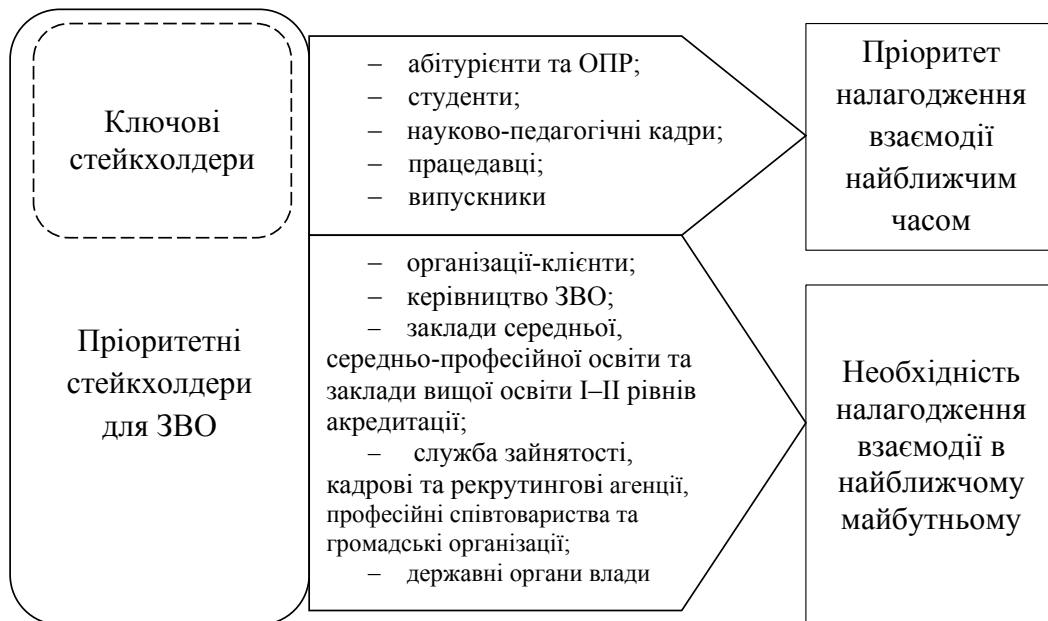


Рис. 2. Групи стейкхолдерів за пріоритетністю для ЗВО

Таблиця 2

**Характеристика коефіцієнтів конкордації**

Значення коефіцієнту конкордації	Ступінь узгодженості думок експертів
0–0,2	Відсутність узгодженості думок експертів
0,21–0,4	Низький ступінь узгодженості думок експертів
0,41–0,6	Середній ступінь узгодженості думок експертів
0,61–0,8	Досить високий ступінь узгодженості думок експертів
0,81–1	Абсолютна узгодженість

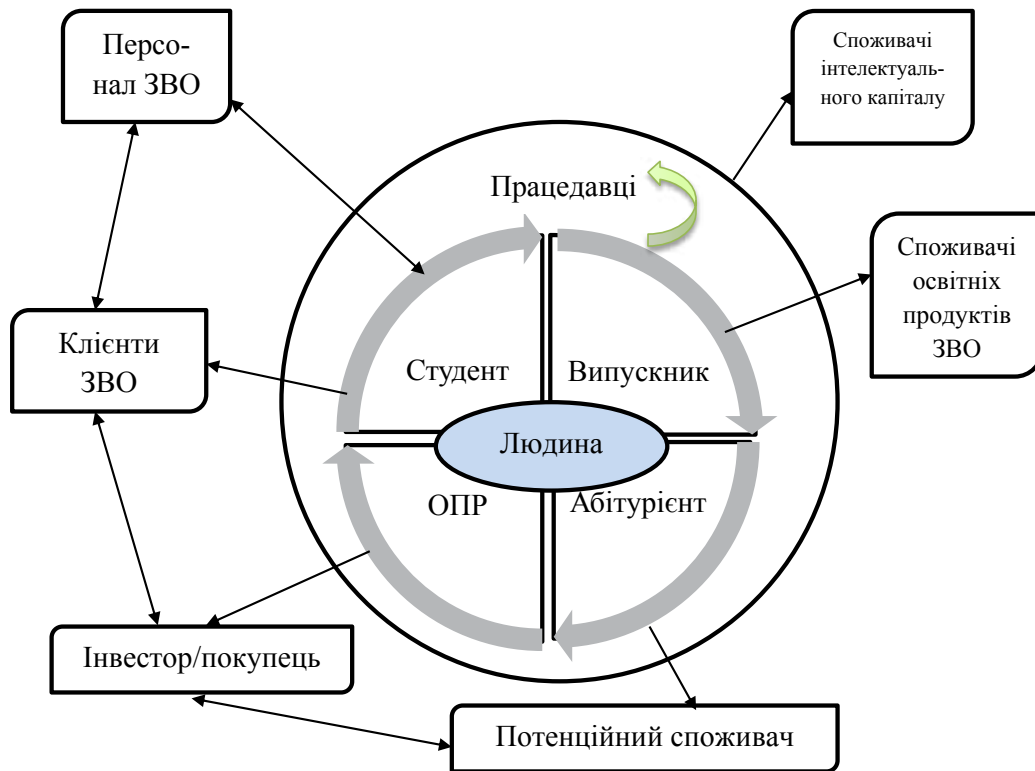


Рис. 3. Модель взаємовідносин суб'єктів на ринку продуктів вищої освіти

їхні здобутки в професії та кар'єрні досягнення є важливим свідченням іміджу та успішності закладу. Якщо студенти до закінчення ЗВО не можуть абсолютно точно констатувати, наскільки навчання та здобуття вищої освіти вплинули на їх професійну реалізацію, то саме випускники є тими стейкхолдерами, які здатні охарактеризувати реакцію на покупку як заключну стадію взаємодії між ЗВО як продавцем освітніх продуктів та їх споживачем.

На цьому етапі зростає необхідність спрямування маркетингових зусиль ЗВО на підвищення лояльності випускників, налагодження тривалих взаємовигідних відносин із ними, у тому числі як можливими споживачами (у разі прийняття рішення щодо одержання другої вищої освіти, підвищення кваліфікації), потенційними постачальниками клієнтів (у разі рекомендацій ЗВО іншим, власним дітям як продовження сімейних традицій), працедавцями, а також бізнес-партнерами. Саме взаємодія з випускниками дасть можливість сформувати канал зворотного зв'язку, який дасть змогу одержувати потрібну інформацію для вдосконалення та актуалізації пропозиції ЗВО, зокрема безпосередньо освітніх продуктів та процесу їх виробництва й споживання. Крім того, важливість взаємовідносин із випускниками зумовлена можливостями розширення баз практик співпраці щодо впровадження результатів науково-дослідної роботи, реалізації сумісних інноваційних проєктів, одержання спонсорської допомоги.

В умовах маркетизації вищої освіти докорінно змінюється роль персоналу ЗВО, який має третій ранг за пріоритетністю стейкхолдерів ЗВО. Персонал разом із пропонованим продуктом та процесом надання послуг вищої освіти сприяє формуванню унікальної пропозиції ЗВО, посиленню конкурентних переваг. У зв'язку з трансформаційними процесами, що відбуваються, змінилися роль та завдання професорсько-викладацького складу. Викладач за сучасних умов не просто передає знання, які повинен засвоїти студент, він перетворюється на персонал, зайнятий у сфері обслуговування, від якого все більше залежить задоволеність клієнтів, у цьому разі студентів, слухачів, їхніх родин, а далі й працедавців. Нині адаптація персоналу ЗВО до нових умов відбувається повільно. Вітчизняні науковці, які здійснюють викладацьку діяльність, ще не готові до переходу на клієнт-орієнтований підхід, особливо викладачі старшого віку. Маючи значний науковий, викладацький досвід, володіючи освітніми інноваціями, маючи найвищу кваліфікацію, викладач може якісно виконувати свої професійні обов'язки, але не розуміти своєї нової ролі в процесі надання освітньої послуги, без зацікавленості в результаті він не зможе налагодити взаємодію зі студентом як із клієнтом. Крім того, підвищується роль допоміжного персоналу, який хоча не взаємодіє зі студентами, але відповідає за функціонування ЗВО, організацію процесів, матеріальне та ресурсне

забезпечення. Змінюються роль та завдання адміністративно-управлінського персоналу ЗВО, який передусім має забезпечити перехід на ринкові методи управління та господарювання. Для прискорення процесів переходу персоналу на новий рівень взаємодії необхідним є впровадження внутрішнього маркетингу, при цьому потрібні особливі підходи до формування маркетингової та корпоративної культури у ЗВО, системи мотивації. Мета маркетингу щодо взаємодії із персоналом у ЗВО полягає у формуванні мотивованого та клієнт-орієнтованого персоналу.

За сучасних умов домінуючим замовником підготовки кадрів стають працедавці, тому збільшується їхня роль на ринку продуктів вищої освіти, що зумовлює необхідність пошуку ефективних механізмів взаємовигідних відносин ЗВО з ними. Питання працевлаштування все більш актуалізуються для ЗВО, вони перетворилися із проблем студентів (випускників) на важливе завдання освітніх установ. Успішність їх вирішення багато в чому визначає імідж освітньої установи, конкурентоспроможність та затребуваність її випускників на ринку праці, а отже, відповідність освітніх продуктів попиту, вимогам, а для цього керівники освітніх установ, викладачі повинні чітко усвідомлювати їх. Потрібна не просто систематична взаємодія ЗВО з працедавцями, а безпосередня їх залученість до процесу підготовки фахівців. У цьому напрямі маркетингові зусилля необхідно спрямовувати на інформування щодо можливостей взаємодії, стимулювання зацікавленості працедавців залучатися до процесів виробництва і споживання освітніх продуктів, що є важливим завданням у контексті забезпечення актуалізації освітніх продуктів до вимог і потреб ринку праці.

Враховуючи різноманітність стейкхолдерів ЗВО, виявлені проблеми взаємодії, необхідним є формування суб'єкт-орієнтованого підходу до маркетингової діяльності у ЗВО, який передбачає вибір методів та інструментів маркетингової взаємодії залежно від стейкхолдерів, їхніх потреб та інтересів.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Довготривалі взаємовигідні відносини та узгодженість інтересів ключових стейкхолдерів на ринку продуктів вищої освіти стали імперативною метою управління ЗВО і забезпечення його стабільного розвитку в умовах реформування та маркетинга-

ції сфери вищої освіти, ускладнення та високого рівня динамічності зовнішнього середовища. Маркетингові рішення повинні прийматися та реалізовуватися з урахуванням особливостей потреб, інтересів, очікувань ключових стейкхолдерів, їхнього місця і ролі в моделі взаємодії на ринку продуктів вищої освіти.

Враховуючи складність ринкового середовища, яке характеризується багаточисельністю та різноманітністю стейкхолдерів, важливою практичною проблемою ЗВО є спрямування маркетингових зусиль та обмежених ресурсів на налагодження взаємодії з ключовими стейкхолдерами. Для вирішення зазначеної проблеми проведено емпіричне дослідження з використанням методів контент-аналізу, логічного аналізу та експертних оцінок, що дало змогу ранжувати стейкхолдерів ЗВО та визначити ключових (абітурієнти та їх батьки, студенти, персонал, працедавці, випускники), взаємодія з якими є пріоритетом на найближчий час.

Установлено, що кожна з груп ключових стейкхолдерів являє собою окрему цільову аудиторію, для взаємодії з якою потрібні різні інструменти, методи та технології маркетингу. З абітурієнтами взаємовідносини мають формуватися як із потенційними споживачами, зі студентами – як із реальними споживачами. Враховуючи зміну ролі сучасного викладача, який не просто сприяє трансляції та поширенню знань, а перетворюється на персонал, зайнятий у сфері обслуговування, від якого все більше залежить задоволеність клієнтів, потрібні особливі підходи до формування маркетингової та корпоративної культури у ЗВО, системи мотивації. Взаємодія з працедавцями повинна концентруватися на налагодженні партнерських взаємовідносин, залученні їх до процесу підготовки фахівців. Усе більш важливими стейкхолдерами для ЗВО стають випускники, які на сучасному етапі можуть забезпечити зв'язок між ЗВО та бізнес-середовищем, між ЗВО та майбутніми студентами; вони також можуть виступати працедавцями для майбутніх випускників, тому маркетингові зусилля потрібно спрямовувати на встановлення довготривалих взаємовідносин із випускниками, а розглядати їх потрібно як постійних споживачів та/або партнерів у різних статусах.

Перспективним напрямом подальших досліджень у царині взаємовідносин ЗВО зі стейкхолдерами є розвиток методичного інструментарію та визначення їх лояльності.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 25.06.2013 № 344/2013. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/344/2013/page2>.
2. Mainardes E.W., Alves H., Raposo M. An Exploratory Research on the Stakeholders of a University. *Journal of Management and Strategy*. 2010. Vol. 1. № 1. P. 66–88. URL: <http://dx.doi.org/10.5430/jms.v1n1p76>.
3. Marić Ivana Stakeholder analysis of higher education institutions. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*. 2013. № 11(2). P. 217–226. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/148291>.
4. Marco Antonio Carvalho Pereira, Márcia Terra Da Silva A Key Question for Higher Education: Who are the customers? URL: <https://www.pomsmeetings.org/ConfProceedings/001/Papers/SOM-19.3.pdf>.
5. Peter R.J. Trim Strategic marketing of further and higher educational institutional: partnership arrangements and centres of entrepreneurship. *The International Journal of Educational Management*. 2003. № 17/2. P. 59–70.
6. Simms Chris and Chapleo Chris. Stakeholder analysis in higher education: a case study of the University of Portsmouth. *Perspectives. Policy and Practice in Higher Education*. 2010. № 14 (1). P. 12–20.
7. Schüller D., Chalupský V. Marketing Communication Management of Higher Education Institutions. *Acta Univ. Bohem. Merid.* 2012. № 15(2). P. 61–69.
8. Савицька Н.Л. Освіта і господарський розвиток: теоретико-методологічне осмислення базових категорій. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2014\\_2\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_52).
9. Сментіна Н.В., Хусаїнов Р.В. Соціальна відповідальність вищих навчальних закладів: концептуальний аналіз. URL: [https://mpira.ub.uni-muenchen.de/64061/1/MPRA\\_paper\\_64061.pdf](https://mpira.ub.uni-muenchen.de/64061/1/MPRA_paper_64061.pdf).
10. Панчишин С.М., Гринькевич О.С. Поняттєвий апарат інституційного аналізу конкурентоспроможності системи вищої освіти. *Економіка розвитку*. 2017. № 1(81). С. 50–58.
11. Щудло С.А. Суб'єкти ринку освітніх послуг: неінституціональний підхід. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. Серія «Соціологія»*. 2012. Т. 177. Вип. 165. С. 55–60.
12. Чепак В.В. Університет як стейкхолдер–компанія: потреба чи необхідність? *Взаимодействие образовательных учреждений со стейкхолдерами: веление времени: материалы XV междунар. науч.-практ. конф. (Харьков, 16 февраля 2017 г.)*. Харьков: НУА, 2017. URL: [http://www.nua.kharkov.ua/images/stories/Nauka/nauchnie\\_meropriyatiya/2/chepak.pdf](http://www.nua.kharkov.ua/images/stories/Nauka/nauchnie_meropriyatiya/2/chepak.pdf).
13. Шевченко Л.С. Сучасний університет: формування суспільної репутації. URL: [http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/2132/1/SHevchenko\\_275-280.pdf](http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/2132/1/SHevchenko_275-280.pdf).
14. Freeman R.E. *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.
15. Экспертные оценки в социологических исследованиях / С.Б. Крымский, Б.Б. Жилин, В.И. Паниотто и др.; отв. ред. С.Б. Крымский; АН УССР, Ин-т философии. Киев: Наук. думка, 1990. 320 с.