

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет

РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОСВІТИ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ ТРУДОВІЙ МІГРАЦІЇ

Монографія

За загальною редакцією

доктора економічних наук, професора С. В. Леонова,
кандидатки економічних наук, доцентки В. В. Боженко

Рекомендовано вченою радою Сумського державного університету

Суми
Сумський державний університет
2021

УДК 37.014:331:314.15(0.034)

Р 45

Рецензенти:

Т. Г. Затонацька – докторка економічних наук, професорка кафедри економічної кібернетики Київського національного університету імені Тараса Шевченка;

Є. А. Поліщук – докторка економічних наук, професорка кафедри корпоративних фінансів і контролінгу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»;

І. О. Школьник – докторка економічних наук, професорка кафедри фінансових технологій і підприємництва, проректорка з науково-педагогічної роботи Сумського державного університету

*Рекомендовано до видання
вченою радою Сумського державного університету
як монографія
(протокол № 4 від 21 жовтня 2021 року)*

Реформування системи освіти для запобігання трудовій міграції :
Р 45 монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. В. Леонова,
канд. екон. наук, доц. В. В. Боженко. – Суми : Сумський державний
університет, 2021. – 218 с.
ISBN 978-966-657-889-4

У монографії наведено теоретико-методологічні й прикладні підходи до реформування системи освіти, вдосконалення діяльності провайдерів освітніх послуг з урахуванням вимог сучасного ринку праці, а також механізмів зменшення міжнародних міграційних потоків. У виданні розглянуто питання підвищення внутрішнього та зовнішнього оцінювання освітніх програм як інструменту підвищення конкурентоспроможності закладів освіти. Особливу увагу приділено визначенню результатів неформального й інформального навчання як освітніми установами, так і незалежними інституціями. У роботі запропоновано методичний підхід до мапування зон компліментарності стейкхолдерів в умовах реформування системи освіти для запобігання трудовій еміграції.

Розрахована на широке коло читачів, які цікавляться питаннями освіти та міграції, а також викладачів, аспірантів і студентів.

УДК 37.014:331:314.15(0.034)

ISBN 978-966-657-889-4

© Леонов С. В., Боженко В. В., 2021
© Сумський державний університет,
2021

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ОСВІТНЯ ГАЛУЗЬ У ВИКЛИКАХ СУЧАСНОСТІ: ДОСЯГНЕННЯ ТА ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ	7
1.1. Комплементарність понять у ланцюзі «економіка – освіта – цифровізація – національна безпека»	7
1.2. Сучасні тенденції розвитку освіти в контексті цифровізації економіки та суспільства	19
1.3. Інвестиції в освіту як фактор розвитку людського капіталу та економіки	27
1.4. Впровадження автономності українських закладів вищої освіти як шлях успішної інтеграції у світовий освітній простір	56
1.5. Визнання результатів навчання дорослих у національному та зарубіжному освітніх просторах (на прикладі неформальної й інформальної освіти)	76
1.6. Визнання результатів попереднього навчання: досвід українських закладів вищої освіти	87
1.7. Зовнішнє оцінювання якості освітніх програм як механізм державного управління процесом підготовки конкурентоспроможності випускників	100
1.8. Роль студентів у процесах забезпечення якості вищої освіти (на прикладі Сумського державного університету)	115
1.9. Застосування підходів Agile-управління проектами (Scru, Kanban та lean) в освітньому процесі: рол, принципи, особливості імплементації	128
РОЗДІЛ 2. МІГРАЦІЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РИНКОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ПРИЧИНИ, ТРЕНДИ, НАСЛІДКИ	143
2.1. Міграційні процеси в Україні та ЄС: аналіз причин та наслідків	143
2.2. Вплив трудової міграції молоді на економіку України.....	153
2.3. Концептуальні засади реалізації державної міграційної політики	169
2.4. Мапування ключових інтересів та зон комплементарності стейкхолдерів в умовах реформування системи освіти для запобігання трудовій міграції	191
2.5. Теоретичні аспекти страхування трудових мігрантів	208

2.4. МАПУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ІНТЕРЕСІВ ТА ЗОН КОМПЛЕМЕНТАРНОСТІ СТЕЙКХОЛДЕРІВ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОСВІТИ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ ТРУДОВІЙ ЕМІГРАЦІЇ

**Воронцова А. С.^I,
Барвінок В. Ю.^{II},
Васильєва Т. А.^{III}**

Проблема трудової еміграції в Україні є однією із достатньо актуальних, адже вона характеризує таке явище, як втрату людського капіталу, що є безпосередньою загрозою національній безпеці країни. Її вирішення не має єдиного варіанта, а отже потребує ґрунтовного дослідження та різносторонніх підходів. У цій статті розглянемо проблему трудової міграції через призму питання реформування системи освіти. Підтвердження такого припущення є факт того, що попри високий рівень освіченості населення України, зокрема постійне зростання частки населення з вищою освітою, рівень заробітної плати та працевлаштування є незадовільними, що спонукає до міграційних коливань, до того ж серед працездатного населення віком 25–44 років третина з вищою освітою (Ватіхова Г. та Купе Т., 2013). Реформування системи освіти, що на сьогодні активно проходить в Україні, вимагає залучення великого кола зацікавлених сторін, інтересами яких не можна нехтувати. У зв'язку із цим метою даної роботи є визначення ключових інтересів та зон комплементарності основних стейкхолдерів системи освіти, що здатні сприяти гальмуванню трудової міграції.

Для ґрунтовного дослідження зацікавлених сторін, що існують у системі освіти та відповідно на ринку праці, потрібно дослідити природу виникнення даного поняття та основні підходи до його розуміння з історичної точки зору.

В економічній теорії термін «стейкхолдер» (англ. «stakeholder») починає активно використовуватися з епохи індустріалізму ХІХ століття, особливо в 30-ті роки, коли бізнес почав взаємодіяти із суспільством та виходити за рамки інтересів керівництва, акціонерів та інвесторів. Перша публікація з використанням цього терміна була у 1963 році у Міжнародному меморандумі Стенфордського дослідницького інституту в рамках теорії менеджменту (Парман Б. та ін., (Parman B. et al., 2010); Фрідман Р. Е., (Freedman R. E., 1984); Нохріна Л. А., 2015).

У вузькому сенсі «стейкхолдер» ототожнюється з поняттям акціонер – це особа, яка має частку в статутному (складеному) капіталі підприємства,

^IКанд. екон. наук, старша викладачка кафедри міжнародних економічних відносин Сумського державного університету.

^{II}Аспірантка кафедри міжнародних економічних відносин Сумського державного університету.

^{III}Д-рка екон. наук, професорка, професорка кафедри фінансових технологій і підприємництва, директорка Навчально-наукового інституту бізнесу, економіки та менеджменту Сумського державного університету.

оскільки в перекладі з англійської мови означає «власник частки» або «одержувач відсотка» (Галушка З. І., 2021; Нохріна Л. А., 2015). У широкому значенні «стейкхолдери» – це фізичні або юридичні особи, які можуть піддаватися впливу або впливати на результати діяльності компанії (члени органів управління, персонал, споживачі, територіальна громада, суспільство тощо) (Лабанаускіс Р. та Гіневічіус Р. (Labanauskis R. & Ginevičius R., 2017). На нашу думку, останнє визначення більше відповідає сучасному уявленню про організацію відносин між суб'єктами господарювання, саме тому ми будемо його додержуватися в подальшому дослідженні. Крім того, в цій роботі поняття «стейкхолдер» та «зацікавлені сторони» будуть вживатися як синоніми.

Стейкхолдерській теорії передувала Вебереська бюрократична теорія (Weberian bureaucratic theory) (1966), що є протилежною першій. Для М. Вебера раціоналізація суспільства гарантує вирішення проблем, пов'язаних виключно із ситуацією, а не особистими мотивами чи іншими інтересами працівників (Парман Б. та ін. (Parman B. et al., 2010). Основною перевагою теорії є потенціал технічних знань та практичний досвід для розвитку корпорацій. М. Вебера наводив такі приклади ефективної бюрократії: рішення на основі загальних критеріїв; середній рівень компетентності у тлумаченні закону завдяки проведеній підготовці; оцінювання за допомогою державних іспитів, розроблених на досвіді фахівців (Вебер М. (Weber M., 1966).

Поняття взаємовідносин між бізнесом та зацікавленими сторонами було сформовано в теорії Р. Е. Фрідмена в рамках бізнес–етики. У 1984 році науковець запропонував підприємцям використовувати підхід стейкхолдерського менеджменту, що описав у книзі «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід» (Фрідман Р. Е. (Freedman R. E., 1984). Основна ідея ґрунтується на моделі ведення бізнесу з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін, які можуть впливати на діяльність організації під час реалізації цілей. Згідно з цією теорією бізнес повинен нести моральну відповідальність лише перед зацікавленими сторонами, серед яких зазвичай зазначали акціонерів, персонал, постачальників, споживачів та місцеві спільноти (Лабанаускіс Р. та Гіневічіус Р. (Labanauskis R. & Ginevičius R., 2017); Нохріна Л. А., 2015).

Г. Невбоулд і Г. Луффман (Newbould G. & Luffman G., 1989) розширили класифікацію стейкхолдерів, спираючись на функції суб'єктів. Д. І. Клеланд (Cleland D. I., 1999) почав вивчати та оцінювати інтереси зацікавлених сторін з метою спрогнозувати майбутню поведінку та їх вплив на проєкт і команду проєкту.

На початку 2000-х років Д. Н. Волкер та К. Д. Хампсон (Walker D. N. & Hampson K. D., 2003) досліджували інтереси зацікавлених сторін, вивчаючи не лише їх інтереси, характер впливу, а й підтримку чи протидію. У праці 2002 року дослідники М. Гемматі та ін. (Hemmati M. et al., 2002) розглянули феномен великої кількості стейкхолдерів, що призводить до дебатів тих, чий інтереси перебувають під загрозою. Через один рік К. Меллагі та Т. Вуд

(Mellahi K. & Wood T., 2003) розвивають стейкхолдер-менеджмент у рамках теорії зацікавлених сторін.

С. Орландер та А. Ландін (Olander S. & Landin A., 2005) у своїй праці вважають, що всі зацікавлені сторони повинні бути внесені до системи управління якістю системи, особливо щодо спілкування з клієнтами та вимірювання задоволеності споживачів. Г. Б. Клейнер (Клейнер Г. Б., 2011) пропонує розширений варіант стейкхолдерських концепції. На думку автора, середовище, що оточує кожного економічного суб'єкта, складається з трьох систем: система інститутів, система інтересів і система очікувань. У 2010 році Ф. Харіс (Harris F., 2010) додав, що інтереси зацікавлених сторін повинні перебувати під постійним аудитом.

Незважаючи на широку розгалуженість ідей у дослідженні теорії стейкхолдерів, основною концепцією вважається теорія Е. Фрідмена. Вона призвела до виникнення цілого ряду теорій, що розширювали поняття та склад зацікавлених сторін у системі / організації. У результаті значного розгалуження зацікавлених груп виникли як взаємодії між ними, так і конфронтації, що пов'язано з інтересами учасників. Так, виникла необхідність мапування стейкхолдерів для визначення оптимальної стратегії організації.

Основними матрицями в стейкхолдерській теорії менеджменту є матриця А. Л. Менделоу («Mendelow stakeholder matrix» / «Stakeholder Analysis matrix» / «the Power–Interest matrix») (Mendelow A. L., 1991) і Р. К. Мітчела та ін. (Mitchell R. K. et al., 1997). Ці дослідники згрупували основні зацікавлені сторони на ключові групи за допомогою специфічних критеріїв / ознак, що допомагає визначити основні підходи до комунікацій у межах даних угруповань.

Класичним графічним відображенням мапи стейкхолдерів є матриця А. Л. Менделоу (рис. 2.12). У моделі класифікація здійснюється за такими параметрами, як «інтерес» (бажання впливати) та «влада» (можливість впливати) у двовимірній системі координат (Р. Е. Фрідман (Freedman R. E., 1984). Результат впливу стейкхолдера визначається за такою формулою (Лавриненко Л. М., 2020):

$$\text{Рівень впливу стейкхолдера (зацікавленої сторони)} = \text{Влада} \times \text{Інтерес}. \quad (1)$$

Групування стейкхолдерів за цією моделлю дозволяє встановити важливість самих зацікавлених сторін та встановити оптимальні пріоритети щодо раціонального розподілу ресурсів стосовно груп, з якими потрібно «тісно співпрацювати», «підтримувати інтерес», або яких потрібно лише «інформувати» або «спостерігати». Це допоможе визначити найбільш ефективну стратегію управління та взаємодії із зацікавленими сторонами (Ісхаков Р. Х. та Дружиніна Е. Н. (Исхаков Р. Х. и Дружинина Е. Н., 2014); Левченко Н. М., 2019).



Рисунок 2.12 – Графічне подання ідентифікації стейкхолдерів за матрицею А. Л. Менделоу

Джерело: Менделоу А. Л. (Mendelow A. L., 1991); Лавриненко Л. М., 2020; Левченко Н. М., 2019; Нохріна Л. А., 2015.

Наступний підхід до ідентифікації стейкхолдерів є модель Мітчелла. Згідно з працею Р. Мітчелла та ін. (Mitchell R. K. et al., 1997) класична матриця А. Л. Менделоу (Mendelow A. L., 1991) підлягала критиці за зосередження лише на легітимності, тобто на морально-етичному боці стейкхолдерів. Учені звернули увагу на введення додаткових ознак, які необхідно враховувати під час налагодження зв'язків між стейкхолдерами. Перший параметр характеризується здатністю впливати на інших зацікавлених сторін із метою задоволення власних інтересів. На цьому рівні інструментами впливу є фізичні, матеріальні, фінансові, нормативні та інші ресурси. Додатково дослідники визначають рівень наполегливості й інтенсивності прикладених зусиль для досягнення цілей зацікавлених сторін, де інструментами є вимоги, тиск, акцентування обмежень у часі тощо (Левченко Н. М., 2019; Нохріна Л. А., 2015).

Як результат визначені три ключові ознаки: влада / вплив (англ. «power»), законність / легітимність (англ. «legitimacy») та терміновість (англ. «urgency»). Ці три атрибути формують сім груп стейкхолдерів, що дає більше можливості для передбачення поведінки зацікавлених сторін та розроблення більш дієвої стратегії (Левченко Н. М., 2019; Нохріна Л. А., 2015), графічне подання на рисунку 2.13.



Рисунок 2.13 – Ідентифікація та групування стейкхолдерів за моделлю Р. Мітчелла

Джерело: розроблено авторами на основі: Мітчелла Р. К. та ін. (Mitchell R. K. et al., 1997); Менделоу А. Л. (Mendelow A. L., 1991); Левченко Н. М., 2019; Нохріна Л. А., 2015.

Модель Мітчелла розширює класифікацію стейкхолдерів та дає можливість окреслити взаємодії організації та середовища суб'єктів, більш точно розподілити ресурси. Таким чином, отримують сім груп стейкхолдерів:

1. Пасивні стейкхолдери (лише В) – мають можливість впливати без юридичного підґрунтя та не мають претензій.

2. Підпорядковані стейкхолдери (лише З) – зацікавлені сторони із законними вимогами, однак які мають слабкий ступінь впливу.

3. Вимогливі стейкхолдери (лише Н) – не мають влади та легітимних інструментів впливу, але є актуальними.

4. Панівні стейкхолдери (В + З) – впливові зацікавлені сторони, що мають важелі впливу, зокрема юридичні.

5. Небезпечні стейкхолдери (В + Н) – мають вплив та терміновість, але діють за межами закону.

6. Підпорядковані стейкхолдери (З + Н) – зацікавлені сторони висувають вимоги, є законними та актуальними.

7. Категоричні стейкхолдери (В + З + Н) – включають усі три атрибути, що передбачає їх як ключових суб'єктів у системі.

У теорії зусилля повинні бути спрямовані на «ключових» стейкхолдерів, а інтереси даної групи потрібно враховувати передусім, оскільки зацікавлені сторони включають усі три ознаки. Також значної уваги потребують «домінуючі» та «небезпечні», оскільки мають значний рівень влади для системи (в першому випадку законний, в іншому – незаконний). Є декілька

груп, які не вимагають активної взаємодії, оскільки здійснюють неістотний вплив на систему, це «пасивні», «підпорядковані», «вимогливі» (Лавриненко Л. М., 2020; Нохріна Л. А., 2015).

Матриця Менделоу та Мітчелла є ключовими для групування стейкхолдерів у будь-якій системі, як підприємства, так і певних організацій. Перша матриця визначає тактичні кроки та стратегії взаємодії загалом, а остання орієнтована на ідентифікацію значущості зацікавлених сторін. У цій роботі вони будуть підґрунтям для ідентифікації та мапування ключових зацікавлених сторін у системі освіти, що впливають на трудову міграцію.

Реформування системи освіти передбачає активну взаємодію з численними організаціями, групами та індивідами, що передбачає врахування широких інтересів і вимог різних стейкхолдерів, тому виникає необхідність ідентифікації основних учасників (табл. 2.5). Для зручності проведеного аналізу всі стейкхолдери системи освіти були поділені на такі групи, зокрема:

- державні органи влади;
- постачальники освітніх послуг (навчальні заклади);
- користувачі освітніх послуг (абітурієнти, студенти, аспіранти);
- споживачі освітніх послуг (випускники, роботодавці);
- співробітники сектору (науково-педагогічні працівники);
- зовнішні стейкхолдери (міжнародні організації, засоби масової інформації тощо).

Таблиця 2.5 – Основні стейкхолдери в системі освіти України

Стейкхолдер		Основна функція
Державні органи влади	Міністерство освіти і науки (МОН)	Формування та реалізація державної політики у сферах освіти і науки, а також нагляду за діяльністю суб'єктів освітньої діяльності, що передбачає, крім іншого: <ul style="list-style-type: none"> – розроблення і реалізацію стратегічних документів, державних цільових програм, методичних рекомендацій, умови прийому та діяльності для навчальних закладів; – статистичне та нормативно-правове, кадрове забезпечення, формування засад державного контролю за системою освіти; – вплив на процедуру державного фінансування системи освіти; – міжнародне співробітництво у сфері освіти і науки
	ВРУ, КМУ, інші відомства	– визначення та реалізацію державної політики у сфері освіти
	Державна служба зайнятості	– створення умов та розроблення напрямів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації безробітних відповідно до потреб ринку праці, зокрема професійного навчання; – аналізування та прогнозування попиту та пропозиції на робочу силу через облік вакантних посад підприємств, установ та організацій
	Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО)	– забезпечення зовнішніх та внутрішніх систем забезпечення якості освітніх послуг, розроблення відповідних стандартів та критеріїв; – формування політики визнання якості наукових результатів підтриманням принципу доброчесності, атестації наукових співробітників та акредитації вчених рад

Стейкхолдер		Основна функція
	Органи місцевого самоврядування	– підтримання реалізації державної політики у сфері освіти та науки на відповідній території, забезпечення її якості та доступності підтриманням та розвитком освітньої інфраструктури тощо
Постачальники	Навчальні заклади	– формування людського капіталу розвитку знань та здібностей студентів, аспірантів, педагогічних і наукових працівників у межах власного закладу; – підтримання науково-інноваційної діяльності закладу через мікрогранти, нагороди тощо; – вивчення потреб держави та ринку праці для формування списку затребуваних спеціальностей; – сприяння працевлаштуванню випускників
Співробітники	Науково-педагогічні співробітники навчального закладу	– виконання освітньої програми для формування стійких та актуальних знань і здібностей у здобувачів освіти; – постійне підвищення власних професійних та педагогічних компетентностей і додержання академічної доброчесності
Користувачі	Абітурієнти (резиденти / нерезиденти)	– виявлення потреб стосовно окремих спеціальностей у навчальних закладах, завдяки цьому формується попит на ринку освітніх послуг; – стимулювання закладів для проведення різних освітніх заходів для населення, в умовах конкуренції закладів освіти
	Здобувачі освіти (студенти, аспіранти)	– виконання навчального плану та розвиток інтелектуальних і творчих здібностей, додержуючись норм та правил внутрішнього розпорядку закладу освіти
Споживачі	Випускники	– зворотний зв'язок для покращання освітнього процесу в навчальному закладі з урахування власного досвіду; – формування висококваліфікованого людського капіталу держави
	Роботодавці в країні	– надання робочих місць випускникам навчальних закладів та іншому працездатному населенню в межах країни; – формування державного замовлення на підготовку фахівців, науково-педагогічних та робітничих кадрів; – презентація вакантних місць, організація стажувань або практики студентів на підприємствах для покращання та знаходження майбутніх перспективних кадрів
Зовнішні	Міжнародні фонди та організації	– допомога на рівні держави в розробленні стратегій модернізації національних систем освіти впровадженням освітніх програм, ініціювання обговорення та вирішення нагальних проблем
	Засоби масової інформації (вітчизняні та іноземні)	– оприлюднення та надання відкритого доступу до документів державного прогнозування та стратегічного планування розвитку освіти та зайнятості на власних офіційних вебсайтах; – допомога різним службам та окремим інституціями в інформуванні населення з питань освіти, соціального захисту населення на випадок безробіття, міграції тощо

Джерело: розроблено авторами на основі Бахрушин В., 2018; Клейнер Г. Б. (Клейнер Г. Б., 2011); Мирошниченко Ю. О. та Бондар А. В., 2018; Піскурська Г., 2019; Верховна Рада України, 2021; Савицька Е. В. (Савицкая Е. В., 2019); Солоденко А. К., 2019; Фоменко К. М., 2012; Рибальченко Н. П. та ін., 2021; Кабінет Міністрів України, 2021.

Загальне управління освітніми процесами в країні насамперед відбувається на державному рівні, що регулюється на законодавчому рівні Конституцією України, Законом України «Про освіту», спеціальними законами (наприклад, законами «Про повну загальну середню освіту», «Про вищу освіту»), іншими актами законодавства у сфері освіти і науки та міжнародними договорами. Реформування сучасної системи освіти здійснюється за участі Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, хоча основоположним органом управління системи освіти є Міністерство освіти і науки (Верховна Рада України, 2021; Кабінет Міністру України, 2021).

Контроль за якістю системи освіти забезпечує Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), що почало діяти з 2019 року. До цього періоду обов'язки були покладені на МОН після ліквідації Вищої атестаційної комісії України у 2010 році (Солоденко А. К., 2019).

Не менш важливим державним органом, що необхідно розглядати як стейкхолдера системи освіти, є Державна служба зайнятості. Цей орган влади реалізує державну політику у сфері зайнятості населення та трудової міграції, соціального захисту від безробіття (Верховна Рада України, 2021), тобто передбачає послуги працевлаштування громадян, з одного боку, та надання робочої сили роботодавцям, з іншого. Крім того, її функціями є інформування, зокрема закладів освіти, щодо попиту та пропозиції робочої сили на ринку праці.

Загалом держава, що представлена уповноваженими органами влади, може як прямо, так і опосередковано впливати на освітній процес через різноманітні механізми, зокрема: перерозподіл бюджетних місць на різні спеціальності з метою їх популяризації, формування запитів на якісні розробки в галузі фундаментальних і прикладних наук, затвердження базових стандартів освіти та інше (Клейнер Г. Б. (Клейнер Г. Б., 2011).

Наступною категорією стейкхолдерів є постачальники освітніх послуг, що представлені безпосередньо навчальними закладами. Вони забезпечують надання освітніх послуг (пропозицію) та підпорядковуються їй атестуються державними органами. Серед них представлені: освітні заклади для підготовки майбутніх абітурієнтів (школи, гімназії, ліцеї); заклади вищої освіти, що здійснюють професійну підготовку спеціалістів для різних сфер зайнятості (Лавриненко Л. М., 2020; Савицька Е. В. (Савицкая Е. В., 2019).

Згідно з ринковою моделлю попит на будь-якому ринку формують споживачі. Однак у науковій літературі часто критикується підхід до визначення студента / аспіранта як до споживача освітніх послуг. Крім того, Лабанаускіс Р. та Гіневичюс Р. (Labanauskis R. & Ginevičius R., 2017) зазначають, що студент виконує роль активного учасника освітнього процесу. Попит на освітні послуги також формують майбутні абітурієнти (зокрема, школярі). Необхідно зазначити, що цей сегмент ринку можуть формувати не лише громадяни країни, а й нерезиденти.

Важливою групою стейкхолдерів є так звані споживачі освітніх послуг – нещодавні випускники та роботодавці (Лабанаускіс Р. та Гіневічіус Р. (Labanauskis R. & Ginevičius R., 2017). Рекомендації цієї групи є найбільш цінними та ключовими для реформування системи освіти та гальмування трудової еміграції (Савицька Е. В. (Савицкая Е. В., 2019), а саме ефективне залучення підприємств може призвести до спільних наукових робіт, під час яких здійснюється обмін інтелектуальними та фінансовими ресурсами. Більше того, співробітництво навчальних закладів із роботодавцями відкриває нові можливості для розвитку практико-орієнтованої підготовки фахівців, зокрема покращання механізму дуальної освіти. Як відомо, дуальна освіта – це форма навчального процесу, що поєднує навчання з неповним навантаженням в університеті та частковою зайнятістю в компанії (Зінченко С. М. та Зінченко А. Л., 2021).

У багатьох наукових працях (Артюхов А. Є. та ін., 2021; Піскурська Г., 2019; Нохріна Л. А., 2015) стейкхолдерів також класифікують на зовнішніх та внутрішніх. Така необхідність зумовлена складною структурою системи освіти, яка охоплює велику кількість взаємозв'язаних суб'єктів у швидкозмінному середовищі.

Так, вищеописані стейкхолдери належать до внутрішніх зацікавлених сторін із різною можливістю впливати на систему освіти. Тому варто зазначити зовнішніх учасників, серед яких окремо можна виділити міжнародні організації у сфері освіти та засоби масової інформації. Ці стейкхолдери прямо не впливають на процеси реформування системи освіти в межах держави, але опосередковано можуть впливати на трудову еміграцію.

Міжнародні організації у сфері освіти подані численними інститутами, що активно залучають до розширення академічної мобільності та міжуніверситетської кооперації, поглиблення співпраці між закладами вищої освіти та підприємствами, поширення ефективних освітніх технологій, наприклад, у Європейському Союзі до запровадження Європейської кредитно-трансферної системи (ЕКТС). Також вважається важливим кроком у підвищенні рівня, зокрема вищої освіти, впровадження програм ERASMUS+, метою якої є створення єдиного Європейського простору вищої освіти (ЄПВО, European Higher Education Area), ініційованого Сорбонською та Болонською деклараціями. Більше того, багато закордонних організацій мають на меті розробити та впровадити ефективні інструменти підвищення якості: європейські стандарти та рекомендації щодо забезпечення якості освіти (Європейська мережа забезпечення якості вищої освіти (ENQA) та Європейський реєстр забезпечення якості (EQAR), міждержавні дослідницькі проєкти тощо). Прикладом співробітництва з міжнародними організаціями є розроблення нових реформ у системі освіти з використанням європейських стандартів та залученням іноземних експертів (Вербицька С. В., 2009).

Різні стейкхолдери мають розбіжні уявлення та очікування щодо сфери освіти, що може призвести не лише до розвитку системи освіти, а й до її дисбалансу, що виникає в процесі конфронтації інтересів зацікавлених сторін.

Це призводить до формування некоректної стратегії розвитку освіти та комунікацій її учасників. Так, під час розроблення стратегії ефективного реформування освіти важливо враховувати інтереси всіх груп та знаходити компроміси. Для вирішення цієї проблематики використовують стратегічний стейкхолдер-менеджмент.

Основою стратегічного стейкхолдер-менеджменту є механізм ухвалення рішень, виходячи з необхідності задоволення множинних і часто конфліктних інтересів у довготривалому періоді. Концепція передбачає, що у цій теорії відносини із стейкхолдерами є також стратегічним ресурсом із різним ступенем важливості. Основні принципи стратегічного стейкхолдер-менеджменту: системність та взаємовигідних відносин, орієнтація на сталий розвиток та врахування інтересів розвитку системи в довгострокову періоді, прозорість, балансування інтересів із метою використання ресурсів на важливих напрямках. Результатом ефективного стейкхолдер-менеджменту є визначення цінностей організації на основі гармонізації цілей усіх зацікавлених сторін та пошуку взаємовигідних шляхів їх досягнення (Галушка З. І., 2021). Тож розглянемо ключові зони конфронтації зацікавлених сторін.

Таблиця 2.6 – Зони конфронтації інтересів стейкхолдерів у системі освіти та протидії трудовій міграції

Стейкхолдерська пара	Зона конфронтації інтересів
Навчальні заклади VS Роботодавці	Відсутність ефективної системи аналізу ринку праці з боку освітніх установ, що призводить до некоректного формування списку затребуваних спеціальностей та до дефіциту необхідних кадрів для підприємств. Відірваність теоретичних знань випускників від діяльності підприємств, що проявляється у невмінні поводитися з новітніми технологіями та обладнанням, у психологічній неготовності працювати на сучасному виробництві
Роботодавці VS Абітурієнти	Низький рівень обізнаності серед школярів призводить до вибору спеціальності серед абітурієнтів, що є незатребуваними на ринку праці. Більше того, попит на ринку освітніх послуг в університетах формують саме абітурієнти та їх запити, що призводить до некоректного розподілу ресурсів в університетах на підготовку для спеціалістів
Роботодавці VS Аспіранти, викладачі	Традиційне передавання знань, характерне для діяльності вчених університетів, суперечить конкурентним інтересам приватних компаній, оскільки повинна зберігатися в комерційній таємниці від конкурентів до того часу, поки сама фірма не буде мати можливість ними скористатися. Проблемою є також можливі конфлікти щодо одержаних прав на патентування наукових результатів дослідження. Загалом сучасний роботодавець менше цікавиться науково-дослідницьким потенціалом працівників, ніж практичними компетенціями у становлення в професійному середовищі

Стейкхолдерська пара	Зона конфронтації інтересів
Навчальні заклади VS Нещодавні випускники	В Україні спостерігається висока частка незайнятих післядипломних спеціалістів, які не можуть знайти роботу, оскільки знання, одержані в навчальному закладі недостатньо практико-орієнтовані, що призводить до низької зайнятості та необхідності пошуку роботи за кордоном
Студенти / нещодавні випускники VS Роботодавці	Підприємства під час вибору працівника переважно орієнтуються на осіб із практичним досвідом, зі співставним із реаліями діяльності фірми, для менших затрат ресурсів на підготовку необхідних кадрів. Проблемою є те, що нещодавні випускники не можуть натрапити на такі вимоги та залишаються без можливості працевлаштуватися на бажану посаду. У разі лояльності компанії прийняти студента або випускника без досвіду роботи виникає інша проблема – низький рівень заробітної оплати. Більше того, Україна є країною яка страждає «переосвідченістю» населення порівняно з відповідністю посад. Студенти та випускники можуть мати високий рівень знань і здібностей стосовно вакансії. Результатом є пошук роботи серед студентів та випускників за межами держави
Навчальні заклади VS Абітурієнти	Репутація вищої освіти з кожним роком іде на спад, особливо за останні два роки, коли у світі зростає тенденція на дистанційну освіту та отримання онлайн-дипломів. Це становить загрозу для традиційних закладів освіти. Навчальні заклади втрачають потенційних студентів і навіть науковців, оскільки перевага надається більш практико-орієнтованим курсам підготовки з гарантією працевлаштування
Навчальні зклади VS Державна служба зайнятості	Ці дві структури мають низький рівень взаємодії, хоча є взаємовигідними одна для одної

Джерело: складено авторами на основі Бахрушин В., 2018; Ісхаков Р. Х. та Дружиніна Е. Н. (Ісхаков Р. Х., и Дружинина Е. Н., 2014); Савицька Е. В. (Савицкая Е. В., 2019)

Визначені в таблиці зони конфронтації сприяють поширенню негативних явищ в економічній системі країни через дисбаланс ринку праці та неефективність освітньої політики, що призводить до проблеми трудової еміграції молоді. Саме тому важливим є побудова ефективних взаємовідносин між стейкхолдерами системи освіти, а також розроблення стратегії комунікації для збалансування співпраці цих стейкхолдерів визначенням їх зон компліментарності. З цією метою запропоновано використати основи стратегічного стейкхолдер-менеджменту та модифіковану матрицю Менделоу, що передбачатиме мапування зон компліментарності стейкхолдерів в умовах реформування системи освіти для запобігання трудовій еміграції (рис. 2.14).

Модифікована матриця Менделоу на рисунку 2.14 подана у вигляді системи координат, що дозволяє розподілити стейкхолдерів системи освіти на чотири групи, які залежно від сектору мають різні стратегії взаємодії. Так, матриця допоможе проаналізувати теперішню роль стейкхолдерів та механізм взаємодії з ними та встановити недоліки системи освіти загалом.

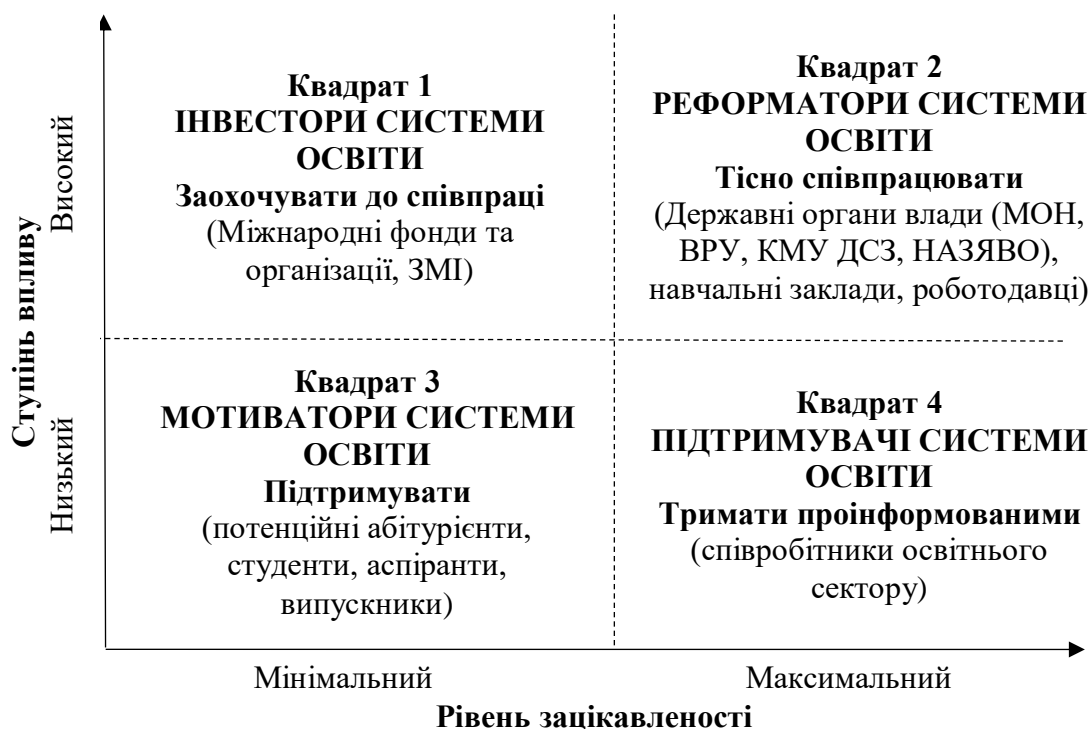


Рисунок 2.14 – Мапування зон компліментарності стейкхолдерів в умовах реформування системи освіти для запобігання трудовій еміграції на основі матриці Менделоу

Джерело: розроблено авторами.

Використання матриці Менделоу як інструменту розроблення стратегії в умовах реформування системи освіти можливе, але потребує певної адаптації. Насамперед квадрат «мінімальні зусилля» (рис. 2.12, квадрат 3) не може бути застосований до сектору освіти, оскільки кожний її учасник важливий для системи. Більше того, під час ідентифікації стейкхолдерів для даної матриці в цей квадрат потрапляють учасники процесу освіти, що якраз і є потенційними емігрантами за кордон. Стратегія спостерігача стосовно них призведе до погіршення ситуації з міграцією і ці стейкхолдери емігрують. З цієї причини було вирішено, що потрібно «підтримувати» цю групу. Водночас стейкхолдери, які умовно проявляють мінімальний інтерес щодо питання реформування системи освіти для запобігання трудовій еміграції також мають значний потенціал для системи, і їх потрібно не просто «зберігати задоволеним» (рис. 2.12, квадрат 1), а й «заохочувати до співпраці».

Загалом у модифікованій матриці кожний квадрат отримав назву:

- квадрат 1 «Інвестори системи освіти»;
- квадрат 2 «Реформатори системи освіти»;
- квадрат 3 «Підтримувачі системи освіти»;
- квадрат 4 «Мотиватори системи освіти».

У першому сегменті знаходяться стейкхолдери з групи «Інвестори системи освіти». Серед цих стейкхолдерів представлені міжнародні організації та фонди, що мають на меті підтримку сфери освіти загалом, але відносно зацікавлені в розвитку української освіти, та засоби масової

інформації. Базуючись на цьому, стратегічно правильним є «заохочувати до співпраці» даних стейкхолдерів, оскільки вони можуть надати інформаційну, інноваційну та фінансову підтримку в реформуванні сфери освіти з метою запобігання трудової еміграції.

Другий сектор представлений державними органами влади, що завдяки своїм основним функціям одержали назву «Реформатори системи освіти», а саме: Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Державна служба зайнятості, органи місцевого самоврядування, органи, що контролюють якість освіти, а також до нього входять роботодавці. Ці учасники освітнього процесу мають високий ступінь впливу та рівень зацікавленості в даній сфері, адже формують законодавче поле та економічні й соціальні умови в країні. Із таких причин із цими учасниками освітнього процесу потрібно «тісно співпрацювати», що може стати кроком до вирішення проблем трудової еміграції.

Наступний сегмент матриці – «Мотиватори системи освіти». Назва цього сектору виправдана тим, що система освіти та всі реформи завжди були зорієнтовані на розвиток людського капіталу, починаючи від школярів закінчуючи докторами наук. Саме здобувачі освіти є тими суб'єктами, заради яких організований навчальний процес.

Останньою групою стейкхолдерів є учасники освітнього процесу, що проявляють значний інтерес до сфери освітніх послуг, але не мають значних важелів влади (співробітники системи). Вони є «Підтримувачами системи освіти» та повинні розуміти цілі та завдання стратегії реформування, оскільки будуть рухатися та спрямовувати здобувачів у необхідному напрямку.

Підсумовуючи проведене дослідження, необхідно відмітити, що в роботі під терміном «стейкхолдери» розуміють суб'єктів господарювання чи їх групи, які можуть піддаватися впливу або впливати на діяльність окремої системи або організації. Ця категорія сформувала власну концепцію, що ставила за мету детальне вивчення потенційних зацікавлених сторін для подальшого прогнозування та розроблення стратегії розвитку організації / системи в контексті вибудовування відносин із ними. Численні дослідження були спрямовані на вивчення інтересів та очікувань зацікавлених сторін у системі для подальшого коригувати взаємовідносин у бік збільшення ефективності такої співпраці та/або мінімізації ризиків і втрат у цих відносинах. Водночас багато науковців зосереджували увагу на необхідності постійного моніторингу та взаємодії зі всіма групами стейкхолдерів.

У роботі виділено дві основні матриці – Менделоу та Мітчела, що дозволяють ідентифікувати стейкхолдерів та їх роль у системі, згрупувати зацікавлених сторін для полегшення побудови тактик та стратегій взаємодії із ними. На цій основі було досліджено ключові інтереси основних стейкхолдерів у системі освіти України, що згруповані так:

– державні органи влади, для яких важливим є формування і розвиток людського капіталу за рахунок системи освіти та сприяння сталому розвитку країни через відповідні механізми впливу;

– постачальники освітніх послуг (безпосередньо навчальні заклади) прагнуть до ефективного довгострокового функціонування, розширення власної інфраструктури та контингенту;

– користувачі освітніх послуг (потенційні абітурієнти, студенти, аспіранти) ставляють за мету реалізації особистісних амбіцій та цілей, одержання необхідних знань та здібностей для успішної самореалізації в житті / професійній сфері;

– споживачі освітніх послуг (випускники, роботодавці) також націлені на задоволення власних потреб, однак орієнтуються на власні поставлені цілі та завдання;

– співробітники сектору (науково-педагогічні працівники) працюють для налагодження цілісної роботи навчального закладу;

– зовнішні стейкхолдери (міжнародні організації, засоби масової інформації тощо) є незалежними та реалізують власні цілі.

Ураховуючи широкий перелік зацікавлених сторін в їх діяльності виникають зони конфронтації інтересів, адже всі стейкхолдери мають різні очікування від освітніх послуг та представлення про кінцеві результати. Так, можна виділити такі інтереси, що погіршують проблему трудової еміграції:

– відсутність точного планування кількісного та якісного оцінювання потреб ринку праці за підтримки роботодавців, нещодавніх випускників, міністерства освіти і державної служби зайнятості;

– неефективне працевлаштування випускників на підприємствах («переосвідченість» і недостатність практичного досвіду);

– неточне визначення обов'язків і зони відповідальності органів державного управління на всіх рівнях (від державного до регіонального).

Ситуацію погіршує зростання дистанційної освіти в умовах пандемії COVID-19. Престиж вищої освіти йде на спад, і все більше з'являються онлайн-курси та онлайн-університети, що пропонують успішне працевлаштування одразу після закінчення навчання. Це піддає певним ризикам традиційних учасників ринку.

Співпраця університетів із роботодавцями дозволяє вирішувати проблему потреби в досвіді студентів на ринку праці, зокрема: участь роботодавців у розробленні навчальних планів і програм; створення в університетах базових кафедр, на яких будуть викладати спеціальні дисципліни співробітники підприємств-партнерів, що підвищить практичну спрямованість вищої освіти. У цьому ключі також варто розвивати дуальну освіту. Така форма навчального процесу допоможе скоротити розрив між рівнем професійної підготовки фахівців в університетах та потребами у певних компетенціях на підприємствах.

У роботі запропоновано власний підхід до мапування зон компліментарності стейкхолдерів в умовах реформування системи освіти для запобігання трудовій еміграції, що ґрунтується на базі стратегічного стейкхолдер-менеджменту та модифікованій матриці Менделоу. Це дозволило виділити чотири групи стейкхолдерів (інвестори, реформатори, підтримувані

та мотиватори системи освіти) і сформувати стратегії взаємодії з ними (заохочувати до співпраці, тісно співпрацювати, підтримувати та тримати поінформованими). Ця матриця й може стати успішним інструментом для розроблення стратегії реформування системи освіти для запобігання трудовій еміграції.

Список використаної літератури

1. Cleland D. I. *Project Management: Strategic Design and Implementation*. McGraw. Third Edition. Hill, New York, 1999.
2. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Series in Business and Public Policy Hardcover, 1984. P. 276.
3. Harris F. A historical overview of stakeholder management' // Chinyio E. and Olomolaiye, P. (Eds.): *Construction Stakeholder Management*. Blackwell Publishing Ltd. UK, 2010.
4. Hemmati M., Dodds F. Enayti J., McHarry J. «Multistakeholder Processes for Governance and Sustainability». London Earthscan, 2002. URL: <http://minuhemmati.net/wp-content/uploads/Hemmati-2002.pdf>.
5. Labanauskis R., Ginevičius R. Role of stakeholders leading to development of higher education services. *Engineering Management in Production and Services*. 2017. Vol. 9 (3). P. 63–75. DOI: 10.1515/emj-2017-0026.
6. Mellahi K., Wood T. From Kinship to Trust: Changing Recruitment Practices in Unstable Political Contexts. *International Journal of Cross Cultural Management*. 2003. Vol. 3 (3). DOI: 10.1177/1470595803003003007.
7. Mendelow A. L. Environmental Scanning: The Impact of the Stakeholder Concept. *Proceedings from the Second International Conference on Information Systems*. Cambridge, MA. 1991. P. 407–418.
8. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22 (4). P. 853–888.
9. Newbould G., Luffman G. *Successful business politic*. Gower, London, 1989. P. 78.
10. Olander S., Landin A. Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*. 2005. Vol. 23 (4). P. 321–328.
11. Stakeholder Theory: The State of the Art. Parman B., Freedman R.E., Harrison S. et al. *Academic Management Annual*. 2010. Vol. 3 (1). P. 403–445. DOI: 10.1080/19416520.2010.495581.
12. The Concept of Bureaucracy by Max Weber. *International Journal of Social Science Studies*. 2019. № 7 (2). DOI: 10.11114/ijsss.v7i2.3979. URL: https://www.researchgate.net/publication/330474921_The_Concept_of_Bureaucracy_by_Max_Weber.
13. Walker D. H., Hampson K. D. Implications of human capital. *Procurement Strategies: A Relationship Based Approach*. Oxford Blackwell Publishing: 2003. P. 258–95.

14. Weber M. The basics of bureaucratic organization: A construction of the ideal type. *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1966. P. 24–26.
15. Бахрушин В. Органи управління в освіті у світлі нового закону «Про освіту». *Освітня політика* : портал громадських експертів. 2018. URL: <http://education-ua.org/ua/articles/1157-organi-upravlinnya-v-osviti-u-svitli-novogo-zakonu-pro-osvitu>.
16. Ватіхова Г., Купе Т. Зв'язок між освітою та міграцією в Україні / Міжнародна організація праці, Група технічної підтримки з питань гідної праці та Бюро МОП для країн Центральної та Східної Європи. Будапешт, 2013. С. 114.
17. Вербицька С. В. Міжнародна студентська академічна мобільність: етапи розвитку та суб'єкти організації. *Вісник Житомирського державного університету*. 2009. № 45. С. 22–26.
18. Воронцова А. С., Артюхов А. Є., Барвінок В. Ю. Ідентифікація основних стейкхолдерів у системі освіти впродовж життя для запобігання трудовій еміграції. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2021. № 830 (2121). С. 97–102.
19. Галушка З. І. Стратегічний стейкхолдер-менеджмент: теоретична концепція й особливості застосування / Університет імені Федьковича Ю. Чернівці : Чернівецький національний, 2021.
20. Зінченко С. М., Зінченко А. Л. Дуальна освіта як запорука соціального партнерства в професійній підготовці випускників вишів: зарубіжний досвід. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2021. Вип. № 192. С. 181–185. DOI:10.36550/2415-7988-2021-1-192-181-185.
21. ЗУ Про місцеве самоврядування в Україні. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
22. Исхаков Р. Х., Дружинина Е. Н. Социально-педагогические условия адаптации выпускников педагогических вузов к рынку труда. Профессиональное образование. *Сибирский педагогический журнал*. 2014. № 4. С. 108–112.
23. Клейнер Г. Б. Ресурсная теория системной организации экономики. *Российский журнал менеджмента*. 2011. № 3 (9). С. 3–28.
24. Лавриненко Л. М. Особливості ринку освітніх послуг і проблема взаємодії ВНЗ з роботодавцями. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2020. № 2 (29). С. 42–47. DOI: 10.31435/rsglobal_ijite/31052020/7068.
25. Левченко Н. М. Стейкхолдер-аналіз як інструмент ефективного управління проектами в умовах інтеграції України до європейського та світового бізнес-простору. *Інноваційні механізми управління корпоративними інтеграційними процесами підприємств* / за ред. А. М. Ткаченко. Запоріжжя : ЗНТУ, 2019. С. 220.

26. Мирошниченко Ю. О., Бондар А. В. Модель взаємодії стейкхолдерів у реальному секторі економіки України в контексті КСВ. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 5 (16). С. 71–74.
27. Нохріна Л. А. Алгоритм ідентифікації груп стейкхолдерів. Харків : *Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*, 2015. С. 168–175.
28. Піскурська Г. Стейкхолдерський підхід у забезпеченні якості вищої освіти. *Педагогіка, психологія та соціологія*. 2019. № 1 (24). С. 69–77. DOI: 10.31474/2077-6780-2019-1-69-77.
29. Про вищу освіту : Закон України Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
30. Про затвердження Положення про Державну службу зайнятості: наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 16.12.2020, № 2663 Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1305-20#Text>.
31. Реформа освіти та науки Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-osviti>.
32. Взаємодія закладів вищої освіти та стейкхолдерів у сучасному освітньому просторі / Н. П. Рибальченко, О. М. Нестеренко, Н. А. Горбова та ін. *Збірник науково-методичних праць Таврійського державного агротехнічного університету ім. Д. Моторного*. 2021. Вип. 24. С. 446–450.
33. Савицкая Е. В. Формы взаимодействия вузов и предприятий. *Россия: тенденции и перспективы развития*. 2019. № 14-1. С. 713–717. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formy-vzaimodeystviya-vuzov-i-predpriyatiy>.
34. Солоденко А. К., Погребняк В. П., Дашковська О. В. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти – довгий шлях створення. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія «Проблеми автоматизованого електроприводу. Теорія і практика»*. 2019. № 9 (1334). DOI: 10.20998/2079-8024.2019.9.01.
35. Фоменко К. М. Роль державної служби зайнятості в професійній орієнтації учнівської молоді. *Збірник наукових праць студентів*. Луганськ : Видавництво Державного закладу «Луганський національний університет імені Т. Шевченка», 2012. № 8 (серпень). С. 6–13.