

СИСТЕМА ЦІННОСТЕЙ ЯК ОСНОВА ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ В РОБОТІ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В ЗВО

Софія Дембіцька¹, orcid.org/0000-0002-2005-6744, e-mail: sofiyadem13@gmail.com
Олена Герасимчук¹, orcid.org/0009-0005-6074-3417, olena.milky1@gmail.com

1. Вінницький національний технічний університет, Вінниця

Стаття присвячена дослідженню ролі системи цінностей у забезпеченні взаєморозуміння між закладами вищої освіти та їх стейкхолдерами. У сучасних умовах трансформації освітнього середовища, глобалізації та цифровізації, ЗВО зіштовхуються із зростаючими вимогами до якості освіти, прозорості управління та соціальної відповідальності. Для досягнення цих цілей важливим є формування спільної ціннісної основи, яка сприяє гармонізації інтересів усіх зацікавлених сторін: студентів, викладачів, роботодавців, урядових структур та громадськості. Проаналізовано основні аспекти ціннісного підходу, зокрема його значення для ефективної комунікації, подолання культурних і соціальних бар'єрів, а також створення сприятливого середовища для розвитку партнерських відносин. Особливу увагу приділено етичному аспекту, адже прозорість, чесність і взаємоповага є фундаментальними принципами, які формують позитивний імідж ЗВО та забезпечують його конкурентоспроможність на освітньому ринку.

Розглядаються також виклики, що виникають у взаємодії зі стейкхолдерами, зокрема різноманітність інтересів і пріоритетів учасників освітнього процесу. Запропоновано шляхи подолання цих труднощів шляхом адаптації управлінських підходів на основі спільної системи цінностей.

Подальші дослідження будуть спрямовані на детальне емпіричне вивчення механізмів впливу системи цінностей на взаємодію ЗВО зі стейкхолдерами, з особливим акцентом на ролі лідерства у формуванні та просуванні цих цінностей.

Ключові слова: стейкхолдери, система цінностей, якість освіти, освітні інновації, удосконалення освітнього процесу, ефективність комунікації зі стейкхолдерами.

Постановка проблеми. Сучасний світ характеризується високою складністю взаємодій між різними групами людей, організаціями та суспільством. У цих умовах система цінностей стає ключовим фактором, що визначає успішність управління стейкхолдерами у ЗВО. З розвитком цифрових технологій і глобалізацією процесів роль стейкхолдерів у ЗВО значно зросла. Система цінностей стає інструментом для побудови довіри та конструктивного діалогу, забезпечуючи організаціям стабільність і підтримку навіть у динамічних умовах. Сучасний бізнес дедалі частіше стикається з викликами етичного характеру. Прозорість, екологічна відповідальність і соціальна справедливість перестали бути лише додатковими перевагами — вони стали обов'язковими елементами стратегії компаній. У цих умовах спільні цінності допомагають створювати довготривалі партнерські відносини та уникати конфліктів, які можуть знижувати ефективність організації та завдавати шкоди її репутації.

У світі, де культурне, соціальне й економічне різноманіття є нормою, система цінностей виступає платформою для порозуміння. Взаємодія зі стейкхолдерами, які мають різні світогляди та пріоритети, потребує універсальних підходів. Система цінностей дозволяє організаціям налагоджувати співпрацю з урахуванням особливостей кожної групи, створюючи простір для конструктивного діалогу. Комунікація є основою успішної взаємодії зі стейкхолдерами. Прозорість, повага та довіра – три основних принципи, що забезпечуються через спільну систему цінностей. Вона допомагає уникати непорозумінь, формує позитивну атмосферу співпраці та сприяє досягненню стратегічних цілей.

Суспільство очікує від бізнесу активної участі в соціально значущих ініціативах, таких як боротьба зі зміною клімату, розвиток локальних спільнот і підтримка освітніх програм. Система цінностей, що базується на чесності та сталому розвитку, сприяє формуванню позитивного іміджу компанії. Це не лише залучає нових клієнтів і партнерів, а й підвищує довіру до організації. Таким чином, система цінностей є наріжним каменем ефективного управління стейкхолдерами. Вона забезпечує довіру, етичність і прозорість у взаємодії, враховує різноманітність інтересів і культур, а також сприяє адаптивності організацій у змінних умовах. Це робить дослідження ролі системи цінностей важливим не лише для бізнесу, а й для наукової спільноти.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Наукова спільнота проявляє значний інтерес до дослідження особливостей взаємодії з різними групами стейкхолдерів. Так, О. Бірюкова та В. Строгий (2023) стверджують, що взаємодія закладів вищої освіти зі стейкхолдерами є ключовим фактором успішного функціонування та розвитку цих закладів. Науковці детально розглядають теоретичні основи взаємодії зі стейкхолдерами в освіті, аналізують різноманітні підходи до взаємодії з різними групами зацікавлених сторін та пропонують рекомендації щодо побудови ефективної системи управління взаємовідносинами. Погоджуємося із їх тезою, що взаємодія зі стейкхолдерами дозволяє ЗВО краще адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищити якість освітніх послуг, забезпечити затребуваність випускників на ринку праці.

Дослідниця О. Жегус (2018) розглянула особливості взаємодії різних стейкхолдерів із ЗВО та встановила, що, що для забезпечення стабільного функціонування та розвитку закладу вищої освіти необхідно зосередитися на взаємодії з ключовими стейкхолдерами. Кожен із зазначених стейкхолдерів має свої специфічні потреби та інтереси, що вимагає індивідуального підходу до взаємодії з ними. На її думку, для ефективної взаємодії зі стейкхолдерами ЗВО необхідно застосовувати маркетингові інструменти, орієнтовані на конкретного споживача (абітурієнта, студента, працедавця тощо).

Автори І. Гевко та В. Борисов (2020) акцентували увагу на тому, що особливу увагу варто приділяти залученню представників роботодавців до освітнього процесу. Їхній досвід та знання про потреби ринку праці допомагають формувати компетентності випускників, які відповідають вимогам сучасного бізнесу. Автори підкреслили, що для успішного розвитку ЗВО необхідно розробляти стратегію, яка враховує інтереси всіх стейкхолдерів. Це дозволяє забезпечити високий рівень кваліфікації випускників та задовольнити потреби як студентів, так і роботодавців. Для досягнення успіху необхідно будувати партнерські відносини з усіма зацікавленими сторонами, включаючи студентів, викладачів, роботодавців, державні органи та громадські організації.

Науковці Г. Запша та В. Седов (2024) обґрунтували, чому концепція стейкхолдерів є важливою складовою сучасного менеджменту, зокрема в аграрній освіті, а також виокремили як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів аграрних закладів, підкреслюючи їхній вплив на освітній процес. Цікавим є те, що в публікації визначаються конкретні форми взаємодії, які сприяють підготовці конкурентоспроможних фахівців. І. Нечитайло, О. Борюшкіна та П. Назаркін (2022) проаналізували, як вітчизняні заклади вищої освіти впроваджують різні елементи стейкхолдер-менеджменту у свою практику та як змінювалася ця практика з часом. Науковці наголошують на тому, що соціальне партнерство є необхідним елементом сучасної вищої освіти, оскільки воно дозволяє враховувати потреби різних зацікавлених сторін (стейкхолдерів) та підвищувати якість освітніх послуг. Дослідження демонструє, що за останні роки вітчизняні заклади вищої освіти значно активніше почали застосовувати елементи стейкхолдер-менеджменту.

Якщо спочатку розуміння соціального партнерства було досить розпливчастим, то з часом з'явилися конкретні механізми взаємодії зі стейкхолдерами. Особливості співпраці з стейкхолдерами досліджували І. Моцна (2019), Г. Піскурська (2019), В. Корнещук (2020), Л. Кухорська (2020) та інші. Практичні рекомендації щодо співпраці зі стейкхолдерами – наявні у публікаціях І. Андрушук (2020), R. Labanauskis, R. Ginevičius (2017), G. Chan (2021), В. Балан, А. Козленко (2023) та інших.

Мета статті – дослідження ролі системи цінностей у забезпеченні ефективної взаємодії між закладами вищої освіти та їх стейкхолдерами.

Виклад основного матеріалу. Стейкхолдер – це будь-яка особа або група осіб, організація, яка має реальний або потенційний інтерес у діяльності організації, може впливати на неї або ж піддається її впливу. Це можуть бути як внутрішні (співробітники, менеджмент), так і зовнішні (клієнти, партнери, інвестори, громадські організації, державні органи) зацікавлені сторони. Ефективне управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами є одним з ключових факторів успіху будь-якої організації, зокрема і закладу вищої освіти.

Систематичний аналіз запитів стейкхолдерів дозволяє створювати більш стійку і успішну організацію, яка відповідає потребам сучасного суспільства. Розуміння потреб і очікувань стейкхолдерів допомагає приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, що призводить до підвищення ефективності діяльності організації

Стейкхолдери у закладах вищої освіти – це різноманітні групи людей та організацій, які мають інтерес у діяльності ЗВО і можуть впливати на неї або відчувати її вплив. Їх можна згрупувати у декілька основних категорій (таблиця 1).

Таблиця 1 – Стейкхолдери ЗВО

	<i>Тип</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Мета</i>
Внутрішні стейкхолдери	Адміністрація	Ректори, декани, завідувачі кафедр, інші керівники, які відповідають за загальне управління ЗВО	Ефективне управління ЗВО, підвищення рейтингу університету, забезпечення фінансової стабільності, розширення міжнародної співпраці
	Викладачі	Науково-педагогічні працівники, які безпосередньо залучені до навчального процесу	Професійний розвиток, високий рівень наукової діяльності, ефективна передача знань студентам, створення сприятливих умов для роботи
	Студенти	Основні споживачі освітніх послуг, які мають інтерес у якісній освіті та розвитку своїх професійних навичок	Отримання якісної освіти, набуття необхідних знань та навичок для майбутньої професійної діяльності, розвиток особистості та соціальних навичок, створення активного студентського життя
	Співробітники	Адміністративний та обслуговуючий персонал, який забезпечує функціонування ЗВО	Стабільна робота, можливість професійного зростання, справедлива оплата праці, сприятливі умови праці
Зовнішні стейкхолдери	Держава	Міністерство освіти і науки, інші державні органи, що впливають на політику в галузі освіти	Підготовка кваліфікованих кадрів для економіки країни, розвиток науки та інновацій, збільшення престижу вищої освіти
	Роботодавці	Компанії та організації, які наймають випускників ЗВО.	Отримання кваліфікованих фахівців, готових до роботи, вплив на навчальні програми для відповідності потребам ринку праці
	Батьки студентів	Особи, які фінансують навчання своїх дітей і зацікавлені в їхньому успіху	Отримання дітьми якісної освіти, інвестування в майбутнє дітей
	Абітурієнти	Потенційні студенти, які обирають ЗВО для навчання	Отримання престижної освіти, можливість реалізувати свої професійні амбіції
	Громадські організації	Об'єднання, які займаються питаннями освіти і можуть впливати на формування громадської думки	Підвищення рівня освіти в суспільстві, захист інтересів студентів, сприяння розвитку громадянського суспільства
	Наукові спільноти	Вчені та дослідники, які співпрацюють із ЗВО	Співпраця в наукових дослідженнях, обмін досвідом та знаннями
	Медіа	Засоби масової інформації, які висвітлюють діяльність ЗВО	Поширення інформації про діяльність ЗВО, формування громадської думки про вищу освіту
	Спонсори та донори	Організації та фізичні особи, які фінансують проекти ЗВО	Підтримка важливих проектів, збільшення впливу на діяльність ЗВО
	Конкуренти	Інші заклади вищої освіти, які пропонують аналогічні освітні послуги	Збільшення своєї частки на ринку освітніх послуг
Локальна спільнота	Мешканці регіону, де розташований ЗВО	Розвиток регіону, підвищення рівня життя мешканців	

Різноманіття стейкхолдерів у закладах вищої освіти та їхні часто суперечливі інтереси вимагають від керівництва університетів глибокого розуміння та вміння ефективно управляти цими відносинами. Лише за умови врахування потреб і очікувань усіх зацікавлених сторін можна забезпечити сталий розвиток ЗВО та підвищити якість освітніх послуг. Вважаємо, що саме система цінностей відіграє фундаментальну роль у взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами. Вона слугує компасом, який визначає напрямок діяльності, пріоритети та способи взаємодії з різними групами зацікавлених сторін. Це пояснюємо низкою причин:

1) Формування спільної мови. Цінності створюють спільну мову для всіх учасників освітнього процесу. Коли всі розуміють і поділяють основні принципи, це сприяє довірі, співпраці та взаєморозумінню. Спільна система цінностей забезпечує ефективну комунікацію, дозволяючи учасникам освітнього процесу чітко розуміти один одного, уникати непорозумінь та будувати конструктивні діалоги. Спільна система цінностей підвищує мотивацію всіх учасників освітнього процесу, оскільки кожен бачить свою роль у досягненні загальних цілей та розуміє, що його внесок є

важливим. Спільні цінності створюють відчуття єдності та належності до спільноти університету, формуючи його унікальну ідентичність і коли всі учасники освітнього процесу дотримуються спільних цінностей, це підвищує рівень довіри між ними, що є основою для ефективної співпраці.

2) Орієнтири для прийняття рішень. Система цінностей слугує надійним орієнтиром при прийнятті складних рішень, особливо коли інтереси різних стейкхолдерів можуть суперечити один одному. У випадку виникнення конфліктних ситуацій, спільна система цінностей слугує основою для пошуку компромісів та вирішення проблем, оскільки всі учасники орієнтуються на загальні принципи. Спільна система цінностей забезпечує узгодженість дій всіх учасників освітнього процесу, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення спільних цілей, що дозволяє приймати рішення, орієнтовані не на короткострокову вигоду, а на довгострокову перспективу стабільного розвитку закладу.

3) Формування позитивного іміджу: Цінності, які проголошує ЗВО, формують його імідж у суспільстві. Якщо дії закладу відповідають проголошеним цінностям, це підвищує довіру до нього. Чітко сформульовані цінності допомагають ЗВО виділитися на тлі конкурентів, створити унікальний імідж та залучити студентів, які поділяють ці цінності. Послідовність між проголошеними цінностями та реальними діями є ключовим фактором у формуванні позитивного іміджу. Коли слова підкріплюються справами, це створює відчуття надійності та довіри до закладу.

4) Мотивація співробітників. Спільна система цінностей мотивує співробітників працювати на досягнення спільних цілей. Коли цінності компанії відповідають особистим цінностям співробітника, він прагне досягати успіхів не тільки для особистого збагачення, а й для розвитку компанії та суспільства в цілому. Спільна система цінностей формує унікальну культуру організації, яка впливає на всі аспекти діяльності компанії.

5) Ефективне залучення стейкхолдерів. Чітко сформульовані цінності підвищують довіру до організації, оскільки стейкхолдери бачать, що їхні цінності співпадають з цінностями компанії. Прозорість у комунікації цінностей та їх втілення в життя зміцнює ці відносини.

Сучасний ЗВО є не лише місцем здобуття знань, а й потужним інструментом соціальних трансформацій, рушієм інновацій та центром формування майбутніх лідерів. У цьому контексті, визначення та просування чітких цінностей набуває особливої актуальності. Цінності не лише відображають місію ЗВО, але й формують його імідж, культуру та взаємодію з різними стейкхолдерами. Серед цінностей, які можуть бути актуальними для сучасних ЗВО, можна виділити такі:

1) Якість освіти. Постійне прагнення до високих стандартів освіти є фундаментальною цінністю будь-якого ЗВО. Це передбачає не лише оновлення навчальних програм відповідно до сучасних вимог ринку праці, але й постійне вдосконалення методів навчання, використання інноваційних технологій та створення сприятливого освітнього середовища.

2) Інноваційність. Готовність до змін та впровадження нових підходів є невід'ємною частиною сучасного університету. Інновації можуть стосуватися як навчального процесу (наприклад, онлайн-навчання, міждисциплінарні проекти), так і дослідницької діяльності (створення нових наукових шкіл, участь у міжнародних проектах).

3) Соціальна відповідальність. Сучасний ЗВО не може існувати ізольовано від суспільства. Соціальна відповідальність передбачає активну участь у вирішенні соціальних проблем, співпрацю з місцевими громадами, популяризацію знань та сприяння розвитку регіону.

4) Професіоналізм. Високий рівень компетентності викладачів та співробітників є запорукою успіху будь-якого ЗВО. Постійна підвищення кваліфікації, участь у наукових конференціях та обмін досвідом з колегами з інших країн сприяють підтримці високого рівня професіоналізму.

5) Інтернаціоналізм. Відкритість до співпраці з іноземними партнерами, заохочення мобільності студентів та викладачів є важливим компонентом сучасної освіти. Міжнародна співпраця сприяє розширенню світогляду, розвитку міжкультурної компетентності та підвищенню конкурентоспроможності випускників.

6) Демократичність. Створення сприятливого середовища для вільного обміну думками, поваги до різноманітності та інклюзивності є важливими принципами сучасного університету. Демократичні цінності сприяють розвитку критичного мислення, толерантності та поваги до інших.

7) Етичність. Дотримання високих етичних стандартів у всіх сферах діяльності є невід'ємною частиною репутації будь-якого ЗВО. Етичність передбачає чесність, прозорість, відповідальність та повагу до інтелектуальної власності.

Реалізація цих цінностей вимагає спільних зусиль усіх учасників освітнього процесу – адміністрації, викладачів, студентів, а також зовнішніх стейкхолдерів. Важливо, щоб ці цінності були

не просто декларацією, а відображалися у всіх аспектах діяльності ЗВО – від розробки навчальних планів до організації позаурочних заходів. Вибір конкретних цінностей для кожного ЗВО залежить від його місії, історії, традицій та контексту. Однак, незалежно від специфіки, всі сучасні ЗВО повинні прагнути до того, щоб їхні цінності відповідали вимогам сучасного світу та сприяли розвитку особистості та суспільства в цілому. Для прикладу розглянемо особливості формування системи цінностей для різних типів закладів вищої освіти (таблиця 2).

Таблиця 2 – Формування системи цінностей різних типів ЗВО

<i>Тип ЗВО</i>	<i>Приклади цінностей</i>	<i>Вплив на імідж</i>
Класичний університет	Академічна досконалість, інновації, міжнародна співпраця, соціальна відповідальність	Сприймається як провідний науковий центр, відкритий до нових ідей та готовий до міжнародного співробітництва
Технічний університет	Практичність, інновації, підприємництво, партнерство з бізнесом	Сприймається як підготовка фахівців, готових до роботи в реальному секторі економіки та здатних до створення нових технологій
Гуманітарний університет	Культурна спадщина, критичне мислення, толерантність, соціальна справедливість	Сприймається як осередок культури та гуманітарних знань, який формує критично мислячих громадян та соціальних лідерів
Медичний університет	Якість медичної освіти, пацієнтоорієнтованість, наукові дослідження, етика	Сприймається як лідер у підготовці медичних кадрів, який ставить пацієнта на перше місце

Система цінностей є важливим інструментом для побудови ефективної взаємодії зі стейкхолдерами у ЗВО. Вона не тільки об'єднує всіх учасників освітнього процесу, але й сприяє досягненню стратегічних цілей закладу та підвищенню його авторитету в суспільстві.

Висновки та перспективи подальших наукових досліджень. Проведений аналіз підтверджує, що система цінностей є визначальним фактором для успішної взаємодії закладу вищої освіти з різноманітними стейкхолдерами. Спільна система цінностей, яка пронизує всі аспекти діяльності ЗВО, слугує міцним фундаментом для побудови довіри, розуміння та партнерських відносин. Незважаючи на важливість спільної системи цінностей, слід зазначити, що різноманітність стейкхолдерів вимагає індивідуального підходу. Кожна група стейкхолдерів має свої специфічні інтереси та очікування. Тому система цінностей повинна бути достатньо гнучкою, щоб враховувати ці особливості. Ефективна комунікація цінностей є ключовим фактором для залучення стейкхолдерів до співпраці. Стейкхолдери повинні чітко розуміти, якими цінностями керується ЗВО і як ці цінності впливають на їхню взаємодію. Важливо підкреслити, що система цінностей не може бути просто набором красивих слів. Цінності повинні бути втілені в реальні дії та відображатися у всіх аспектах діяльності ЗВО. Тільки тоді вони будуть сприйняті стейкхолдерами як щирі та автентичні.

Система цінностей є потужним інструментом для побудови ефективної взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами. Однак, для досягнення бажаних результатів необхідно, щоб цінності були чітко сформульовані, комуніковані та втілені в реальні дії. Незважаючи на значний прогрес у дослідженні ролі цінностей у взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами, залишається багато питань, які потребують подальшого вивчення. Зокрема, необхідно провести більш детальні емпіричні дослідження для виявлення конкретних механізмів впливу системи цінностей на взаємодію зі стейкхолдерами. Особливу увагу слід приділити ролі лідерства у формуванні та просуванні системи цінностей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- Chan, G. (2021), Stakeholder Management Strategies: The Special Case of Universities. *International Education Studies*, 14 (7), 12–26. <https://doi.org/10.5539/ies.v14n7p12>.
- Labanauskis, R., & Ginevičius, R. (2017). Role of stakeholders leading to development of higher education services. *Engineering Management in Production and Services*, 9 (3) 3, 63–75. <https://doi.org/10.1515/emj-2017-0026>.
- Андрощук, І. В., & Андрощук, І. П. (2020). Співпраця закладів вищої освіти із стейкхолдерами як умова підвищення ефективності підготовки майбутніх педагогів. *Педагогічна освіта: теорія і практика*, 29 (2), 215–226. <https://doi.org/10.32626/2309-9763.2020-296>.
- Балан, В. Г., & Козленко, А. С. (2023). Формування стратегії взаємодії зі стейкхолдерами дослідницького університету на основі теорії нечітких множин. *Причорноморські економічні студії*, 79, 57-69.

- Бірюкова, О. В., & Строгий, В. П. (2023). Взаємодія закладів вищої освіти зі стейкхолдерами як соціальне партнерство. *Академічні студії. Серія «Педагогіка»*, (4), 93-99. <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2022.4.14>.
- Гевко, І. В., & Борисов, В. В. (2020). Взаємодія стейкхолдерів із закладами вищої освіти в умовах оптимізації освітнього процесу. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*, 3, 57-63. <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2020-3-57-63>.
- Жегус, О. В. (2018). Ключові стейкхолдери закладу вищої освіти на галузевому ринку східна Європа: економіка. *Бізнес та управління*, 4 (15), 170-171.
- Запша, Г., & Седов, В. (2024). Стейкхолдери та їх взаємодія із закладами вищої освіти при підготовці кадрів вищої кваліфікації для аграрного сектора економіки. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, (1 (97), 53-59. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.1.9>.
- Корнешчук, В. (2020). Співробітництво зі стейкхолдерами як передумова якості вищої освіти. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки*, 1 (68), 127-132. <https://doi.org/10.33310/2518-7813-2020-68-1-127-132>.
- Кухорська, Л. В. (2020). Ринок освітніх послуг в Україні: реалії та перспективи. *Соціально-правові студії*, 3 (9), 184-191. <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2020-3-184-191>.
- Моцна, І. В. (2019). Проблеми розвитку соціального партнерства в Україні та шляхи їх вирішення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 25 (1), 166-170.
- Нечітайло, І., Борюшкіна, О., & Назаркін, П. (2022). Стейкхолдер-менеджмент як інструмент соціального партнерства у сфері вищої освіти. *Науково-теоретичний альманах Грані*, 25(2), 72-81. <https://doi.org/10.15421/172226>.
- Піскурська, Г. В. (2019). Стейкхолдерський підхід у забезпеченні якості вищої освіти. *Вісті: всеукраїнський науковий збірник. Серія: Педагогіка, психологія і соціологія*, 1(24). <https://doi.org/10.31474/2077-6780-2019-1-69-77>.

REFERENCES

- Androshchuk, I. V., & Androshchuk, I. P. (2020). Spivpratsia zakladiv vyshchoi osvity iz steikkholderamy yak umova pidvyshchennia efektyvnosti pidhotovky maibutnikh pedahohiv [Cooperation of higher education institutions with stakeholders as a condition for increasing the effectiveness of training future teachers]. *Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka*, 29 (2), 215-226. <https://doi.org/10.32626/2309-9763.2020-296>.
- Balan, V.H., & Kozlenko, A.S. (2023). Formuvannia stratehii vzaiemodii zi steikkholderamy doslidnytskoho universytetu na osnovi teorii nechitkykh mnozhyn [Formation of a strategy for interaction with stakeholders of a research university based on fuzzy set theory]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 79, 57-69.
- Biriukova, O. V., & Strohyi, V. P. (2023). Vzaiemodiia zakladiv vyshchoi osvity zi steikkholderamy yak cotsialne partnerstvo [Interaction of higher education institutions with stakeholders as a social partnership]. *Akademichni studii. Seriiia «Pedahohika»*, (4), 93-99. <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2022.4.14>.
- Chan, G. (2021). Stakeholder Management Strategies: The Special Case of Universities. *International Education Studies*, 14 (7), 12-26. <https://doi.org/10.5539/ies.v14n7p12>.
- Hevko, I. V., & Borysov, V. V. (2020). Vzaiemodiia steikkholderiv iz zakladamamy vyshchoi osvity v umovakh optymizatsii osvitnoho protsesu [Interaction of stakeholders with higher education institutions in the context of optimizing the educational process]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho*, 3, 57-63. <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2020-3-57-63>.
- Korneshchuk, V. (2020). Spivrobitnytstvo zi steikkholderamy yak peredumova yakosti vyshchoi osvity [Cooperation with stakeholders as a prerequisite for the quality of higher education]. *Naukovyi visnyk MNU imeni V. O. Sukhomlynskoho. Pedahohichni nauky*, 1 (68), 127-132. <https://doi.org/10.33310/2518-7813-2020-68-1-127-132>.
- Kukhorska, L. V. (2020). Rynok osvitnikh posluh v Ukraini: realii ta perspektyvy [The market of educational services in Ukraine: realities and prospects]. *Sotsialno-pravovi studii*, 3 (9), 184-191. <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2020-3-184-191>.
- Labanauskis, R., & Ginevičius, R. (2017). Role of stakeholders leading to development of higher education services. *Engineering Management in Production and Services*, 9 (3) 3, 63-75. <https://doi.org/10.1515/emj-2017-0026>.
- Motsna, I. V. (2019). Problemy rozvytku sotsialnoho partnerstva v Ukraini ta shliakhy yikh vyrishennia

[Problems of social partnership development in Ukraine and ways to solve them]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 25 (1), 166–170.

- Nechitailo, I., Boriushkina, O., & Nazarkin, P. (2022). Steikholder-menedzhment yak instrument sotsialnoho partnerstva u sferi vyshchoi osvity [Stakeholder management as a tool of social partnership in the sphere of higher education]. *Naukovo-teoretychnyi almanakh Hrani*, 25(2), 72-81. <https://doi.org/10.15421/172226>.
- Piskurska, H. V. (2019). Steikholderskyi pidkhid u zabezpechenni yakosti vyshchoi osvity [Stakeholder approach in ensuring the quality of higher education]. *Visti: vseukrainskyi naukovyi zbirnyk. Seriia: Pedahohyka, psykholohiia i sotsiolohiia*, 1(24). <https://doi.org/10.31474/2077-6780-2019-1-69-77>.
- Zapsha, H., & Sedov, V. (2024). Steikholdery ta yikh vzaiemodiia iz zakladamy vyshchoi osvity pry pidhotovtsi kadriv vyshchoi kvalifikatsii dlia ahrarnoho sektora ekonomiky [Stakeholders and their interaction with higher education institutions in the training of highly qualified personnel for the agricultural sector of the economy]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 1 (97), 53-59. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.1.9>.
- Zhehus, O.V (2018). Kliuchovi steikholdery zakladu vyshchoi osvity na haluzevomu rynku skhidna Yevropa: ekonomika [Key stakeholders of a higher education institution in the industry market of Eastern Europe: economics]. *Biznes ta upravlinnia*, 4 (15), 170-171.

Софія Дембіцька – д. пед. н., професор, професор кафедри безпеки життєдіяльності та педагогіки безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: sofiyadem13@gmail.com.

Олена Герасимчук – студентка групи ПО-24б, факультет інформаційних технологій та комп'ютерної інженерії, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: olena.milky1@gmail.com

VALUES SYSTEM AS THE BASIS FOR MUTUAL UNDERSTANDING IN WORK WITH STAKEHOLDERS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Sofia Dembitska – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Life Safety and Safety Pedagogy, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: sofiyadem13@gmail.com.

Olena Herasimchuk – student of PO-24b group, Faculty of Information Technologies and Computer Engineering, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: olena.milky1@gmail.com

The article is devoted to the study of the role of the value system in ensuring mutual understanding between higher education institutions and their stakeholders. In the current context of the transformation of the educational environment, globalisation and digitalisation, higher education institutions face increasing demands on the quality of education, transparency of management and social responsibility. In order to achieve these goals, it is important to form a common value base that helps to harmonise the interests of all stakeholders: students, teachers, employers, government agencies and the public. The article analyses the main aspects of the value-based approach, including its importance for effective communication, overcoming cultural and social barriers, and creating a favourable environment for the development of partnerships. Particular attention is paid to the ethical aspect, as transparency, honesty and mutual respect are fundamental principles that form a positive image of a higher education institution and ensure its competitiveness in the educational market.

The article also considers the challenges that arise in interaction with stakeholders, in particular, the diversity of interests and priorities of participants in the educational process. Ways to overcome these difficulties by adapting management approaches based on a common system of values are proposed.

Further research will be aimed at a detailed empirical study of the mechanisms of influence of the value system on the interaction of higher education institutions with stakeholders, with a special emphasis on the role of leadership in the formation and promotion of these values.

Keywords: stakeholders, value system, quality of education, educational innovations, improvement of the educational process, effectiveness of communication with stakeholders.

Дата надходження статті до редакції: 25 травня 2024 р.