

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-97>
УДК 338.3:[378:004.415](477)"20"

МІЖКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В УПРАВЛІННІ ЯКІСТЮ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ (ПРИКЛАД ЛЬВІВСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ)

INTERCULTURAL COMMUNICATION WITH STAKEHOLDERS IN THE MANAGEMENT OF QUALITY AND COMPETITIVENESS OF HIGHER EDUCATION (A CASE STUDY OF LVIV UNIVERSITY)

Гринькевич Ольга Степанівна

доктор економічних наук, професор,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8646-8119>

Сновидович Ірина Григорівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5058-8661>

Марець Оксана Романівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4044-7443>

Hrynkevych Olha, Snovydyovych Iryna, Marets Oksana
Ivan Franko National University of Lviv

Стаття присвячена огляду сучасних практик комунікацій зі стейкхолдерами у контексті підвищення якості та конкурентоспроможності освітніх курсів, програм, інших освітніх продуктів ЗВО. Метою дослідження є розроблення рекомендацій щодо комунікацій з абітурієнтами, студентами та іншими стейкхолдерами у створенні і реалізації якісних освітніх продуктів, забезпеченні їхньої конкурентоспроможності. Використано метод кабінетних досліджень для висвітлення успішних практик комунікацій зі стейкхолдерами у Львівському університеті, статистичні методи аналітичного групування – для виявлення взаємозв'язків у виборі студентами освітніх курсів та напрямками підготовки, за якими вони здобувають вищу освіту, метод аналізу і синтезу – для розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності комунікацій зі стейкхолдерами ЗВО. Запропоновано типологію стейкхолдерів ЗВО, наведено приклади успішних практик комунікації з абітурієнтами, студентами та роботодавцями на різних етапах життєвого циклу освітніх продуктів ЗВО, сформульовано рекомендації щодо ефективних комунікацій зі стейкхолдерми з урахуванням можливих викликів і напрямів їх подолання.

Ключові слова: вища освіта, комунікації, конкурентоспроможність, освітні продукти, стейкхолдери, управління, якість. Львівський університет.

The article is dedicated to reviewing modern practices of stakeholder communication in the context of enhancing the quality and competitiveness of higher education institutions' products. The study aims to develop recommendations for communication between higher education institutions (HEIs) and prospective students, current students, and other stakeholders in creating and implementing high-quality educational programs and courses, ensuring their competitiveness. The authors employ the desk research method to highlight successful stakeholder communication practices at Lviv University, and statistical methods of analytical grouping to identify correlations between students' course selections and the fields of study they pursue. Additionally, the methods of analysis and synthesis are used to develop recommendations for effective types and technologies of communication with HEI stakeholders. The authors propose a typology of HEI stakeholders and provide examples of successful communication practices with prospective students, current students, and employers at various stages of the educational product lifecycle. The study of the experiences, challenges, and issues in stakeholder interactions at Lviv University forms the basis for

the following recommendations to ensure their effectiveness: 1) for each educational product, it is crucial to identify specific stakeholder groups (from prospective students to employers) based on the product's characteristics, as well as to identify potential competitors and the stakeholders with the highest level of influence; 2) when developing and implementing new educational products, it is essential not only to study the needs of external stakeholders but also to assess the readiness of HEI management to support innovations; 3) to maximize the impact of stakeholder communication, long-term planning is necessary to facilitate strategic alliances and ensure sustainable development.

Keywords: higher education, communication, competitiveness, educational products, stakeholders, management, quality, Lviv University.

Постановка проблеми. Однією з тенденцій розвитку сучасної системи вищої освіти є індивідуалізація навчання. Цей тренд значно посилюється в умовах глобальної пандемії та карантинних обмежень, воєнного часу в Україні, активного розвитку технологій дистанційного навчання та цифровізації. Об'єктивним процесом, що супроводжує індивідуалізацію навчання, є диверсифікація освітніх продуктів (далі – ОП) [1], які максимально орієнтовані на потреби особистісного та професійного розвитку з однієї сторони, з іншої – потребують постійних комунікацій виробників зі споживачами освітніх продуктів, роботодавцями, регуляторами ринку освітніх послуг, іншими зацікавленими сторонами.

На актуальність проблеми ефективних міжкультурних комунікацій університетів із зовнішнім світом звертають увагу лідери думок у глобальному освітньому просторі. Професор Інституту фізики Бразильського університету Марсело Кнобель, спільно з Ліз Рейсбер, дослідницею Центру міжнародної вищої освіти (CINE) Бостонського коледжу стверджують, що для протидії загроз поширення дезінформації та підриву науково встановлених фактів, для виживання демократичних суспільств ЗВО мають зробити кращу комунікацію одним із своїх головних пріоритетів. І, можливо, більш ефективна комунікація, що виходить із сектору вищої освіти, допоможе суспільствам розібратися з заплутаним і оманливим шумом, який нас оточує [2].

У документах стратегічного планування розвитку вищої освіти в Україні Дорожній карті освітньої реформи в Україні [3; 4], задоволеність стейкхолдерів є одним із головних індикаторів реалізації заходів, які пов'язані з реформуванням вітчизняної системи вищої освіти. В умовах воєнного часу в Україні необхідність побудови ефективних комунікацій ЗВО із зацікавленими сторонами посилюються загрозами втрат людського капіталу, зокрема через зростаючі масштаби освітньої та трудової міграції.

Таким чином налагодження ефективних міжкультурних комунікацій зі стейкхолдерами

у системі вищої освіти є актуальною проблемою для розробників освітніх продуктів на усіх етапах їхнього життєвого циклу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізуючи еволюцію університету як головного інституту системи вищої освіти, британський дослідник Т. Мак-Кован (Т. McCowan) пропонує [5] його модель з використанням трьох вимірів 1) ціннісного; 2) функціонального; 3) комунікативного. Одним із вимірів еволюції університету Т. Мак-Кован називає рівень його взаємодії з суспільством та комунікацій всередині самого ЗВО. У цьому контексті йдеться про здатність університету реагувати не лише на внутрішні, а й зовнішні локальні, національні і глобальні цілі суспільного розвитку.

Гринькевич О.С., Бойко А.І. в [6; 7] різні форми взаємодії інститутів вищої освіти з зовнішнім світом характеризують як середовище, завдяки якому відбувається ціннісний прогрес у суспільстві та вищій освіті зокрема. Автори визначають критерії створення цифрових інструментів для вибору освітніх продуктів, які враховують різні форми комунікацій освіти та бізнесу.

Тарасенко С. і Демченко М. в [8] пропонують типологію та характеристику напрямів і форм партнерства ЗВО та бізнесу за сферою і тривалістю його реалізації, статусом залучених сторін, юридичною формою їх відносин, інтегрованістю в процеси управління, іншими ознаками у контексті впливу на інноваційність економіки та її конкурентоспроможність.

Дослідниці українського Центру економічної стратегії на підставі глибинних інтерв'ю з експертами, які представляють інститути влади в галузі освітньої політики, бізнес і ЗВО, в аналітичній записці [9], визначають суттєві обмеження для розвитку співробітництва між ЗВО та бізнесом, через яких на першому місці – нестача зв'язків і кадрів, які можуть реалізовувати спільні проєкти.

Сновидович І., Кохан М. звертають увагу на важливість стратегічного партнерства ЗВО, інститутів влади і бізнесу у реалізації компетентнісного підходу у підготовці фахівців,

підвищенні їхньої якості в контексті викликів війни в Україні та євроінтеграції [10; 11].

Незважаючи на зростаючу увагу академічного середовища до проблеми підвищення ефективності комунікацій ЗВО з зацікавленими сторонами, спостерігається нестача систематизованого емпіричного матеріалу з практиками таких комунікацій ЗВО у розробці та реалізації освітніх програм, курсів, інших освітніх продуктів, забезпеченні їхньої якості та конкурентоспроможності.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення рекомендацій щодо ефективних комунікацій ЗВО з абітурієнтами, студентами та іншими стейкхолдерами ЗВО у створенні і реалізації освітніх продуктів, забезпеченні їхньої якості та конкурентоспроможності. Для досягнення поставленої мети реалізовані такі завдання: 1) розроблено типологію стейкхолдерів ЗВО; 2) здійснено огляд успішних практик комунікацій з абітурієнтами на етапі розробки нових освітніх програм; 3) визначено особливості вибору студентами курсів з блоку «Дисципліни за вільним вибором студента» (далі – ДВВС); 4) узагальнено досвід комунікацій Львівського університету з випускниками, роботодавцями та іншими стейкхолдерами у забезпеченні якості і конкурентоспроможності освітніх продуктів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міждисциплінарний підхід до аналізу якості та конкурентоспроможності вищої освіти дає підстави визначити своєрідний магічний трикутник, сторонами якого є 1) освітні продукти (освітні програми, курси), 2) зацікавлені сторони, які визначають попит

на ОП, 3) провайдери, які забезпечують якість процесів виробництва ОП (рис. 1).

Згідно з теорією стейкхолдерів (stakeholder theory) організація може досягти довготривалих конкурентних переваг, будуючи стратегію своєї діяльності на основі попереднього визначення різних груп зацікавлених сторін. Взаємодія із стейкхолдерами формує внутрішнє та зовнішнє середовище організації. У зв'язку з цим для формування сприятливого середовища діяльності важливо, як зазначає Дж. Фруман (J. Frooman) [12], знати відповіді на такі запитання: Хто є її зацікавленими сторонами організації?; Чого вони хочуть?; Як вони будуть діяти для досягнення своїх цілей? Очевидною є важливість взаємодії стейкхолдерів у всіх видах процесів, що реалізуються в системі вищої освіти: 1) визначенні потреби в ОП, 2) характеристики вимог щодо їхньої якості, 3) розробці ОП у формі освітніх програм, курсів тощо.

З урахуванням різноманітних підходів до визначення стейкхолдерів у міжнародних стандартах, а також їхніх головних функцій у різних типах систем, стейкхолдерами системи вищої освіти вважаємо усіх фізичних і юридичних осіб, які мають певні інтереси, вимоги чи потреби стосовно основних цілей, функцій, процесів, продуктів, а також інших компонентів вищої освіти [6].

Міжнародні стандарти та інші нормативні документи не містять вичерпного переліку чи класифікації стейкхолдерів. Але залежно від сфери інтересів і життєвого циклу процесів, які відбуваються у складних системах, виділяють їхні типові групи. У таблиці 1 запропоновано типологію стейкхолдерів системи вищої

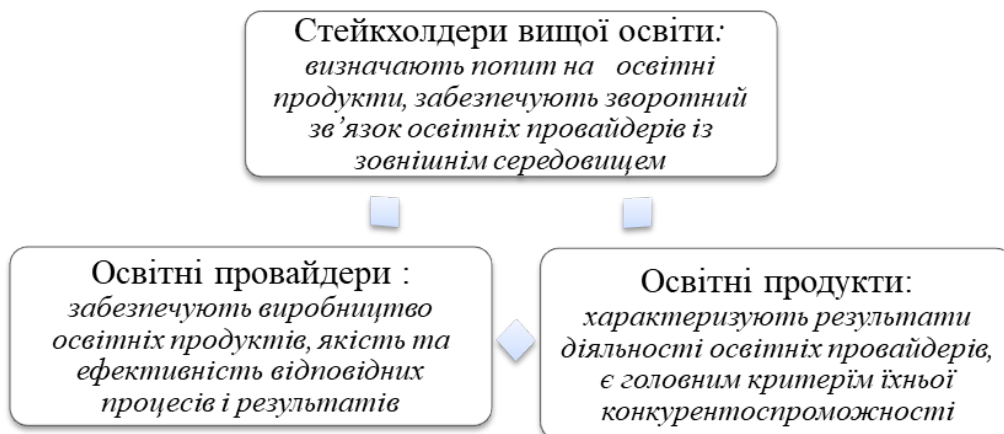


Рис. 1. «Магічний трикутник» в аналізі конкурентоспроможності вищої освіти

Джерело: авторська розробка

Таблиця 1

Типологія стейкхолдерів та їх специфікація у системі вищої освіти України

Групи стейкхолдерів	Ідентифікація типових груп стейкхолдерів
Особа, яка замовляє, отримує або купує освітній продукт: замовники, клієнти, покупці	<ul style="list-style-type: none"> – Абітурієнти та їхні батьки – Студенти/Здобувачі вищої освіти – Роботодавці – Органи державного та регіонального управління
Розробники, виробники продуктів/послуг	<ul style="list-style-type: none"> – Освітні провайдери (державні і недержавні ЗВО, інші виробники освітніх продуктів – неформальні провайдери) – Персонал освітніх провайдерів (викладачі і дослідники)
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> – Домашні господарства – Підприємства, установи, організації – Школи та інші типи освітніх провайдерів
Користувачі продуктів/послуг	<ul style="list-style-type: none"> – Випускники – Працедавці /Підприємства, установи, організації – Окремі соціальні групи населення регіону, країни
Регулятивні органи, "акредитатори"	<ul style="list-style-type: none"> – Центральні органи влади, які розробляють нормативно-правові акти, програми з питань державної політики у вищій освіті – Державні (Національне агентство з забезпечення якості вищої освіти) і недержавні організації, що забезпечують розробку та реалізацію систем забезпечення якості вищої освіти, у тім числі через процедуру ліцензування, акредитації, сертифікації
Партнери і конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> – Зарубіжні освітні провайдери-партнери – Підприємства, установи, організації – бази практики, стажування здобувачів вищої освіти – Державний та регіональні центри зайнятості – Рекрутингові агенції – Професійні організації роботодавців – Недержавні, у тому числі громадські організації у галузі вищої освіти – Засоби масової інформації

Джерело: складено авторами з використанням [6]

освіти з урахуванням їхніх інтересів, цілей, повноважень.

Чітка ідентифікація стейкхолдерів, теорія поведінки яких представлена працями Дж. Фрумана [12], Р. Фрімена [13], визначення механізмів взаємодії з ними є основою організаційної структури взаємовідносин у системі вищої освіти. Такі взаємовідносини формують мережу вертикальних і горизонтальних взаємозв'язків у внутрішньому середовищі системи вищої освіти та поза її формальними межами.

Прикладом успішних практик розробки і реалізації інноваційних освітніх з урахуванням інтересів зовнішніх стейкхолдерів та комунікацій з ними є бакалаврська та магістерська освітні програми «Економіка та правове регулювання в бізнесі», започаткована у 2018 році на економічному факультеті ЛНУ імені Івана Франка у співпраці з юридичним факультетом. Її ініціатором є кафедра статистики економічного факультету за підтримки колег з кафедри основ права, з 2022 р. – кафедри адміністра-

тивного та фінансового права України юридичного факультету Львівського університету. Програма передбачає підготовку фахівців з економіки з розширеним змістом спеціальних компетентностей з права.

Напрямок удосконалення змісту освітніх програм з економіки у Львівському університеті і назву інноваційної програми допомогли визначити результати анкетування старшокласників Львівської області. Результати спеціально організованого обстеження, проведеного 2017 р. під час виконання магістерської роботи К. Зеленюк (випускниця кафедри статистики економічного факультету), виявили, що поєднання компетентностей у галузі правової підтримки економічних рішень є особливо привабливим у виборі абітурієнтами освітніх програм з економіки.

Результати вступної компанії 2018/2019 н.р. в ЛНУ імені Івана Франка, а також динаміка прийому на програму впродовж 2018–2024 рр. підтвердили успішність стратегічного рішення підвищувати конкурентоспроможність вищої

освіти з економіки через міждисциплінарність. Водночас інновації виявили низку нових і цікавих викликів, пов'язаних з розширенням змісту програми за рахунок компетентностей з інших галузей знань. Серед них – адаптація студентів і викладачів до особливостей організаційної культури і навчання на економічному та юридичному факультетах, проблеми збалансування економічних та юридичних курсів, кількості освітніх кредитів (їх мінімум) у навчальному плані підготовки бакалаврів економіки, у тому числі за рахунок дисциплін вільного вибору студентів, необхідності перегляду сформованих традицій підготовки освітніх програм і навчальних планів тощо. Важливо зазначити, що підготовка міждисциплінарної за змістом освітньої програми значно полегшується за наявності попередньо розробленої компетентнісної моделі підготовки випускника.

Завдяки реформуванню вітчизняної системи вищої освіти в Україні, підтримці реалізації індивідуальної траєкторії навчання в освітніх програмах Львівського університету почав активно реалізовуватися блок дисциплін вільного вибору студентів (ДВВС). Запровадження цього блоку не лише забезпечило свободу вибору у формуванні освітньої траєкторії студента, але й відкрило та допомогло реалізувати величезний потенціал українських викладачів у створенні нових освітніх продуктів. У 2023/2024 н.р. викладачі Львівського університету запропонували студентам 200 ДВВС, з них 144 курси були вибрані і реалізовані (навчальні дисципліни, де кількість зацікавлених студентів була 25 і більше). Загалом у 2023/2024 н.р. 135 викладачів ЛНУ імені Івана Франка були авторами навчальних дисциплін за вибором студентів, 17633 здобувачів вищої освіти обирали ДВВС.

Для відповіді на запитання про роль міждисциплінарності у дизайні освітніх програм автори вирішили з'ясувати певні закономірності у поведінці студентів при виборі навчальних дисциплін. Для цього було сформульовано дослідницьке запитання «Чи обирають студенти курси, споріднені за своїм фахом, чи навпаки, кардинально інші. Для перевірки гіпотези автори згрупували студентів за спорідненими галузями підготовки (сформовано 7 галузевих груп) і визначили для кожної з них найпопулярніші ДВВС (див табл. 2)

Результати аналізу показали, що у більшості напрямів підготовки студенти обирають предмети, які пов'язані з обраним ними фахом, але максимально орієнтовані на при-

кладне застосування теоретичних знань. Винятком є тематика курсів, вибраних студентами, які здобувають юридичну освіту, що певною мірою пояснюється наявністю ДВВС правничого змісту. Спількування з авторами курсів показала, що ефективність комунікацій зі студентами на етапі розробки, промоції та реалізації освітніх курсів посилює розміщення інформації на офіційному сайті ЗВО, опитування перед початком курсу і після його реалізації, використання чатів у соціальних мережах. Дуже часто поштовхом для розробки успішних та інноваційних ОП є керівник кафедри. Тому роль лідера і мотиватора у створенні інноваційних освітніх продуктів є дуже важливою.

Аналізуючи досвід комунікацій Львівського університету зі стейкхолдерами у забезпеченні якості й конкурентоспроможності освітніх продуктів, важливо вказати на досвід опитувань випускників і роботодавців, які щорічно проводить Відділ кар'єрного розвитку та співпраці з бізнесом спільно із Центром моніторингу. Результати опитування розміщені на веб-сторінці відділу кар'єрного розвитку та співпраці з бізнесом у відкритому доступі [14]. Головна мета таких опитувань – виявлення та аналіз потреб сучасного ринку праці, зокрема через комунікацію й рекомендації провідних компаній – роботодавців і випускників, а також підвищення якості освітнього процесу через налагодження ефективних форм взаємодії та співпраці Університету зі стейкхолдерами.

Основними завданнями опитування випускників Львівського університету є моніторинг їх працевлаштування і кар'єрного зростання, вивчення якості здобутої освіти, визначення випускниками найзатребуваніших навичок для успішного працевлаштування за фахом, а також отримання рекомендацій щодо підвищення якості освітніх програм.

Результати опитування випускників і роботодавців забезпечують реалізацію таких завдань:

- виявлення слабких місць в освітньому процесі, дають можливість забезпечити об'єктивну оцінку якості освіти;

- забезпечення зворотного зв'язку з головними зовнішніми стейкхолдерами ЗВО та оцінювання якості його освітніх продуктів;

- визначення позитивних і негативних тенденцій розвитку вищої освіти та ринку праці, своєчасне виявлення загроз зниження якості і конкурентоспроможності ОП, резервів їх підвищення;

Таблиця 2

Найпопулярніші курси за вибором студентів (ДВВС) за спорідненими напрямками підготовки у Львівському університеті

Споріднені напрями підготовки	Найпопулярніші курси за вибором студентів (ДВВС)
Суспільні науки	Педагогічна комунікація; Відеоконтент соцмереж; Музична терапія; Політична етика у кіно; Історія рок-музики; Самоосвіта: Як навчитися вчитися; Критичне мислення і сучасні комунікативні технології; Самопрезентація у публічних виступах; Психологія щастя
Культура та мистецтво. Гуманітарні науки	Візуальні образи історії (живопис, скульптура, фотографія, кінематограф); Історичні пам'ятки Галичини; Мова і культура Польщі; Позитивна психологія; Психологія зовнішності та іміджу; Шпигунство періоду холодної війни; Політична етика у кіно; Мистецтво публічного виступу
Біологія. Природничі науки. Математика	Дія органічних речовин на психіку людини; Вживання в небезпечних умовах; Big Data Analytics; Парфюмерно-косметична і прикладна хімія; Основи інформаційної та кібербезпеки; 3D графіка; Хімія життя
Технічні науки: ІТ. Мікро- та наносистемна техніка. Електроніка	Основи веб-технологій; Стартап: від ідеї до злету; Big Data Analytics; Комп'ютерна графіка та візуалізація; 3D графіка; Основи інформаційної та кібербезпеки; Основи комп'ютерної графіки; Музика до комп'ютерних ігор; Google analytics: інструменти та лайфхаки; Юридичний самозахист
Економіка та управління. Міжнародні відносини	Управління фінансами малого бізнесу; Управління бізнесом та інвестиціями; Платіжні системи та криптовалюти; Start-up економіка: теорія та практика; Торгівля ONLINE: бізнес з нуля; Міжнародні освітні програми та бізнес-проекти; Криптовалюти та віртуальні біржі; Start-up-менеджмент; Бізнес у соціальних мережах; Управління персональними фінансами
Право	Історія популярної музики; Історія рок-музики; Шпигунство періоду «холодної війни»; Основи ведення власного та сімейного бізнесу; Юридичний захист прав водіїв; Психологія зовнішності та іміджу; Демократія: від теорії до практики; Цифрова фотографія; Соціопсихологія злочинності
Виробництво та технології. Сфера обслуговування	Діяльність у сфері гостинності; Визначні пам'ятки природи Землі; Барна справа та мистецтво бариста; Комп'ютерні технології у студентській науковій роботі; Аутстафінг у бізнесі; Урбаністика і city-менеджмент: найважливіше про успішний розвиток міст; Кулінарна географія; Створення власного бізнесу; Бізнес-переговори: ефективне ділове спілкування

Джерело: розроблено авторами за даними про вибір студентами Львівського університету ДВВС з найбільшою частотою

– підвищення репутації ЗВО, адже, задоволеність якістю ОП серед випускників і роботодавців є одним із головних критеріїв високої репутації.

У реалізації комунікаційної стратегії ЗВО у межах щорічного опитування випускників і роботодавців важливо наголосити на тому, що якісний результат комунікацій можливо отримати тоді, коли до підтримки процесів анкетування будуть залучені усі адміністративні ланки Університету: деканати факультетів, кафедри, гаранті освітніх програм, викладачі, порадики груп, органи студентського самоврядування, профком студентів, інші адміністративні структури, зокрема, відділ маркетингу та комунікації, який забезпечує ефективне дотримання комунікаційних стратегій Університету і розширення його присут-

ності в інформаційному просторі. Асоціація випускників Львівського університету як суспільна платформа, що об'єднує випускників задля подальшого розвитку ЗВО, теж сприяє поширенню та інформуванню потенційних учасників щорічного опитування.

Поряд з важливістю і позитивними практиками у комунікаціях ЗВО зі стейкхолдерами, забезпечення їхньої ефективності передбачає своєчасне виявлення низки викликів і проблем (табл. 3).

Висновки. Міжкультурні комунікації зі стейкхолдерами є одним із інструментів підвищення якості та конкурентоспроможності вищої освіти, оскільки забезпечують реалізацію принципу зворотного зв'язку у системах управління якістю. Результати вивчення успішних практик, проблем і викликів у вза-

Таблиця 3

Виклики і завдання у забезпеченні ефективних комунікацій зі стейкхолдерами ЗВО

Випускники	Роботодавці	ЗВО
<ul style="list-style-type: none"> формування та актуалізація якісної бази даних про випускників забезпечення активності та залученості випускників формування культури комунікацій із ЗВО після завершення навчання розуміння цінності статусу випускника ЗВО подолання сумнівів, що результати опитування будуть враховані у ЗВО 	<ul style="list-style-type: none"> комунікації з ЗВО не завжди є в пріоритеті для компаній часта зміна фахівців, які відповідають за комунікації з ЗВО втрата активності і контактів подолання сумнівів, що результати опитування будуть враховані у ЗВО розуміння цінності вищої освіти 	<ul style="list-style-type: none"> вчасне реагування на рекомендації зі сторони стейкхолдерів розбіжності у розумінні форм співпраці між ЗВО та роботодавцями усвідомлення необхідності постійних змін і гнучкості питання відповідальності за комунікацію розробка документів, які регламентують умови співпраці

Джерело: авторська розробка.

ємодії зі стейкхолдерами у Львівському університеті дають підстави сформулювати такі рекомендації щодо забезпечення їхньої ефективності:

1) для кожного освітнього продукту (освітньої програми, курсу тощо) важливо ідентифікувати свої, особливі групи зацікавлених сторін (внутрішніх і зовнішніх) з урахуванням профілю ОП, визначити потенційних конкурентів і стейкхолдерів з найбільшим рівнем впливу;

2) для розробки і реалізації нових освітніх продуктів важливо не лише вивчити запити зовнішніх стейкхолдерів, але й готовність менеджменту ЗВО та інших внутрішніх стейкхолдерів підтримати інновації;

3) для забезпечення максимального ефекту від комунікацій зі стейкхолдерами необхідним є їхнє планування, у тому числі довгострокове, що дасть змогу сформувати стратегічні альянси, забезпечити сталість їх розвитку та довготривалість взаємовідносин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- McCowan T. Higher education, unbundling, and the end of the university as we know it. *Oxford Review of Education*. 2017. Vol. 43. P. 733–748.
- Knobel, M., & Reiser, L. Effective Communication: The 4th Mission of Universities – a 21st Century Challenge. *UC Berkeley: Center for Studies in Higher Education*. 2022. URL: <https://escholarship.org/uc/item/0h26647z>
- Міністерство освіти і науки України. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. URL: <http://surl.li/ffxyazd>
- Освіта переможців: Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року. URL: <http://surl.li/ffqgcn>
- McCowan T. Universities and the post-2015 development agenda: an analytical framework. *High Educ* (2016) 72:505–523.
- Гринькевич О.С. Управління конкурентоспроможністю вищої освіти в Україні: інституційний аналіз і моніторинг: монографія. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2018. 461 с.
- Гринькевич О., Бойко А. Про комунікації освіти та бізнесу у створенні інноваційних цифрових продуктів і сервісів. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Вип. 62. С. 124–148.
- Тарасенко С.І., Демченко М.Є. Партнерство університетів та бізнесу: форми та перспективи розвитку в умовах підвищення інноваційності економіки. *Економіка і суспільство*. Вип. 13. 2017. С. 302–308.
- Михайлишина Д., Телетьон А. Як сприяти співпраці університетів і бізнесу? Аналітична записка. Центр економічної освіти. 2020. URL: <http://surl.li/ffqgcn>
- Сновидович І.Г., Кохан М.О. Оцінка стратегічної конкурентоспроможності випускників ЗВО на ринку праці в контексті викликів війни в Україні та рішень ЄС до європейського ринку навичок: компетентісний підхід. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 53. С. 218–230.
- Сновидович І.Г. Про систему стратегічного партнерства закладів вищої освіти, інститутів влади та бізнесу (приклад Львівського університету). *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2023. Випуск 64. С. 194–207.

12. Frooman J. Stakeholder Influence Strategies. *The Academy of Management Review*. 1999. Vol. 24. No. 2 (Apr.). P. 191–205.
13. Dmytriyev Sergiy, Freeman Robert. 2023. Freeman's Selected Works on Stakeholder Theory and Business Ethics. Part of the book series: Issues in Business Ethics (IBET, volume 53). Springer.
14. Львівський університет. Звіт за результатами опитування роботодавців і випускників. URL: <http://surl.li/brhzze>

REFERENCES:

1. McCowan, T. (2017). Higher education, unbundling, and the end of the university as we know it. *Oxford Review of Education*. 2017. Vol. 43. P. 733–748.
2. Knobel, M., & Reisberg, L. (2022). Effective Communication: The 4th Mission of Universities – a 21st Century Challenge. *UC Berkeley: Center for Studies in Higher Education*. Available at: <https://escholarship.org/uc/item/0h26647z>
3. Ministry of Education and Science of Ukraine. Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032. Available at: <http://surl.li/fxyazd>
4. Ministry of Education and Science of Ukraine. Education of the Victors: Strategic Action Plan until 2027. Available at: <http://surl.li/ffqgcn>
5. McCowan T. Universities and the post-2015 development agenda: an analytical framework. *High Educ* (2016) 72: 505–523.
6. Hrynkevych, O. S. (2018). Management of the competitiveness of higher education in Ukraine: Institutional analysis and monitoring: *Monograph*. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv.
7. Hrynkevych, O., & Boiko, A. (2022). Communication between education and business is important in creating innovative digital products and services. *Visnyk of the Lviv University. Series Economics*, (62), 124–148.
8. Tarasenko, S.I., & Demchenko, M.Ye. (2017). Partnership between universities and business: Forms and prospects for development in the context of increasing the innovativeness of the economy. *Economy and Society*, (13), 302–308.
9. Mykhailyshyna, D., & Teleton, A. (2020). How to facilitate university-business collaboration? Analytical note. Center for Economic Education. Available at: <http://surl.li/ffqgcn>
10. Snovydyvych, I. H., & Kokhan, M. O. (2023). Evaluation of the strategic competitiveness of university graduates in the labor market in the context of the challenges of the war in Ukraine and EU decisions on the European Skills Agenda: A competency-based approach. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, (53), 218–230. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.53.218.230>
11. Snovydyvych, I. (2023). On the system of strategic partnership between higher education institutions, government bodies, and business (case of Lviv University). *Visnyk of the Lviv University. Series Economics*, (64), 194–207.
12. Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *The Academy of Management Review*. 1999. Vol. 24. No. 2 (Apr.). P. 191–205.
13. Dmytriyev, S, Freeman, R. (2023). Freeman's Selected Works on Stakeholder Theory and Business Ethics. Part of the book series: Issues in Business Ethics (IBET, volume 53). Springer.
14. Lviv University. Report on the Results of the Employer and Graduate Survey. Available at: <http://surl.li/brhzze>